

Heeft diversiteitsbeleid zin?

Aan welke voorwaarden (succesfactoren) moet worden voldaan om succesvol diversiteitsmanagement te kunnen implementeren?

Marta Pyrek

283380

Erasmus Universiteit Rotterdam

Opleiding Bestuurskunde:

Interne begeleider:

Externe begeleiders:

Afronding van het onderzoek:

Masterthesis Arbeid Organisatie en Management

Bram Steijn

Tom Diepstraten

Jos Poiesz

Juli 2005

Inhoudsopgave

Voorwoord

1. Inleiding	1
1.1 Wat is er aan de hand?	1
1.2 Onderzoeksaanpak	2
1.2.1 Achtergrond	2
1.2.2 Doelstelling onderzoek	2
1.2.3 Onderzoeksvraag / Probleemstelling	2
1.2.4 Methodologische Verantwoording / Operationalisatie	3
1.3 Leeswijzer	4
Diversiteitsbeleid in de literatuur	
2. Theoretisch kader	5
2.1 Het begrip diversiteit	5
2.1.2 Wat is diversiteitsmanagement en diversiteitsbeleid?	7
2.2 Waarom zou men aan diversiteit moeten doen?	8
2.2.1 Positieve effecten van diversiteit	8
2.2.2 Waarom zou men aan diversiteitsmanagement moeten doen?	9
2.3 Hoe kan men vorm geven aan diversiteitsbeleid binnen de organisatie?	11
2.3.1 Diversiteitsmanagement is meer dan beleid	11
2.3.2 HRM in relatie tot diversiteitsmanagement	12
2.4 Wat moet men doen om succesvol diversiteitsbeleid te implementeren en welke knelpunten kan men onderweg verwachten?	13
2.4.1 Vanuit diversiteitsvisie gekeken: de rol van cultuur	13
2.4.2 Redenen voor het mislukken van diversiteitsbeleid	15
2.4.3 Hoe kan men diversiteitsmanagement tot leven brengen?	15
2.5 Concluderend	17
Diversiteitsbeleid in de praktijk	
3. Casus Stichting Arbeidsmarkt –en Opleidingsfonds Gemeenten (A&O fonds)	18
3.1 Achtergrond	18
3.2 Effecten van diversiteitsbeleid	18
3.3 Succesfactoren en draagvlak voor diversiteitsbeleid	19
3.4 Motieven voor diversiteitsbeleid	20
3.5 Externe deskundigheid en ondersteuning – Landelijk Netwerk Diversiteitsmanagement – het laatste nieuws	20
3.6 Concluderend	21
4. Casus Gemeente Oss	22
4.1 Aanleiding voor het voeren van emancipatiebeleid (diversiteitsbeleid) binnen de gemeente Oss	22
4.2 Plan van aanpak ten aanzien van diversiteitsbeleid	23
4.3 Het huidig beleid onder de loep – evaluatie anno 2003	23
4.3.1 Motieven voor diversiteitsbeleid	23
4.3.2 Taakstelling: wat waren de knelpunten?	24
4.3.3 Succesfactoren	25
4.4 Maatregelen bezien	27
4.4.1 Instapplaats allochtonen / werkervaringsplek	27
4.4.2 Melden van vacatures bij bureaus die gespecialiseerd zijn in het werven van allochtonen en ontwikkelen van het netwerk	27
4.4.3 Overige maatregelen	27
4.5 Concluderend	28

5. Casus Gemeente Rotterdam	30
5.1 Aanleiding voor het voeren van diversiteitsbeleid binnen de gemeente Rotterdam anno 1997	30
5.2 Plan van aanpak ten aanzien van diversiteitsbeleid	31
5.3 Het diversiteitsbeleid onder de loep – evaluatie anno 2002	31
5.4 Effecten van diversiteitsbeleid	32
5.5 Diversiteitsbeleid onder de loep – evaluatie anno 2005	32
5.6 Motieven voor diversiteitsbeleid	33
5.7 Knelpunten / Succesfactoren	34
5.8 Maatregelen bezien	35
5.8.1 Intercultureel Management / Personeelsbeleid	35
5.9 Concluderend	36
6. Samenvatting / Conclusie	38
6.1 Confrontatie theorie / empirie – het nieuwe model	38
Gemeente Roosendaal in beeld	
7. Hoe ziet de organisatie van Roosendaal eruit?	40
7.1 Korte geschiedenis Roosendaal	40
7.2 Structuur	40
7.3 Ambtelijke organisatie	42
7.4 Cultuur	43
8. Hoe ziet het personeelsbestand eruit?	44
8.1 Afspiegelingskwestie bekeken	44
8.2 Gemeente Roosendaal in cijfers: statistische gegevens	45
8.2.1 Man / vrouw verhouding	45
8.2.2 Westers / niet – westers	46
8.2.3 De vijver waaruit de gemeente Roosendaal kan vissen	46
8.2.4 Leeftijd medewerkers	48
8.3 Concluderend	48
Is er draagvlak voor diversiteit?	
9. Roosendaal en diversiteit	49
9.1 De huidige en de toekomstige personeelssamenstelling	49
9.2 Diversiteit en de afspiegelingsvereiste	50
9.3 Welke redenen worden genoemd om wel iets aan diversiteitsbeleid te doen?	52
9.4 Waarom komt diversiteit niet van de grond in Roosendaal?	55
9.5 Het HRM beleid en diversiteitsmanagement	58
9.5.1 De instroom	59
9.5.2 De doorstroom	60
9.5.3 De uitstroom	62
9.6 Concluderend	62
9.6.1 Situatieschets van de gemeente Roosendaal	62
Conclusies en Aanbevelingen	
10. Onderzoeksvragen beantwoord	64
10.1 Een korte reflectie	64
10.2 Wat is diversiteitsmanagement, en hoe wordt deze op lokaal niveau ingevuld?	64
10.3 Hoe ziet de afspiegeling van de beroepsbevolking binnen de gemeente Roosendaal eruit? Is er sprake van discrepantie?	66
10.4 Is er binnen de gemeente Roosendaal draagvlak voor het (in)voeren van diversiteitsmanagement? Hoe zou men het kunnen creëren?	66
10.5 Het HRM beleid en diversiteit	68
10.5.1 Het huidig HRM beleid	68

10.5.2 Op welke onderdelen in het HRM beleid zou men maatregelen moeten nemen?	69
10.6 Afsluiting	70
Literatuurlijst	72
Bijlagen:	
Bijlage 1: Interviewvragen	74
Bijlage 2: Organogram	78

Voorwoord

In het kader van de Masterthesis Arbeid, Organisatie en Management aan de opleiding Bestuurskunde van de Erasmus Universiteit te Rotterdam, is het voor u liggende onderzoeksrapport tot stand gekomen. De interesse voor het onderwerp "diversiteit" is vanuit mijn eigen etnische achtergrond aangewakkerd. De beste manier om dit onderwerp te doorgronden was te kijken, hoe men er in de praktijk mee omgaat. Het onderzoeksproces heeft in de periode van januari 2005 tot en met juni 2005 plaatsgevonden, en is in de vorm van een stage bij de gemeente Roosendaal tot een goed einde volbracht.

Dankzij de begeleidende docent, de heer Bram Steijn, ben ik bij de gemeente Roosendaal terecht gekomen. Bij deze wil ik hem bedanken voor de bemiddeling, de aandacht, geduld en kennis tijdens het tot stand komen van deze onderzoeksscriptie. Mijn dankbetuigingen gaan tevens uit naar de tweede lezer, de heer Arie van Sluis. Dankzij zijn feedback heb ik de scriptie naar een hoger niveau kunnen brengen.

De bijdragen aan dit onderzoek zijn gebaseerd op de praktijkervaringen van de "deskundigen" in het veld van de overheidsinstanties, A&O fonds, gemeente Oss en de gemeente Rotterdam, als wel de medewerkers van de gemeente Roosendaal.

Dank is verschuldigd aan de begeleidende praktijkmentors, de heer Jos Poiesz, die mij in de stageperiode vooral procesmatig ondersteunde, en Tom Diepstraten, die mij vooral inhoudelijk ondersteunde. Zonder hun motiverende bijdragen, zou dit onderzoek niet tot stand zijn gekomen.

Marta Pyrek
Roosendaal, 18 juli 2005

1 Inleiding

Als inleiding op het onderzoek naar diversiteitsbeleid binnen de gemeente Roosendaal, wordt in dit hoofdstuk een korte situatieschets van Nederland gepresenteerd. Aansluitend hierop wordt het onderzoeksapproach beschreven, met het doel een goed beeld te schetsen van het uitgevoerde onderzoek.

1.1 Wat is er aan de hand?

Nederland is allang geen land meer van de “kaaskoppen”. Met de eerste arbeidsmigranten 30 jaar geleden is het land tot een ware mengelmoois land uitgegroeid. Deze verschillende mensen vormen met de verscheidenheid aan culturele achtergrond “het” Nederland van tegenwoordig. En aan al deze mensen moeten gelijke kansen worden geboden. Toch blijkt uit de praktijk, dat het niet altijd het geval is. De integratie van de nieuwkomers in het arbeidsproces verloopt niet altijd even gemakkelijk en kan in sommige gevallen zelfs voor maatschappelijke onrust zorgen. Dit blijkt uit de Trendnota Arbeidszaken (2005:33). Allochtonen (samen met jongeren, ouderen, laag opgeleiden en vrouwen) behoren tot de kwetsbare groep op de arbeidsmarkt. Omdat de vraag naar arbeid afneemt, wordt deze groep hard getroffen. Vanuit deze achtergrond werd mijn interesse voor het onderzoek naar diversiteit gewekt.

Over het algemeen wordt de geringe arbeidsparticipatie van de etnische doelgroepen als een onwenselijke situatie gezien. Het wordt een symbool voor de zwakkere positie die deze doelgroep in de samenleving inneemt. Vanuit deze maatschappelijke achtergrond is het gewenst de arbeidsparticipatie van de doelgroep allochtonen te stimuleren. Op de korte termijn is het onderbenutten van de etnische doelgroepen wellicht niet van een doorslaggevende betekenis. Toch, gezien de aantrekkende economische groei en de toenemende productiviteit, zal Nederland binnen de afzienbare tijd te maken krijgen met tekorten op de arbeidsmarkt. De vergrijzing van het gemeentelijk personeelsbestand zal deze ontwikkeling versterken, immers, de oudere werknemers stromen uit bij de overheid in de komende tien jaar (Trendnota, 2005:5).

Uit de bestudeerde literatuur blijkt, dat diversiteitsmanagement, intercultureel management, de organisaties helpt om op de juiste manier met de toekomstige ontwikkelingen om te gaan. Diversiteit is namelijk het benutten van de verschillende talenten binnen de organisaties zodat er niet onnodig kansen worden gemist. Het niet betrekken van etnische groepen zal tevens hun (arbeids)waarde voor de arbeidsmarkt verminderen.

Ik ben van mening, dat het ontstaan van een multiculturele organisatie een logische consequentie is van de multiculturele samenleving, en de multiculturele samenleving is de huidige situatie in de Nederlandse omgeving. Omdat men het niet over eens is of het voeren van expliciet diversiteitsbeleid binnen de organisaties voor een toegevoegde waarde zorgt, tracht ik in dit onderzoek hier een antwoord op te vinden.

Tevens is het de bedoeling van dit onderzoek de discussie betreffende diversiteitsmanagement binnen de organisatie van de gemeente Roosendaal los te weken, het inzicht te creëren dat het investeren in multicultureel personeelsbestand van belang is voor het succesvol opereren van de eigen organisatie in de veranderende omgeving.

Als de informatie in dit onderzoeksrapport bij de lezer de reactie ontlokt van “ja, op deze manier kan het óók”, ben ik een stapje verder op de ingeslagen weg.

1.2 Onderzoeksaanpak

In deze paragraaf wordt besproken, hoe het onderzoek is opgebouwd. Achtereenvolgens worden de stappen beschreven die bij de uitvoering van het onderzoek worden doorlopen.

1.2.1 Achtergrond

Uit de desk - research is gebleken, dat er een aantal deskundigen zijn op het gebied van diversiteitsmanagement. Deze deskundigen zijn a) het Stichting A&O fonds gemeenten (A&O fonds) in Den Haag die zich onder andere actief bezig heeft gehouden met het onderwerp diversiteit binnen de gemeenten, b) gemeente Oss die zich vanaf 2000 actief bezig heeft gehouden met het project diversiteit, c) en een 'grotere' gemeente, Rotterdam, die mij hun succesverhaal over de invoering van diversiteitsmanagement zal vertellen. Waarom werkt diversiteit bij deze gemeente wel en bij andere bijvoorbeeld niet? Hoe hebben zij diversiteitsvraagstuk geïmplementeerd, op welke knelpunten zijn zij gestuit en wat voor tips kunnen ze aan de gemeente Roosendaal geven betreffende diversiteitsmanagement? Deze deskundigen hebben enorme kennis en informatie op het gebied van diversiteitsmanagement en zullen mij ongetwijfeld goed op weg kunnen helpen.

1.2.2 Doelstelling onderzoek

Met dit onderzoek wil ik kijken of het voeren van diversiteitsbeleid zin heeft, en zo ja, aan welke voorwaarden moet worden voldaan om succesvol diversiteitsbeleid te kunnen implementeren? Hier bedoel ik mee, dat er een grote hoeveelheid aan literatuur is waarin diversiteitsbeleid als "lonend" wordt gezien. Toch bleek uit het onderzoek van het A&O fonds, in de periode 2000-2004, dat diversiteitsbeleid binnen de gemeentelijke organisatie doorgaans geen hoge prioriteit heeft. Wie heeft het nu bij het verkeerde eind? De vele literatuurstudies of de gemeente Roosendaal die geen diversiteitsmanagement voert? De uitkomsten van mijn onderzoek wil ik in dit opzicht tegen de bestaande literatuur over diversiteitsmanagement afzetten. De vraag die ik tracht te beantwoorden is, of de gemeente Roosendaal al dan niet een probleem heeft omdat ze niet aan diversiteitsmanagement doet. Het onderzoek zal een kwalitatief karakter hebben, waarbij ik vooral beschrijvend aan het werk ga.

1.2.3 Onderzoeksvraag / Probleemstelling

Om het bovenstaande dilemma goed te kunnen onderzoeken, heb ik de volgende probleemstelling geformuleerd:

"Aan welke voorwaarden (succesfactoren) moet worden voldaan om succesvol diversiteitsmanagement te kunnen implementeren?"

Discussie speelt zich namelijk in het gemeenten land al langer af. De Wet Samen verplichtte werkgevers tot januari 2004 om de percentages allochtone medewerkers te registreren. Zowel in 2000 als in 2003 voldeden de meeste gemeenten (zo'n 90%) aan deze verplichting.

Om op de geformuleerde probleemstelling antwoord te kunnen geven, heb ik de volgende deelvragen geformuleerd:

- ❑ Wat is diversiteitsmanagement? En hoe wordt deze op lokaal niveau ingevuld? Wat zijn de ervaringen van de deskundigen op dit gebied?
- ❑ Hoe ziet de afspiegeling van de beroepsbevolking binnen de gemeente Roosendaal eruit? Is er sprake van een discrepantie?
- ❑ Is er binnen de gemeente Roosendaal draagvlak voor het (in)voeren van diversiteitsmanagement?
- ❑ En als het (draagvlak) er niet is, hoe zou men het dan kunnen creëren?

Uitgaande van het feit, dat de personeelssamenstelling geen afspiegeling vormt van de beroepsbevolking kijk ik, of er draagvlak is voor diversiteitsmanagement binnen de gemeente Roosendaal. Tevens wil ik het huidige HRM beleid in kaart brengen. Deze aspecten zal ik onderzoeken door interviews te houden met de afdelingshoofden. Roosendaal heeft 14

afdelingen en ik heb met zeven afdelingshoofden gesproken. Feitelijk worden de gemeenten vanuit top - down gedachte geregeerd en daarom is het van belang dat ik in mijn onderzoek tevens een drietal top - figuren opneem, namelijk wethouder P&O (personeel en organisatie), vertegenwoordiger van de Ondernemingsraad (OR) en de gemeentesecretaris, die een spil functie binnen de gemeente vervult. Hun inbreng is onmisbaar in het creëren van het draagvlak betreffende het diversiteitsmanagement.

1.2.4 Methodologische verantwoording / Operationalisatie

Om mijn onderzoek theoretisch goed te onderbouwen, verricht ik eerst de nodige literatuurstudie. Er is veel geschreven op het gebied van diversiteitsbeleid en de literatuur hierover is veelal van normatieve aard. In mijn onderzoek zet ik deze literatuur af tegen de empirie van mijn fieldresearch en beantwoord ik de vraag, of deze literatuur al dan niet bruikbaar is voor het voeren van diversiteitsbeleid.

De volgende stap is om met de 'deskundigen' op het gebied van diversiteitsbeleid te gaan praten. Stichting A&O fonds te Den Haag vormt mijn uitgangspunt (zij hebben het project "Diversiteit loont" van de grond gebracht), gemeente Oss interview ik omdat ze een traject van diversiteitsmanagement heeft doorlopen en ik benieuwd ben naar hun ervaringen op dit gebied, en als laatste deskundige interview ik de 'grotere' gemeente Rotterdam, die succesvol diversiteitsmanagement heeft ingevoerd. Met deze succesverhalen / ervaringen wil ik laten zien, dat het voeren van diversiteitsbeleid wel degelijk zin heeft. De beschrijving van de gevonden resultaten van de deskundigen gebeurt op basis van de casussen. Een tekortkoming van de casussen is, dat het moeilijk is om de gemeenschappelijke factoren te vinden om de informatie goed met elkaar te kunnen vergelijken. Het voordeel is daarentegen, dat er een goede situatie schets kan worden gepresenteerd, en dat is ook de reden waarom ik voor deze aanpak heb gekozen. Door middel van deze informatie wordt antwoord gegeven op de eerste deelvraag.

Dan kijk ik of er in Roosendaal al dan niet sprake is van een probleem. Dit doe ik door naar de afspiegeling van de beroepsbevolking te kijken binnen de gemeente Roosendaal. Daarbij ga ik uit van de recentste gegevens die er binnen de gemeente bekend zijn over de personeelssamenstelling, waarbij ik uitga van de selectie man - vrouw, allochtoon - autochtoon, leeftijdssamenstelling.

Omdat er binnen de gemeente Roosendaal niet expliciet aan diversiteitsmanagement wordt gewerkt, is mijn verwachting dat er een discrepantie zal zijn als we naar de afspiegelingskwestie kijken. Ik verwacht, dat de personeelssamenstelling van de gemeente Roosendaal geen afspiegeling vormt van de beroepsbevolking binnen deze gemeente. Deze discrepantie neem ik als uitgangspunt voor mijn onderzoek. Geen afspiegeling van de beroepsbevolking betekent immers dat de gemeente Roosendaal niet een voorbeeld functie in de samenleving vervult, die ze eigenlijk behoort te hebben (Rompen,17 februari 2005). Met deze informatie wordt antwoord gegeven op de tweede deelvraag.

De volgende stap is om binnen de gemeente Roosendaal draagvlak te meten voor diversiteitsmanagement. Hoe staat men hier tegen over? Hiervoor interview ik zeven afdelingshoofden, de wethouder die het P&O portefeuille onder zich heeft, vertegenwoordiger van de OR en de gemeente secretaris die de spilfunctie binnen het gemeentelijk bedrijf vervult.

De afdelingshoofden interview ik, omdat deze mensen mij informatie zullen verstrekken over het te voeren HRM beleid en draagvlak voor het diversiteitsmanagement. Mijn verwachting hierbij is dat het onderwerp "diversiteit" helemaal niet leeft binnen de afzonderlijke afdelingen en men zich er niet van bewust is, dat dit een probleem is. Maar misschien is het wel zo dat men er onbewust mee bezig is en het niet eens van elkaar weet? Hoe doet men het nu qua instroom, doorstroom en uitstroom? Welke gevolgen zal het invoeren van diversiteitsbeleid hebben voor het huidige HRM beleid? En welke rol speelt cultuur hierbij? Hoe kan men het

draagvlak creëren voor het (in)voeren van diversiteitsmanagement? Met deze informatie wordt antwoord gegeven op de deelvragen drie en vier.

De politieke top - figuren, zoals de wethouder P&O, de vertegenwoordiger van de OR en de gemeente secretaris zullen mij meer informatie kunnen verstrekken over het draagvlak voor diversiteitsmanagement binnen de gehele organisatie van de gemeente Roosendaal. Dit uiteraard, omdat zonder deze mensen men het onderwerp van diversiteitsmanagement moeilijk op de agenda zal kunnen krijgen, en tevens is mijn doel een discussie los te weken om daarmee het bewustwordingsproces aan te scherpen. Met deze informatie wordt antwoord gegeven op de derde deelvraag.

1.3 Leeswijzer

In de voor u liggende scriptie komen achtereenvolgend de volgende onderwerpen aan bod, die het antwoord op de eerdergenoemde probleemstelling verklaren:

- In hoofdstuk 1 is de methodologische aanpak van het onderzoek besproken. Er wordt getracht een goed beeld te schetsen van de te ondernemen stappen van dit scriptieonderzoek;
- In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader gepresenteerd om op deze manier een goed achtergrond in het onderwerp van “diversiteit” te verschaffen;
- In hoofdstukken 3 tot en met 5 worden de bevindingen van de deskundigen beschreven. Dit om hun ervaringen op het gebied van diversiteitsbeleid in de praktijk te kunnen weergeven en er lessen uit te kunnen trekken;
- In hoofdstuk 6 wordt het theoretisch kader met de empirie geconfronteerd. Een nieuw model wordt aanvullend hierop gepresenteerd;
- Hoofdstuk 7 tot en met 9 vormen een weergave van de bevindingen in de gemeente Roosendaal. In hoofdstuk 7 wordt de organisatie van de gemeente Roosendaal beschreven. Hoofdstuk 8 geeft antwoord op de vraag of er discrepantie is gekeken naar de afspiegelingsvereiste binnen de gemeente. Hoofdstuk 9 beantwoordt, hoe de respondenten (de top en de afdelingshoofden) tegen de diversiteit aankijken, of de afdelingshoofden tevreden zijn met hun huidige personeelssamenstelling, en of diversiteitsbeleid een kans van slagen heeft binnen de gemeente Roosendaal, of te wel, of er draagvlak aanwezig is binnen de gemeente voor het (in)voeren van diversiteitsmanagement. Aansluitend op de bevindingen in de gemeente Roosendaal, worden er conclusies getrokken;
- De scriptie wordt afgesloten met hoofdstuk 10. In dit hoofdstuk worden de probleemstelling en de onderzoeksvragen beantwoord.

Diversiteitsbeleid in de literatuur

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat “diversiteit” is. Over het begrip diversiteit is de afgelopen jaren veel geschreven (veelal normatieve theorieën) en het is hierbij van belang, dat men zich een goed beeld kan vormen van wat het nu precies inhoudt. In dit kader probeer ik de terminologie rondom diversiteit te schetsen.

2.1 Het begrip diversiteit

De diversiteit en het managen van diversiteit, zijn één van de meest fundamentele en actuele thema's waar de hedendaagse managers, leidinggevendenden, bestuurders en politici zich vandaag de dag voor geplaatst zien (Bakas & Van Wolde, 1997). Het aanbod van mensen op scholen, op de arbeidsmarkt en de samenleving wordt steeds groter en diverser, en de arbeidsparticipatie van groepen die voorheen niet zo actief aan het arbeidsproces deelnamen, neemt toe. Dit alles duidt op een steeds pluriformer wordende samenleving, waar wij niet aan kunnen ontsnappen.

Diversiteit creëert hierbij veel vraagstukken en roept veel weerstanden op. Met het horen van het woord “diversiteit” is men geneigd de andere kant op te kijken, terwijl diversiteit toch meer is dan een lastige factor waar men mee om moet gaan. Diversiteit biedt juist een unieke kans op meer dynamiek, veelzijdigheid, inspiratie in te bouwen in de organisatie, en biedt de mogelijkheid om gebruik te maken van meer en verschillende kwaliteiten.

Wat is diversiteit? Diversiteit verwijst naar de manieren waarop mensen van elkaar verschillen (Bakas & Van Wolde, 1997). In onze maatschappij kunnen mensen van elkaar verschillen in de volgende opzichten:

- *Vanuit fysiek oogpunt:* geslacht, leeftijd / generatie, ras, fysieke en mentale capaciteiten;
- *Vanuit cultureel oogpunt:* etnische achtergrond, seksuele voorkeur, genoten opleiding, religie, leefstijl, migratiestatus, taalvaardigheid, omgaan met gezag;
- *Vanuit functioneel oogpunt:* denken, leren, informatieverwerking, respectvol handelen, wijze waarop we tot overeenstemming komen, communicatie;
- *Vanuit historisch oogpunt:* familiegeschiedenis / ‘roots’, toekomstperspectieven, politieke voorkeur, groepsdynamiek.

Bakas en Van Wolde (1997) stellen vast:

Diversiteit is hiermee meer dan een personeels -of klantenbestand onderverdelen in blanken / gekleurden, senioren / jongeren, mannen / vrouwen, gehandicapten / niet-gehandicapten. Er zijn verschillen tussen mensen en wat zou dat? Het kan juist een economische, spirituele en creatieve uitdaging zijn om groepen mensen met verschillende achtergronden, culturen en leefstijlen te laten samenwerken, teambuilding in diversiteitsperspectief te bevorderen en in marketingbeleid en marketingcommunicatie in te spelen op diversiteit: making them be a part of your company, nog keeping them apart from it. (p.13)

Gómez-Mejía, Balkin en Cardy (2001:124) zien in hun boek “*Managing Human Resources*” diversiteit als “*human characteristics that make people different from one another*”. De basisgronden waarop ze mensen indelen zijn tweeledig te noemen namelijk, de gronden waarover mensen weinig of geen controle hebben, en de gronden waarover men wel enige controle uit kan oefenen.

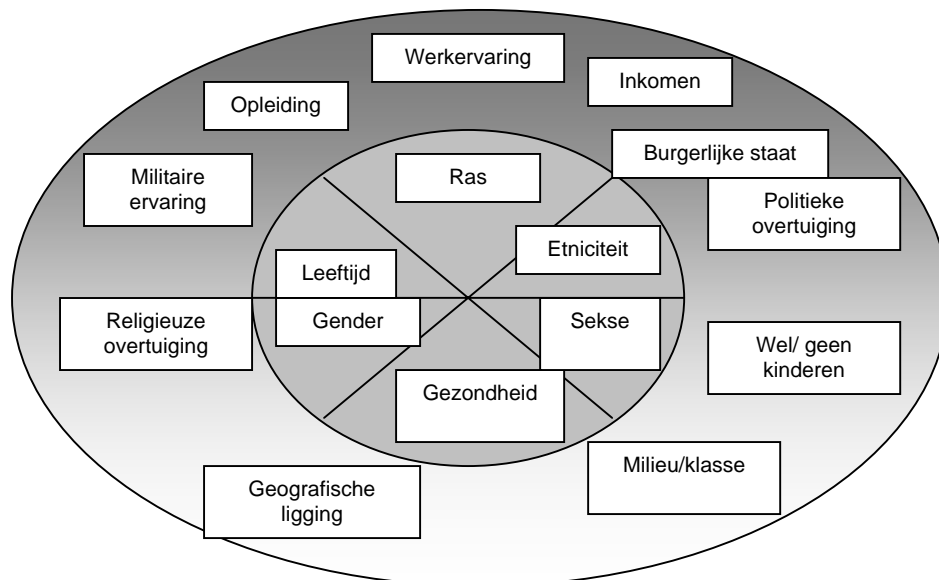
De eerste categorie bestaat uit karakteristieken die aangeboren zijn (biologische) en die een belangrijke invloed hebben gehad op de ontwikkeling van onze identiteit en een blijvende invloed zullen hebben op hoe we ons in relatie tot andere mensen zullen gedragen. Dit zijn

dus de primaire, niet veranderende kenmerken van een mens zoals ras, leeftijd, etniciteit, seksuele geaardheid, gender en gezondheid. Over deze karakteristieken kan men twee dingen zeggen. Als eerste zijn deze waarneembaar voor de omgeving en als tweede hebben mensen bij deze karakteristieken de neiging om stereotyperingen te ontwikkelen. Deze dimensie is daarmee een hele gevoelige dimensie.

De tweede categorie bestaat uit karakteristieken die men wel kan veranderen. Denk hier aan werkervaring, opleiding, inkomen, burgerlijke staat, militaire ervaring/of niet, politieke overtuiging, religieuze overtuiging, wel / geen kinderen, geografische ligging en milieu / klasse waaruit men komt. Het zijn individuele verschillen die mensen verkrijgen, waar ze zich van kunnen ontdoen en die kunnen veranderen gedurende de levensloop. Deze kenmerken hebben met name invloed op iemands zelfrespect.

Deze indeling maakt naar mijn mening het begrip diversiteit nog duidelijker dan de hierboven geschetste indeling van Bakas en Van Wolde (1997). Met de onderstaande figuur schets ik visueel de categorieën van Gómez-Mejía *et al.* (2001). De eerste categorie wordt door de middelste cirkel gepresenteerd, de tweede door de buitenste ring van deze cirkel.

Figuur 1. Diversiteitscirkel (bewerking van Kreitner & Kinicki, in: *“Organizational Behavior,”* 1995:48)



Niet de overheid maar de private sector heeft als eerste het concept van “diversiteit” omarmd. Politici en ambtenaren krijgen steeds meer met het bedrijfsleven te maken. De term “diversiteit” of eigenlijk “managing diversity” (Gómez-Mejía *et al.* 2001:123), is vanuit het Amerikaanse bedrijfsleven overgewaaid. In het boek van Philomena Essed en Maaïke de Graaf *“De actualiteit van diversiteit”* (2002) waarbij het gemeentelijk beleid van drie gemeenten (Amsterdam, Utrecht en Rotterdam) onder de loep wordt genomen, worden de hoofdargumenten van voorstanders van diversiteit als (bedrijfs)managementstrategie krachtig samengevat:

Bedrijven moeten niet aangesproken worden op een moraal van gelijke kansen, maar op hun concurrentiepositie. Wil een bedrijf in een internationaal opererende wereld voorop blijven lopen, dan moet het zowel intern als extern zijn voordeel doen met de variëteit aan talent die voortkomt uit een divers werknemersbestand. Extern moet het ervoor zorgen dat zijn product herkenbaar en aantrekkelijk is voor een gemengde populatie. Intern zorgt de weerspiegeling van die diversiteit voor de gemêleerde input die kwaliteitsverhogend werkt. (p.9)

2.1.2 Wat is diversiteitsmanagement en diversiteitsbeleid?

“Management van diversiteit is een specifiek personeels -en marketingbeleid, waarbij ernaar wordt gestreefd het personeelsbestand een reële afspiegeling te laten zijn van de samenleving met haar verschillende bevolkingsgroepen” (Bakas et al. 1997:14).

In de verschillende boeken (onder andere *“Werken in multiculturele organisaties”*, (1995), *“Intercultureel Management”*, 2000) wordt niet de benaming van diversiteitsmanagement gebruikt maar *“Intercultureel Management.”*

Derveld (in Vught,1995:85) zegt hierover:

“Dit instrument heeft tot doel het management in staat te stellen succesvol om te gaan met die aspecten van de multiculturele samenleving die voor de organisatie van belang zijn”.

Naar mijn mening dekken de beide definities datgene, wat ik in dit onderzoek belangrijk acht namelijk, hoe om te gaan met het divers aanbod van personeel binnen onze multiculturele samenleving.

Diversiteitsmanagement onderkent het “totale aanbod” van diverse (doel)groepen en *“Intercultureel Management”* benadrukt hierin de culturele verscheidenheid. Omdat ik binnen het diversiteitsmanagement vooral naar de doelgroep allochtonen kijk, maak ik in dit onderzoek geen onderscheid tussen beide termen.

De term die jaren geleden in dit kader erg populair was, was “positieve actie”. Dit was een concreet beleid, dat uit verschillende planmatig uitgevoerde acties bestond met het doel de achterstand van de diversiteitsgroepen op de arbeidsmarkt en in de organisaties op te heffen. De “hogere” bedoeling was, om structurele gelijkheid binnen de mensheid te bereiken.

Vroeg of laat sterft de positieve actie een natuurlijke dood, maar om kansen te scheppen om een organisatie binnen te komen heeft de positieve actie een belangrijke rol gespeeld (Roosevelt in: Burggraaf & Van Kooten, 2000:53). Roosevelt meent, dat als de positieve actie zou betekenen dat iemands competentie en karakter nooit over het hoofd wordt gezien of ondergewaardeerd mag worden op grond van etniciteit, sekse of fysieke handicap, dan zou de positieve actie precies datgene zijn dat de organisaties nodig hebben om de aanwezige talenten op de juiste manier te benutten. *“Managing Diversity”* ziet hij in dit kader dan ook als een overgang van de positieve actie naar het “positief waarderen” van diversiteit.

Een aantal globale opmerkingen over “positieve actie” zijn tevens door Essed en Helwig (1992:14) in het boek *“Bij voorbeeld”* geplaatst. Zij menen, dat de positieve actie vaak emotionele reacties oproept. Sommigen zijn er fel op tegen omdat men vindt dat de positieve actie omgekeerde discriminatie is: je behoort mensen aan te nemen op basis van hun individuele verdiensten. Anderen zijn er juist warme voorstanders van en geven tevens de voorkeur aan een beoordeling op individuele verdiensten. Toch wordt er door teveel werkgevers, menen de beide groeperingen, de allochtonen eerder op hun “anders zijn” beoordeeld dan op hun persoonlijke kwaliteiten. Discriminatie vindt plaats en volgens de voorstanders van de positieve actie vraagt deze ontwikkeling om tijdelijk groepsgericht ingrijpen.

Opvallend is, dat voor -en tegenstanders van positieve actie een aantal opvattingen met elkaar gemeen hebben. Ze zijn het erover eens, dat men eigenlijk altijd voor de ‘beste’ kandidaat zou moeten gaan, maar de voorstanders springen in dit opzicht uit omdat zij bij voldoende of “gelijke” geschiktheid tijdelijk de voorkeur willen geven aan de mensen uit etnische groepen. Maar wat is “geschiktheid”, vragen Essed en Helwig (1992:15) zich af?

Beide auteurs zijn van mening, dat het nauwelijks mogelijk is objectieve keuzen te maken bij de aanstelling van de kandidaten. De selectie wordt namelijk net zo goed door de objectieve als de subjectieve criteria bepaald. En deze zijn soms meetbaar (zoals een diploma) en soms niet (motivatie, potentieel talent, werkhouding). Daarom zou men zich niet zozeer met de vraag bezig moeten houden: positieve discriminatie, ja of nee, maar juist ter discussie stellen welke kwalificaties men graag ziet bij de vervulling van een bepaalde functie.

Vervolgens is het belangrijk, wie er bepaalt welke kwalificaties dat zijn, en hoe men bepaalt wie er over dergelijke kwalificaties beschikt. De cultuur van de organisatie komt hiermee aan de orde.

Onder “diversiteitsbeleid” verstaat men verschillende beleidsmaatregelen. Soms heeft men het over een combinatie aan maatregelen die bedoeld zijn om bepaalde groepen aan te trekken en te behouden voor de organisatie. Ook maatregelen met de bedoeling discriminatie, uitsluiting, pesten en ongewenst gedrag te voorkomen, vallen hieronder (A&O fonds, 2003:5). Afhankelijk van de gemeente wordt in dit kader gehoor gegeven aan doelgroepenbeleid voor een specifieke doelgroep of men past een combinatie van de beleidsmaatregelen voor de verschillende doelgroepen toe.

De verschillende beleidsmaatregelen die men onder diversiteitsbeleid kan scharen zijn het seniorenbeleid (gericht op verlies van ervaringsdeskundigen en doorstroom van deze groep in te perken), het leeftijdsbewust personeelsbeleid (aan verschillende generaties / leeftijdsfasen voldoende aandacht geven), het genderbeleid (een goed balans creëren tussen werk en privé-leven door voorzieningen te scheppen, denk hier aan mannen/vrouwen taken), het interculturalisatiebeleid / intercultureel beleid (allochtone arbeidspotentieel binnenhalen) en het arbeidsgehandicaptenbeleid (waarin aandacht wordt gegeven aan de kwaliteiten in plaats van beperkingen).

2.2 Waarom zou men aan diversiteit moeten doen?

Alvorens het concept van diversiteit te hebben uitgelegd, worden in deze paragraaf de voordelen ervan voorgelegd. Want waarom zou men aan diversiteit moeten doen, wat is het nut ervan voor de organisatie?

2.2.1 Positieve effecten van diversiteit

Essed en De Graaf (2002) stellen het volgende:

Diversiteit verhoogt de kwaliteit van het product en in dit geval dienst en verbetert daarmee de concurrentiepositie van de organisatie. Het arbeidspotentieel van de toekomst zit niet meer bij witte mannen (alleen), elders ligt er tevens een rijkdom aan talent. Wie vrouwen en minderheidsgroepen te laat ontdekt, zal de boot mis lopen. (p.11)

De gemeentelijke organisaties hebben steeds meer met nieuwe, bedrijfsmatige eisen te maken. Bedrijfsmatig werken, kwaliteitstrajecten, klant –en resultaatgericht werken vormen tegenwoordig de dagelijkse aanpak voor de gemeenten. De vraag blijft natuurlijk, of deze bedrijfsmatige aanpak binnen de collectieve sector goed op te pakken is, maar dat is niet waar in dit onderzoek expliciet naar wordt gekeken. De uitdaging is juist, om het concept diversiteit, dat ontwikkeld is om de commerciële positie van particuliere bedrijven te verstevigen, effectief in te zetten voor de overheidsorganisaties. Dit, omdat het beleid van de gemeenten die, als overheidsorgaan, ook een hoger doel moeten dienen, namelijk de sociale rechtvaardigheid na te streven. Een goed voorbeeld geven (en hiermee werkend aan het imago van de overheidsinstellingen) door een afspiegeling te vormen van de bevolkingssamenstelling, wordt als een van de belangrijkste motieven door de gemeenten genoemd waarom ze aan diversiteit doen. Gemakkelijker vacaturevervulling, omdat de arbeidsmarktontwikkelingen dat vereisen, en om meer energie en creativiteit bij het personeel los te maken, kan als tweede motief genoemd worden. De klanttevredenheid vergroten, derde motief, blijft in een dienstverlenende organisatie als gemeente een belangrijke rol spelen. De medewerkers en de cliënten moeten elkaar begrijpen en het dienstverleningsaanbod moet op de diversiteit van de behoeften van de diverse klanten gericht zijn (A&O fonds, 2003:10-12).

In het boek “*Werken in multiculturele organisaties*” (Van Vught, 1995:82-83) spreekt Derveld nog over een ander motivatie-element, namelijk intern rendement.

Derveld formuleert het mogelijke interne rendement als volgt:

- Een belangrijk positief effect van sociaal-culturele aard dat binnen de multiculturele organisatie zelf zal optreden, is het synergie-effect. Als mensen met een verschillende culturele achtergrond samenwerken, zal door de diverse culturele invalshoeken een bredere perceptie ontstaan omtrent de werkzaamheden en de aanverwante problematiek;
- Het probleemoplossend vermogen en de creativiteit in de organisaties wordt vergroot, men ziet meer kansen en er kunnen betere keuzen gemaakt worden;
- Een ander gevolg van dit synergetische effect is een hogere productiviteit;
- Door verbeterde communicatie, grotere bespreekbaarheid en openheid kan de samenwerking in de organisatie geoptimaliseerd worden - dit leidt tot een beter arbeidsklimaat;
- Er ontstaat een open organisatiecultuur, met een breder perspectief en grotere tolerantie met betrekking tot normen en waarden;
- En de flexibiliteit van de organisatie neemt toe, mede als gevolg van een breder perspectief, maar ook omdat men optimaal de talenten van alle werknemers zal kunnen inzetten.

“Diversiteit in de samenstelling en een strategische inzet van het personeel, stelt die organisatie in staat haar taken beter te vervullen. Door goede contacten met de burgers is zij beter in staat sociaal-culturele veranderingen in de beleidsomgeving te signaleren” (A&O fonds, 2003:12).

Wanneer goed gemanaged en ingebed in de visie en de strategieontwikkeling van een organisatie, zal de dienstverlening aan de klanten (burgers en medewerkers) kunnen verbeteren, en zal men beter kunnen participeren bij het voorbereiden van het overheidsbeleid.

2.2.2 Waarom zou men aan diversiteitsmanagement moeten doen?

Een aantal aspecten heb ik al in de voorgaande paragraaf genoemd, maar er worden nog een aantal trends door Siebers, Verweel en De Ruijter (2002:15-16) genoemd die de diversiteit in de samenleving vergroten, en waarom het een overweging waard is om aan diversiteitsmanagement te doen.

- De variëteit aan samenlevingsvormen zal toenemen. Dit door de vergrijzing, de uitdunning van familieverbanden, de toenemende vrouwenparticipatie en de veranderende opvattingen over huishoudvormen. De samenlevingsvormen waarin mensen zich bevinden kunnen in de loop van hun leven een aantal malen veranderen, en zijn niet meer vanzelfsprekend aan de levensfase gekoppeld;
- Er komt steeds meer schaarste rond de belangrijke voorzieningen zoals de ruimte, de gezondheid, de kennis en de toegang tot de informatietechnologie. De behoefte aan de toegang tot deze voorzieningen is per groep verschillend. Zo is voor de ouderen vaak de goede gezondheidszorg belangrijk, voor de tweeverdieners tijdsbesparing, en voor de jongeren speel - en recreatieruimte. Dit leidt tot de nieuwe verdelingsvraagstukken met de vaak botsende belangen;
- De variëteit in de maatschappelijke instituties neemt toe. Vroeger waren deze gebaseerd op de scheidingslijnen vanuit regio, klasse, leeftijd, sekse en religie, nu is hier de scheidingslijn van de etniciteit bijgekomen;
- Het benadrukken van de nadelen van de verscheidenheid krijgen in de media overvloedig aandacht, in plaats van de voordelen. Dit leidt tot stigmatisering van de allochtonen. Zij worden hiermee in een hokje geplaatst. Gevolg is, dat er meer roep is om de integratie, en er sprake is van een afnemende tolerantie ten opzichte van de groepen die anders zijn dan de 'eigen groep'. Maar de verschillen tussen groepen zijn vaak groot, en er zijn ook veel verschillende groeperingen. Werken aan een spanningsreductie in wijken, en tussen groepen burgers wordt steeds meer van belang voor de gemeentelijke organisatie;

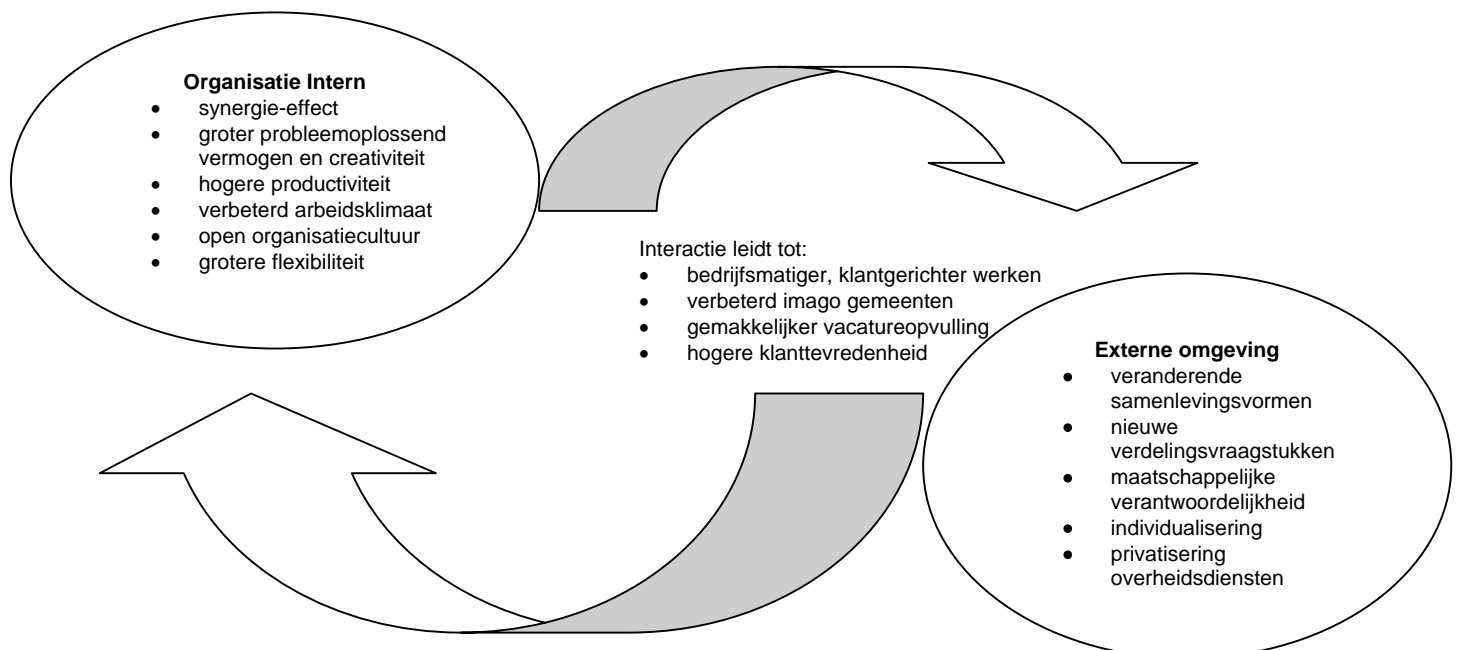
- De overheid en de andere instituties zijn nauwelijks meer in staat om de invloed uit te oefenen op de ethische en de morele beslissingen van de burgers. Individualisering heeft ertoe geleid, dat de cultuur en de morele keuzes, de keuzes van de individuen geworden zijn. Ook hierin is de samenleving diverser geworden en aan continue verandering onderhevig waar men niet meer om heen kan;
- De afgelopen jaren zijn steeds meer overheidsdiensten geprivatiseerd. Dit kan een positief effect hebben op de efficiency van de dienstverlening maar het kan ook leiden tot uitsluiting en sociale ongelijkheid. Denk hier bijvoorbeeld aan de stroming van het 'nieuwe' *publiek management* (NPM) waarbij het overheidsmanagement de toepassing van de moderne *private management* - inzichten en -methoden is op het openbaar bestuur. Het openbaar bestuur wordt in het post - bureaucratische tijdperk op andere, modernere manieren ingericht: platter, decentraal. En het gaat daarbij op de andere, modernere wijzen opereren: flexibeler, extern gericht, "output" gericht en strategisch gericht. Met andere woorden, het openbaar bestuur moet als een bedrijf gaan opereren de vraag is alleen, of dit de juiste manier is (Kickert, 1995).

Deze factoren benadrukken nog meer het belang van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de gemeenten die het verschijnsel van toenemende diversiteit onder burgers, onder het eigen personeel en op de arbeidsmarkt niet op de lange baan kunnen schuiven (A&O fonds, 2004:8).

De kwaliteit van het personeelsmanagement zal in de komende decennia mede worden afgemeten aan de etnische diversiteit binnen de organisaties, en de wijze waarop daaraan vorm en leiding wordt gegeven. De multiculturele omgeving is namelijk een feit waaraan we niet kunnen ontkomen. Dit vergt de introductie van het intercultureel management (zie ook definitie in paragraaf 2.1.2), dat Van Kooten, Mau-Asam en Van de Pieterman, in Burggraaf en Van Kooten (2000:22) definiëren als: "Het geheel van kennis, inzicht en vaardigheden dat nodig is om op de diverse managementniveaus adequaat vorm en leiding te kunnen geven aan een multiculturele organisatie."

Samengevat kunnen de bovenstaande 2 paragrafen als volgt in beeld worden gebracht.

Figuur 2. Voordelen van pro-actief intercultureel management (bewerking van Derveld, in: "Werken in multiculturele organisaties", 1995:82)



2.3 Hoe kan men vorm geven aan diversiteitsbeleid binnen de organisatie?

In deze paragraaf wil ik laten zien, dat diversiteitsmanagement meer dan 'een papieren tijger' behoort te zijn, wil men het van de grond krijgen. Het is een concept, dat door de gehele organisatie gedragen moet worden, en niet door een enkeling in het leven geroepen wordt. Tevens wordt beschreven, welke relatie het diversiteitsbeleid heeft tot het Human Resource Management (HRM). Hiermee wordt de vraag beantwoord, op welke manier men de afzonderlijke personeelsinstrumenten zou moeten invullen om divers personeelsbestand etnisch te verkleuren.

2.3.1 Diversiteitsmanagement is meer dan beleid.

Bij diversiteitsmanagement gaat het natuurlijk niet alleen om de richtlijnen die op papier staan. Deze richtlijnen kunnen namelijk wel mooi aangeven hoe diversiteitsmanagement in gemeente X op papier behoort te worden ingevuld, maar het zegt op dat moment nog helemaal niks over de werkelijke stand van zaken binnen de desbetreffende gemeente. Het schema van Loden (2002) beschrijft de overgang van standaardrichtlijnen naar een benadering die diversiteit in organisaties bevordert, zowel in het werk als in de relaties met de klanten.

Op het moment dat de organisaties deze omslag in het denken maken, wordt diversiteitsbeleid een aandachtsveld, dat door de gehele organisatie gedragen wordt. Het wordt dan een aandachtsveld dat niet als "opgelegd" ervaren wordt maar juist een veld, dat een breuk met het traditionele eenheidsdenken inhoudt.

Figuur 3. Diversiteit: twee paradigma's (Loden, in: Siebers *et al.* 2002:134)

Traditioneel paradigma	Paradigma dat diversiteit waardeert
* Verwachtingen, standaarden, expliciete en impliciete regels opgesteld vanuit de behoeften van diverse klanten en mensen aan de top	* Verwachtingen, standaarden en impliciete regels opgesteld door medewerkers
* Succes gekoppeld aan assimilatie	* Succes gekoppeld aan unieke bijdrage
* Beperkt scala aan geschikte stijlen	* Breed scala aan geschikte stijlen van communicatie, werken en leiderschap
* Geen relatie met strategie van de onderneming	* Diversiteit vormt een ondernemingsstrategie gericht op concurrentievoordeel
* Diversiteit vormt potentieel blok aan het been	* Diversiteit vormt uniek aandeel
* Geen band met Human Resource systemen	* Op een lijn met Human Resource systemen
* Geen relatie met compensaties en beloning	* Directe relatie met compensatie en beloning
* Slechts symbolische aanwezigheid van gender en raciale diversiteit op niveau van middenmanagement	* Diversiteit zichtbaar op alle niveaus
* Ongeïnteresseerd en onwetend leiderschap	* Bewust en betrokken leiderschap
* Basisidee: verander de mensen en behoud de cultuur	* Basisidee: pas de cultuur aan om de mensen te ondersteunen

2.3.2 HRM in relatie tot Diversiteitsmanagement.

In deze paragraaf wordt besproken, welke relatie het diversiteitsbeleid heeft tot het Human Resource Management.

De kern van het Human Resource Management (HRM) is, dat het personeel als een bepalende factor voor het succes van de onderneming wordt gezien. Mensen en menselijk potentieel zijn de belangrijkste activa van de onderneming, en voor deze mensen moet een juist en een rechtvaardig personeelsbeleid worden opgesteld. Personeelsbeleid zie ik hier als: het evenwichtig gebruik maken van de middelen om met diverse talenten de instroom, de doorstroom, de ontwikkeling en het behoud te bevorderen, en de uitstroom te voorkomen. Want verschillen zijn lastig, en men moet onderkennen, dat het omgaan met deze verschillen hard werken inhoudt. Het vraagt om een investering van alle partijen. Een organisatie die aan diversiteitsmanagement doet, is niet bezig met het inpassen van een enkeling/nieuwkomer, maar met het aanpassen van de organisatie aan wat mensen nodig hebben.

Dit betekent, dat men regelmatig de organisatie goed en aandachtig van binnenuit moet bekijken, en daarbij moet letten op de personeelsinstrumenten binnen het HRM beleid. Zijn er belemmeringen wanneer men kijkt naar de organisatiecultuur? Hoe worden de afzonderlijke personeelsinstrumenten gebruikt, en hebben deze misschien een aanpassing nodig? In dit onderzoek wordt aan deze aspecten aandacht gegeven. De volgende personeels -instrumenten worden hierbij bekeken:

- De wervingsmethoden- en kanalen. Worden met de huidige wervingskanalen allochtonen bereikt? Of gebeurt het juist door via - via of mond – op - mond wervingsmethode?
- Selectiemiddelen- er zijn er ontzettend veel van: de sollicitatiebrieven, de sollicitatieformulieren, het selectie-interview, de psychologische test, de arbeidsproeven en het assessment. Toch spelen de zachte criteria zoals het “passen in een team” vaak een belangrijke rol en zal een autochtone werknemer daarom misschien eerder worden aangenomen dan een allochtone. Er is natuurlijk ook zoets als bewust afwijzen op kleur, cultuur, afkomst enz.
- Is er sprake van een goed inwerkprogramma? Worden de nieuwe werknemers bekend gemaakt met de (ongeschreven) regels? Is er sprake van begeleiding of heeft iemand een voorbeeld functie? De verschillende organisatieculturen kunnen namelijk voor de nieuwe (allochtone) werknemers een extra barrière creëren.
- Is er een loopbaanbegeleiding programma aanwezig?
- Worden er opleidingen, trainingen aangeboden? Studiefaciliteiten? Carrière mogelijkheden voor iedereen? Dus doorstroom naar hogere functies voor iedereen? Is er soms sprake van een ‘glazen plafond’ waar de medewerkers niet doorheen kunnen komen?
- Cultuur: is er sprake van een gedragscode / kledingcode binnen de organisatie, en is deze bij de medewerkers bekend? Hoe verloopt het informatieoverdracht: worden er bijv. themabijeenkomsten of werkconferenties georganiseerd? Is er een personeelsblad? Worden er aparte cursussen georganiseerd zoals voor de leidinggevenden “Multicultureel Management” of “Teambuilding”, “Omgaan met de klanten” of “Omgaan met de allochtone sollicitanten “- vooral voor de personeelsfunctionarissen.
- Exitinterviews houden, is een perfect personeelsinstrument. Waarom kiest een werknemer een bepaalde organisatie te verlaten, wat zijn zijn vertrekmotieven? Zijn er specifieke redenen waarom de allochtone medewerkers de organisatie verlaten?

Als we het hebben over het diversiteitsbeleid en het HRM tezamen, dan hebben we het over het in dienst nemen en houden van álle werknemers. Het gaat vooral om een denk -en werkwijze gericht op de instroom, het doelmatig functioneren én vasthouden van álle werknemers. Dit vergt een aanpak, dat gericht is op zowel de allochtone als de autochtone werknemers. De werkvloer moet een omgeving vormen waarin elke werknemer, ongeacht zijn etnische afkomst, religie, seksuele geaardheid, zich optimaal kan ontplooiën. Maar

diversiteit omvat ook meer dan dit (zie ook paragraaf 2.1). Het is ook de leeftijd, de achtergrond, de opleiding, de sekse, de functie en de persoonlijke (karakter)verschillen. Kortom: onder diversiteit wordt verstaan: het zich bewust zijn, hanteren, benutten, accepteren en waarderen van verschillen tussen mensen / medewerkers, zowel in psychologische zin als in fysieke zin. Het realiseren van diversiteit binnen een organisatie, en het positief gebruik maken van de verscheidenheid vergroot de kracht van de organisaties (Gómez-Mejía *et al.* 2001).

2.4 Wat moet men doen om succesvol diversiteitsbeleid te implementeren en welke knelpunten kan men onderweg verwachten?

Zonder cultuuromslag zal het bewustwordingsproces niet geheel tot z'n recht komen en het is daarmee één van de moeilijkste veranderingen die op de werkvloer plaats moet vinden wil men diversiteitsbeleid van de grond krijgen. Daarom wordt in deze paragraaf aan dit onderwerp aandacht besteed.

Elk beleid is, indien niet goed gemanaged, gedoemd tot falen. Weerstand is iets menselijks waar wij niet omheen kunnen maar waar we ons wel op kunnen voorbereiden. Een aantal redenen die tot falen kunnen leiden, worden genoemd. En last but not least, wordt aan de orde gesteld welke aspecten er in de organisatie aanwezig moeten zijn, wil men het diversiteitsbeleid in de organisatie implementeren.

2.4.1 Vanuit diversiteitsvisie gekeken: de rol van cultuur

“Verschillende mensen worden verschillend behandeld, zoals verschillende bloemen in een tuin door de tuinman verschillend worden bewaterd en bemest om een bloeiende totaal tuin te krijgen. Management van diversiteit is dan een vorm van tuinieren” (Bakas *et al.* 1997:37).

Cultuur is een randvoorwaarde voor de motivatie om doelmatig te handelen binnen de organisatie. In dit kader wordt cultuur omschreven als *“het geheel van waarden, normen, opvattingen, attitudes en visies op de werkelijkheid, die in belangrijke mate gedrag sturen en beslissingen in de organisatie beïnvloeden”* (Platform Doelmatigheid, 1997:26).

Hiermee is cultuur een collectieve identiteit, die aan groepen van mensen een eigen gezicht en karakter geeft. En omdat cultuur gedrag stuurt en beslissingen beïnvloedt, is het niet verwonderlijk, dat cultuur een belangrijke rol speelt bij de bereidheid van het individu om een doelgerichte inspanning te leveren en gemotiveerd te raken. De cultuur bepaalt, hoe de veranderingen totstandkomen, wie erbij betrokken zijn, en hoe deze veranderingen worden gecommuniceerd. Draagvlak bij veranderingsprocessen (zoals invoeren van diversiteit) is daarom van cruciaal belang, want waarschijnlijk zal men bij het veranderingsproces toch op enige weerstand stuiten (zie paragraaf 2.4.3).

Om de bestaande cultuur te wijzigen (collectieve identiteit te beïnvloeden) is macht nodig. Cultuur in een organisatie zegt iets over de machtsverhoudingen binnen deze organisatie. En machtsverhoudingen op hun beurt zeggen iets over hoe er wordt gecommuniceerd, hoe er leiding wordt gegeven, en hoe er beloond dan wel gestraft wordt. Een belangrijke vraag die elke organisatie zich in dit kader zou moeten stellen is, hoe de cultuur en de machtsverhoudingen de motivatie van de medewerkers beïnvloeden (positief, neutraal, negatief) (Platform Doelmatigheid, 1997:26).

Zoals in figuur drie al naar voren is gekomen, oogst men succes bij het management van diversiteit door middel van de integratie en de institutionalisering van de verschillende leefstijlen in de bestaande cultuur, in plaats van assimilatie af te dwingen. De benadering vanuit het diversiteitsmanagement betekent, op een juiste manier omgaan met dynamiek die er tussen de culturen is. Culturen zijn in dit geval aan de verandering onderhevig omdat ze niet alleen afhankelijk zijn van de verschillende etnische achtergronden maar ook afhankelijk zijn van de andere kenmerken. Deze kenmerken bepalen, hoe mensen met elkaar omgaan (middels socialisatieproces van de mens). De culturele kenmerken kunnen wijzigen bijvoorbeeld omdat er steeds grotere verscheidenheid aan culturen naast elkaar leeft.

Hiervoor is vaak veel tijd en inspanning nodig. In management literatuur wordt cultuur daarom als één van de moeilijkste veranderingen gezien. Er zijn namelijk geen vaste regels die voor iedereen zullen gelden. Maatwerk is hierbij vereist.

Het leren omgaan met elkaars verschillen, tonen van respect, en het positief waarderen van de verscheidenheid en elkaars sterke punten, vereisen een cultuurverandering binnen de organisatie waar diversiteitsmanagement hoog in het vaandel staat. Activiteiten die in dit opzicht ontwikkeld gaan worden, moeten zorgvuldig worden geanalyseerd en gepland. Een multiculturele organisatie creëer je niet van één op de andere dag. Het vereist permanente aandacht en sturing door het management. Voortdurende aandacht is nodig omdat een cultuuromslag een groeiproces / leerproces is. In het begin zal het zeker lastig zijn om het concreet effect van deze inspanningen te benoemen, maar uiteindelijk zal de houdingsverandering van alle individuen binnen de organisatie het verschil uitmaken (Bakas *et al.* 1997:40).

Alvorens een cultuur binnen een organisatie te creëren die open staat voor diversiteitsmanagement, moet men open staan voor een dialoog met de verschillende culturen en kennis ervan hebben. Op het moment dat de mensen zich niet gewaardeerd voelen zullen ze niet hun echte kwaliteiten kunnen laten zien. Ze zullen belemmerd worden door de onzekerheid over hun positie, en de onzekerheid in wederzijds geaccepteerde afhankelijkheid om goed werk te leveren. Wanneer mensen ervoor open staan om elkaar te leren kennen en gekend te willen worden, is het waarschijnlijk, dat ze met elkaar belangrijke bedrijfsinformatie zullen uitwisselen en op elkaar de 'juiste' feedback zullen leveren (Bakas *et al.* 1997:41). Een "open cultuur" is hiermee een belangrijk facet geworden, waar aandacht aan moet worden geschonken.

In een open organisatie zouden mensen eerder bereid zijn om nieuwe ideeën, nieuwe collega's en nieuwe managementstijlen te accepteren. In een gesloten cultuur zien we veel weerstanden tegen vernieuwing. ...Tevens zien we een sterk 'wij versus zij'-denken. 'Zij' zijn dus altijd de (mindere) andere en 'wij' de (betere) groep. (A&O fonds, 2003:23)

Dan is er nog zoiets als het socialisatieproces dat elk individu anders maakt. Door dit socialisatieproces zijn mensen gevormd, en hebben mensen zich hun waarden en normen aangeleerd en gecreëerd. De kunst is nu, om die verschillende mensen met elkaar te leren omgaan, ondanks hun verschillende achtergronden en de kijk op de wereld. Een activiteit die deze ontwikkeling mogelijk maakt, is het bewustwordingsproces. Pas op het moment dat men zich ervan bewust wordt dat 'wij' al dan niet op een bepaalde manier bevooroordeeld zijn, dan pas zal men er productiever mee om kunnen gaan. Als men al bij voorbaat van mening is, dat men niet in 'stereotypen' of 'groepen' denkt, zal dit al gauw de mogelijkheid blokkeren om de verschillende mensen als individuen te benaderen.

Gómez-Mejía *et al.* (2001:125) zei hierover:

"The effective manager sees his or her employees as individuals, not as members of particular group".

In trainingen en gesprekken op het werk is het daarbij belangrijk, dat men leert met zijn vooroordelen naar buiten te komen, en deze dan ook uit te spreken. Een andere stap hierbij zou kunnen zijn, om juist deze mensen aan te moedigen om met "anderen" (in dit geval zijn dat mensen die men als anders ervaart) te gaan samenwerken (Bakas *et al.* 1996:41). Het management moet hier ook een voorbeeldfunctie innemen, en moet daarom niet alleen uit blanke witte mannen bestaan.

Bakas en Van Wolde (1997) stellen in dit geval:

Ook dit onderdeel van de organisatie moet een afspiegeling zijn van hetgeen waar het voor staat, waardoor het beleid gelegitimeerd wordt, nog afgezien van de voordelen die het voor hen zelf en het bedrijf kan hebben om heterogener van samenstelling te worden. (p.41)

2.4.2 Redenen voor het mislukken van diversiteitsbeleid

In het boek *“Blikken zonder blozen”* van Bakas *et al.* (1997:37-38), noemen de auteurs een aantal redenen voor het mislukken van het diversiteitsbeleid. Deze redenen worden hieronder opgesomd:

- *Communicatieproblemen*: verwarring, gevoelens van miskennis bij het zittende personeel, onvoldoende gelegenheden voor informatie-uitwisseling, praten over onrust, geen onrustreductiebeleid en een te krachtig geruchtencircuit;
- *Te hoog gespannen verwachtingen van verschillende “stakeholders”*: ongeduld, korte – termijn denken, te beperkt gericht op het behalen van streefcijfers, “doodknuffelen” van minderheden, verkeerde mensen op de juiste plaatsen benoemen, misstanden aan de kant van de nieuwkomers ‘verbloemen’/ betuttelen;
- *Wel trainingsinspanningen verrichten zonder strategische onderbouwing* : goede bedoelingen zonder missie, visie, integratie van diversiteitsbeleid in het totale organisatie beleid;
- *Te hoog prijskaartje*: de investeringen en het rendement onvoldoende van tevoren doorgerekend en inzichtelijk gemaakt;
- *Het als de “zoveelste verandering” in de organisatie ervaren / ongelooft in de haalbaarheid van het veranderingsproces*: de werkvloer is veranderingsmoe na vele reorganisaties, niet inzien van “stilstand is achteruitgang”, de verandering is niet haalbaar en het draagt niet bij aan de te verwachten effectiviteit van het werk;
- *Onvoldoende commitment van de verschillende actoren*: de angst bij de mensen, dat zij door de veranderingen iets zullen verliezen, bijvoorbeeld hun baan;
- *Omgekeerde discriminatie*: “het voortrekken” van de nieuwkomers, waardoor de werkvloer (zowel op hoge -als lage functies) zich van het beleid distantieert en zich er niet bij betrokken voelt.

A&O fonds (2003:30) voegt hier nog een tweetal redenen / weerstanden bij:

- *De overtuiging bij de medewerkers, dat de verandering niet de juiste oplossing is voor de problemen van de organisatie*: op het moment dat een organisatie als kernprobleem vergrijzing ervaart, niet aan jonge Nederlandse ambtenaren kan komen en dáárom in de allochtone groep gaat zoeken, wordt het kernprobleem uit het oog verloren;
- *Gebrek aan de persoonlijke veranderkracht van het management*: wanneer de top van de organisatie niks in een verandering ziet, gesteld is op het behouden van routine, zal er geen bereidheid zijn om welke verandering dan ook aan te pakken, laat staan diversiteitsbeleid dat de organisatie zo ingrijpend verandert.

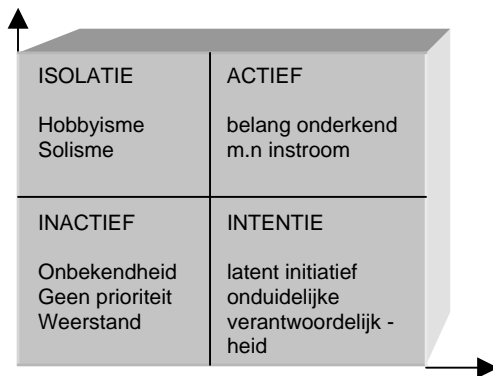
Om het mislukken van het diversiteitsbeleid te voorkomen, moet de organisatie een zodanige open organisatieklimaat creëren, waarin elk individu zich op zijn of haar gemak voelt. Om dit te kunnen doen, behoren alle geledingen van de organisatie door de diversiteit te zijn doordrongen. Het moet iets natuurlijks zijn, waarin iedereen zich in kan vinden. En om dit te bewerkstelligen moet men draagvlak creëren.

2.4.3 Hoe kan men diversiteitsmanagement tot leven brengen?

Om diversiteitsmanagement tot leven te brengen, moet men twee dingen doen. Als eerste moet er draagvlak worden gecreëerd, en als tweede moet diversiteit niet als de ‘zoveelste’ verandering worden gezien, maar het moet op de beleidsagenda van de gemeenten een prominente plek innemen en daar ook als zodanig blijven.

Hoe een bestaande organisatie vorm kan geven aan een multiculturele organisatie, en de manier waarop wordt geanticipeerd op de multiculturele samenleving, kan door middel van vier typologieën worden beschreven. De typologieën geven een ideaaltypische kwadrant weer, dit omdat de typologieën die in het kwadrant voorkomen en de processen die hieraan ten grondslag liggen, nooit in hun extreme vorm plaatsvinden. De organisaties bewegen zich tussen de kwadranten heen.

Figuur 4. Het 4-i- model (bewerking van Burggraaf & Van Kooten, in: “*Intercultureel management*”, 2000:37)



De actieve gemeenten vinden diversiteitsbeleid niet alleen belangrijk, ze vertalen dit beleid ook naar de concrete activiteiten. Het beleid en de activiteiten zijn voornamelijk gericht op de instroom van de allochtonen, er is weinig aandacht voor de doorstroom en het voorkomen van de uitstroom.

De geïsoleerde gemeenten hebben een paar medewerkers (voortrekkers) die zich met het diversiteitsbeleid bezig houden. Hun inspanningen staan los van het totale personeelsbeleid. Er is weinig draagvlak voor hun activiteiten.

De inactieve gemeenten zien voor zichzelf geen reden om het diversiteitsbeleid te ontwikkelen.

En de intentionele gemeenten herkennen het belang van het diversiteitsbeleid, maar veel verder dan de beleidsintenties komen ze niet. Het lukt hen niet om het beleid daadwerkelijk toe te passen en vaak is het onduidelijk wie er binnen de gemeente verantwoordelijk is voor het beleid.

Maar hoe creëer je nu draagvlak? Draagvlak creëren voor de beleidsuitvoering is ervoor zorgen dat het beleid niet een ‘papieren tijger’ blijft maar dat zowel de bestuurders, de leidinggevenden als de mensen op de werkvloer, het nut van de uitvoering ervan in zien (A&O fonds, 2003). Het zoeken naar “sponsors” binnen een organisatie vormt tevens een belangrijk aspect. Sponsors zijn de mensen die de organisatie als het ware aan de hand nemen, verleiden, motiveren en interesseren voor het concept van diversiteitsbeleid. Deze mensen kunnen op verschillende fronten / niveaus worden gevonden. Soms is het de wethouder die de drijvende kracht is, soms de afdelingshoofden.

In het creëren van diversiteitsmanagement is, volgens het A&O fonds, een belangrijke rol voor de ondernemingsraad weggelegd. Ondernemingsraden moeten er namelijk voor zorgen, dat de arbeidsomstandigheden van alle medewerkers goed worden onderhouden en worden verbeterd, indien dat mogelijk is.

In de Wet Ondernemingsraden (WOR) is de taakstelling van deze groep nog beter verwoord (artikel 28 lid 3):

“De ondernemingsraad waakt in het algemeen tegen discriminatie in de onderneming en bevordert in het bijzonder de gelijke behandeling van mannen en vrouwen alsmede de inschakeling van gehandicapte en allochtone werknemers in de onderneming” (A&O fonds, 2003:28).

Zowel de bestuurders, leidinggevenden en het middenkader moeten voor diversiteitsbeleid worden geënthousiasmeerd. Wanneer het beleidsterrein nieuw is, moeten de mensen de tijd krijgen om aan het idee te wennen. In dit geval is het bijvoorbeeld aan te raden, dat men wordt getraind, ondersteund (om zo vaardigheden te ontwikkelen) of dat er externe partijen worden betrokken bij het ontwikkelen en uitvoeren van diversiteitsbeleid (denk hier bijvoorbeeld aan het Centrum voor Werk en Inkomen). Omdat diversiteitsbeleid vaak iets is “van een eenling”, is het van belang om ontmoetingsplaatsen voor de trekkers van diversiteitsbeleid te creëren. Ervaring uitwisseling kan de moed erin houden om met het

beleid door te gaan en goede ideeën geven, hoe het dan anders aan te pakken. Op de verschillende plaatsen in Nederland wordt dit al gedaan: Groningen heeft “overleg diversiteitsambassadeurs”, Tilburg de “focusgroep diversiteit” en Beverwijk kent “de rondetafelgesprekken” (A&O fonds, 2003:31).

De afdelingshoofden die op de werkvloer actief zijn, behoren speciale aandacht te krijgen. Dat zijn namelijk de mensen, die als eerste met de sociale veranderingen worden geconfronteerd en zij moeten straks aan een divers team leiding te geven. Daarom is het ook logisch, dat deze groep voldoende ondersteuning wordt geboden, als men het invoeren van diversiteitsbeleid wil laten slagen. Tevens moeten zij de ruimte krijgen bij de creatie van het beleid, hun stem te laten gelden. Deze mensen staan het dichtste bij de werkvloer en weten meestal het beste, wat zich in de wandelgangen afspeelt (bijsturingmogelijkheden moeten worden geboden) (A&O fonds, 2003:27).

De leidinggevenden moeten op hun beurt de werkvloer betrekken bij de voorgenomen veranderingen. Om dit te kunnen bewerkstelligen is het van belang de medewerkers duidelijk te maken, dat diversiteitsbeleid ook iets van hen zelf is, van de afdeling, van het team. En dat het zeker veel oplevert (A&O fonds, 2003:28). Succesverhalen zullen in dit kader goed bij kunnen dragen, hiermee zal men laten zien dat het diversiteitsbeleid wel degelijk werkt.

Om het onderwerp diversiteit op de agenda te houden is het van belang dat er een top - figuur in de organisatie aanwezig is die de eindverantwoordelijkheid voor het diversiteitsbeleid gaat dragen (A&O fonds, 2003:31). Dit heeft als voordeel, dat collega-managers gemakkelijker kunnen worden aangesproken voor de al dan niet behaalde resultaten.

2.5 Concluderend

Na het lezen van de bovenstaande paragrafen betreffende de theorie over diversiteitsbeleid, kan het volgende worden vastgesteld.

Volgens de theorie heeft diversiteitsbeleid zin. Siebers *et al.* (2002) noemen een aantal externe trends die de diversiteit in de samenleving benadrukken, zoals de veranderende samenlevingsvormen, nieuwe verdelingsvraagstukken, individualisering en privatisering van de overheidsdiensten. Deze ontwikkelingen impliceren een andere vorm van personeelsmanagement, waar de etnische diversiteit een belangrijke rol in speelt. Maar voordat het zover is, moeten de organisaties aan bepaalde voorwaarden voldoen. **De voorwaarden** zijn, bewust worden van de noodzaak tot het voeren van diversiteitsbeleid, alvorens draagvlak te creëren, de organisatiecultuur moet ervoor open staan, en het HRM beleid moet etnisch vriendelijk zijn. Wanneer aan deze voorwaarden wordt voldaan, is de theorie zeker bruikbaar.

In de volgende hoofdstukken worden de bevindingen / resultaten van het scriptieonderzoek gepresenteerd. In het onderzoek heb ik mij vooral met de vraag bezig gehouden of diversiteitsbeleid zin heeft, en zo ja, aan welke voorwaarden moet worden voldaan om diversiteitsmanagement succesvol te kunnen implementeren. Immers, dit beweert de theorie. Deze vraag, tevens mijn probleemstelling, heb ik onderzocht middels interviews met een drietal deskundigen op dit gebied en tien respondenten binnen de gemeentelijke organisatie van de gemeente Roosendaal.

Achtereenvolgens worden de drie casussen van de deskundigen besproken, hoofdstuk 3, 4 & 5, waarna de bevindingen voor de gemeente Roosendaal aan de orde komen, hoofdstuk 7, 8 & 9. Hoofdstuk 6 vormt een samenvatting van de voorgaande hoofdstukken.

Ter illustratie zijn in alle hoofdstukken (behalve hoofdstuk 6 & 7) citaten opgenomen van de uitspraken die tijdens de interviews aan de orde kwamen. De citaten zijn niet altijd letterlijk, voor de leesbaarheid zijn de zinnen weergegeven in correct Nederlands, en niet in spreektaal. Bovendien zijn, waar nodig, verwijzingen naar de personen of de organisaties verwijderd.

Diversiteitsbeleid in de praktijk

3 Casus Stichting Arbeidsmarkt - en Opleidingsfonds Gemeenten (A&O fonds)

In dit hoofdstuk wordt het diversiteitsbeleid in de praktijk beschreven. Het A&O fonds heeft een onderzoek verricht naar het diversiteitsbeleid bij de Nederlandse gemeenten. Hieronder worden de resultaten van dit onderzoek beschreven.

3.1 Achtergrond

A&O fonds bevordert en ondersteunt vernieuwde activiteiten op het gebied van de arbeidsmarkt en het HRM beleid. Actuele informatie over de verschillende projecten kan men op www.aeno.nl aantreffen. De geïnterviewde Tinnie Rompen is de projectmedewerkster bij het A&O fonds gemeenten te Den Haag.

Een van de doelen van het A&O fonds gemeenten is, om het diversiteitsbeleid binnen de gemeenten te bevorderen. Om dit doel te verwezenlijken heeft het A&O fonds in de afgelopen jaren diverse activiteiten ontplooid, met name gericht op het vergroten van de etnische diversiteit binnen de gemeentelijke organisaties. Het project "Diversiteit loont" was tussen 2000 en 2004 van kracht.

Om het effect van het project in kaart te brengen, heeft men aan het begin van het project in 2000 een nulmeting verricht en aan het einde van het project in 2004 een 1-meting. Door de foto's van de nulmeting en de 1-meting naast elkaar te leggen, heeft het A&O fonds gemeenten getracht een goed zicht te krijgen op de effecten van haar inspanningen.

Hieronder wordt in het kort ingegaan op de stand van zaken van diversiteitsbeleid van de Nederlandse gemeenten. Gebruikte bronnen: "Diversiteitsbeleid bij de gemeenten: verslag van een 1- meting," en het interview met Tinnie Rompen op 17 februari 2005 te Den Haag.

3.2 Effecten van diversiteitsbeleid

Het overgrote meerderheid van de gemeenten zien positieve effecten van het voeren van het diversiteitsbeleid in tijden van de 1-meting. De belangrijkste positieve effecten die er door de respondenten genoemd worden, zijn het verbeterde contact met de allochtone burgers en de verbeterde integratie van de allochtone medewerkers in de organisatie. Deze uitkomsten komen overeen met de uitkomsten in tijden van de nulmeting. Echter, het positieve effect op de instroom van de allochtonen werd toen vaker genoemd.

Rompen (2005) stelt vast:

Wat je moet doen is te laten zien, dat het goed is om ermee aan de slag te gaan. Waar de gemeenten gevoelig voor zijn, is dat de klantvriendelijkheid vergroot wordt, beter aansluit bij datgene wat de burgers vragen, dat daardoor de efficiency toeneemt en dus minder kosten oplevert!

In 2004 ziet bijna de helft van de gemeenten geen negatieve effecten van diversiteitsbeleid. Dit is overeenkomstig met de nulmeting. Tegenwoordig worden de negatieve effecten vooral toebedacht aan de negatieve effecten voor de allochtonen en de autochtonen zelf, denk hier aan stigmatisering en discriminatie. Ruim de helft van de gemeenten vindt nu overigens, dat het diversiteitsbeleid en dienstverlening van de gemeente verbetert, en het diversiteitsbeleid de gemeente tot een aantrekkelijker werkgever maakt.

Rompen concludeerde hier tevens, dat "diversiteitsbeleid niet alleen toepasbaar is bij de frontoffice. Op het moment dat iemand een vergunning moet aanvragen, is men niet op de frontoffice aangewezen, tevens als iemand in de gemeente komt wonen."

3.3 Succesfactoren en draagvlak voor diversiteitsbeleid

De gemeenten met diversiteitsbeleid geven aan dat een goede begeleiding van de allochtone instromers, naast een goede beheersing van de Nederlandse taal, een zeer belangrijke slaagfactor is. Het A&O fonds gemeenten concludeert daarom, dat het goed 'integreren' van de allochtone medewerkers cruciaal is voor het laten slagen van het diversiteitsbeleid.

Hieromtrent zegt Rompen (2005):

Je ziet nog steeds, helaas, dat de gemeenschappen naast elkaar leven en niet met elkaar, dus wordt het ook wat moeilijker om de instroom via - via te regelen, want mensen praten met elkaar, als het om selectie gaat. Heel frappant is om te onderkennen, dat als je iemand kent, je het etnische verschil niet meer onderkent. Hij is dat niet meer een allochtoon voor jou maar die ander wel! Wij moeten die mensen de kans geven om goed te integreren, we moeten niet bang zijn voor het onbekende.

Een andere cruciale factor voor het laten slagen van diversiteitsbeleid heeft betrekking op het draagvlak / bewustwordingsproces, dat binnen de gemeentelijke organisatie aanwezig is. Daar waar diversiteit gevoerd wordt, is het draagvlak over het algemeen groter dan bij de gemeenten zonder diversiteitsbeleid. Bij de overwegingen om het diversiteitsbeleid te intensiveren of te stoppen, spelen de druk vanuit de politiek, de gemeenteraad dan wel gemeentesecretaris, een belangrijke rol.

Rompen (2005) stelt het volgende:

Belangrijk is, dat de mensen op de werkvloer ook zich ervan bewust worden, dat de mensen vooroordelen hebben. Dit proces moet je binnen je organisatie aan de gang brengen door het bespreekbaar te maken, je moet je er niet voor schamen. Iedereen heeft vooroordelen en hier kun je niet om heen. Elke organisatie zou dus aan diversiteitsbeleid moeten doen, klein of groot. Waar het voornamelijk om gaat is echt het bewustwordingsproces, ervoor open staan.

Rompen zei in het interview dat het belangrijk was om in de organisatie de discussie los te weken, mensen bekend te maken met het onderwerp diversiteit. Het onderwerp moet net zo goed op de werkvloer als in de hoogste geledingen gaan leven. Cultuur blijkt een heel belangrijk aspect om de diversiteit van de grond te krijgen.

Bij de gemeenten is het een feit, dat men kiest voor iemand die bij de gemeente al werkervaring heeft opgedaan, en liever nog gebruik maken van de interne mobiliteit. Men gaat er vanuit, dat de gemeente een specifieke cultuur is met de politieke belangen die daar een rol spelen. Daarom moet men bestuurlijke inzichten hebben, integriteit onderkennen, het politieke spel kunnen spelen, het dualisme herkennen, dus dan is het handig als je iemand kan werven die deze ervaring heeft. Zijn die mensen er niet, dan gaat men elders werven, kijkend of iemand binnen het team past. Dus dan is de keuze snel gemaakt, liever een blanke grijze man dan een vrouw met een hoofddoek, want je weet dan niet wat er op je afkomt! Je komt al bij voorbaat moeilijk door die selectie heen, bij de ingang is er al sprake van vooringenomenheid, stelt Rompen (2005).

Cultuur begint dus al bij het werven van de mensen, meent Rompen. Gemeente Roosendaal is groot voor haar omringende gemeenten en oefent een grote aantrekkingskracht uit op deze nieuwkomers. En als daar al geen allochtonen zitten, zal het moeilijk zijn om deze cultuur te doorbreken. *"Daar zoeken ze al mensen die op henzelf lijken. De vraag is, durven zij het aan om iemand anders aan te nemen?"*, vraagt Rompen zich af.

Ten aanzien van de genomen beleidsmaatregelen van de overheid zegt Rompen:

“Beleid is niet maatgevend, het kan zeker helpen, maar soms moet je maar gewoon beginnen.”

De grote gemeenten lijken over het algemeen meer tevreden te zijn over hun diversiteitsbeleid.

3.4 Motieven voor diversiteitsbeleid

Gemeenten die geen diversiteitsbeleid hebben, wijten dit aan het gebrek van de push - factoren. De meest genoemde reden om geen beleid te voeren is, dat het zonder beleid ook goed gaat. Tevens wordt als reden genoemd, dat er geen noodzaak tot het voeren van diversiteitsbeleid is omdat er in de gemeente geen allochtonen wonen of werken. Andere gemeenten maken bewust de keuze om geen diversiteitsbeleid te voeren, omdat ze dat als discriminatie zien en niet aan stigmatisering of voorkeursbeleid willen werken.

De redenen om wel diversiteitsbeleid te voeren, hebben veelal te maken met een sociaal verantwoordelijkheidsgevoel (maatschappelijk gezicht naar de samenleving toe). De gemeenten die dit gevoel hebben ontwikkeld vinden, dat het personeelsbestand een afspiegeling dient te zijn van de samenleving, of de (lokale) arbeidsmarkt. Daarnaast zijn de gemeenten van mening dat zij als de gemeentelijke organisatie, een voorbeeldfunctie naar de andere werkgevers en de burgers toe hebben. In dat licht, wordt het diversiteitsbeleid als middel gezien om een bijdrage te leveren aan de verbetering van de sociale positie van de allochtonen in de samenleving.

Op de **stelling**: “Diversiteitsbeleid heeft zin omdat elke arbeidsorganisatie een afspiegeling behoort te zijn van de beroepsbevolking, zei Rompen: *“Ik ben er absoluut mee eens, een overheidsinstantie als een gemeente behoort een voorbeeldfunctie te zijn voor de bevolking en zeker voor de samenstelling van de beroepsbevolking van de eigen gemeente.”*

3.5 Externe deskundigheid en ondersteuning – Landelijk Netwerk Diversiteitsmanagement – het laatste nieuws

Gemeenten kunnen een beroep doen op de deskundigheid van de diverse organisaties. Gemeenten met een diversiteitsbeleid hebben vooral externe deskundigheid ingeroepen van het CWI en het A&O fonds gemeenten. Overgrote meerderheid van de gemeenten die diversiteitsbeleid voeren, heeft in 2004 aangegeven om de komende jaren ondersteuning in te willen roepen op het gebied van de etnische diversiteit. Wat men vooral aan geeft is, dat er behoefte bestaat aan het contact met de anderen om de ervaringen / best practices uit te wisselen.

Om de aandacht voor het diversiteitsmanagement te stimuleren ondersteunt het Ministerie van de Sociale Zaken en Werkgelegenheid de opzet van een nieuwe expertisecentrum op dit gebied, het Landelijk Netwerk Diversiteitsmanagement (LND). Dit netwerk is in december 2004 officieel van start gegaan. Het A&O fonds gemeenten zal dit netwerk voorzien van de informatie over de toekomstwensen van de gemeenten op het gebied van diversiteit, onder andere naar aanleiding van het uitgevoerd onderzoek “Diversiteit loont”. Tevens wil het A&O fonds de banden versterken met het Platform Diversiteit van de VNG en TNO Arbeid. Men is van mening, dat de kennis geborgd moet worden en dat de gemeenten in staat moeten worden gesteld om de informatie en de expertise over dit onderwerp te kunnen blijven halen.

De heer Smit zei, in de vierde nieuwsbrief (2004:11), hier het volgende over:

Iedereen weet inmiddels dat diversiteitsbeleid een zaak van lange adem is. Het is daarom van belang dat gemeenten verder gaan met dit thema, en een klankbord voor hun vragen houden! En wij willen dat proces ook in de toekomst mede blijven stimuleren. Wellicht iets meer vanaf de zijlijn, maar daarom niet minder betrokken.

3.6 Concluderend

Naar aanleiding van het onderzoek van het A&O fonds, kan het volgende worden geconcludeerd. De voorwaarden (succesfactoren) uit het theoretisch kader (bewustwording, draagvlak, open cultuur en een etnisch vriendelijk HRM beleid) die benodigd zijn om het diversiteitsmanagement succesvol te implementeren, worden door het A&O fonds bevestigd. De cultuur wordt door het A&O fonds wel gelijk gesteld aan een etnisch vriendelijke HRM beleid. Het etnisch vriendelijke HRM beleid betekent namelijk, dat men in de organisatie open staat (open cultuur) voor het aannemen van de 'andere' doelgroepen.

Opgemerkt moet worden, dat het A&O fonds nog een voorwaarde toevoegt aan de, in het theoretisch kader, genoemde voorwaarden. Volgens het A&O fonds is de integratie van de allochtonen een cruciale voorwaarde voor het slagen van diversiteitsbeleid. De genoemde voorwaarden schetsen hiermee een voorlopig antwoord op de geformuleerde probleemstelling.

4 Casus Gemeente Oss

De keuze voor de gemeente Oss is niet zomaar gevallen. Aanvankelijk was ik op zoek naar een willekeurige gemeente, van een niet te grote omvang binnen heel Nederland en daarmee vergelijkbaar met de gemeente Roosendaal. Helaas bleek deze opgave moeilijker te zijn dan ik in beginsel had aangenomen. Uit de telefonische benadering bleek, dat de gemeenten veelal niet op de hoogte zijn van het diversiteitsbeleid, men wist niet wat het concept van diversiteit inhield.

Na lang zoeken ben ik bij de gemeente Oss uitgekomen en daar heb ik ook op 10 maart 2005 met een beleidsmedewerkster gesproken. Binnen de gemeente Oss houdt zij zich bezig met het ontwikkelen van beleid betreffende diversiteit. Omdat gemeente Oss qua bevolkingsomvang, 76.337 mensen in 2004 (Kerncijfers Gemeente Oss, 2004:5), met Roosendaal overeenkomt, 77.743 mensen in 2004, en dit tevens qua medewerkersaantallen van de beide gemeenten het geval is, Oss 646 medewerkers, Roosendaal 596 medewerkers, is de vergelijking hier goed te maken.

4.1 Aanleiding voor het voeren van emancipatiebeleid (diversiteitsbeleid) binnen de gemeente Oss

Eind 1999 is de nota "Emancipatiebeleid 2000, nota over doelgroepen in personeelsbeleid" ontwikkeld en vastgesteld. Begin 2004 heeft er evaluatie plaatsgevonden betreffende het emancipatiebeleid. In deze evaluatie werd het beleid van de voorgaande jaren geëvalueerd en werden de doelgroepen op deze manier nogmaals onder de aandacht gebracht.

De doelstelling van de nota "Evaluatie Emancipatiebeleid" (2004) is als volgt weergegeven:

"Het realiseren van een opbouw van het personeelsbestand dat in kwantitatieve en kwalitatieve zin een afspiegeling is van de regionale beroepsbevolking."

Voor de gemeente Oss was diversiteit in het beginsel de doelgroepen vrouwen met een hbo opleiding, de gehandicapten en de allochtonen. Het huidige beleid van de gemeente Oss zal zich nu op de allochtonen toespitsen, dit omdat de overige kerndoelgroepen op dit moment goed zijn ingevuld. Aantal vrouwen binnen de gemeentelijke organisatie ligt bijna op 45%, doelgroep vrouwen met een hbo opleiding is met 8% gestegen ten opzichte van 2003 (Sociaal Jaarverslag, 2004), over de groep gehandicapten zijn de gegevens niet bekend, en het aantal allochtonen binnen de gemeentelijke organisatie is 20 personen. Binnen het huidige diversiteitsbeleid wordt middels deze gegevens passief beleid ten opzichte van de doelgroep vrouwen met een hbo functie gehanteerd, en de volledige aandacht gaat hiermee ook naar de doelgroep allochtonen omdat de bovengenoemde doelstelling niet is gehaald.

Tot 1 januari 2004 was de Wet Samen in werking. Jaarlijks heeft de gemeente Oss in dit kader een jaarverslag opgesteld waarin werd aangegeven, welk deel van het personeelsbestand met de allochtonen wordt vervuld, en welke maatregelen de werkgever formuleert om te komen tot een meer evenredige arbeidsparticipatie van de allochtonen. Gemeente Oss maakt gebruik van het evenredigheidscijfer wat inhoudt, dat er wordt gekeken naar het % doelgroep allochtonen in dienst van de gemeente Oss ten opzichte van het % doelgroep allochtonen in de regio. De keuze voor deze aanpak was niet moeilijk volgens de geïnterviewde, *"want behalve gemeentelijke organisatie hebben we een regiofunctie te vervullen. Met het gemeenschapsgeld moet goed worden omgegaan en daarom moeten de diensten herkenbaar zijn voor de bevolking."*

4.2 Plan van aanpak ten aanzien van diversiteitsbeleid

Om binnen de organisatie van de gemeente Oss de medewerkers van de doelgroep allochtonen binnen te halen, zijn er in de nota "Emancipatiebeleid 2000" maatregelen voorgesteld gericht op de instroom van de allochtonen te bevorderen.

Resumerend zijn de volgende maatregelen voorgesteld:

- Het voorkeursbeleid moet bij voldoende geschiktheid worden gecontinueerd. Dit betekent, dat indien de allochtone kandidaat voldoet aan de functie-eisen, hij of zij wordt voorgedragen voor een aanstelling;
- Medewerkers die tijdelijk geplaatst zijn in het kader van het project "Instapplan allochtonen" moet men bij werving -en selectieprocedures blijven beschouwen als de interne kandidaten;
- Het ontwikkelen van een netwerk om potentiële kandidaten in een vroeg stadium in beeld te krijgen, waardoor zij benaderd kunnen worden voor eventuele vacatures;
- Het organiseren van workshops 'intercultureel management' door de Bedrijfsadviseur Minderheden voor zowel CMT(concernmanagementteam) als DMT's (directiemanagementteams), alsmede het publiceren van diverse artikelen / interviews in Kaleidoscoop (personeelsblad);
- Een taakstelling vast te stellen voor de diensten, waarbij 10% van de vacatures ingevuld dient te worden door de personen uit de doelgroep welke is gedefinieerd in de Wet Samen;
- Het aantal allochtonen dat op vacante functies reageert, en het aantal daarvan dat wordt aangesteld te registreren via het inventarisatieformulier.

Eind 2000 heeft de eerste evaluatie plaats gevonden van de voorgestelde maatregelen en deze heeft geresulteerd in de continuering van het huidige emancipatiebeleid.

4.3 Het huidig beleid onder de loep – evaluatie anno 2003

In deze paragraaf wordt het beleid, anno 2003, van de gemeente Oss onder de loep genomen. De motieven om diversiteitsbeleid te voeren worden besproken. Daarna wordt gekeken, welke knelpunten en succesfactoren een belangrijke rol hebben gespeeld bij het voeren van het diversiteitsbeleid binnen de gemeente Oss.

4.3.1 Motieven voor diversiteitsbeleid

In de nota Emancipatiebeleid 2000 is afgesproken, dat de allochtonen bij voldoende geschiktheid voorrang hebben ten opzichte van de andere kandidaten. Naar aanleiding van deze maatregel zijn er inventarisatieformulieren geïntroduceerd om inzicht te verkrijgen in het aantal reacties vanuit de doelgroep op vacatures, om zo vast te stellen of er conform het beleid is gehandeld. Anno 2003 is het inventarisatieformulier een "zachte dood gestorven".

De gehele organisatie van de gemeente Oss is verantwoordelijk voor het diversiteitsbeleid en elke leidinggevende is verantwoordelijk voor het implementeren van het beleid. Het beleid zelf wordt door de afdeling P&O geformuleerd, en het CMT (concernmanagementteam) geeft hiervoor de opdracht.

Op de **stelling**: "Diversiteitbeleid heeft zin omdat elke arbeidsorganisatie een afspiegeling behoort te zijn van de beroepsbevolking," antwoordde de geïnterviewde:

Ja, en voor de gemeente vind ik het nog sterker gelden. Wij worden betaald van de belastingcenten van de burgers dus de diensten moeten ook herkenbaar zijn voor deze burgers. Als er een Turk aan de balie komt, is het dan goed om er een stukje herkenbaarheid erin te bouwen, representativiteit, stukje taal. Dit geldt ook voor de back - office, gemeente is namelijk ook een werkgever voor de regio. Daarom vind ik die afspiegeling zo belangrijk.

Diversiteit heeft zeker zin, benadrukte de geïnterviewde, omdat de gemeente een voorbeeldfunctie vervult voor de samenleving.

“Het moet iets natuurlijk worden, iets wat in de genen zit van de gehele organisatie. Nu is het nog te vaak van: oooo, het is iets van de P&O.”

Uit ervaring kon de geïnterviewde beamen, dat de allochtone mensen zeker een enorm schat aan kennis en kunde in de organisatie kunnen brengen. Dit omdat deze mensen vanuit een andere (culturele) achtergrond komen, een andere kijk op het werk en leven in z'n algemeenheid hebben. En in plaats van de “minpunten” te benadrukken, zou het een verrijking voor de organisatie kunnen zijn, om de nadruk te leggen op de “positieve” punten.

Tot slot noemde de beleidsmedewerkster, dat de politieke druk, politieke verplichtingen in 2000 een belangrijke rol hebben gespeeld bij het invoeren van diversiteitsbeleid. Toch vond ze de maatschappelijke ontwikkelingen toentertijd zwaarder wegen voor de gemeente Oss om het diversiteitsbeleid in te voeren.

4.3.2 Taakstelling: wat waren de knelpunten?

Afgesproken is, dat elke dienst 10% van de vacatures vervult met de kandidaten uit de allochtone doelgroep. Het aandeel allochtonen binnen het personeelsbestand is in 2004 gestegen. Binnen het personeelsbestand van de gemeente Oss zijn nu 20 medewerkers werkzaam die vallen onder de doelgroep van de Wet Samen. Het percentage allochtone medewerkers is gestegen en bedraagt anno 2004 3,09 %, in 2003 was dat 2,45% (Sociaal Jaarverslag, 2004). In aantal is er een toename geweest van drie medewerkers. Concluderend betekent dit, dat de doelstelling om 10% van de vacatures in te vullen met de allochtonen niet gehaald is in de afgelopen drie jaar.

Waarom de taakstelling niet is gehaald, is volgens de geïnterviewde aan meerdere oorzaken te wijten. Als eerste koppelt zij het aan de culturele verschillen tussen de allochtonen en de autochtonen.

De beleidsmedewerkster zegt hierover het volgende:

Allochtonen zijn een hechte gemeenschap en je moet het toch eigenlijk via via hebben. Op advertenties in een plaatselijk krantje wordt door de allochtonen amper gereageerd. Je moet iemand in huis hebben die tegen die mensen kan zeggen: “er is een vacature open die echt iets voor jou is.” Want als die allochtonen denken dat de gemeente zo wit is als ik weet niet wat, dan zullen ze zich hier waarschijnlijk niet op hun plek voelen.

Een allochtoon die binnen de gemeente werkt zou deze mensen kunnen vertellen hoe de cultuur binnen de gemeente is, en kunnen laten zien, dat het toch wel een aangename omgeving is waar men zich op z'n plek voelt, aldus de respondente. *“Het zou zelfs goed zijn als we iemand hebben binnen de gemeente die persoonlijk naar deze mensen toestapt, contact op zoekt”.*

De tweede reden voor het niet behalen van de taakstelling is, dat er geen duidelijke keuze door de ‘top’ is gemaakt. *“Gaan we voor diversiteit of gaan we voor de juiste man op de juiste plek, passendheid in een team?”* Zolang er aan de bovenkant geen overeenstemming ten aanzien van het te voeren beleid wordt bereikt, zal diversiteit niet van de grond komen, meent de geïnterviewde. Het hoogste echelon moet het juiste voorbeeld geven.

Als derde reden geeft de respondente het negatief effect, dat door de overheid wordt geprevaleerd.

Zij meent dat juist, omdat diversiteit in tijden van de Wet Samen tē benadrukt werd, het juist een tegengesteld effect heeft gehad bij het publiek. Zij is dan ook bekend met stigmatisering

van de allochtone groep, en begrijpt, dat deze mensen niet als een doelgroep bestempeld willen worden.

“Men kan stigmatisering uit de weg gaan door binnen de organisatie verscheidenheid, verbreding te creëren. Als men het op deze manier aan pakt, zal men het juist als een verrijking voor de gehele organisatie kunnen ervaren,” aldus de respondente.

Diversiteit heeft volgens de beleidsmedewerkster toch te maken met maatwerk. Elke organisatie is anders, en vereist andere maatregelen op andere momenten. Het hoeft niet zo te zijn, dat een organisatie net op dat moment een allochtoon nodig heeft, misschien heeft men juist een blanke man nodig. Denk hier bijvoorbeeld aan feesten bij de allochtonen, daar waar deze mensen in overvloed aanwezig zijn, wordt het niet aanwezig zijn van de autochtonen voor het bedrijf juist een probleem.

De vierde reden voor het niet behalen van de taakstelling, is onvoldoende draagvlak voor het concept van diversiteit. Zoals hierboven al aangegeven is de taakstelling, dat er 10% van de vacatures met allochtonen gevuld zou moeten zijn. Hierin is men dieper gegaan door te zeggen, dat bij gelijke geschiktheid allochtonen voorrang hebben. In de praktijk blijkt helaas, dat men naar de juiste man op de juiste plek op zoek is, *“het poppetje erbij is niet van belang,”* zegt de geïnterviewde. *“De afspiegelingskwestie, daar koop ik toch niks voor,”* vindt het management.

De geïnterviewde is van mening, dat als er binnen een organisatie allochtonen aanwezig zijn, zullen ze daar ook makkelijker komen, is dat niet het geval, verloopt het instromingsproces veel langzamer. In dit geval stelt ze, dat *“onbekend onbemind maakt”*.

De laatste reden die werd gegeven is, dat als het beleid er is en het niet uitgevoerd wordt (het blijft een papiere tijger), zal men er weinig aan hebben.

4.3.3 Succesfactoren

De geïnterviewde benoemde de onderstaande factoren als zijnde succesfactoren voor de gemeente Oss om het diversiteitsbeleid in te voeren. Veelal zijn deze factoren aanwezig in de organisatie van de gemeente Oss, maar deze moeten nog verder worden ontwikkeld wil men het gewenste effect van het diversiteitsbeleid optimaliseren.

Het traject van het diversiteitsbeleid begint aan de voordeur, vindt de geïnterviewde. Men zou niet zoveel waarde moeten hechten aan een CV, want dit wordt waarschijnlijk een obstakel voor de allochtonen, maar tevens voor de autochtonen. Selectie is een momentopname en men moet verder kijken. Als het blijkt dat een nieuwe medewerker niet tevreden is, moet men zich als organisatie afvragen, hoe dat dan komt.

Op dit moment wordt er binnen de gemeente Oss gewerkt aan een goed introductiebeleid. Elke leidinggevende en elke werknemer krijgt de eerste periode (een maand) iemand toegewezen die je in de organisatie inleidt, meeneemt, bekend maakt met de werkinhoud, en de gehele organisatie. Ook krijgen de nieuwe medewerkers introductiedagen, waar de OR (ondernemingsraad) zich presenteert, tevens de personeelsvereniging en de burgemeester. De bedoeling van deze activiteiten is om het gevoel van “welkom heten” te creëren. De toekomstige doelstelling van de gemeente Oss is, om een “Ja - groep” te vormen, een één op één manier van werken, om zo goed te kunnen volgen of de nieuwkomer de organisatie op de juiste manier is binnen gekomen.

Bij de werving van de potentiële allochtone medewerkers, zou de beleidsmedewerker een stapje verder willen gaan. In eerste instantie zou men moeten kijken: welke mensen hebben we, hoe graag willen ze, en welke potentie hebben deze mensen in huis. Binnen het HRM beleid in de gemeente Oss wordt aan competentiemanagement gewerkt, met behulp van de POP's (persoonlijk ontwikkelingsplannen) probeert men een goede afstemming te vinden tussen de wensen van de medewerkers, en de mogelijkheden die door de werkgever op dit vlak geboden worden.

De beleidsmedewerkster stelt het volgende:

Het is juist om de juiste man op de juiste plek te willen hebben, maar de vraag die men zich moet stellen is, willen wij niet altijd een schaap met vijf poten? Allochtonen hebben misschien een achterstand in taal dan wel opleiding, maar stel dat men de nodige capaciteiten in huis heeft, kan men door middel van ondersteuning snel het kunstje aanleren. Dus dan hoeven ze niet de juiste papieren te hebben of de juiste ervaring te hebben, als men over bepaalde competenties beschikt, zal men in staat zijn om de achterstand in te halen.

Wat de geïnterviewde bij de selectie zou willen gebruiken, is het potentiële kandidaten portefeuille. Op het moment dat de organisatie iemand zoekt, kan men uit dit bestand putten, en hoeft niet verder te zoeken. Er is dan een voorselectie gedaan, en dat levert tijdbesparing op. Maar de leidinggevenden zouden het ook zo moeten zien, want als iemand zich met deze taak bezighoudt, en bij de volgende vacature zegt de leidinggevende, dat hij toch echt wel wil kijken wat er in de markt is, dan heeft het geen zin. Er moet overeenstemming, draagvlak, bewustwording zijn, als men dit soort activiteiten van de grond wil krijgen.

Mensen die potentie hebben en het graag willen, maar het is niet echt in de papieren / CV te zien, daar doet de gemeente Oss een assessment mee. Dan kan men goed beoordelen, welk inwerkprogramma nodig is om deze persoon goed voor te bereiden. Gemeente Oss heeft ook een eigen mobiliteitsbureau, en maakt ook gebruik van adviesbureaus. Testen van de nieuwkomers is belangrijk, maar een test moet natuurlijk een bevestiging zijn van je positieve keuze.

Tevens zou men van de sponsors gebruik kunnen maken binnen de organisatie, stelt de geïnterviewde. Dit zijn mensen, die het beleid binnen de organisatie vertalen (blank, allochtoon, maakt niet uit wie) en vanuit het beleid de allochtone sollicitanten uitnodigen voor een vrijblijvend gesprek om te kijken, over welke potenties men beschikt, welke kwaliteiten men in huis heeft.

Een deskundige vormt hier een aanvulling op, omdat deze persoon voor enthousiasme, kennis, en bewustwording kan zorgen. Deze deskundige zal waarschijnlijk met successtories werken om te laten zien, dat er voldoende voorbeelden van gemeenten zijn waar het wel werkt.

Bij de vormgeving van diversiteitsbeleid in de gemeente Oss heeft het CWI (Centrum voor Werk en Inkomen Contactambtenaar Minderheden) goed geholpen met handen en voeten te geven aan het beleid. *“Dit soort externe kennis is altijd welkom,”* meent de geïnterviewde. Voor het opbouwen van een “allochtonen netwerk” is het van belang, dat er een allochtoon bij zit. Deze persoon kan de cultuur en de mentaliteit van deze groep mensen toch het beste inschatten.

“Om een allochtoon aan te kunnen stellen zouden subsidies ook kunnen helpen,” meent de geïnterviewde.

Als laatste succesfactor noemt de respondente het onderwerp cultuur. De cultuur is er op dit moment niet geformuleerd binnen de gemeente Oss, maar het is onvermijdelijk en zal binnenkort komen. Het is heel belangrijk voor het diversiteitsbeleid, zegt de beleidsmedewerkster, omdat het aangeeft of men zich op z'n plek voelt binnen de organisatie.

De geïnterviewde stelt het volgende:

Belangrijk is: wat straal je uit als gemeente, hoe willen wij ons aan de voorkant profileren? Diversiteitsbeleid moet doorsijpelen in de cultuur en wij moeten er ons allemaal bewust van worden. Daarom verdient cultuur meer aandacht in mijn ogen. Want je hebt toch die voorbeeldfunctie, hoe je het wendt of keert. De glazen gleuven

in de kantoordeuren werden door de gemeente secretaris zelf ingetikt, die waren in beginsel dicht, om zo meer een open cultuur te creëren, een goed voorbeeld te geven. Met de verbouwing wordt tevens een nieuwe werkruimte gecreëerd, waardoor er een opener cultuur zal komen.

4.4 Maatregelen bezien

De gemeente Oss heeft specifieke maatregelen genomen om het aantal allochtonen in de organisatie omhoog te krijgen. Deze maatregelen worden hieronder besproken.

4.4.1 Instapplan allochtonen / werkervaringsplek

Het instapplan allochtonen is een werkervaringsplek, waar er elk jaar iemand voor het minimumloon wordt aangenomen. Een allochtoon die werkloos is, die moeilijk op de arbeidsmarkt zijn plaats kan vinden, krijgt hier de mogelijkheid een jaar werkervaring op te kunnen doen. Het budget is hier altijd voor aanwezig, en ook al stroomt deze persoon niet door binnen de organisatie en gaat extern werken, is het doel bereikt want dan gaat men in ieder geval werken. Dit loopt uitstekend, volgens de geïnterviewde, want de plek is altijd gevuld. Op dit moment wordt er jaarlijks een instapper aangesteld voor een functie binnen de gemeente Oss. Het blijkt een goede manier om de mensen bij te scholen.

Medewerkers die zijn aangesteld in het kader van het Instapplan Allochtonen worden beschouwd als de interne kandidaten bij de werving -en selectieprocedures. Sinds 1998 zijn er vijf instappers begonnen bij de gemeente Oss, waarvan er twee zijn doorgestroomd naar de reguliere functies.

De geïnterviewde stelt vast, dat *“het van belang is om verder te kijken. 33% van onze medewerkers is 55+ en er komt een moment dat we echt een probleem hebben. Allochtonen en jongeren zouden daarom meer mogelijkheden moeten krijgen.”*

Tevens vindt de geïnterviewde, dat een traineeship een goede manier is om een nieuwkomer werkervaring te laten op doen. Dit is op dit moment een toekomstmuziek voor de gemeente Oss, maar de goede voorbeelden van de grotere gemeenten zijn hier een belangrijk stimulans voor.

4.4.2 Melden van vacatures bij bureaus die gespecialiseerd zijn in het werven van allochtonen en ontwikkelen van het netwerk

Vacatures worden nu als eerste gemeld bij het CWI, R@S en de Stichting Internationaal Vrouwencentrum. Het doel hiervan is om een netwerk op te bouwen en een bestand te creëren met de allochtone kandidaten.

Door onder andere R@S zijn er afgelopen jaar CV's aangeboden welke zijn voorgelegd voor de gerichte vacatures, maar het heeft niet geleid tot het uitnodigen van een kandidaat.

4.4.3 Overige maatregelen

In 2000 is de workshop “Intercultureel Management” georganiseerd. Deze workshop is in 2000 ook geëvalueerd. Bij de evaluatie is gebleken, dat deze workshop tot de positieve resultaten heeft geleid ten aanzien van de doelgroep allochtonen. Men ging bewuster om met de uitgangspunten van diversiteit, en er werden meer allochtonen aangenomen. Het jaar erop werd de workshop niet gegeven, en het ging al snel bergafwaarts met het aannemen van de allochtonen.

De publicatie van de diverse artikelen / interviews in Kaleidoscoop vanaf 2001, is niet gebeurd. De artikelen waren bedoeld om verdere prikkels te geven aan het besef, dat een divers personeelsbestand voordelen biedt. Deze zouden als een opvolging dienen van de workshop, om zo regelmatig informatie te geven over intercultureel management. Het idee was, om artikelen te publiceren waarin interviews met de medewerkers vanuit de doelgroep worden gehouden over de achtergronden vanuit de cultuur, het land van herkomst, de ervaringen in Nederland en als de medewerker van de gemeente Oss aan de orde te stellen.

4.5 Concluderend

Gekeken naar de maatregelen die in 2000 genomen zijn om het percentage allochtonen binnen de gemeente Oss op het niveau te brengen zodat aan de regiofunctie wordt voldaan, zoals wordt aangegeven in de Wet Samen, is dit niet gelukt.

Dit geldt voor zowel de taakstelling van 10% als ook het opbouwen van het netwerk en het intercultureel personeelsbeleid op de andere manieren onder de aandacht te brengen. Beleid in z'n totaliteit heeft niet echt tot successen geleid, alleen werkervaringsplaats voor de allochtonen werkt.

Gemeente Oss is een intentionele gemeente (zie paragraaf 2.4.3). Het belang van het diversiteitsbeleid wordt onderkend, maar het geformuleerd beleid heeft niet tot de gewenste resultaten geleid. De top heeft geen keuze kunnen maken betreffende het al dan niet actief voeren van diversiteitsbeleid, waardoor de voorgenomen doelstellingen tot falen waren gedoemd.

In dit stadium acht ik het gewenst, om een voorlopig antwoord te geven op de geformuleerde probleemstelling: *“Aan welke voorwaarden moet worden voldaan om succesvol diversiteitsmanagement te kunnen implementeren?”* Dit, omdat de gemeente Oss van een vergelijkbare grootte is als de gemeente Roosendaal, en de vergelijking daarom goed kan worden getrokken.

De theorie veronderstelt, dat aan de volgende voorwaarden (succesfactoren) moet worden voldaan, wil men het diversiteitsmanagement succesvol kunnen implementeren: het draagvlak (aansluitend aan het bewustwordingsproces) voor diversiteit moet in alle geledingen van de organisatie aanwezig zijn, organisatiecultuur ervoor open moet staan, en het HRM beleid behoort etnisch vriendelijk te zijn. Gemeente Oss erkende het belang van deze voorwaarden bij het invoeren van diversiteitsbeleid, maar blijkbaar werd de noodzaak om aan deze succesfactoren te voldoen in de gemeente te weinig onderkend. Het beleid heeft namelijk niet tot 'grote' successen geleid.

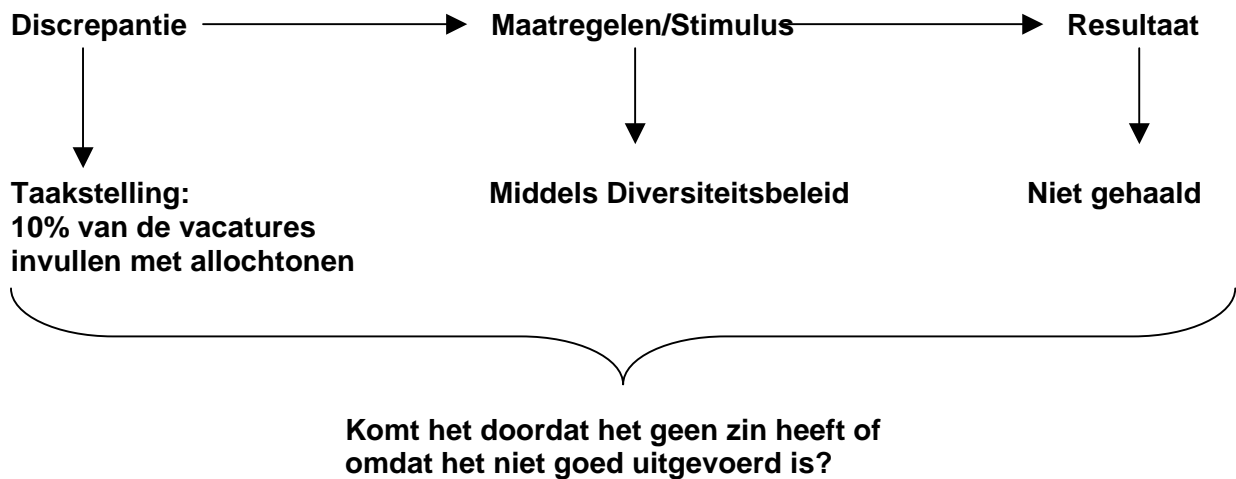
Wel moet worden gezegd, dat de gemeente Oss nog een voorwaarde (succesfactor) noemt aan welke moet worden voldaan om de implementatie van het diversiteitsmanagement tot een succes te maken. Volgens de gemeente behoort de top een duidelijke keuze te maken van de aanpak van diversiteit binnen de organisatie. De toevoeging van deze succesfactor aan de in de theorie genoemde succesfactoren, zal de implementatie van het diversiteitsmanagement succesvol maken.

Om een goede vergelijking te kunnen trekken, zodat de 'derde partij' een voorbeeldfunctie heeft, is een situatieschets nodig die conform de theorie van diversiteitsbeleid (zoals in het theoretisch kader vastgesteld) verloopt. Immers de theorie veronderstelt dat diversiteitsbeleid zin heeft, wanneer aan de vier, in de theorie genoemde, voorwaarden wordt voldaan. In de gemeente Oss blijkt, dat men diversiteitsbeleid niet volgens de theorie heeft uitgevoerd.

Voor het vervolgonderzoek is daarom aan te bevelen de 'perfecte' casus te vinden die de inhoud van de theorie dekt.

In de volgende figuur wordt een situatieschets van de gemeente Oss in beeld gebracht.

Figuur 5. Situatieschets Oss anno 2005



Dit jaar, 2005, is er door het CMT en de OR besloten, dat er geen voorkeursbeleid meer gevoerd gaat worden, voor geen enkele doelgroep. Wel vindt men, dat er een inspanningsverplichting is, bewustwording van de opbouw van het personeelsbestand. Er zal dus meer de nadruk gelegd gaan worden op de kanalen aanboren om de allochtonen mee te laten solliciteren. Overigens moet dit beleid nog uitgevoerd worden.

5 Casus Gemeente Rotterdam

De keuze voor de gemeente Rotterdam is mij ingegeven door een medestudente. In 2002 heeft zij binnen de dienst Sport en Recreatie van de gemeente Rotterdam een onderzoek verricht naar het diversiteitsbeleid. De noodzaak die zij toentertijd binnen de gemeente gezien heeft om aan diversiteitsbeleid te doen, overtuigde mij van het feit, dat ik juist bij deze 'grote' gemeente moest zijn. Wellicht zou ik hier mijn successtory vinden?!

Binnen de gemeente Rotterdam heb ik op 12 april 2005 met een beleidsmedewerkster van de bestuursdienst Rotterdam gesproken. In 1998 is men bij de gemeente Rotterdam met het project "Veelkleurige Stad" begonnen. De geïnterviewde heeft van dit project nog een staartje meegekregen.

5.1 Aanleiding voor het voeren van diversiteitsbeleid binnen de gemeente Rotterdam anno 1997

De samenstelling van de Rotterdamse bevolking is in enkele decennia ingrijpend veranderd. Toch zien we op een aantal terreinen nog te weinig terug dat onze stad ook werkelijk een veelkleurige is. Het gebruik van voorzieningen, het cultureel aanbod, de samenstelling van besturen, het personeelsbestand van instellingen als de Gemeente weerspiegelen absoluut onvoldoende de Rotterdamse samenleving. De veranderingen gaan nog te langzaam en zijn nog te vrijblijvend. (Programma Veelkleurige Stad, 1997:1)

Het accent werd in dit programma vooral gelegd op de rol van de allochtonen in z'n algemeenheid, als snelst groeiende groep burgers van Rotterdam. Het programma moest gedurfd zijn, en ook de verworvenheden van de culturele diversiteit kwantificeren (verhogen participatie van de aantallen allochtonen). Feitelijk ging het om Rotterdam wakker te schudden met de boodschap, dat diversiteit een realiteit is.

De uitdaging bestond uit het in kaart brengen van de consequenties en verworvenheden, het geven van een nieuwe invulling aan de bestaande instrumenten voor de ontwikkeling, kadering en sturing, en het in positieve zin keren van de houding ten aanzien van de diversiteit. Rotterdam moest een multiculturele stad worden waar men trots op is en waar men z'n voordeel mee wil doen door al de diverse talenten in te gaan zetten, allochtonen uit te dagen om te laten zien welke plek ze in Rotterdam wensen in te nemen, wat hun bijdrage is en hoe ze willen meewerken aan een economische, culturele en sociale, gezonde, en een veelkleurige stad (1997:2).

De geïnterviewde stelt het volgende:

Voor de gemeente Rotterdam was diversiteitsbeleid het benutten van de kwaliteiten, talenten van de mensen en er oog voor hebben vanuit de organisatie – dat is de binnenkant van de organisatie. Daarnaast was diversiteit het onderkennen van de verschillen, als gemeente Rotterdam heb je te maken met diverse burgers, 166 nationaliteiten, mannen, vrouwen, arbeidsgehandicapten, ouderen en jongeren. Dat betekent, dat de Rotterdammers divers zijn, en voor deze burgers moeten de diensten en de producten die je maakt afgestemd zijn op die behoeften van die diverse Rotterdammers. De visie van binnen naar buiten: weten wat je doelgroep wilt, welke behoefte men heeft en dat meenemen naar de diensten en de producten die je maakt. Eigenlijk kwaliteitsbeleid. Die twee peilers ondersteunden het beleid van de gemeente Rotterdam.

Als belangrijk voordeel van diversiteitsdenken moest worden aangemerkt, dat niemand uitgesloten wordt en dat daarmee tevens aan de verschillen onder de autochtone bevolking

recht werd gedaan. “Veelkleurige Stad” werd in 1998 gelanceerd met als doel, diversiteit een integraal onderdeel te maken van het interne en externe gemeentebestuur.

5.2 Plan van aanpak ten aanzien van diversiteitsbeleid

Het programma de “Veelkleurige Stad” (1997:1) kende vele facetten die om de aandacht en uitvoering vroegen.

De volgende maatregelen zijn voorgesteld om van Rotterdam een multiculturele stad te maken:

- Het gebruik van de voorzieningen onder de allochtonen te vergroten;
- De participatie van allochtonen in algemene gesubsidieerde instellingen te vergroten;
- De ontwikkeling van de specifieke voorzieningen daar waar het algemeen beleid ontoereikend is;
- De veranderingen in het onderwijs, in eigen taal en cultuur;
- De inburgering van de nieuwkomers en van personen die hier reeds langere tijd wonen;
- Het interculturele personeelsbeleid van de gemeente revitaliseren;
- Het cultuurbeleid revitaliseren waarbij niet alleen aandacht is voor de kunst en de cultuur, maar ook cultuur in brede zin als drager van normen en waarden, naast toerisme, muziek et cetera.

De prioriteiten bij de uitvoering lagen op het gebied van de participatie van de allochtonen, een intercultureel personeelsbeleid, cultuurbeleid en ondernemerschap en werkgelegenheid. Het accent lag daarbij op de vernieuwing, de positieve beeldvorming en de gedragsverandering. Om de doelen te bereiken, is onder meer samengewerkt met de verschillende diensten, de deelgemeenten en de instellingen. Eind 2002 is het programma geëvalueerd.

5.3 Het diversiteitsbeleid onder de loep – evaluatie anno 2002

Vastgesteld is, dat het programma “Veelkleurige Stad” de bewustwording over de meerwaarde van diversiteit in de gemeentelijke organisatie, en in de samenleving heeft bevorderd.

Enkele voorbeelden (Evaluatie van het programma Veelkleurige Stad, 2002):

- Er is een begin gemaakt om te komen tot een betere weerspiegeling van de multiculturele samenleving in de voorzieningen, producten en diensten;
- Het personeelsbestand van de gemeente is onder invloed van het deelprogramma “Intercultureel Personeelsbeleid” verder verkleurd;
- Om de zichtbaarheid van de culturele diversiteit in de stad te bevorderen, zijn door het Kleurenpalet (een soort extern geweten, een denktank waar het creatief vermogen voorop staat) verschillende ideeën geveild en is er een notitie opgesteld met de aanbevelingen voor het gemeentelijke cultuurbeleid;
- De bestuursdienst heeft gefungeerd als pilot voor het strategisch traject Rotterdam DiverCity (hier zijn good practices diversiteitsbeleid voor de gemeente Rotterdam beschreven), waarbij de nadruk ligt op de transformatie van het algemeen beleid naar het diversiteitsbeleid;
- Organisatie van de drie MixInn’s (themamiddagen) heeft de meningsvorming en de betrokkenheid gestimuleerd. Het was een aanzet om de taboes te doorbreken, en de onderwerpen onder de aandacht te brengen bij de deelnemers;
- Naar aanleiding van het traineeproject ‘Pioniers’ (onder andere opleidings -en begeleidingstraject opzetten), zijn er 11 trainees ingestroomd, waarvan drie allochtonen binnen het concern Rotterdam (per 7 juli 2003);
- Naar aanleiding van het vluchtelingenproject (onder andere opleidings -en begeleidingstraject opzetten) zijn er vijf vluchtelingen ingestroomd binnen het concern Rotterdam;
- Naar aanleiding van het doorlopen van een POP - plan zijn er minimaal 14 medewerkers doorgestroomd;

- Deelname aan de beurzen om zo een integrale sollicitanten -en vacaturebank op te bouwen.

Het diversiteitsbeleid volgens het programma “Veelkleurige Stad” werd vanuit het oogpunt van de “doelgroepen” bekeken, en dus verschillende doelgroepen niet alleen maar etniciteit (ook man / vrouw, allochtoon / autochtoon, arbeidsgehandicapten, jong / oud). *“Dat waren onze diversiteitsgroepen. Toch zag men heel veel acties die voor de allochtonen bedoeld waren. Dus enerzijds vanuit de visie van het programma waren er meer diversiteitsgroepen, maar in de resultaten / acties, zag je het vooral voor de allochtonen.”* Dat zorgde voor verwarring, aldus de geïnterviewde, men wist niet meer wat met diversiteit werd beoogd.

Door de sleutelpersonen werd erop gewezen dat het programma “Veelkleurige Stad” nog niet af is, en het programma moet worden gecontinueerd. Het proces om te leren denken in termen van diversiteit is in gang gezet, maar behoeft nog extra aandacht. Voorgesteld werd, een doorstart te maken. De thema's waarop kan worden aangehaakt zijn cultuur in het publieke en private domein, culturele en etnische diversiteit als economische meerwaarde, Rotterdam DiverCity, en participatie als de sleutel voor de sociale cohesie en de integratie (B&W berichten, 19 maart 2002).

5.4 Effecten van diversiteitsbeleid

De belangrijkste positieve effecten voor de gemeente Rotterdam waren, volgens de geïnterviewde, dat de klantgerichtheid en klantbewustheid groter werden. Hier zijn binnen de gemeente Rotterdam de grootste veranderingen in te zien. Op dit gebied ervaarde men een probleem, en dat probleem werd middels het diversiteitsbeleid aangepakt.

De beleidsmedewerker is van mening, dat men vanuit het wederzijdse maatschappelijkheidsgevoel, “waar toe ben ik op de aarde”, het wellicht kan stimuleren, deze gedachte helpt om de dienstverlening, of te wel de producten, te optimaliseren maar uiteindelijk is het niet voldoende om het gewenste effect (van diversiteitsbeleid) te bereiken.

Als negatief effect noemde de geïnterviewde het startmoment waarop de doelstellingen voor het beleid geformuleerd worden. *“Deze moeten reëel zijn.”* Wanneer diversiteitsbeleid als onuitvoerbaar wordt weergegeven, resultaten te ambitieus zijn, zal men het gewenste effect in de weg staan.

“Je moet altijd kijken naar wat is nu hot, waar krijgen de mensen energie door. Kijk tevens waar je met je beleid aan kan sluiten, zodat het niet een losstaand iets wordt.”

5.5 Diversiteitsbeleid onder de loep – evaluatie anno 2005

Diversiteitsbeleid is op dit moment de visie, dat er veelzijdigheid in kwaliteit aanwezig is in dienst en product en daarnaast stelt de gemeente Rotterdam dat diversiteitsbeleid (nu vooral op het HRM gestationeerd) beleid is, dat een waarborg biedt voor de kwalitatieve en de kwantitatieve personele bezetting. Het HRM beleid dient als ondersteuning voor je beleid, en is daarmee als het ware verder gelegd, aldus de geïnterviewde.

Het is hier ook de vraag, waar geef je als organisatie de aandacht aan. Eerst was het heel breed, het ging om het kwaliteitsbeleid en het organisatiebeleid, nu is het diversiteitsbeleid vooral op het personeelsbeleid alleen gericht.

De gemeente Rotterdam is zich ervan bewust, dat het nog niet een totaal diversiteitsbeleid is, maar de eerste stappen naar de diversiteit in het personeelsbeleid zijn in ieder geval gezet. Dit betekent:

We gaan het diversiteitsbeleid niet meer als apart zien wat we boven het HRM beleid doen, we gaan nu voor facetbeleid. Dus binnen alles wat we doen gaan we ervoor zorgen, dat we oog hebben voor de verschillen die er gewoon zijn bij onze medewerkers. We onderkennen dus verschillen in sekse, leeftijd, in fysiek en geestelijke mogelijkheden, en in etniciteit.

Tot nu toe had men binnen de gemeente ook veel verschillende projecten lopen, nu is het afgelopen tijd. Er zijn speerpunten geformuleerd waarin men inzicht in verschaft, en op basis van deze informatie gaat men kijken, hoe diversiteit daarin bevorderd moet worden.

Politieke gevoeligheid speelt zeker een belangrijke rol bij het formuleren van (nieuw) beleid, stelt de geïnterviewde. Op dit moment is het integratiebeleid een “hot topic” binnen de gemeente Rotterdam, dat is eigenlijk al het geval vanaf het aantreden van het nieuwe college in 2002. Het heeft effect op, hoe men in het concern werkt, het heeft een hele repressieve kant. In de diversiteitsbeleid zitten daar een aantal ingrediënten van in: je erkent dat er verschillen zijn, in geloof, in cultuur, etniciteit, normen en waarden. Dus hierin zie je aspecten van diversiteitsbeleid in terugkomen, maar het kan ook niet anders, volgens de respondente, die koppeling is er.

Vanuit de sense of urgency heeft men het probleem ervaren, dit heeft men opgepakt en gezegd: we moeten nader tot de groepen komen, we moeten tot 1 groep komen. Diversiteitsgedachte is het brede ervan: we zijn gewoon een groep, en je onderkent dat er verschillen zijn binnen die groep. En die verschillen ervaar je niet als negatief, maar juist als positief. Dus we praten misschien verschillend, denken misschien verschillend maar ons gemeneteler is, dat we samen willen leven met elkaar. Die verschillen komen sowieso bovendrijven en je weet dat je met die verschillen moet “dealen” als je wilt samenleven.

Vanuit de organisatie geredeneerd, kan men van het bewustzijn spreken: het begint aan het einde: we moeten nu een probleem oplossen binnen de Nederlandse samenleving, het integratieprobleem. Om het probleem op te lossen, gebruiken we allerlei ingrediënten waaronder ook diversiteitsbeleid, zonder dat men daar bewust over heeft nagedacht, aldus de geïnterviewde.

5.6 Motieven voor diversiteitsbeleid

Op de **stelling**: “Diversiteitsbeleid heeft zin omdat elke arbeidsorganisatie een afspiegeling behoort te zijn van de beroepsbevolking,” antwoordde de respondente:

Oneens, omdat je in principe geen standaard diversiteitsbeleid kan hebben, dat werkt niet en daar ben ik ook tegen aan gelopen. Diversiteitsbeleid moet afgestemd zijn op de context waarin je het voert. Voor Rotterdam, bij de bibliotheek, zag je dat daar de noodzaak om met diversiteitsbeleid aan de slag te gaan, veel groter was dan bijvoorbeeld bij een ontwikkelingsbedrijf in Rotterdam. Daar waar de klanten vooral Marokkaan of Turk waren, daar kwamen ook meer medewerkers in dienst van deze groep binnen. En zij hebben daar ook daadwerkelijk resultaten erin gezien, dat er ook meer klanten van die doelgroepen aangetrokken werden. Het was een minder grote belemmering om naar binnen te stappen. Het vormde een toegevoegde waarde voor deze baliefunctie.

Verder benadrukte de beleidsmedewerkster, dat het doel bij de bibliotheek ook anders is dan bij een ontwikkelingsbedrijf, omdat het product dan anders wordt, de afstand tot de burger een andere is. Wat nog steeds voor al die diensten van belang is, meent de geïnterviewde, is het denken vanuit de doelgroep waar men het voor doet. Maar de doelgroep is dus verschillend voor de verschillende diensten. Dus diversiteitsbeleid kan verschillende vormen voor die verschillende diensten hebben.

Aan de bovengenoemde stelling voegde de respondente nog toe:

Ik ben het niet eens met je stelling, omdat je diversiteitsbeleid passend moet maken in de context waar je het invoert, ook de resultaten die je met diversiteitsbeleid probeert te bereiken zullen voor elke context anders liggen. Het is de sense of

urgency: de noodzaak, dat je als gemeente iets op moet pakken. Dus moet er binnen de dienst het management het kunnen voelen, waarom het voor hun een afbreukrisico is, als ze een bepaalde doelgroep niet meenemen in het maken van hun dienst / product. Dat moeten ze kunnen ervaren, en erop afgerekend worden.

De beleidsmedewerker is van mening, dat de afspiegelingskwestie nog niks zegt over een organisatie. De streefpercentages waren in 1997 voor de allochtonen, vrouwen in de topfuncties en de arbeidsgehandicapten vastgesteld, dit was toentertijd ook de “trigger” om met het diversiteitsbeleid aan de slag te gaan. Op dit moment is de gemeente Rotterdam van deze aanpak afgestapt, dit omdat de streefcijfers een doel op zich werden, wat nooit de bedoeling is geweest. Het is juist belangrijk, hoe de diensten en de producten van de gemeente aansluiten bij wat de burgers willen. De gemeenten hebben een maatschappelijke functie, voorbeeld functie naar de samenleving toe, die maatschappelijke functie brengt te weinig energie teweeg om diversiteitsbeleid geborgen te krijgen, zoals al eerder genoemd. Zij ziet de gemeentelijke organisatie meer als een bedrijf, een onderneming, die tevens een organisatorische functie heeft, het maken van de diensten en de producten.

De vraag is dus: wat is je bestaansrecht als concern Rotterdam? Antwoord: dat je de burgers moet bedienen. En als men deze burgers op de juiste manier wilt bedienen, moet men weten, wat de verschillende doelgroepen burgers willen. Dit is vanuit de marketinggedachte, het kwaliteitsbeleid geredeneerd, “*dit is gewoon de common sense.*”

“Ik besta als de gemeente Rotterdam om een aantal zaken te doen voor de burgers, en als het daar niet goed zit, dan moet ik daar beginnen.”

5.7 Knelpunten / Succesfactoren

Als één van de afbreukrisico's noemde de geïnterviewde, hierboven al aangegeven, het gebruik maken van de verschillende definities bij het voeren van diversiteitsbeleid. In het programma waren de acties vooral op allochtonen gericht, terwijl de instroom in eerste instantie breed was bedoeld.

Het creëren van het draagvlak is heel belangrijk, meent de geïnterviewde. “*Je kan wel zeggen dat het beleid op een bepaalde manier gevoerd moet worden, maar het werkt niet als de mensen het niet voelen.*” Daar is heel veel aan gewerkt, bijvoorbeeld door middel van diversiteitsverklaringen door de diensten te laten ondertekenen. 15 diensten hebben hiermee ingestemd om met de maatregelen te werken van het programma “Veelkleurige Stad”, en om daarop te worden afgerekend.

Zowel politiek als ambtelijk werd erop gezet. Dat is ook een lastige factor gebleken omdat de draagvlak soms verminderde en men ervaarde, dat de ruimte om daadwerkelijk acties uit te voeren, kleiner werd. De draagvlak werd een belemmering omdat men de diensten gewoonweg nodig heeft om het beleid uit te voeren.

De borging van het programma bleek tevens een lastige factor te zijn. Projecten hielden op een gegeven moment op, en men zag zich voor de vraag geplaatst: “hoe zorg ik ervoor, dat het project geborgd wordt in de organisatie?”

Het is een zoektocht naar maatwerk, want standaardisering werkt niet, daar krijg je de mensen niet voor los. Het beleid moet passend zijn binnen de context van de organisatie. De vraag moet worden beantwoord: welk belang dient het beleid? De ambassadeurs zijn belangrijk want die kunnen het programma trekken. Maar je moet er rekening mee houden, dat zij het niet alleen kunnen trekken, het programma moet niet vallen of staan met die ambassadeurs.

Diversiteitsbeleid moet geen papieren tijger zijn, want dan heeft het geen zin, meent de geïnterviewde. Het moet uitgevoerd worden, doorleefd worden binnen de organisatie. De naamgeving van het diversiteitsbeleid speelde bijvoorbeeld vorig jaar (2004) een rol. Men

vroeg zich af, in hoeverre deze naamgeving nog gehandhaafd moest worden. Welke reacties heeft het opgeleverd, het gaat namelijk niet om het 'vormpje', maar om de inhoud.

“Met diversiteitsbeleid gaat het erom, dat je iets tussen de oren van de mensen probeert te veranderen hoe ze kijken, hoe ze met het diversiteitsbeleid omgaan.”

De Cultuur is tevens belangrijk voor het diversiteitsbeleid / draagvlak, omdat je op al de verschillende niveaus binnen de organisatie, met de verschillende mensen moet werken, aldus de beleidsmedewerkster. *“Je moet ze meenemen in het proces dat je inzet, zij moeten erbij betrokken zijn.”*

Binnen het “Intercultureel management” van de gemeente Rotterdam werkte men met “Change Agency Systeem”. Change Agents moesten een traject van de verandering binnen de diensten inzetten, en speelden daarom een belangrijke rol bij de cultuur. Hieronder wordt er verder op in gegaan.

5.8 Maatregelen bezien

Gemeente Rotterdam heeft specifieke maatregelen genomen om het aantal allochtonen in de organisatie van de gemeente Rotterdam omhoog te krijgen. In de volgende paragrafen worden deze maatregelen besproken.

5.8.1 Intercultureel management / personeelsbeleid

Het project “Intercultureel Personeelsbeleid” is bedoeld, om de decentrale diensten extra te stimuleren, te ondersteunen, en te faciliteren in de uitvoering van hun intercultureel personeelsbeleid (Plan van aanpak intercultureel personeelsbeleid, 2000:3). De hoofddoelstelling is, dat er mede wordt bijgedragen aan een redelijke afspiegeling binnen het gemeentelijke personeelsbestand in 2002.

De belangrijkste deelprojecten die er benoemd zijn worden hieronder opgesomd:

- Diversity managing: training managing diversity, doorlichten werving -en selectie, overige HRM instrumenten en trainingen interculturele personeelsmanagement.

Het trainingsprogramma “Managing Diversity” is voor de “poortwachters” van de gemeentelijke organisatie bedoeld. Dit omvat bijvoorbeeld het college, de raad, de deelgemeentebesturen, de directies, de voorlichters, de personeelsfunctionarissen, de voorzitters en de secretarissen van de OR (Veelkleurige Stad, 1997:9). Van belang werd geacht om deze “poortwachters” te trainen omdat zij, of het beleid maken, of over de belangrijke informele toelatingskanalen beschikken, of mede het imago van Rotterdam als werkgever en organisatie bepalen. Bovendien geeft het een belangrijk signaal aan de medewerkers, als ook de “toppers” zich laten trainen.

Intercultureel management training wordt nog steeds gegeven. Bij de laatste training was goed te merken, dat het minder goed werkte wanneer men zich er los voor aanmeldde. Maatwerk verzorgen werkte beter omdat je daar zag, dat het om de groep ging die gericht een probleem wilde oplossen. Dus men had een probleem, wilde het oplossen en daarom meldde men zich voor de training aan. Deze training betekent voor de mensen zoiets van: *“O ja, zo zit het. Het bewustzijn wordt hierdoor vergroot,”* aldus de geïnterviewde.

- Trainen en begeleiden van de “Change Agents”.

Change Agents zijn managers hoog in de organisatie, met verstand van de veranderingsstrategieën in relatie tot het intercultureel management, het Human Resource Management, en het kwaliteitsmanagement (Veelkleurige Stad, 1997:9). Deze mensen spelen dus een belangrijke rol, want daar zitten de ‘eigen’ mensen van de diensten in, die richting de directeur adviezen moeten uitbrengen. *“Cultuurveranderingstraject is een langdurig traject, met pieken en dalen, en dat moet je beseffen. Het is een proces van*

constant weer bijsturen, kijken wat werkt, en het stopt dus niet na een bepaald moment.” Change Agents spelen hier een belangrijke rol in, volgens de geïnterviewde.

- Traineeprojecten allochtonen en pilot traineeproject vluchtelingen, vanaf functieniveau 9 op decentraal niveau (Plan van aanpak intercultureel personeelsbeleid, 2000:10-11).

Voor de resultaten verwijs ik tevens naar de paragraaf 5.3 “Evaluatie anno 2002”. Doelstelling was, om 50 allochtonen in traineeprojecten in te laten stromen. Hiervoor zijn met de verschillende takken van diensten afspraken gemaakt. Er zijn drie allochtone trainees ingestroomd maar het is niet duidelijk of het voor alle diensten gold, of voor een bepaalde tak van dienst. (De gegevens betreffende de resultaten vormen geen duidelijkheid).

Doelstelling was tevens, om minimaal 10 vluchtelingen als trainee aan te stellen, er zijn vijf vluchtelingen ingestroomd. Doelstelling is hiermee niet gehaald.

- Stageplaatsen voor de MBO'ers van de allochtone afkomst binnen openbaar bestuur.

Doelstelling was om 15 stagiaires aan te stellen. Hier zijn verder geen gegevens over beschikbaar.

- Toeleiding van de allochtonen en de vrouwen in Top 200 (op 13+ niveau).

Doelstelling was, om een toename van 20 medewerkers van de allochtone afkomst, en vrouwen in de top 200 te stimuleren. Hier zijn verder geen gegevens over beschikbaar.

- Organiseren van een talentenmarkt.

Op deze manier heeft men getracht de ‘vissen in de vijver’ te vergroten. Er is een vacaturebank opgebouwd waaruit men gemakkelijker kan putten.

Getracht is, om alle deelprojecten en activiteiten vanuit twee uitgangspunten op te zetten en te realiseren: de strategische gerichtheid en de integraliteit.

Strategische gerichtheid, omdat de bedoeling is, dat de resultaten zich in een samenhangend geheel moeten vertalen van de beleidsvoorstellen, de strategieën, de modellen, de instrumenten en de procedures ter concretisering van het interculturele personeelsbeleid in het bijzonder, en de realisatie van het gemeentebestuur in het algemeen. Het beleid moet integraal van karakter zijn. Dit houdt in, dat er integratie tussen de organisatieaspecten (structuur, proces, cultuur) en de personele aspecten aanwezig moet zijn; er moet integratie zijn tussen de personele instrumenten. En het beleid moet op alle niveaus in de gemeentelijke organisatie worden betrokken – het beleid moet bottom-up geformuleerd worden.

5.9 Concluderend

Gekeken naar de maatregelen die in het kader van de “Veelkleurige Stad” zijn genomen om van de gemeentelijke organisatie een vooral diverse organisatie te creëren (in het zicht van de multiculturele samenleving), is de doelstelling gehaald. Het programma heeft de bewustwording over de meerwaarde van diversiteit binnen de organisatie van de gemeente en in de samenleving bevorderd. De klantgerichtheid en de klantbewustheid is hiermee naar een hoger niveau gebracht.

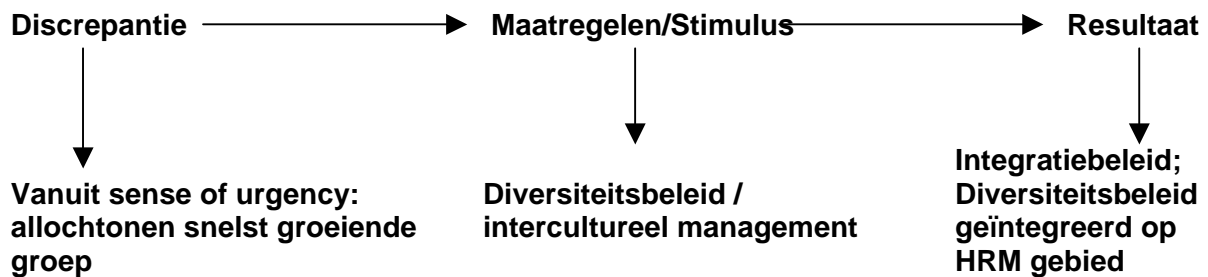
Gemeente Rotterdam kan als een actieve gemeente (zie paragraaf 2.4.3) worden bestempeld. De gemeente erkent de noodzaak van het diversiteitsbeleid, en vertaalt dit beleid naar concrete activiteiten. De instroom van de allochtonen staat centraal omdat dit de snelst groeiende bevolkingsgroep is. Deze ontwikkeling betekende, dat de organisatie van de gemeente hierop aangepast moest worden om deze groep op de juiste manier te kunnen bedienen.

Anno 2005 is men zich bewust geworden van het feit, dat het diversiteitsbeleid niet als een apart beleid moet worden gezien maar als een integraal onderdeel binnen het totaal beleid moet worden gevoerd. Het integratiebeleid is op dit moment een “hot topic” binnen de gemeente, en het diversiteitsbeleid is hier onlosmakelijk mee verbonden.

De geformuleerde doelstellingen om een bepaald aantal allochtonen binnen de gemeentelijke organisatie aan te stellen, is niet gehaald. Dit, omdat de doelstellingen te ambitieus waren vastgesteld, en men deze niet vanuit de “sense of urgency” heeft geformuleerd.

De onderstaande figuur is een weergave van de situatieschets binnen de gemeente Rotterdam.

Figuur 6. Situatieschets Rotterdam anno 2005



Ondanks dat de gemeente Rotterdam niet van een vergelijkbare grootte is als de gemeente Roosendaal (en hiermee de vergelijking moeilijk is te trekken), tracht ik hier een voorlopig antwoord te geven op de geformuleerde probleemstelling: “Aan welke voorwaarden moet worden voldaan om succesvol diversiteitsmanagement te kunnen implementeren?”

Naar aanleiding van de gevonden resultaten binnen de gemeente Rotterdam kan worden gesteld, dat de voorwaarden uit het theoretisch kader (bewustwording, draagvlak, open cultuur en etnisch vriendelijk HRM beleid) in de gemeente Rotterdam als succesfactoren voor het implementeren van het diversiteitsmanagement worden bestempeld. Hier bovenop voegt de gemeente Rotterdam nog een tweetal voorwaarden (succesfactoren) bij: het diversiteitsbeleid moet vanuit de “sense of urgency” geformuleerd worden, en moet in het bestaand beleid geïntegreerd worden. Wanneer aan deze voorwaarden wordt voldaan, zal het implementeren van het diversiteitsbeleid zeker tot succes kunnen leiden, zowel kwalitatief (betere dienstverlening) als wel kwantitatief (het aantal allochtonen binnen de organisatie zal als zodanig stijgen). De toevoeging van de twee voorwaarden, impliceert hiermee een voorlopig antwoord op de geformuleerde probleemstelling.

6 Samenvatting / Conclusie

In dit hoofdstuk wordt getracht de theorie en de empirie samen te vatten. Dit om een overzicht te creëren van de belangrijkste aandachtspunten binnen de praktijktoepassingen en de theorie, alvorens het antwoord te geven op de geformuleerde probleemstelling:

“Aan welke voorwaarden (succesfactoren) moet worden voldaan om succesvol diversiteitsmanagement te kunnen implementeren?”

6.1 Confrontatie theorie / empirie – het nieuwe model

In de concluderende paragraaf, paragraaf 2.5, zijn er een aantal succesfactoren genoemd die diversiteitsmanagement tot succes maken volgens de theorie. De volgende succesfactoren zijn genoemd:

Diversiteit volgens de theorie

- De bewustwording van de noodzaak tot het voeren van diversiteitsbeleid;
- Het creëren van draagvlak in alle geledingen van de organisatie;
- Organisatiecultuur dat open staat voor diversiteit;
- En diversiteitsbeleid, dat in het HRM beleid behoort te worden geïntegreerd.

Uit het onderzoek is gebleken, dat de deskundigen de bovenstaande succesfactoren bevestigen, maar voegen hier nog een aantal factoren bij. Hierdoor ontstaat een **nieuw (uitgebreid) model**, dat het slagen van het diversiteitsbeleid in de organisatie zal vergemakkelijken.

Diversiteit volgens het nieuwe model

- Goede integratie van de allochtonen is cruciaal voor het slagen van diversiteitsbeleid;
- Er moet een duidelijke keuze van de aanpak van diversiteit binnen de organisatie door de top worden gemaakt;
- Het beleid moet vanuit de “sense of urgency” worden geformuleerd;
- Het diversiteitsbeleid moet strategisch en integraal van karakter zijn.

Naar aanleiding van de theorie en de gevonden resultaten kan het volgende worden geconcludeerd. Bij het tot stand brengen van de diversiteit binnen de organisaties, is de **bewustwording** van het onderwerp cruciaal voor het slagen ervan. Een actieve en enthousiaste trekker (dan wel een externe adviseur) is hierbij van groot belang voor het welslagen van het diversiteitsbeleid. Het beleid moet zeker niet alleen van deze persoon afhangen, want mocht hij of zij wegvallen, valt diversiteitsbeleid al snel in de deuken. Men moet zich bewust worden van de gevolgen van het niet voeren van diversiteitsbeleid, en daarom moet er in de gehele organisatie draagvlak worden gecreëerd.

De cultuur is een succesfactor omdat de organisatie voor ‘andere’ doelgroepen open moet staan. Het specialistische karakter van de gemeente moet hier zeker geen belemmering vormen.

Diversiteitsbeleid behoort een onderdeel van het **HRM beleid** te vervullen, en moet idealiter **strategisch en integraal** zijn van karakter. Vanuit het **zakelijk doel** (sense of urgency) moet de organisatie voor zich zelf vaststellen, waarom het voor hen van belang is om aan diversiteit te doen. **De top** moet zich achter deze beslissing plaatsen om geen verwarring te scheppen op de werkvloer als wel naar buiten toe. Immers het moet zowel intern als extern duidelijk zijn waar de organisatie voor staat. Zonder allochtonen zal diversiteit geen kans van slagen hebben. Zij moeten tevens hun steentje bijdragen door in eerste instantie de Nederlandse taal machtig te worden, alvorens op alle andere gebieden goed te kunnen **integreren**.

Het voorlopig antwoord op de **probleemstelling**: “Aan welke voorwaarden (succesfactoren) moet worden voldaan om succesvol diversiteitsmanagement te kunnen implementeren?”,

wordt hiermee met het nieuwe model gepresenteerd. Het blijkt, dat de theorie enige houvast biedt, maar is onvolledig gekeken naar de gevonden resultaten vanuit de deskundigen. Het nieuwe model geeft aan, dat men tevens aan andere aspecten aandacht moet schenken, alvorens het diversiteitsbeleid op de juiste manier te implementeren.

De vragen die in de volgende hoofdstukken zullen worden beantwoord zijn, hoe het binnen de gemeente Roosendaal staat met het voeren van diversiteitsbeleid? Hoe ziet het personeelsbestand van de gemeente Roosendaal eruit? Is men zich bewust van de noodzaak tot het voeren van diversiteitsbeleid, is er draagvlak voor diversiteit? Zo niet, hoe kan men deze creëren?

Het nieuwe model vormt in dit kader een verdere verdieping van het theoretisch kader, en vormt als zodanig meer houvast op de bestaande materie betreffende diversiteitsbeleid. Daarom worden de gevonden resultaten in de gemeente Roosendaal aan het uitgebreide (dus het theoretisch model plus de aanvulling van het nieuwe model) model afgemeten.

Gemeente Roosendaal in beeld

7 Hoe ziet de organisatie van Roosendaal eruit?

In dit hoofdstuk wordt de organisatie van de gemeente Roosendaal beschreven. Het gaat om een korte kennismaking met de publieke organisatie. Als eerste wordt een korte geschiedenis van de gemeente Roosendaal uiteengezet. Vervolgens komt de interne organisatie van het bestuur en de ambtelijke organisatie aan bod, om zo een goed beeld te schetsen van de structurele kant van de gemeente Roosendaal. Aansluitend hierop wordt er aandacht gegeven aan de cultuur binnen de organisatie, en de laatste ontwikkelingen worden in kaart gebracht.

7.1 Korte Geschiedenis Roosendaal

Op de internet site (www.roosendaal.nl) van de gemeente Roosendaal staat de geschiedenis uitvoerig beschreven. Deze paragraaf is een korte weergave hiervan.

Roosendaal kent een rijke geschiedenis die terug gaat tot de twaalfde en dertiende eeuw, in 1268 duikt de naam "Rosendale" voor het eerst op in een akte. Van oudsher maakte Roosendaal onderdeel uit van het hertogdom Brabant. In de Middeleeuwen was er sprake van een zekere bloei door de opkomst van de turfstekerij, die turf diende als huisbrandstof. Er ontstond een levendige handel. De turf werd via de Roosendaalse haven uitgevoerd naar Holland, Zeeland, Vlaanderen en Antwerpen, toentertijd stond de vliet nog in open verbinding met de Noordzee. De Roosendaalse schippers ondernamen dan ook regelmatig tochten overzee naar Engeland en Frankrijk.

De Tachtigjarige Oorlog (1568-1648) maakte een einde aan de vooruitgang. Roosendaal en Wouw hadden zwaar te lijden van de rondtrekkende troepen. Zo vonden er Plunderingen en brandstichtingen plaats, en was het West - Brabantse plattenland tientallen jaren vrijwel geheel verlaten.

De Franse overheersing, door de troepen van de Keizer Napoleon, droeg ook niet bij aan de vooruitgang. Wel werd het dorp Roosendaal in 1809 tot stad verheven, met als motivatie "de uitgestrektheid en de volkrijkheid."

Met de invoering van de gemeentewet van 1851, kwam de politieke modernisering op gang. In het begin veranderde er desondanks weinig, een kleine groep notabelen bepaalde toen de conservatief katholieke koers. Het algemeen kiesrecht van 1919 bracht een kleine doorbraak teweeg, maar het zou nog tot 1970 duren voordat de traditionele patronen echt werden doorbroken en de ontzuiling vat kreeg op Roosendaal. Landelijke partijen deden steeds meer hun intrede. Met de samenvoeging van de gemeenten Wouw, Roosendaal en Nispen ontstond per 1 januari 1997 de huidige Gemeente Roosendaal. Roosendaal heeft per 1 januari 2005 77.743 inwoners. Dit is verdeeld over Roosendaal en haar deelgemeenten (Heerle, Moerstraten, Nispen, Wouw en Wouwse Plantage).

Na deze korte schets van de ontstaansgeschiedenis van de gemeente Roosendaal wordt ingegaan op de structuur van de interne organisatie van de gemeente Roosendaal.

7.2 Structuur

In deze paragraaf wordt een korte structuur schets van de organisatie gegeven. Zo worden verschillende organen van de organisatie besproken.

Het bestuur

Het gemeentebestuur bestaat uit drie onderdelen, elk met eigen taken en bevoegdheden:

- De Gemeenteraad

De gemeenteraad is het hoogste bestuursorgaan van de gemeente. Raadsleden verwerven hun legitimiteit doordat zij direct gekozen worden door de bevolking. Zij voeren de wil uit van de kiezers (Bovens *et al.* 2001). De hoofdtaken van de raad zijn, het vaststellen van de beleidshoofdlijnen, en het toezien op de uitvoering daarvan. De 35 leden van de gemeenteraad worden om de vier jaar gekozen door alle stemgerechtigde inwoners van de gemeente van 18 jaar en ouder tijdens de gemeenteraadverkiezingen. De laatste vonden plaats op 6 maart 2002. De raadsleden van eenzelfde partij vormen een zogenaamde (raads)fractie. In Roosendaal wordt de coalitie gevormd door RLPR (12 zetels), CDA (8 zetels), en PvdA (3 zetels). Samen hebben de partijen 23 zetels en dus ruim de meerderheid bij de 35 raadsleden. De oppositie wordt gevormd door de VVD (8 zetels), SP (2 zetels), en GroenLinks (2 zetels).

De zetelverdeling in de gemeenteraad van Roosendaal ziet er sinds maart 2002 als volgt uit:

Partij	Aantal zetels
Roosendaalse Lijst Piet Rampart	12
Volkspartij voor Vrijheid & Democratie (VVD)	8
Christen Democratisch Appèl (CDA)	8
Partij van de Arbeid (PvdA)	3
POR/ GroenLinks	2
Socialistische Partij (SP)	2
Totaal: 35 leden van de gemeenteraad	

De focus voor de periode 2002-2006 is in het raadsprogramma samengevat onder de titel "Samen vernieuwen." Hierbij ligt de nadruk op een goede samenwerking tussen de gemeenteraad en het college, en tussen de collega's onderling. Ook is hierbij de participatie van de burger van belang. Op de agenda wordt vernieuwing geoperationaliseerd in de vorm van een focus op de zaken die de burger direct raken: veiligheid, het openbaar gebied, en de leefbaarheid in de wijken en dorpen.

- Het College van Burgemeester en Wethouders (college van B&W)

Het college van B&W is het dagelijkse bestuur van de gemeente, zij dient verantwoording af te leggen aan de gemeenteraad. Naast een aantal eigen bestuursbevoegdheden is zij meestal ook belast met de uitvoering van de genomen besluiten. Deze taken voert zij uit door de inzet van het ambtelijke apparaat, dat onder leiding staat van de gemeentesecretaris. Ook beschikt het college over formele beslissingsbevoegdheden. Zo moet er een handtekening (een contraseign) onder besluiten staan, dienend als goedkeuring voor de uitvoerder. Zonder dat contraseign kan er bijvoorbeeld geen nieuwe wet of algemene maatregel van bestuur van kracht gaan. Op lokaal niveau betekent dit, dat zonder de medewerkers van het college van burgemeester en wethouders, het ambtelijke apparaat machteloos is (Bovens *et al.* 2001). Het college bestaat uit de burgemeester en 5 wethouders.

Het collegeprogramma is een nadere uitwerking van het raadsprogramma waarin de hoofdlijnen voor het bestuur van de Gemeente Roosendaal voor de periode 2002-2006 zijn vastgelegd. Het collegeprogramma legt accenten en maakt keuzes voor de komende bestuursperiode. Om adequaat in te kunnen spelen op de maatschappelijke en de economische ontwikkelingen of (landelijke) veranderende wet -en regelgeving, wordt het collegeprogramma jaarlijks uitgewerkt in jaarplannen (voorjaarsnota en begroting). Het college hecht veel waarde aan het meten van de effecten van de voorgenomen maatregelen en zal dan ook bezien, in hoeverre deze effect hebben gehad, en of / en zo ja, in welke mate, het wenselijk cq. noodzakelijk is deze impulsen te continueren.

- De Burgemeester

De burgemeester is de voorzitter van de gemeenteraad en van het college van de B&W. Hij wordt niet gekozen zoals de raad, maar wordt benoemd door de Kroon. Hij verwerft zijn legitimiteit door de juridische kaders (Bovens *et al.* 2001). De burgemeester heeft dus een aantal eigen wettelijke taken en bevoegdheden. Zo is hij verantwoordelijk voor de handhaving van de openbare orde en de veiligheid in de gemeente. De burgemeester heeft tevens speciale bevoegdheden, zo mag hij besluiten van het college of de gemeenteraad ter vernietiging voordragen aan de Kroon.

7.3 Ambtelijke organisatie

Het college wordt ondersteund door een ambtelijk apparaat. De meeste ambtenaren houden zich in de hoofdzaak met de uitvoering van het beleid bezig. Slecht een kleine minderheid is met name bij de voorbereiding van het beleid betrokken. In het initiëren van het beleid en het overnemen van de initiatieven van buiten, nemen het college en de ambtenaren een centrale rol in (Derksen, 2001).

Het is onmogelijk voor de politici om alle beslissingen zelf te nemen. Daarom zijn er formele bevoegdheden aan een ambtenaar toegekend. Namelijk het mandaat, waarbij de ambtenaren namens de wethouder en onder diens verantwoordelijkheid een bevoegdheid uitoefenen. Delegatie, waarbij een bevoegdheid wordt overgedragen van het ene orgaan op het andere. Ten slotte de meest vergaande, attributie. Daarbij roept de wetgever in een regeling een nieuwe bevoegdheid in het leven en deelt die aan het bestuursorgaan toe. Een ambtenaar heeft dan zelfstandig beslissingsrecht (Bovens *et al.* 2001).

De ambtenaren verlenen hun legitimiteit door hun deskundigheid. Vaak zijn de ambtenaren aangenomen door een specifieke kennis en/of vaardigheid. Deze deskundigheid wordt versterkt door hun lange ervaring. Dit zorgt ervoor, dat ze vaak meer weten over een specifiek onderwerp dan de politici, en dat geeft ze macht. Ambtenaren hebben tevens te maken met stukken waar men vertrouwelijk mee om moet gaan en moeten zich houden aan de geheimhoudingsplichten. Hierdoor hebben ambtenaren soms een informatievoorsprong op de politici (Bovens *et al.* 2001).

De ambtelijke organisatie te Roosendaal is opgebouwd, per 1 januari 2004, volgens het directiemodel (zie bijlage 2: organogram) waarbij het directieteam rechtstreeks leiding geeft aan de afdelingen binnen de organisatie. Er zijn 14 afdelingen binnen de organisatie en deze afdelingen worden door 579 medewerkers gevuld, waarvan per 31 december 344 mannen en 252 vrouwen in dienst zijn (Storm-Koevoets, afdeling financiën, 2005). Voor de reorganisatie was veel decentraal geregeld. Na de organisatieverandering is gemeente Roosendaal overgegaan tot centralisatie. Hierdoor moesten de processen veranderen. Uiteindelijk is de structuur van de organisatie veranderd, maar de werkprocessen zijn veelal nog zoals het voor de organisatieverandering was. Dit zorgt ervoor, dat de efficiency en de effectiviteit van de organisatie niet altijd optimaal benut kunnen worden (Sociaal jaarverslag, 2003).

Aan het hoofd van de ambtelijke organisatie staat de gemeentesecretaris, hij vervult tevens de functie van de algemeen directeur. De gemeentesecretaris woont de vergaderingen van het college bij, maakt aantekeningen van wat er besloten is, en verricht de noodzakelijke administratieve handelingen die vooral gaan aan de uitvoering van besluiten. Raadsleden en het college kunnen bij de gemeentesecretaris terecht voor de informatie, de raad en de steun.

Onder de algemeen directeur (gemeentesecretaris) valt de directie. De directeuren geven als lid van het directieteam sturing aan de ontwikkeling, en de implementatie van de gemeentelijke strategie, het stellen van kaders voor de inhoudelijke en bedrijfsvoeringsprocessen, en de beheersing daarvan. De directie (algemeen directeur en vier

directeuren) wordt ondersteund door twee stafeenheden, te weten een staf strategie en een staf control. Naast deze afdelingen kent de organisatie ook nog een aantal primaire – en ondersteunende afdelingen. De afdelingshoofden zijn belast met de voorbereiding van en advisering over het beleid, en geven leiding aan de uitvoering van de gemeentelijke doelstellingen binnen de afdeling.

Verder besteedt de Gemeente Roosendaal een aantal uitvoerende werkzaamheden uit aan derden, zoals de reinigingsdiensten, het zwembad, de milieudienst, de bestuurscommissie openbaar onderwijs e.a.

Na de herstructurering van de ondersteunende afdelingen, die in 2004 heeft plaatsgevonden, is in 2005 begonnen met de activiteiten voor herinrichting van de primaire afdelingen, waaronder de afdeling Ontwikkeling. De afronding daarvan is voorzien per 1 januari 2006.

Figuur 7. Roosendaal (van links naar rechts): Oude Markt. De Waterstaatskerk Sint - Jan de Doper en het oude raadhuis. Foto van Hans Hopstaken.



7.4 Cultuur

De cultuur van de organisatie van de gemeente Roosendaal is in kaart gebracht door gebruik te maken van de “cultuurfoto”.

Ter ondersteuning van de invoering van het bedrijfsvoeringconcept “Beter Samen, Samen Beter” (BSSB), heeft het managementteam een ambtelijke projectgroep de opdracht gegeven om ‘de’ cultuur van de gemeentelijke organisatie in beeld te brengen. Dit heeft men gedaan middels het kwalitatief onderzoek, interviews, om zo een zo groot mogelijk spectrum van de ervaringen, beelden, meningen en percepties te verzamelen.

De resultaten van de huidige ‘cultuurfoto’ zijn in het eindrapportage “Onze manieren”, de organisatiecultuur van de Gemeente Roosendaal, van beeld naar beweging, eind 2003 beschreven. De belangrijkste uitkomst van dit onderzoek is, dat de cultuur van de gemeente Roosendaal aan de verandering toe is. De bestaande cultuur is niet open, er is sprake van veel indirecte communicatie (in de wandelgangen) en conflictvermijding. De afstanden tussen bestuur, management en de werkvloer zijn groot, waardoor men zich niet altijd goed op z’n plaats voelt. De opgave voor de gemeente is, om aan de cultuur te werken, om begrip en draagvlak te creëren voor de veranderingen die met het bedrijfsvoeringconcept BSSB gepaard gaan.

8 Hoe ziet het personeelsbestand eruit?

In dit hoofdstuk wordt het personeelsbestand van de gemeente Roosendaal door de “bril van diversiteit” bekeken. Als eerste wordt de afspiegelingskwestie onder de loep genomen om te kijken, of er binnen de gemeente al dan niet sprake is van discrepantie op dit vlak.

8.1 Afspiegelingskwestie bekeken

“Personeelsbeleid bij de overheidsinstanties behoort een voorbeeldfunctie te vervullen naar de samenleving toe en daarmee een afspiegeling te zijn van de beroepsbevolking” (Rompfen, 17 februari 2005).

Om een goed beeld te kunnen schetsen hoe de afspiegelingskwestie binnen de gemeente Roosendaal eruit ziet, heb ik voor de volgende afbakening gekozen.

De meeste tabellen die door het CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek) worden gehanteerd, gebruiken de term beroepsbevolking (BB). Hieronder verstaat men mensen die tenminste 12 uur werken, werk voor deze tijd aanvaard hebben, of mensen die minstens 12 uur bereid zijn/ willen werken in de leeftijd 15-64 (CBS, 8 maart 2005). Omdat ik deze definitie voor mijn onderzoek te breed vind, kijk ik naar de potentiële beroepsbevolking. Hieronder versta ik de bevolking in de leeftijd 20-59 jaar (Van der Poel, 28 februari 2005). De groep werkenden in de leeftijd 15-19 jaar beschouw ik hier niet relevant omdat het hier om hele jonge potentiële werknemers gaat en mijn verwachting is, dat deze groep nihil belang speelt bij het aantrekken van de werknemers bij de overheidsinstanties. De groep in de leeftijd 60-64 laat ik tevens achterwege, omdat deze groep geen sleutelrol in de samenstelling van de potentiële bevolking vervult. Deze groep bestaat uit ouderen die naar mijn verwachting niet vaak meer een full – time functie vervullen en niet meer in hoge mate flexibel / mobiel zijn. Ik ga ervan uit, dat de toekomstige werkgever niet zo gauw een nieuwe medewerker in deze leeftijdscategorie zal werven. Tevens valt een gedeelte van deze groep ouderen binnen de regeling vervroegd uittreding pensioen (VUT) waardoor ze niet meer op de arbeidsmarkt actief zijn.

Om bevolking naar etniciteit in kaart te brengen, hanteer ik de definitie van de Wet Samen. Een allochtoon werd hier als volgt gedefinieerd (www.wetsamen.nl, 13 januari 2005):

- a. Tot de doelgroep van deze wet behoren: a. een persoon geboren in Turkije, Marokko, Suriname, Nederlandse Antillen, Aruba, voormalig Joegoslavië, of in overige landen in Zuid - of Midden-Amerika, Afrika of Azië met uitzondering van Japan en voormalig Nederlands - Indië en Molukkers;
- b. Een persoon die voorkomt in het register, bedoeld in artikel 1, onder b, van de wet Rietkerk - uitkering;
- c. De kinderen van de onder a en b bedoelde personen.

Tevens gebruik ik de definities van het CBS. Sinds augustus 1999 hanteert het CBS een nieuwe standaarddefinitie voor de allochtonen. Volgens deze definitie wordt een persoon tot de allochtonen gerekend, als tenminste één ouder in het buitenland is geboren (‘buitenland’ staat hier gelijk aan de landen die in de definitie niet westers worden genoemd) (<http://statline.cbs.nl>, 20 maart 2005).

Tot de categorie 'niet-westers' behoren allochtonen uit Turkije, Afrika, Latijns - Amerika en Azië met uitzondering van Indonesië en Japan. Op grond van hun sociaal-economische en -culturele positie worden allochtonen uit deze twee landen tot de westerse allochtonen gerekend. Het gaat vooral om mensen die in voormalig Nederlands Indië zijn geboren en werknemers van Japanse bedrijven met hun gezin.

De organisatie van de gemeente Roosendaal heeft per 31 december 2004, 344 mannen en 252 vrouwen in dienst. Van de totale personeelsomvang worden 11 plaatsen door de allochtonen vervuld, conform de definitie van de wet Samen (Storm-Koevoets, afdeling financiën, 2005). Om nu te kijken hoe deze samenstelling zich tot de afspiegelingskwestie verhoudt, zal ik de onderstaande tabellen analyseren.

8.2 Gemeente Roosendaal in cijfers: statistische gegevens

In Roosendaal wonen op 1 januari 2005 43.369 mensen in de leeftijd van 20 t/m 59 jaar (potentiële beroepsbevolking). Er zijn 21.877 mannen (50,4%) en 21.492 vrouwen (49,6%). Totaal maakt dit 43.369 mensen in de groep potentiële beroepsbevolking.

Om wat meer te weten te komen over de bevolkingssamenstelling van de gemeente Roosendaal, heb ik wat statische gegevens over de gemeente op een rijtje gezet. Op deze manier kan ik kijken, hoe het met de diversiteit in geheel Roosendaal is gesteld en waar men dus als gemeente uiteindelijk naar toe zouden moeten werken. Niet alle gegevens zijn recent, maar zorgen ondanks dit gegeven voor een globaal beeld.

8.2.1 Man / vrouw verhouding

Tabel 1. Bevolking naar leeftijd (5-jaarsklassen) en geslacht per 1-1-2005

Leeftijdsgroep * Geslacht persoon Crosstabulation					
Count					
		Geslacht persoon			
		M Man	V Vrouw	Total	
Leeftijdsgroep	1	0 - 4	2.314	2.210	4.524
	2	5 - 9	2.446	2.224	4.670
	3	10 - 14	2.383	2.424	4.807
	4	15 - 19	2.410	2.262	4.672
	5	20 - 24	2.140	2.063	4.203
	6	25 - 29	2.171	2.235	4.406
	7	30 - 34	2.751	2.750	5.501
	8	35 - 39	3.197	3.118	6.315
	9	40 - 44	3.215	3.075	6.290
	10	45 - 49	2.883	2.751	5.634
	11	50 - 54	2.691	2.774	5.465
	12	55 - 59	2.829	2.726	5.555
	13	60 - 64	2.168	2.021	4.189
	14	65 - 69	1.680	1.799	3.479
	15	70 - 74	1.413	1.564	2.977
	16	75 - 79	941	1.420	2.361
	17	80 - 84	592	1.086	1.678
	18	85 - 89	186	542	728
	19	90 - 94	57	188	245
	20	> 94	7	37	44
Total			38.474	39.269	77.743

Bron: Van der Poel

Op grond van de bovenstaande tabel kan ik concluderen, dat 49,6% van de 20-59 jarige Roosendalers een vrouw is. Naar aanleiding van de CBS-cijfers gebaseerd op de Enquête Beroepsbevolking die het CBS ieder jaar houdt, over 2001-2003, kan men ervan uitgaan, dat van de beroepsbevolking 41,2 % vrouw is en van de werkzame beroepsbevolking 39,9%. Met 42,3% vrouwen in dienst heeft de Gemeente Roosendaal dus een goede afspiegeling

naar geslacht (zelfs relatief iets meer vrouwen dan in de totale werkzame beroepsbevolking, hoewel dat cijfer al iets verouderd is).

8.2.2 Westers / niet - westers

Tabel 2. Bevolking naar leeftijd (CWI-leeftijdsklassen) en westers / niet-westers (volgens de Wet Samen) per 1-1-2005

wnw * Leeftijdsgroep Crosstabulation			
Count			
Leeftijdsgroep	westers	niet-westers	Total
1 0 - 4	3.402	1.122	4.524
2 5 - 9	3.631	1.039	4.670
3 10 - 14	3.820	987	4.807
4 15 - 19	3.712	960	4.673
5 20 - 24	3.191	1.012	4.203
6 25 - 29	3.482	924	4.406
7 30 - 34	4.488	1.013	5.501
8 35 - 39	5.416	899	6.315
9 40 - 44	5.546	744	6.290
10 45 - 49	5.145	489	5.634
11 50 - 54	5.110	355	5.465
12 55 - 59	5.299	256	5.555
13 60 - 64	3.986	203	4.189
14 65 - 69	3.324	155	3.479
15 70 - 74	2.927	50	2.977
16 75 - 79	2.329	32	2.361
17 80 - 84	1.668	10	1.678
18 85 - 89	725	3	728
19 90 - 94	244	1	245
20 > 94	44	0	44
Total	67.489	10.254	77.743

Bron: Van der Poel

Omdat ik in mijn analyse van de potentiële beroepsbevolking uitga, kan ik verder uit tabel twee afleiden, dat er 37.677 mensen met een Nederlandse of andere westerse etniciteit (86,9%) in Roosendaal zijn, en 5.692 mensen met een niet-westerse etniciteit (13,1%).

Van de totale personeelsomvang in Roosendaal (596) worden 11 plaatsen door de allochtonen vervuld. Uit de bovenstaande tabel kan men afleiden, dat met 11 niet-westerse allochtonen in dienst (1,8 %) het werknemersbestand 'never nooit' een goede afspiegeling van de beroepsbevolking is, omdat de potentiële beroepsbevolking in Roosendaal uit 13,1% allochtonen bestaat. Van de 20 – 59 jarigen (potentiële beroepsbevolking) is 13,1% niet-westers, en "zelfs wanneer je dit gegeven corrigeert voor de lagere arbeidsparticipatie onder allochtonen, ligt dat percentage nog altijd vele malen hoger dan die 1,8%," aldus Mart van der Poel.

8.2.3 De vijver waaruit de gemeente Roosendaal kan vissen

Over het opleidingsniveau van de allochtone beroepsbevolking heeft het CBS geen gegevens, en wordt er bij de gemeente ook niets geregistreerd.

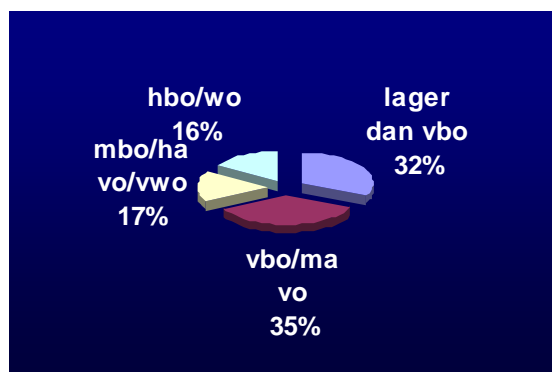
Wat ik binnen deze strekking heb kunnen vinden, zijn de resultaten van de Bewonersenquête 2003 onder 3.600 inwoners van Roosendaal van 16 jaar en ouder. Daarin is onder andere gevraagd naar het opleidingsniveau en de etniciteit. Voor een globaal beeld vind ik deze percentages bruikbaar.

Tabel 3. Opleidingsniveau bewonersenquête 2003

Wat is uw hoogst voltooide opleiding * Tot welke etnische groep rekent u zichzelf Crosstabulation					
			Tot welke etnische groep rekent u zichzelf		Total
			1 westers	2 niet-westers	
Wat is uw hoogst voltooide opleiding?	1 < vbo	Count	326	46	372
		% within Tot welke etnische groep rekent u zichzelf	9,5%	31,9%	10,4%
	2 vbo/mavo	Count	1.435	51	1.486
		% within Tot welke etnische groep rekent u zichzelf	42,0%	35,4%	41,7%
	3 mbo/havo/vwo	Count	1.049	24	1.073
		% within Tot welke etnische groep rekent u zichzelf	30,7%	16,7%	30,1%
	4 hbo/wo	Count	608	23	631
		% within Tot welke etnische groep rekent u zichzelf	17,8%	16,0%	17,7%
Total		Count	3.418	144	3.562
		% within Tot welke etnische groep rekent u zichzelf	100,0%	100,0%	100,0%

Bron: Van der Poel

Om tabel drie nog beter te verduidelijken geef ik de vijver qua opleidingsniveau hieronder grafisch weer.

Figuur 8. Allochtonen vijver.

De percentages in figuur acht zijn voor het gemak afgerond. Uit dit figuur wordt duidelijk, dat van de 100% allochtonen in totaal 33 % middelbaar of hoger opgeleid is. Dat is weliswaar een stuk lager dan de Westerse groep, maar het geeft wel aan, dat er zeker potentie in de vijver is. Deze bevinding ontkracht het vooroordeel, dat allochtonen laag zijn opgeleid.

8.2.4 Leeftijd medewerkers

Tabel 4. Leeftijdontwikkeling gemeente Roosendaal in de periode 2002-2004

Gemiddelde leeftijd	2002	2003	2004
Mannen	45,34	45,81	45,67
Vrouwen	41,59	42,56	42,94
Totaal	43,81	44,42	44,62

Bron: Storm-Koevoets / Jaarverslag 2003

In de inleiding heb ik het probleem van de vergrijzende medewerkers bestand binnen de gemeentelijke organisatie (overheidsinstanties) aangehaald. Uit tabel 1 voorin in dit hoofdstuk kan ik concluderen, dat de gemiddelde leeftijd van de potentiële beroepsbevolking (20-59 jaar) in Roosendaal 40,4 jaar is.

Verder kan ik uit tabel 4 concluderen, dat de gemiddelde leeftijd van de medewerkers binnen de gemeente Roosendaal gestaag toeneemt, zowel voor de groep mannen als vrouwen. Al met al heeft de gemeente Roosendaal een behoorlijk 'verouderd' personeelsbestand in vergelijking met de beroepsbevolking. Voor de gemeente Roosendaal betekent dit gegeven, dat men in de toekomst toch meer aandacht zal moeten schenken aan de 'andere' groepen. Uit paragraaf 8.2.3 is al gebleken, dat er voldoende potentie binnen de allochtonen vijver te halen is, dus hier zal het niet aan kunnen liggen.

8.3 Concluderend

De afspiegelingskwestie heeft de volgende conclusie voor de organisatie van de gemeente Roosendaal opgeleverd.

Binnen de gemeente heeft men een goede afspiegeling qua man – vrouw verhouding. Het personeelsbestand is daarentegen behoorlijk vergrijsd en de gemiddelde leeftijd blijft stijgen. Voor de gemeente Roosendaal zal het hiermee de uitdaging zijn, om in de toekomst meer allochtone jongeren aan te trekken. De discrepantie ontstaat tevens, wanneer men naar de afspiegeling qua etniciteit binnen de medewerkersbestand van de gemeentelijke organisatie kijkt. Nog geen 2% van de medewerkers binnen de gemeente is van allochtone afkomst. Dit concluderen tevens de organisatieadviseurs Van Naem & Partners in het onderzoek naar integratiebeleid in de gemeente Roosendaal (2005:42). Toch is uit de bewoners enquête (2003) gebleken, dat er voldoende potentie binnen de allochtonen vijver te halen is. Ik ben benieuwd hoe het komt, dat men er niet voldoende van gebruik maakt, en op deze vraag ga ik in het verdere verloop van dit onderzoek antwoord proberen te geven.

Samenvattend kan worden gesteld, dat Roosendaal niet aan de afspiegelingsvereiste voldoet en daarmee het mogelijk arbeidspotentieel onbenut laat. De vraag is, waarom de gemeente Roosendaal voor deze aanpak heeft gekozen? In de volgende hoofdstukken tracht ik hier antwoord op te geven. Binnen de gemeente Roosendaal ga ik op zoek naar de mogelijke redenen voor het niet voeren van diversiteitsbeleid.

Is er draagvlak voor diversiteit?

9 Roosendaal en diversiteit

In dit hoofdstuk wordt een schets gegeven van de huidige situatie binnen de gemeente Roosendaal. Bij de gemeente Roosendaal is voor een selectie van 10 ambtenaren gekozen, waarvan drie top - figuren en zeven afdelingshoofden. De drie top - figuren zijn: de wethouder van het P&O portefeuille, de vertegenwoordiger van de OR en de gemeentesecretaris. De afdelingshoofden van de volgende afdelingen hebben hun medewerking aan het onderzoek verleend: Afdeling Burgerzaken, Afdeling Sociale Zaken, Afdeling Beleid, Cultuur en Maatschappij, Gemeentelijk Aannemingsbedrijf, Afdeling Beleid en Implementatie, Afdeling Control en de Afdeling Faciliteiten.

Het onderzoek werd in de periode van 3 maanden verricht. In de periode die ik ter beschikking had, heb ik in de volgende onderwerpen inzicht verkregen: hoe de respondenten tegen de huidige personeelssamenstelling aankijken en hoe de respondenten diversiteit ervaren. Welke redenen noemen de geïnterviewden om wel iets aan diversiteitsbeleid te doen en wat zijn de verklaringen waarom diversiteit in Roosendaal niet van de grond komt? Aansluitend hierop worden de belangrijkste conclusies op basis van de interviews getrokken.

9.1 De huidige -en de toekomstige personeelssamenstelling

Op de vraag *hoe de afdelingshoofden tegen de huidige –en de toekomstige personeelssamenstelling aankijken*, heeft men verschillende wensen geuit. Over het algemeen kan worden geconstateerd, dat men de huidige personeelssamenstelling anders zou inrichten. Meerderheid van de geïnterviewde afdelingshoofden had specifieke wensen met betrekking tot zijn / haar afdeling. In de volgende tabel worden deze specifieke wensen gepresenteerd.

Wensen van de afdelingshoofden	Uitleg
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meer allochtonen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Allochtonen hebben niet de juiste opleiding, vakkennis nodig; daarom is de potentiële vijver niet toereikend; geen affiniteit met het werk
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meer mannelijk geslacht, het liefste met bedrijfskundige achtergrond 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Goede omgang met de klanten; bedrijfskundige achtergrond zorgt voor zelfsturing en denken in “Return on Investment” (wat levert het op)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meer vrouwelijk geslacht 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gekeken naar toekomstige personeelsverloop
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meer jongeren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gekeken naar toekomstige personeelsverloop
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Overige afdelingen: tevreden met de huidige diverse samenstelling; in het zicht van de toekomstige personeelsverloop – meer vrouwen en jongeren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Allerlei kwaliteiten aanwezig, goede combi van specialisten en generalisten; goede basis van respect en vertrouwen ondanks verschillende mensen

9.2 Diversiteit en de afspiegelingsvereiste

Om vast te kunnen vaststellen hoe de geïnterviewden het begrip diversiteit ervaren, zijn de volgende vragen gesteld: *Hoe kijkt men tegen diversiteit aan? Wat vindt men van de afspiegelingsvereiste?* Opmerkelijk was, dat de meerderheid van de respondenten niet wist wat met diversiteit bedoeld wordt. Pas nadat een korte uitleg werd gegeven en het gesprek vorderde, kwamen de geïnterviewden met de onderstaande definities. Tevens bleek dat men moeite had met het woord “allochtonen”. Men sprak liever over “onze collega’s” of “medelanders”.

Uit de verschillende antwoorden blijkt, dat de geïnterviewden het begrip diversiteit verschillend ervaren.

“Diversiteit: niet veel van hetzelfde. Mix hebben van denkers en doeners, mix van vakbekwamen en aankomenden, mix van verschillende mensen. Ik wil de beste om me heen hebben, ze moeten de beste zijn op allerlei gebieden en mogen beter zijn dan ik. Ze zijn nooit een bedreiging, het is juist twee componenten van kunde en waarde aan elkaar koppelen (synergie-effect).”

“Ik heb bij dit begrip eigenlijk nooit gedacht aan inbreng van de etnische minderheden, los van het feit, dat ik hier aan vrouwen en leeftijdsbewust personeelsbeleid heb gedacht. Ons inbreng is vooral deze inbreng qua diversiteitsbeleid.”

“Hoe kan ik zoveel mogelijk verschillende entiteiten naast elkaar krijgen. Want die kunnen zoveel mogelijk van elkaar leren, ik zoek zo min mogelijk naar de overeenkomsten, ik zoek zoveel mogelijk naar verschillen. Dus ik bedoel hiermee, mensen met verschillende gedachtes, met verschillende handelingspatronen, verschillende competenties, die probeer ik bij elkaar te brengen zodat ze van elkaar leren.”

“Verhouding man – vrouw en leeftijdssamenstelling, dat is diversiteit op dit moment voor mij.”

“Diversiteitsbeleid zie ik niet anders dan dat er heel veel verschillende kwaliteiten nodig zijn voor een organisatie om een product te leveren. Aan de ene kant moet je dan heel klantgericht zijn, gekeken bijvoorbeeld naar de baliemedewerker, aan de andere kant moet je ook bijvoorbeeld betrouwbaar zijn, daarmee zijn er veel meer competenties om een gemeente goed te laten functioneren.”

“Mijn eerste gedachte is vanuit de mensen geredeneerd – diverse vormen daarbij, om de talenten te benutten op verschillende manieren.”

“Diversiteit is voor mij etnisch onafhankelijk, het gaat mij om de mensen in de organisatie die capaciteiten hebben, talenten hebben om beleid te maken op strategisch, tactisch niveau, niet bang zijn om te veranderen, ik ben op zoek naar generalisten, mensen die tussen bedrijven en beleid komen, dwarsverbanden kunnen leggen ten behoeve van het optimaal product.”

De **top figuren** hebben hier de volgende uitspraken over gedaan:

“Voor mij zijn dat een aantal stappen. Mensen zodanig bij de organisatie betrekken (we doen het niet maar we werken er wel aan) dat ze geadviseerd worden in alle mogelijkheden zoals, arbo wetgeving, vergrijzing, alle mogelijkheden op de arbeidsmarkt voor gemeenten zodat men weet hoe men ermee om moet gaan.”

“Ik ben van mening, dat er in de organisatie allerlei mensen moeten zitten, mensen die veel kennis hebben van het bedrijfsleven, van de integratie, dat kunnen allochtonen als autochtonen zijn, er is geen uitgesproken beleid om zo’n specifieke spreiding te hebben. Het blijkt uit het aannamebeleid, dat we mensen met allerlei achtergronden hebben aangenomen.”

“Als begrip, hoe zorg je ervoor dat in een organisatie als Roosendaal, een veel koppige monster (200 producten), dat er een consistente leiding is in hoe mensen worden aangestuurd, hoe ze daarbij kunnen laten zien dat ze allemaal voor Roosendaal werken. Met al die verschillende stijlen die de mensen hebben, verschillende persoonlijkheden, hoe deze zich hier dan in die cultuur en structuur die we hier hebben, thuis voelen. Ervoor zorgen dat, ondanks het enorme verschil in wat er allemaal gebeurt, toch een herkenbare stijl in huis is voor je mensen, zodat de verhoudingen daardoor helder zijn, verantwoordelijkheden goed worden belegd, en ze dat ook herkennen: “zo doen we dat”.”

“Doelgroepenbeleid zie ik ook als diversiteitsbeleid want we moeten iets anders betekenen voor de bewoners in de “Kalsdonk” (veelal door de allochtonen bewoond) en de bewoners in de “Parklaan” (veelal door de autochtonen bewoond). Je hele bevolking is natuurlijk divers, allochtonen, autochtonen, bijstandsgerechtigden, die mensen moet je goed bedienen.”

Op de vraag *wat de respondenten van de afspiegelingsvereiste vinden*, zijn de volgende uitspraken gedaan. In tegenstelling tot het A&O fonds zag de meerderheid de afspiegelingskwestie niet als het criterium om op deze manier kunstmatig het allochtonen niveau op te krikken. Een enkeling benadrukte dat het niet nodig is om de afspiegeling kunstmatig te verhogen, omdat deze zich met de voortschrijdende globalisering zelf op zou lossen. Het belang van de afspiegeling wordt minder belangrijk geacht, dan het belang van het bedrijfsmatiger werken. Een enkeling stond positief tegenover de afspiegelingskwestie, maar dan in brede zin. In de onderstaande tabel worden de citaten gepresenteerd.

Afspiegelingsvereiste	Citaten
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Men was niet verbaasd 	<i>“Zonder het percentage had ik ook dezelfde reactie gegeven, ik zie ze namelijk ook niet lopen.”</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afspiegeling geen criterium 	<i>“Het hoeft toch niet zo te zijn dat de afspiegeling voor bepaalde doelgroepen op moet gaan.”</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afspiegelingskwestie lost zich vanzelf op 	<i>“Dat we binnen de organisatie een afspiegeling zullen hebben van de samenleving, zal in de toekomst meer een automatisme worden. Je hoeft nu maar te kijken naar de samenstelling van de studenten op de universiteiten, dat is divers. Dit alles heeft te maken met de globalisering”.</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Overgang naar bedrijfsmatiger werken belangrijker dan de afspiegeling 	<i>“Ik ben voor de situatie dat we de beste persoon op de beste plek moeten hebben en dat mag best een allochtoon zijn. Als organisatie moeten we een goed product kunnen leveren, tegen de laagste kosten en de beste voorwaarden en daar heb je</i>

	<i>mensen voor nodig die deskundig zijn, die bepaalde activiteiten op een juiste manier kunnen doen. Het is van minder belang dat het een afspiegeling moet zijn van de samenleving.”</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enkeling staat positief tegenover de afspiegelingskwestie maar in brede zin 	<i>“Het is goed wanneer we een afspiegeling zijn van de maatschappij. Maar hier doel ik ook op mannen en vrouwen verhouding, gewoon de normale samenstelling van de bevolking, dat in de ambtenarenbestand zou moeten terugkomen. Vanuit het maatschappelijk gezicht van de gemeente mag men dat verwachten, maar ook van het bedrijfsleven. We leven in een multiculturele samenleving.”</i>

Aan de **top figuren** is de volgende **stelling** voorgelegd.

Stelling: *“Diversiteitsbeleid heeft zin omdat elke arbeidsorganisatie een afspiegeling behoort te zijn van de beroepsbevolking.”*

Twee van de geïnterviewden waren het met de stelling eens. Één van de geïnterviewden was het hier niet mee eens, en zei hierover het volgende:

“Het is wenselijk dat, niet perse noodzakelijk, dat we hier een afspiegeling van de allochtonen moeten hebben zitten, het werkt ook niet. Het heeft iets kunstmatigs. Als je het op basis van de afspiegeling doet, streef je het doel naar mijn mening voorbij. Er zit in principe wel wat in, als het een investering is in wat er maatschappelijk leeft. Als er goede mensen rondlopen, dan mogen ze komen. Ik heb meer het gevoel dat er niet voldoende potentie bij de Roosendaalse bevolking zit.”

9.3 Welke redenen worden genoemd om wel iets aan diversiteitsbeleid te doen?

De respondenten noemen een aantal redenen die een overweging waard zijn om als organisatie aan de etnische diversiteit te doen. Één van de geïnterviewden vindt het maatschappelijk gezicht naar de samenleving toe belangrijk, een andere geïnterviewde meent, dat het voeren van de etnische diversiteit een hoger doel zal dienen. De meerderheid van de respondenten vindt het vastgestelde beleid belangrijk, maar wil de kwaliteit van dit beleid niet uit het oog verliezen. In de citaten hieronder worden de redenen verder toegelicht.

Naar aanleiding van de genoemde redenen kan de volgende constatering worden geformuleerd. Een aantal van de redenen komen overeen met de redenen uit het theoretisch kader. Hiertoe verwijs ik naar de paragraaf 2.2.2 figuur twee. De afdelingshoofden en de top figuren vinden het maatschappelijk verantwoordelijk om aan diversiteit te doen. Er zal een grotere productiviteit gehaald kunnen worden wanneer er allochtonen in de organisatie aanwezig zijn, dit wanneer men de competenties op globaal niveau gaat bekijken. Men onderkent de overgang naar het bedrijfsmatiger werken. Tevens zal het arbeidsklimaat binnen de gemeente verbeteren, en er zal een open organisatiecultuur ontstaan. Het bewustwordingsproces betreffende de toegevoegde waarde van diversiteit zal in gang worden gezet, maar niet alle geïnterviewden delen deze mening.

Zoals al vastgesteld, zijn er in de interviews niet alle redenen genoemd uit het theoretisch kader. Het synergie - effect, het groter probleemoplossend vermogen en de creativiteit als

wel grotere flexibiliteit, herkennen de respondenten niet als een mogelijke reden om het diversiteitsbeleid (in) te voeren binnen de gemeente Roosendaal. Blijkbaar ziet men geen toegevoegde waarde van de allochtonen met betrekking tot deze aspecten voor de organisatie als geheel. De externe ontwikkelingen worden tevens niet herkend, behalve dat een aantal geïnterviewden het (in)voeren van diversiteitsbeleid als maatschappelijk verantwoordelijk ervaart. Dat de interactie tussen de interne en de externe ontwikkelingen bij zou kunnen dragen aan het verbeterd imago van de gemeenten en de gemakkelijker vacatureopvulling, wordt niet als zodanig ervaren.

Op de vraag *waarom de gemeente Roosendaal aan diversiteit zou moeten doen*, noemden de respondenten de volgende redenen:

- Maatschappelijk gezicht: een stukje herkenning

“Als de groepen/klanten voldoende groot zijn, dan moeten we ons afvragen wat het voor ons betekent. Dus maatschappelijk gezicht naar de samenleving toe vanuit de overtuiging dat mannen hetzelfde waard zijn als vrouwen, homo’s hetzelfde waard zijn als hetero’s, gekleurden - blanken. Het maakt niet uit, zolang we voor kwaliteiten gaan.”

“In bepaalde wijken zou het ook goed zijn als daar mensen van dezelfde cultuur zouden kunnen werken, ik ben hier een ware voorstander van.”

- Het dient hoger doel: integratie

“Het grootste voordeel als we diversiteitsbeleid zouden invoeren zou zijn, dat het een “hoger doel” dient. We kunnen dan helpen om die groepen te laten integreren.”

- Traditionele instelling: hiërarchisch, top –down vastgesteld dus we werken eraan mee:

“Persoonlijk zou ik er niet op willen steunen, als het van bovenaf gewezen wordt dan is het anders. Het moet ook niet zo zijn, dat we daar als enigen aan deel gaan nemen, het moet algemeen gedragen worden door de gehele organisatie. Belangrijkste reden voor mij is om aan etnische diversiteit te doen, dat het van hoger hand gewezen wordt.”

“Als het beleid er is, dan is er blijkbaar een afweging geweest van bepaalde factoren, anders zou het beleid er niet komen. En op basis van die factoren heeft men besloten om het te doen, dus zou er een reden zijn om het te doen.”

“Als de politiek, gemeenteraad motie aanneemt en het wordt door het college overgenomen, en het wordt een opdracht naar het ambtelijk apparaat om daaraan mee te doen, dan doe ik daaraan mee. Maar ik blijf wel gericht op de kwaliteit.”

Één van de respondenten ervaarde het tegenovergestelde effect van de top-down benadering.

“Politieke druk is een belangrijk aspect om het te moeten doen. Maar dan zou het niet opgelegd moeten worden, maar vanuit de organisatie geanticipeerd op moeten worden. Dus als het zich voordoet, divers personeel, dan moet men daar op inspelen. Dus niet van top-down, maar van bottom-up benadering zou men het moeten aanpakken, anders werkt het averechts.”

- Competenties in het zicht van globalisering

“Ik zou het me echt alleen kunnen voorstellen op basis van competenties. Als we als organisatie tot de conclusie komen, dat onze eigen mensen in bepaalde competenties onderontwikkeld zijn en we weten dat bijvoorbeeld de Turkse jongeren die competenties wel hebben, dan kan ik me wel voorstellen dat we ons op die groep gaan richten. Dat vind ik zinnig, dat heeft een meerwaarde voor de dienstverlening, voor de kwaliteit van je organisatie en uiteindelijk voor de kwaliteit die we dan kunnen bieden naar de mensen toe waar we uiteindelijk voor zijn. Die burger zal het feitelijk een worst wezen hoe het georganiseerd is, die willen zo snel mogelijk en zo goedkoop mogelijk een dienst / product hebben.”

- Culturele achtergrond

“Vanuit de allochtonen zou de toegevoegde waarde zijn, dat je op de hoogte bent wanneer ze aan de “ramadan” doen. Dus dan is het gewoon leuk om te vragen hoe het is geweest. Voor de rest zijn ze gelijk aan ons. Dus het is wel een verrijking voor onze organisatie maar niet zozeer omdat het een allochtoon is maar omdat het een andere ervaring is, vanuit andere culturele achtergrond.”

“Bij het aannemen van de allochtone mensen kan ik me voorstellen dat de “chemie” juist veel groter zou zijn dan met de autochtone mensen. Allochtonen hebben een andere kijk op zaken, staan positiever in het leven. “

Een aantal geïnterviewden zagen geen meerwaarde van de aanstelling van allochtone collega's.

*“Ik geloof niet in dat soort dingen”.
“Ik zie het voordeel er niet van in!”
“Ik zie in ieder geval geen nadelen, en ook geen voordelen.”*

Het frappante hier is, dat de afdelingen die geen frontoffice hebben, in meerderheid geen voordeel voor zichzelf zagen bij het aantrekken van de allochtonen, wel zag men dat voordeel voor de afdelingen met een frontoffice. In één van de afdelingen die over een front office beschikte, zag men een voordeel in de allochtone collega's, de dienstverlening zou hiermee geoptimaliseerd worden. Enkeling was van mening dat op het moment dat men met een zodanige grote groep van een bepaalde culturele achtergrond geconfronteerd zou worden, deze groep het beste door iemand behandeld zou worden die de cultuur van deze gemeenschap goed kent. De wil van de één hoeft niet voor de ander op te gaan, want een andere afdelingshoofd gaf aan, dat de allochtoon op de desbetreffende afdeling juist zelf heeft aangegeven niet als “hun contactpersoon” te willen fungeren. Tevens had men slechte ervaringen met de allochtone medewerkers die in de fout waren gegaan.

De **top figuren** hebben hier de volgende redenen genoemd:

- Maatschappelijk gezicht

“Of het voordelen voor de organisatie heeft, weet ik het niet, wel naar de samenleving toe. Maatschappelijk gezien, gekeken naar de vergrijzingsproblematiek.”

- Culturele achtergrond: verbreding van de horizon, verrijking

“Misschien is het juist goed om zo'n persoon op je kamer te hebben zitten, misschien krijg je dan juist een verbreding van je gedachten, je horizon. Je komt natuurlijk iets

over de andere cultuur te weten. De allochtonen kunnen een positieve inbreng hebben op de wat negatieve cultuur die we hier hebben.”

“Ik heb zelf met de verschillende culturen te maken gehad, en dat is op zich heel verrijkend. Het divers zijn geeft een andere kijk op dingen, diversiteit kent veel gezichten, biedt veel mogelijkheden om het toe te passen. Maar we hoeven elkaar geen sprookjes te vertellen, er zijn ook mensen à la Fortuyn en Wilders, die een soort cordon vormen en zeggen: “we moeten het vooral ook gezellig houden, en het moet onder elkaar blijven.” Dit vind ik onbegrijpelijk, cultuurverschillen zijn er maar je moet het leren respecteren.”

- Bewustwording

“Als je verschillende mensen op je afdeling hebt zou men voor diversiteit meer open staan. Maar eerst moet men het beeld oproepen, omdat het op dit moment helemaal niet leeft onder de mensen. Wij zijn hier ook wat conservatief, we houden graag vast aan de tradities, het wordt wat minder maar het is er nog steeds.”

Om te kunnen vaststellen of de **top figuren** het voeren van diversiteitsbeleid als zinvol wordt ervaren, is de volgende **stelling** voorgelegd: *“Heeft diversiteitsbeleid zin?”*

Uit de antwoorden hieronder blijkt, dat de top diversiteit als zinvol ervaart, de top staat open voor het concept van diversiteit.

“Natuurlijk heeft het zin! Op deze manier zullen we de maatschappelijke problemen beter op kunnen lossen. De afdeling burgerzaken zou in dit kader gekleurd moeten zijn, bijvoorbeeld, de spreiding is hier aan de smalle kant.”

“Ja, enerzijds baseer ik het op vergrijzing, want dat speelt nu qua financiën. Anderzijds de verdeeldheid die er is binnen de verschillende groeperingen. En dat mag ook wel gestimuleerd worden als je kijkt naar de bevolkingsaan groei in Nederland, we worden multicultureler. Een onderzoek naar dat soort stimuleringszaken zou best wel gewenst.”

“Allochtonen zouden eigenlijk de nieuwe vissen in de vijver kunnen zijn. Maar als jij mij over 2 jaar komt vragen of we de doelstelling hebben gehaald, dan moet ik nog maar zien of dat zo is. Ik ben de eerste om te beamen, dat diversiteit beter zou zijn, ook maatschappelijk gezien, we hebben een voorbeeldfunctie want we zitten overal in het openbaar gebied. En als wij niet aan diversiteit doen, waarom zouden de andere bedrijven het dan wel moeten doen?”

9.4 Waarom komt diversiteit niet van de grond in Roosendaal?

De geïnterviewden hebben verschillende verklaringen genoemd voor de afwezigheid van de allochtonen in de gemeente Roosendaal. Gekeken naar de genoemde redenen kan het volgende worden vastgesteld. De redenen die door de respondenten worden genoemd komen niet allemaal terug in het theoretisch kader in paragraaf 2.4.2.

De communicatieproblemen zijn in de meest letterlijke zin van het woord opgevat, dat betekent, dat men van de allochtonen verwacht, dat ze Nederlands spreken en schrijven. Te hoog prijskaartje, en anders het financieel nadeel, wordt als een belemmering herkend. Dit in het zicht van de huidige en de toekomstige bezuinigingen bij de overheid. Onvoldoende commitment van de verschillende actoren op de werkvloer zou een belemmering kunnen vormen, en het feit dat diversiteitsbeleid niet de juiste oplossing is voor de problemen van de organisatie van de gemeente Roosendaal. Het gebrek aan de persoonlijke veranderkracht van het management (de top die er niet voor open staat) is door de afdelingshoofden als een mogelijke reden genoemd.

Aan de bovengenoemde redenen moeten nog een tweetal redenen worden toegevoegd. Deze zijn door de respondenten namelijk expliciet benoemd. Volgens de geïnterviewden speelt het negatief beeld / slecht imago van de gemeente een rol bij het niet aanwezig zijn van de allochtonen in de gemeente Roosendaal. De gemeente zou 'afstraffen', denk hier bijvoorbeeld aan de functie van de politie. Tevens wordt het niet beschikken over de juiste opleiding als een reden genoemd. De allochtonen hebben blijkbaar geen affiniteit met de maatschappelijke omgeving van de gemeentelijke instanties.

De redenen die in de interviews niet terugkomen, en die tot het mislukken van diversiteitsbeleid zouden kunnen leiden, zijn te hooggespannen verwachtingen met betrekking tot diversiteitsbeleid, diversiteitsbeleid zonder strategische onderbouwing verrichten, ongeloof in de haalbaarheid van het beleid en het effect van de omgekeerde discriminatie. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn, dat diversiteitsbeleid als onderwerp of mogelijk beleid niet leeft in de gemeente Roosendaal, waardoor de eerdere aspecten niet aan de orde komen.

In de paragraaf 6.1 is er een nieuw theoretisch model gepresenteerd, dat de succesfactoren betreffende het (in)voeren van diversiteitsbeleid blootlegt. De succesfactoren zeggen iets over waarom diversiteitsbeleid niet van de grond komt, immers deze zijn dan blijkbaar niet aanwezig binnen een organisatie. Wanneer de gemeente Roosendaal de onderstaande factoren in de succesfactoren zal transformeren, zal de organisatie op de goede weg zijn richting het creëren van een diversiteitsvriendelijke organisatie.

Wanneer het zittend personeel en de organisatie als geheel open staan voor de 'andere' doelgroepen, is er sprake van draagvlak en een open cultuur. Dit zal dan als een succesfactor worden ervaren. De geïnterviewden vinden het passen in het team belangrijk, dit maakt het wervingsbeleid te kortzichtig en te eenduidig. De respondenten ervaren het wervingsbeleid als te generiek, wanneer dit in de positieve zin (voor de allochtonen) aangepakt wordt, zal het wervingsbeleid tot een succesfactor worden bestempeld. Andere maatschappelijke omgeving / culturele achtergrond, geen geloof in de eigen kwaliteiten, zeggen iets over de integratie van de allochtonen in de Nederlandse samenleving. Afhankelijk van hoe de allochtonen en de autochtonen hiermee omgaan, zal deze factor tot een succesfactor kunnen worden bestempeld. De organisatie zou bewuste keuzes moeten maken over de aanpak van diversiteit om zo duidelijkheid te kunnen scheppen, zowel naar de interne klanten (medewerkers) als de externe klanten (burgers) toe.

Op de vraag *waarom er geen allochtonen binnen de gemeente Roosendaal aanwezig zijn*, noemden de respondenten de volgende redenen:

- Andere maatschappelijke omgeving / Culturele achtergrond

“Wat je bij allochtonen ziet en dat baart me zorgen is, dat die mensen van ander soort maatschappelijke omgeving zijn gekomen. Dus als je naar de hardheid kijkt waarmee deze mensen ooit te maken hebben gehad, dan zou ik deze mensen niet meer werven. En niet omdat ze allochtoon zijn maar omdat ze niet de juiste thematiek met zich mee dragen. Een voorbeeld is, dat men langs de zijlijn bij de klant komt dus niet dat de medewerker bepaalt wat voor de klant goed is, maar dat men samen met de klant bepaalt wat goed voor hem is. Ze nemen niet genoeg verantwoordelijkheid.”

“Het is mijn ervaring, dat deze mensen door hun culturele achtergrond opgeslokt worden en dat ze dat absoluut niet wensen. Dat voelen zij als een beperking.”

- Het zittend personeel

“Voor mij zou de enige reden kunnen zijn, dat ik te maken heb met een bestaande groep mensen en ik me dus afvraag: hoe zouden die nu reageren op het

binnenkomen van een allochtoon? Past iemand van de allochtone afkomst binnen de groep zoals die hier nu zit? Ik ken een paar mensen van de groep die er sceptisch tegenover staan, de meerderheid van de groep niet.”

- Geen geloof in eigen kwaliteiten

“Op een gegeven moment kom je in een spiraal. Als je de mensen 10 keer het zelfde verhaal vertelt, gaan ze er op een gegeven moment in geloven. Je moet vertrouwen hebben in jezelf, maar als je steeds over jezelf roept dat je gediscrimineerd wordt, geen eerlijke kans krijgt, en ik zeg niet dat het niet zo is, krijg je geen eerlijke kans.”

- Communicatie

“Ik zie geen geforceerd voordeel, en ook geen nadeel. Het maakt mij niet uit, mensen moeten zich goed verstaanbaar kunnen maken, in woord en geschrift, en ze moeten bepaalde prettige karaktereigenschappen hebben.”

“Communicatie is het grootste probleem en de baliemedewerker zou juist niet de taal moeten spreken. In het begin helpt het maar op den duur werkt het integratie tegen.”

- Het beleid werkt niet

“Als het beleid wordt opgelegd, wordt de allochtoon er niet beter van. Op een gegeven moment zal men toch ongelukkig worden in de functie, en stroomt men weg.”

- Werving schiet tekort

“De manier waarop er geworven wordt, wordt als een mogelijke reden aangemerkt waarom de allochtonen niet komen. Eerst wordt de vacature intern binnen de gemeente uitgezet, dan in samenwerkingsverband (www.werkeninwestbrabant.nl), en dan pas gaat men extern werven.”

- Niet de juiste opleiding, geen affiniteit met het speciale karakter van de gemeente

Niet de juiste opleiding en geen affiniteit met het werken in een overheidsorganisatie worden als belangrijke oorzaken voor het niet aanwezig zijn van de allochtonen aangemerkt. Mensen met een hbo of hoger komen uit een andere gemeente, omdat daar de universiteiten staan, ze zijn elders opgeleid. De omgeving, cultuur, van een overheidsorganisatie is een andere dan de omgeving van een commerciële organisatie. Een nieuwe medewerker moet gevoelig zijn voor de maatschappelijke ontwikkelingen, moet iets willen betekenen voor de maatschappij. Slecht imago van de overheidsorganisaties (in en uit klokken, bureaucratie, stroef) wordt tevens als een mogelijke reden benoemd.

“Als we het over de mondige types hebben, goed opgeleide types, dan heb ik het idee dat ze het meer in de commerciële sector zoeken, pas als de mensen zich settelen hebben ze meer aandacht voor de arbeidsvoorwaarden van de overheid. We hebben niet echt een goed ‘image’ bij die groep, denk ik.”

- Financieel nadeel, de top staat er niet voor open

Een enkeling noemt de afwezigheid van de financiële middelen als belangrijkste reden voor het niet aanwezig zijn van de allochtonen. Ook dat men er in de “bovenste lagen” niet voor open staat, argwanend is, belemmert de instroom van de allochtonen.

“Onbekend maakt onbemind, bekrompenheid, onkunde, onwetendheid, als ze er niet zijn komen ze ook moeilijker binnen. “

“Niet het collectief belang wordt op dit moment behartigd, maar het belang van de enkelingen die het niet willen. Maar het zijn toch ook mensen.”

- In het team passen - etnische afkomst speelt hierbij geen rol

“Ik kijk naar de beste collega, etnische afkomst speelt hierbij geen rol, als ze maar in de groep passen, in het team passen. Als er mensen weggaan zoek je niet echt een vervanging van een bepaalde soort, dat mag best divers zijn, maar het moet wel klikken. Medewerkers zelf hebben ook best een grote rol in de sollicitatieprocedure, ik kijk alleen of iemand de juiste capaciteiten heeft om de functie te vervullen, en zij kiezen uiteindelijk de kandidaat. Zij moeten ermee werken, dus zij maken uiteindelijk de keuze. Zij zijn zo afhankelijk van elkaar, dat ze het goed met elkaar moeten vinden.”

Meerderheid van de geïnterviewden zei geen vooroordelen te hebben bij het aannemen van de nieuwe medewerkers. Dit is tevens uit het MTO (medewerkerstevredenheidsonderzoek 2004) gebleken. Een enkeling herkende vooroordelen tijdens een sollicitatie procedure. Dit werd dan gekoppeld aan het bestaande team, waar een aantal sceptici er niet voor open zouden staan.

Twee van de **top figuren** zagen geen redenen waarom men de allochtonen niet aan zou nemen. Één van de geïnterviewden noemde het financieel nadeel, met het zicht op de bezuinigingen bij de overheid. De top figuren zouden de allochtonen willen binnen halen, maar het blijkt een onoverkoombaar obstakel. Het negatief beeld van de gemeenten speelt een rol, niet de juiste opleiding en of de organisatie open staat voor deze groep mensen.

“Je zou de vraag moeten stellen: “wat is de reden dat ze niet bij de gemeente solliciteren?” Is het omdat men iets in de advertentie ziet, dat ze tegenhoudt? We vragen het wel aan de P&O 'ers, maar die zeggen dat ze moeilijk een rolstoel binnen kunnen trekken zodat ze komen. De advertentie staat in ieder geval open, zodat ze solliciteren. Om een of andere manier heeft men in alle kleine gemeenten hetzelfde probleem, ik denk niet dat het aan de advertentie ligt maar aan het gevoel bij die mensen. We hebben een negatief beeld bij de allochtonen.”

“We zouden die goedopgeleide mensen hier wel willen hebben maar het gaat zomaar niet, waarom weet ik niet.”

“De juiste opleiding speelt een rol, willen de mensen deze banen, kunnen de mensen dit soort banen, staan wij ervoor open?”

Volgens **de top** zou diversiteitsbeleid goed neergezet moeten worden, gecommuniceerd moeten worden wil men zich erachter willen plaatsen. De P&O afdeling vormt hierbij geen obstakel, de afdeling zoomt in op de competenties, maar aan de andere kant kan het wel zijn, dat het wervingsbeleid te generiek is. Als organisatie zou men bewuste keuzes moeten maken om zo in het wervingsbeleid duidelijkheid te scheppen, over welke mensen men de organisatie wil binnen halen.

9.5 Het HRM beleid en diversiteitsmanagement

Uit het theoretisch kader is gebleken, dat het HRM beleid een belangrijke rol vervult bij het (in)voeren van diversiteit. Het huidige HRM beleid wordt in de interviews als een mogelijke belemmering genoemd en dit is ook de reden waarom het beleid in de volgende paragrafen onder de loep wordt genomen.

9.5.1 De Instroom

Op dit moment is er een standaard inwerkprogramma aanwezig. De nieuwkomer krijgt een coach, iemand van de medewerkers die de nieuwkomer begeleidt. Dit is voor een periode van x aantal tijd, om in een functie thuis te geraken. Vervolgens worden de nieuwe medewerkers door de P&O begeleid om bekend te raken met de organisatie, dus men legt uit wat de arbeidsvoorwaarden zijn, wie zit waar, waar de wc's zijn, koffieautomaten enzovoort.

Werving en selectie beleid is veelal verouderd. Op dit moment stelt men een functieprofiel op waarmee men gaat werven. Daarnaast maakt men gebruik van een competentieprofiel, en daar gaat men de nieuwe kandidaten mee selecteren.

Één van de geïnterviewden heeft de wens geuit te willen weten, hoeveel allochtonen er op een vacature reageren. Helaas was het onmogelijk om aan deze informatie te komen. Afdeling P&O heeft hier geen zicht op.

Enkele geïnterviewden zijn van mening, dat het HRM beleid op dit moment niet afdoende is om de allochtonen te bereiken. De respondenten vinden wel, dat de organisatie van de gemeente Roosendaal daar op in zou moeten spelen, men zou de bestaande wervingskanalen beter kunnen benutten.

“Het HRM is niet afdoende om de allochtonen te bereiken, je zou het bewust in de kranten moeten zetten zodat het ook aankomt bij die mensen. Want hoe bereik je die groepen? P&O afdeling doet dat, zij zetten de tekst van een advertentie in de krant, zij zijn verantwoordelijk voor waar het komt te staan.”

“Het HRM is er niet specifiek op afgericht. Als je kijkt, dat de allochtonen niet worden bereikt, dan heb ik er niks op tegen om te kijken, waarom worden ze niet bereikt? Als je hierin tekortschiet, dan schiet je jezelf tekort, dan put je niet uit de markt die er is, en deze aanpak vind ik niet verkeerd. Tegenwoordig wordt die fit toch beter bereikt, omdat bijna iedereen internet heeft.”

“Misschien zouden deze mensen op een andere manier geworven moeten worden, met de kanalen waar ze beter de toegang tot hebben. Maar ik ga ervan uit dat de potentiële vijver die op zoek is naar een baan, ook internet heeft gevonden.”

Uit het voorgaande blijkt, dat het werving -en selectiebeleid niet afdoende is om de allochtonen te bereiken. Aan de respondenten is daarom gevraagd, welke **beleidsmaatregelen** de gemeente Roosendaal zou kunnen nemen om de instroom van de allochtonen te bevorderen. Stimuleren vanuit “de gelijke geschiktheid” wordt als een mogelijke aanpak voorgesteld.

“Bij gelijke geschiktheid, gaat de voorkeur naar – ja, dat vind ik prima. Maar als je zegt de voorkeur naar allochtonen gaat omdat het een middel is om te komen tot een evenredige afspiegeling, dan zeg ik nee. Ik zie geen verschil tussen de “eigen mensen” en “niet eigen mensen”; ik zie ze allemaal als eigen mensen.”

“In z'n algemeenheid zou ik een voorstaander zijn van een campagne, waarin we de allochtonen of andere groepen expliciet erin benoemen. Dus stimuleren vind ik goed, bij gelijke geschiktheid”.

Meerderheid van de geïnterviewden is ervan overtuigd, dat de positieve discriminatie niet de juiste manier is om de allochtonen te helpen. Het is en blijft discriminatie.

Een enkeling was van mening, dat men bij de werving positief zou moeten discrimineren.

“Volgens mij zou je bij de sollicitatieprocedure iemand bij een afdelingshoofd moeten zetten, die dat bewaakt, anders ga je de zij stap in.”

De **top figuren** hebben tevens de mogelijke beleidsmaatregelen voorgesteld. Volgens de top zou men in eerste instantie kunnen kijken, hoe het % allochtonen omhoog te krijgen. Positieve discriminatie is een mogelijke manier maar de keuze waaruit de gemeente kan kiezen is niet zo groot door de specialistische werkkarakter.

“Vooroordelen zijn iets natuurlijk, bijna een natuurlijke barrière. Omdat het zo natuurlijk is zou ik bijna willen zeggen, dat we bij de gelijke geschiktheid specifiek voor de allochtoon zouden moeten gaan. Positieve discriminatie wordt het genoemd. Heel veel opgeleiden kiezen ook veel liever voor het bedrijfsleven dan voor een gemeente. We staan natuurlijk niet voor niks op de beurzen en in de vacaturebanken, we willen hoogopgeleiden binnen halen niet op basis van salaris, maar op basis van de secundaire arbeidsvoorwaarden. Die keuze is niet zo groot, het specialistische karakter van de gemeente speelt hier een rol.”

“Met voorkeur behandelen, bewust op sturen, positieve discriminatie, dat is de enige manier.”

“De positieve discriminatie is daar niet het juiste middel voor, omdat het discriminatie is.”

In navolging van Essed en Helwig (1992) is één van de geïnterviewden van mening dat er nooit “gelijke geschiktheid” is.

“Bij gelijke geschiktheid gaat de voorkeur naar...Er is nooit gelijke geschiktheid. Ik ben juist op zoek naar iemand die de juiste houding attitude, instelling heeft. Ik heb zelfs het gevoel, dat de Turkse mensen veel harder werken dan de Nederlandse mensen, de mensen hebben naar mijn gevoel een betere instelling.”

9.5.2 De Doorstroom

De doorstroommogelijkheden zouden beter kunnen, volgens de geïnterviewden. De functie-eisen zijn nog te specifiek geformuleerd.

Beoordelingsgesprekken worden bij bevordering gehouden: als iemand van de aanloopschaal naar de functieschaal gaat, of van de functieschaal naar de uitloopschaal.

Het HRM beleid is volop in ontwikkeling. In de praktijk is men bezig met het competentie-management, maar formeel heeft men het nog niet vastgelegd. Competentiemanagement richt zich op het zittend personeel, en geeft daarom meer invulling aan de doorstroom van de medewerkers. De leidinggevenden vinden het belangrijk, dat mensen zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun loopbaan. Binnen het competentie-management wordt daar voldoende aandacht aan gegeven. Het competentie-management zit nog niet vervlochten in alle personeelswerkinstrumenten, die worden nu anno 2005 klaargestoomd voor het competentiedenken.

Het overgrote meerderheid van de geïnterviewden vindt het competentiemanagement het belangrijkste criterium waarop geselecteerd moet worden. Meerderheid is ook van mening, dat men voor de meest geschikte persoon moet gaan, de juiste man op de juiste plek, allochtoon zijn is op dat moment geen criterium, mag geen criterium zijn. Dit is ook de reden, waarom de respondenten van mening zijn, dat het huidige HRM beleid niet aan het diversiteitsbeleid aangepast zou moeten worden.

“Ik ben ervan overtuigd dat er hartstikke goede allochtonen zijn, en als hier een allochtoon solliciteert die de competenties heeft waar wij om vragen, heel graag. Als hij die competenties niet heeft, dan is er toch niemand mee gebaat. En hij zal dan waarschijnlijk ook niet blij zijn met het feit dat hij op basis van z'n etnische afkomst is aangenomen.”

“Volgens de competentieprofielen maakt het niet uit of je een man een vrouw, blank of donker bent, als je geschikt bent volgens je competenties, dan ben je geschikt. Er zijn ook Nederlandse subculturen die wij ook niet aan zullen nemen, bijvoorbeeld mevrouw of meneer Tokkie (asociaal gezin).”

De volgende stappen richting het competentie management zijn gezet (Bouwen aan de competenties van de gemeente Roosendaal, 2005):

- Ontwikkelen en implementeren van het persoonlijk werkplan

De eerste ronde PW(personeelswerk)-gesprekken is eind 2003 van start gegaan. Om de medewerkers te laten wennen aan het begrip competenties, zijn tijdens die gesprekken de drie door het DT (directieteam) vastgestelde kerncompetenties (klantgerichtheid, samenwerken en veranderingsvermogen) besproken. De PW - gesprekken zijn een voorloper op de POP's (persoonlijk ontwikkelingsplangesprekken).

Voor de PW gesprekken voerde men functionerings -en beoordelingsgesprekken. Omdat het meer een eenrichtingsverkeer van de leidinggevende naar de medewerker was, is men daar van afgestapt. Personeelswerkgesprekken houden beter rekening met de wensen van de medewerkers. De medewerkers vullen nu zelf een PW formulier in. Tevens wordt er op basis van de afdelingsplan gekeken naar wat de medewerker dit jaar gaat doen, hoe ziet de loopbaan eruit van deze medewerker, en welke wensen men heeft voor de toekomst, waarbij de opleidingsmogelijkheden aan de orde komen.

- Het opstellen van de competentieprofielen op het niveau van functieclusters

Er zijn competentieprofielen voor de leidinggevenden gemaakt op grond van de manier van leidinggeven die staat beschreven in het project BSSB. Hiervoor is het competentiewoordenboek van Fijlstra en Wullings gehanteerd, dit woordenboek is vastgesteld als een voorlopig woordenboek voor de gemeente Roosendaal.

In 2004 heeft de gemeente een start gemaakt met het opstellen van de competentieprofielen voor de medewerkers van alle functies. Dat wordt gedaan middels functieclusters: groepen functies waarvan vermoed wordt dat ze overeenkomstige competentieprofielen kennen. Per functiecluster zijn vervolgens een aantal competenties benoemd.

Tot slot hebben de leidinggevenden met hun medewerkers in de tweede ronde PW - gesprekken de concept - functieprofielen besproken zodat die nog eventueel konden worden aangepast.

- Coachend leiderschap

De leidinggevenden hebben een traject van coachend leiderschap gevolgd, dit heeft ertoe bijgedragen dat zij zich kwetsbaarder durven op te stellen, waardoor er meer openheid op de afdelingen ontstaat. Dit heeft het veranderingsproces BSSB een flinke impuls gegeven. Men tracht een volwassen werkrelatie te creëren.

De gemeente Roosendaal wil het competentie management niet functioneel invoeren maar integraal. Dat wil zeggen, dat het wordt geïntegreerd in alle processen van de organisatie. De cultuur en de structuur moeten erop aansluiten.

Het huidige HRM beleid is volop in ontwikkeling. De instrumenten worden nu soms nog per afdelingen verschillend gehanteerd. Het PW - gesprek is het eerste instrument, dat volledig op het competentiedenken is ontwikkeld.

Duidelijk is, dat het competentie management een ambitie is, er moet nog een hoop gebeuren om het in de praktijk te brengen. Zo gaat het op dit moment nog een stap te ver om mensen te belonen op hun competenties. De draagvlak daarvoor is er nog niet. Stapje voor stapje probeert de gemeente haar organisatie te laten functioneren met behulp van het competentie management.

9.5.3 De Uitstroom

Men houdt exitinterviews maar er wordt eigenlijk weinig mee gedaan. Meerderheid van de afdelingshoofden heeft het nooit meegemaakt. Deze bevinding insinueert, dat het voeren van de exitinterviews niet als een belangrijk HRM instrument wordt gezien binnen de gemeente Roosendaal. De redenen om de gemeentelijke organisatie te verlaten, worden blijkbaar niet als belangrijk genoeg geacht voor het houden van de exitinterviews.

9.6 Concluderend

In deze paragraaf worden de belangrijkste conclusies getrokken naar aanleiding van het onderzoek naar diversiteitsbeleid binnen de gemeente Roosendaal.

9.6.1 Situatieschets van de gemeente Roosendaal

Gemeente Roosendaal voert op dit moment **geen actief beleid** met betrekking tot diversiteit. Men is zich niet bewust van een mogelijke bijdrage die diversiteit voor de gemeentelijke organisatie zou kunnen hebben. Overigens moet hier worden opgemerkt, dat de top verder staat in het bewustwordingstraject dan de afdelingshoofden. Omdat de bewustwording niet in orde is, is er ook geen sprake van het draagvlak bij de top en de afdelingshoofden. Men is daarentegen wel geïnteresseerd in de meerwaarde van het diversiteitsbeleid voor de organisatie. Men is zich bewust van het feit, dat de cultuur binnen de gemeente moet veranderen (meer naar een open cultuur), maar deze verandering heeft nog niet tot successen geleid. Het huidig HRM beleid is tevens aan de verandering toe. Het beleid is te generiek om de allochtonen te kunnen bereiken. In het competentie management is hier een belangrijke opgave voor weggelegd.

In de paragraaf 2.4.3 is een analysemodel gepresenteerd waarmee de situatie binnen de gemeente Roosendaal goed kan worden weergegeven. Het kwadrant wordt hieronder toegelicht.

Binnen dit kwadrant bevindt de gemeente Roosendaal zich links onder, dat wil zeggen dat de gemeente “inactief” is op het gebied van diversiteitsbeleid. De gemeente is onbekend met het concept diversiteit, waardoor diversiteit lage prioriteit heeft op de gemeentelijke agenda. De gemeente ziet voor zichzelf geen reden om diversiteitsbeleid te ontwikkelen, omdat men liever voor de competenties gaat: de juiste man op de juiste plek (zie paragraaf 9.5.2). Men vindt, dat het “allochtoon zijn” geen rol moet spelen. Veelal wordt verwezen naar het geringe opleidingsniveau van de allochtonen, een baan bij de gemeente hoeft hier niet perse een oplossing voor te zijn, menen de geïnterviewden. De allochtonen behoren ook het heft in hun handen te nemen, zijn verantwoordelijk voor hun ontwikkeling.

De gemeente neigt naar de schets links boven, “isolatie”, omdat bij de gemeente de afdeling CMB (Cultuur, Maatschappij en Beleid) actief bezig is geweest met het onderwerp diversiteit. De afdeling heeft een nota over het diversiteitsbeleid opgesteld, onder dezelfde naam, waarin een aantal aanbevelingen zijn gedaan met betrekking tot diversiteitsbeleid binnen de gemeente Roosendaal. Één van de aanbevelingen was, dat diversiteit in de personele samenstelling wellicht geen absolute voorwaarde is, maar wel een stimulans kan zijn voor het diversiteitsbeleid en als voorbeeld voor de andere organisaties in Roosendaal onmisbaar is. Helaas is mijn constatering dat het bij deze aanbeveling gebleven is. Afdeling CMB heeft getracht allochtone medewerkers aan te stellen, dit heeft alsnog niet tot positieve resultaten geleid. Er was nauwelijks sprake van een beleidsmatige ondersteuning, inspanningen op dit terrein waren geïsoleerd van het overig organisatiebeleid. Sturing vanuit het management was daarom niet mogelijk.

Afdeling CMB is verder van mening, dat het diversiteitsbeleid een onderdeel moet vormen van het integratiebeleid. Het beleid moet hiermee tevens naar buiten toe een functie hebben: de integratie van de allochtonen in de samenleving moet worden bevorderd. De organisatieadviseurs van Naem & Partners hebben een onderzoek verricht naar het integratiebeleid binnen de gemeente Roosendaal (Onderzoek integratiebeleid gemeente

Roosendaal, 29 april 2005:42-43), diversiteitsbeleid is tevens meegenomen. Omdat de adviseurs een ondervertegenwoordiging van de allochtone medewerkers signaleren, is de aanbeveling, dat er binnen de gemeente Roosendaal diversiteitsbeleid ontwikkeld zou moeten worden, mocht er sprake zijn van de negatieve beeldvorming en mogelijke discriminatie in het sollicitatieproces. De gemeentelijke voorbeeldfunctie zou hierbij van belang zijn.

Roosendaal past in het traditioneel paradigma van diversiteit (zie paragraaf 2.3.1) Men behoort zich aan te passen aan de opgestelde impliciete en expliciete regels die vooral top-down worden opgesteld. De medewerkers van de gemeente Roosendaal volgen deze braaf, zijn loyaal aan de opgestelde doelen (zie ook paragraaf 9.3). Wil men in de gemeente Roosendaal werken, moet men zich aan deze manier van werken aanpassen. Diversiteit wordt niet gezien als een onderdeel van de organisatiedoelen, strategie van de gemeente Roosendaal en maakt geen onderdeel van het HRM beleid, laat staan dat men erop afgerekend wordt. Uit het onderzoek is namelijk gebleken, dat het HRM beleid binnen de gemeente volop in ontwikkeling is, en er op dit moment geen ruimte wordt geboden aan diversiteit.

Uit het onderzoek van het A&O fonds in de periode 2000-2004 blijkt, dat Roosendaal geen unieke positie inneemt door het niet voeren van diversiteitsbeleid in het gemeenten land. De kleinere gemeenten voeren veelal geen diversiteitsbeleid en in de gemeente Oss (van vergelijkbare grootte als de gemeente Roosendaal) heeft men het beleid tevens opgegeven. Toch blijkt uit de ervaringen van de gemeente Rotterdam (zie hoofdstuk 5), dat wanneer de organisatie de diversiteit vanuit de **sense of urgency** aan gaat pakken, men succes zal oogsten. Vanuit de context wordt bekeken, welk probleem opgelost moet worden en dat probleem wordt dan aangepakt. Hiervoor moet men de huidige en de gewenste situatie in kaart brengen en het naar de werkvloer communiceren zodat men zich bewust wordt van de meerwaarde van diversiteitsbeleid. Wanneer dit op de juiste manier gebeurt, zal de bestaande cultuur geen grote belemmering meer zijn. De top moet uiteraard tevens open staan voor diversiteitsbeleid, maar dit hoeft in dit geval geen probleem op te leveren. Uit paragraaf 9.3 is namelijk gebleken, dat de top open staat voor het voeren van diversiteitsbeleid in de gemeente Roosendaal.

Concluderend kan worden gesteld, dat **diversiteitsbeleid wel degelijk zin heeft. De top** bevestigt deze constatering in de gemeente Roosendaal. In het zicht van de toekomstige arbeidsmarktontwikkelingen (vergrijzing, ontgroening), maatschappelijke ontwikkelingen (multiculturele samenleving) zou het jammer zijn, wanneer men het mogelijk potentieel onbenut laat, dit is al eerder geconcludeerd in hoofdstuk 8. De top figuren zijn zich bewust van de toekomstige arbeidsmarktproblematiek, en de voorbeeldfunctie die een gemeente heeft naar de samenleving toe. Het bewustwordingsproces betreffende diversiteit bij de top is in gang gezet, dit in tegenstelling tot de werkvloer, maar vanuit de beide partijen is er geen draagvlak voor het (in)voeren van diversiteitsbeleid. Deze bevinding impliceert, dat de gemeente Roosendaal nog geen kennis heeft gemaakt met het concept "diversiteit", en dat betekent op zijn beurt, dat aan de overige voorwaarden (succesfactoren) in het nieuwe model (hoofdstuk 6) niet kan worden voldaan. De implementatie van het diversiteitsmanagement zal op dit moment geen succes zijn binnen de gemeente Roosendaal.

Aanvullend op deze conclusies worden in het volgende hoofdstuk slotconclusies geformuleerd. Dit betekent, dat er antwoorden worden gegeven op de onderzoeksvragen, alvorens het eindantwoord wordt gegeven op de geformuleerde probleemstelling.

Conclusies en Aanbevelingen

10. Onderzoeksvragen beantwoord

In de voorgaande hoofdstukken is getracht een antwoord te vinden op de geformuleerde probleemstelling: *“Aan welke voorwaarden (succesfactoren) moet worden voldaan om succesvol diversiteitsmanagement te kunnen implementeren?”* Om op deze probleemstelling antwoord te kunnen geven, zijn achtereenvolgend de volgende onderzoeksvragen aan de orde gesteld: *Wat is diversiteitstmanagement, en hoe wordt deze op lokaal niveau ingevuld? Hoe ziet de afspiegeling van de beroepsbevolking binnen de gemeente Roosendaal eruit, is er sprake van discrepantie? Is er binnen de gemeente Roosendaal draagvlak voor het (in)voeren van diversiteitsmanagement? En als het (draagvlak) er niet is, hoe zou men het dan kunnen creëren?*

In de volgende paragrafen worden de uitkomsten op de bovenstaande onderzoeksvragen gepresenteerd, en wordt er een antwoord gegeven op de boven geformuleerde probleemstelling.

Eerst een korte reflectie op het onderzoek in z'n totaliteit.

10.1 Een korte reflectie

In dit onderzoek is gekeken naar het beleid, dat rond de etnische doelgroepen geformuleerd wordt. De etnische doelgroep is zeker gebaat bij het beleid om de participatie rond deze doelgroep te bevorderen. Immers het feit is, dat de allochtonen nog steeds ondervertegenwoordigd zijn op de arbeidsmarkt. In de praktijk blijkt het diversiteitsmanagement / het intercultureel management slechts mondjesmaat te worden gevoerd. Voor dit onderzoek is gezocht naar de organisaties die een succesvol beleid voeren ten aanzien van de participatie van de allochtonen in de gemeentelijke organisaties. Het was niet makkelijk om deze successtories te vinden, zeker omdat ik in beginsel naar de goed vergelijkbare gemeenten (van dezelfde grootte als Roosendaal) op zoek was, en deze gemeenten veelal niet van het bestaan van het diversiteitsmanagement wisten.

In het onderzoek is nagegaan, wat de organisaties doen om diversiteitsbeleid van de grond te krijgen, en waarom zij voor een dergelijk beleid hebben gekozen. Deze organisaties zijn als deskundig beschouwd in die zin, dat zij ervaringen of resultaten hebben op het gebied van diversiteitsmanagement. In de gemeente Roosendaal is de huidige situatieschets in beeld gebracht en is er gekeken, of men binnen de gemeentelijke organisatie open staat voor diversiteit, of er draagvlak is.

10.2 Wat is diversiteitsmanagement, en hoe wordt deze op lokaal niveau ingevuld?

In de paragraaf 2.1.2 is aan de orde gesteld, wat het verschil is tussen diversiteitsmanagement en diversiteitsbeleid. Diversiteitsmanagement is het managen van diversiteit binnen de organisaties, met het doel een evenredige afspiegeling in het personeelsbestand te creëren (Bakas *et al.* 1997). Intercultureel management is het succesvol omgaan met de aspecten van de multiculturele samenleving, om zo een meerwaarde voor de organisatie tot stand te kunnen brengen (Derveld 1995: in Vught).

Uit het onderzoek is gebleken, dat wanneer de respondenten over het 'Intercultureel management' spreken, zij het vooral over een management training hebben ter ondersteuning van de uitvoering van het intercultureel personeelsbeleid. De hoofddoelstelling hierbij is, dat er mede wordt bijgedragen aan een redelijke afspiegeling binnen het gemeentelijk personeelsbestand (het aantal allochtonen te vergroten). Omdat beide termen duidelijk een overlapping laten zien, is er in het onderzoek geen onderscheid gemaakt tussen beiden.

Uit het onderzoek is tevens gebleken, dat de respondenten vaker over het diversiteitsbeleid spreken dan over het diversiteitsmanagement. Het diversiteitsmanagement (het managen

van diversiteit) wordt als vanzelfsprekend ervaren, wanneer men het diversiteitsbeleid in de organisatie voert. Diversiteitsbeleid beperkt zich in dit onderzoek tot de etnische diversiteit binnen de organisaties. In dit onderzoek is gekozen om de beide termen door elkaar te gebruiken omdat het voor de begripsbepaling niet uitmaakt, of de term diversiteitsbeleid of diversiteitsmanagement wordt gebruikt. Immers, in dit onderzoek wordt de aandacht gevestigd op de etnische diversiteit wat de lading dekt van het diversiteitsmanagement – het vergroten van het aantal allochtonen in het personeelsbestand (goed management van diversiteit zal hier onoverkomelijk toe leiden).

Op de vraag *hoe diversiteitsmanagement op lokaal niveau wordt ingevuld*, kan het volgende worden geconcludeerd.

De deskundigen menen, dat het voeren van diversiteitsbeleid tot de volgende **positieve effecten** zal leiden: er zal een verbeterd contact met de allochtone burgers optreden, er zal een verbeterde integratie van de allochtonen in de gemeentelijke organisaties plaatsvinden (meer allochtonen in dienst) waardoor de gemeenten klantgerichter worden, en de dienstverlening hierdoor zal stijgen. Dit alles betekent, dat de gemeente als een aantrekkelijker werkgever zal worden ervaren. Het onderkennen van de maatschappelijke (externe) ontwikkelingen zoals deze in paragraaf 2.2.2 worden genoemd, waarvan de belangrijkste de toegenomen verscheidenheid in de samenleving is (multicultureler wordende samenleving), zal het onderkennen van het belang van diversiteit binnen de gemeente vergroten. Hier moet worden opgemerkt, dat de maatschappelijke voorbeeldfunctie in de gemeente Rotterdam te weinig energie teweeg heeft gebracht om de diversiteit op een succesvolle manier te voeren. Voor de overige deskundigen was dit een belangrijke factor om tot diversiteit over te gaan.

De bovengenoemde positieve effecten impliceren de **succesfactoren** die in de organisatie aanwezig moeten zijn, wil men het diversiteitsbeleid in de gemeentelijke organisatie succesvol kunnen implementeren. In de theorie worden een viertal succesfactoren genoemd: bewustwording moet aanwezig zijn binnen de organisatie, alvorens draagvlak wordt gecreëerd, er moet sprake zijn van een organisatiecultuur die open staat voor de diversiteit, en de diversiteit moet in het HRM beleid worden geïntegreerd wil men succes oogsten. Uit de ervaringen van de deskundigen blijkt, dat **het theoretisch model onvolledig** is, het model moet met een viertal succesfactoren worden uitgebreid: een goede integratie van de allochtonen is een voorwaarde voor het succesvol voeren van diversiteitsbeleid binnen de organisatie, er moet een duidelijke keuze door de top worden gemaakt over de aanpak van diversiteit, diversiteit moet vanuit de noodzaak, “sense of urgency”, in de gemeente worden aangepakt en het beleid behoort strategisch en integraal van karakter te zijn. Aan te bevelen is, om aan deze succesfactoren te voldoen, zodat diversiteitsbeleid op een succesvolle manier geïmplementeerd kan worden.

Hieronder wordt het model, in z'n totaliteit, nogmaals schematisch weergegeven.

Diversiteit volgens het nieuwe model

- De bewustwording van de noodzaak tot het voeren van diversiteitsbeleid;
- Het creëren van draagvlak in alle geledingen van de organisatie;
- Organisatiecultuur dat open staat voor diversiteit;
- Het diversiteitsbeleid, dat in het HRM beleid behoort te worden geïntegreerd;
- Goede integratie van de allochtonen is cruciaal voor het slagen van diversiteitsbeleid;
- Er moet een duidelijke keuze van de aanpak van diversiteit binnen de organisatie door de top worden gemaakt;
- Het beleid moet vanuit de “sense of urgency” worden geformuleerd;
- Het diversiteitsbeleid moet strategisch en integraal van karakter zijn.

Het bovenstaande model impliceert het antwoord op de geformuleerde **probleemstelling**: *“Aan welke voorwaarden (succesfactoren) moet worden voldaan om succesvol diversiteitsmanagement te kunnen implementeren?”*.

Diversiteitsbeleid zal een meerwaarde hebben voor de gemeentelijke organisatie, wanneer deze op de juiste manier wordt geïmplementeerd. Dit houdt in, dat de organisaties aan de succesfactoren moeten voldoen, die in het model zijn geformuleerd.

10.3 Hoe ziet de afspiegeling van de beroepsbevolking binnen de gemeente Roosendaal eruit? Is er sprake van discrepantie?

In het theoretisch kader (zie paragraaf 2.1.2) is vastgesteld, dat er binnen de organisaties een reële afspiegeling moet zijn van de samenleving. Uitgaande van dit gegeven, en de mogelijke discrepantie op dit punt in de gemeente Roosendaal, is naar de afspiegelingskwestie gekeken.

Momenteel voert de gemeente geen actief diversiteitsbeleid. De gemeente past in het **traditioneel paradigma** (paragraaf 2.3.1) wat inhoudt, dat men diversiteit niet als uitgangspunt neemt voor het beleid binnen Roosendaal. Men ziet als organisatie geen reden om aan diversiteitsbeleid te doen, de juiste man op de juiste plaats wordt belangrijk geacht. Ten aanzien van de huidige personeelssamenstelling hebben de respondenten specifieke eisen kenbaar gemaakt. Niet iedereen is tevreden met de huidige personeelssamenstelling en zou deze in de toekomst anders willen zien. De meerderheid van de respondenten (inclusief de top figuren) vond de afspiegelingskwestie niet het juiste criterium om het aantal allochtonen in de organisatie te vergroten.

De afspiegelingsvereiste bleek een struikelpunt voor de deskundigen, om zo het aantal allochtonen in de organisatie op een hoger niveau te brengen. De eisen werden niet realistisch geformuleerd, waardoor het onmogelijk bleek om aan de gestelde verwachtingen te voldoen.

Uit het onderzoek is gebleken, dat de gemeente een goede **afspiegeling** heeft gekeken naar de man – vrouw verhouding. Het personeelsbestand is daarentegen behoorlijk vergrijsd en de gemiddelde leeftijd blijft stijgen. Voor de gemeente Roosendaal zal het hiermee de uitdaging zijn, om in de toekomst meer (allochtone) jongeren aan te trekken. De discrepantie ontstaat, wanneer men naar de afspiegeling qua etniciteit binnen het medewerkersbestand van de gemeentelijke organisatie kijkt. Nog geen 2% van de medewerkers binnen de gemeente is van allochtone afkomst. Dit concluderen tevens de organisatieadviseurs Van Naem & Partners in het onderzoek naar integratiebeleid in de gemeente Roosendaal (2005:42). Uit de bewoners enquête (2003) is gebleken, dat er voldoende potentie binnen de allochtonen vijver te halen is, maar de gemeente Roosendaal maakt hier geen gebruik van.

Naar aanleiding van de uitkomsten kan worden geconcludeerd, dat de afspiegelingsvereiste, niet de juiste manier is om het aantal allochtonen binnen de gemeente kunstmatig op een hoger niveau te brengen. Vaak formuleert men te hoge verwachtingen, en het niet behalen ervan leidt onverhoopt tot frustraties. Het is zeker goed om naar de afspiegeling te kijken maar het bereiken ervan moet geen doel op zich worden.

10.4 Is er binnen de gemeente Roosendaal draagvlak voor het (in)voeren van diversiteitsmanagement? Hoe zou men het kunnen creëren?

Voordat diversiteitsbeleid in de gemeentelijke organisatie geïmplementeerd wordt, is het van belang draagvlak te creëren binnen de gemeente. Om te kunnen vaststellen of er draagvlak aanwezig is binnen de gemeente, is als eerste gekeken hoe de respondenten het concept van diversiteit ervaren.

Opmerkelijk was, dat de meerderheid van de respondenten niet wist, wat met **diversiteit** bedoeld wordt. Uit de verschillende antwoorden bleek, dat men het begrip diversiteit

verschillend ervaart. Tijdens de interviews kwam naar voren, dat men moeite had met het woord “allochtonen”. Men sprak liever over “onze collega’s” of “medelanders”.

De respondenten gaven verschillende redenen aan waarom de gemeente Roosendaal aan de etnische diversiteit zou moeten doen: maatschappelijk gezicht naar de samenleving toe, het werkt positief voor de integratie van de allochtone bevolkingsgroepen, en op basis van competenties die de verschillende culturen met zich meedragen zou men een toegevoegde waarde aan de organisatie kunnen leveren. De meerderheid van de respondenten zou eraan mee doen wanneer het vastgesteld wordt, maar wil de kwaliteit van dit beleid niet uit het oog verliezen. De drie **top figuren** waren het met de stelling eens, dat **diversiteit zin heeft**. Dit in het kader van de maatschappelijke ontwikkelingen, een multicultureler wordende samenleving, en de problemen waarmee Nederland te maken zal krijgen waarbij de vergrijzing expliciet genoemd werd. De voorbeeldfunctie die de gemeente in de samenleving vervult, werd tevens genoemd. Want waarom zouden de andere bedrijven het moeten doen, als de gemeente het al niet doet?

Op de vraag of er actief gemeentelijk beleid voor diversiteit zou moeten komen, antwoordde het overgrote meerderheid van de respondenten, dat er op dit moment geen specifiek beleid voor diversiteit zou moeten komen.

“Nee, het mag niet zo zijn dat we voor een betere beeldvorming onze samenstelling daarop aanpassen. Als het zo is, op grond van de keuze die we omwille van de kwaliteiten hebben gemaakt, dan is het zo, ik zou het niet bewust doen. Als het door de natuurlijke werving en selectie ontstaat, heb ik er geen moeite mee, maar je moet het niet dwangmatig organiseren. Dat roept weerstanden op voor de anderen.”

“Er zou geen specifiek doelgroepenbeleid moeten komen, het enige wat we moeten hebben is diversificatiebeleid waarin plaats is voor man, vrouw, allochtoon, autochtoon, andersgezinden.”

De respondenten benadrukken verder, dat de overheid zich met het echte probleem zou moeten bemoeien, en niet aan het einde van het proces afspiegelingspercentages vast stellen. In dit opzicht ben ik het met de respondenten eens, naar mijn mening was bij de invoering van de Wet Samen (1998) het leed al geschied. De Wet Samen heeft niet het gewenste effect gehad omdat het te weinig vanuit de organisaties gestimuleerd werd, men vond het blijkbaar niet belangrijk genoeg om het na te leven. Het heeft juist voor meer aversie en registratiemoeheid gezorgd.

Ondanks dat de afdelingshoofden niet open staan voor het invoeren van diversiteitsbeleid, zagen ze wel **voordelen** ervan voor de organisatie. Allochtonen zouden een verrijking zijn voor de organisatie omdat men dan een stukje herkenning in de organisatie in kan bouwen. Omdat de allochtonen vanuit een andere culturele achtergrond komen, zal de culturele kennis vergroot worden, en de chemie tussen de diverse doelgroepen zal wellicht groter worden. In het zicht van globalisering kunnen de doelgroepen een bijdrage leveren aan de organisatie met behulp van de specifieke sterke punten van juist die culturen.

De afdelingshoofden van de afdelingen zonder een frontoffice zagen een voordeel voor de afdelingen met een frontoffice: de dienstverlening zou hierdoor geoptimaliseerd worden.

De **top figuren** zagen als redenen maatschappelijk gezicht naar de samenleving toe in het zicht van de vergrijzingsproblematiek, een mogelijkheid tot de verbreding van de horizon door een andere manier van kijk op zaken, het bewustwordingsproces zou een impuls krijgen waardoor er meer openheid voor diversiteit zou komen, en er zou meer respect / tolerantie voor de diverse culturen worden getoond.

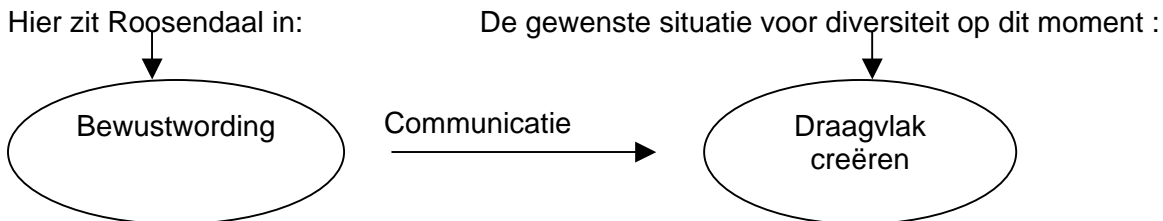
De cultuur binnen de gemeente Roosendaal is middels een cultuurfoto in 2003 vastgesteld. Hieruit is gebleken, dat de medewerkers op het afdelingsniveau en in het teamverband de cultuur positief ervaren, en op macro niveau (dus organisatie als geheel, afdelingen onder

elkaar) spelen juist de minder positieve elementen als angst, onveiligheid, roddel, schaamte, vrijblijvendheid et cetera, een rol. De machtsafstand is groot, tussen de top, afdelingen en de werkvloer en de organisatie is sterk hiërarchisch, verkokerd opgebouwd. Er wordt slecht gecommuniceerd binnen de gemeente Roosendaal.

De bestaande cultuur binnen de gemeente Roosendaal duidt op een mogelijke belemmering voor het creëren van de bewustwording / het draagvlak betreffende diversiteit. De nieuwe medewerkers zullen zich in de huidige organisatiecultuur niet op hun plek voelen, immers er is geen ruimte voor 'anders' zijn. Aan te bevelen is daarom, om een 'open cultuur' te creëren waarin de ruimte wordt geschapen om de individuele mogelijkheden te benadrukken. Het veranderen van zo'n cultuur is moeilijk omdat hiervoor diversiteit nodig is. Hier doet zich een **paradox** voor: diversiteit is nodig voor de verandering van de bestaande cultuur, maar diverse mensen kunnen al moeilijk instromen in de huidige cultuur.

Naar aanleiding van de gevonden resultaten kan het volgende worden geconcludeerd. In de gemeente Roosendaal is er **geen draagvlak** voor het diversiteitsbeleid. De afdelingshoofden staan er niet voor open, men ziet geen meerwaarde van diversiteit voor de gemeentelijke organisatie. De top onderkent in dit geval het belang van het voeren van diversiteitsbeleid, maar acht het blijkbaar niet belangrijk genoeg om het onderwerp op de agenda te zetten. Gemeente Roosendaal zit momenteel in de **bewustwordingsfase**, de organisatie heeft nog geen kennis gemaakt met het concept van diversiteit. In eerste instantie zou men het bewustwordingsproces in gang moeten zetten, alvorens tot de creatie van het draagvlak over te gaan, en aansluitend hierop diversiteitsbeleid in te voeren binnen de gemeente Roosendaal. De draagvlak zal men kunnen creëren door het topmanagement ervan te overtuigen, dat diversiteit een aandachtspunt op de agenda zou moeten worden (uit de interviews is gebleken, dat de top ervoor open staat), en de werkvloer (met de afdelingshoofden) bij het totstandkomen van het beleid te betrekken (zie paragraaf 2.4.3).

De onderstaande figuur geeft aan in welke fase de gemeente Roosendaal zich op dit moment bevindt.



10.5 Het HRM beleid en diversiteit

In deze paragraaf worden de conclusies en aanbevelingen geformuleerd met betrekking tot het HRM beleid en diversiteit.

10.5.1 Het huidig HRM beleid

HRM beleid is volop in de ontwikkeling. In de praktijk is men bezig met het competentie management, maar formeel heeft men het beleid nog niet vastgelegd. Het competentie management zit nog niet vervlochten in alle personeelswerkinstrumenten, maar de volgende stappen zijn wel ondernomen: ontwikkelen en implementeren van het persoonlijk werkplan, het opstellen van de competentieprofielen op het niveau van de functieclusters en het traject van coachend leiderschap is gevolgd. Dit alles wordt gedaan om een volwassen werkrelatie te creëren, in het kader van het bedrijfsvoeringstraject, BSSB (Beter Samen, Samen Beter). Op dit moment wordt het HRM beleid namelijk nog per afdeling verschillend geïnterpreteerd, werving en selectie wordt per afdeling verschillend ingevuld.

Het huidige **HRM beleid is niet afdoende** is om de allochtonen te bereiken om de hierna te noemen redenen. Bestaande wervingskanalen zou men beter kunnen inzetten om het potentieel binnen te halen. Niet de juiste opleiding en geen affiniteit met het werken in een overheidsorganisatie, worden als belangrijke oorzaken voor het niet aanwezig zijn van de allochtonen aangemerkt. Slecht imago van de overheidsorganisaties (in -en uit klokken, bureaucratie, stroef) wordt tevens als een mogelijke reden benoemd. Afwezigheid van de financiële middelen zou tevens een reden kunnen zijn waarom de allochtonen niet aanwezig zijn in de organisatie. Voorts is men van mening, dat de allochtone kandidaten evenveel kansen krijgen om te solliciteren, het gevoerde competentie management biedt die kansen maar men (de allochtone sollicitanten) maakt er geen gebruik van.

De geïnterviewden vinden het “**in het team passen**” (of het een “klik” is) belangrijk bij de keuze van de nieuwe kandidaten. Nagenoeg de belangrijkste reden om de nieuwkomers aan te nemen is, dat het op basis van de **competenties** moet gebeuren. Allochtoon zijn, mag geen criterium zijn. De gemeente wil zich ontwikkelen richting competentiegericht werken en leidinggeven. Competentiegericht werken zorgt voor het doelmatig beoordelen, belonen en ontwikkelen. Het betekent een integratie van de verschillende PW - instrumenten om zo beter aan de veranderingen in de omgeving te kunnen voldoen. Goed competentie management zal ervoor zorgen dat aan de diversiteit gehoor kan worden gegeven, immers de nieuwe (allochtone) medewerkers zullen beter in staat zijn hun wensen en eisen ten aanzien van het werk kenbaar te kunnen maken. Competentie management betekent: de juiste man op de juiste plaats, deze aanpak komt de allochtone medewerkers tevens ten goede.

De meerderheid van de geïnterviewde afdelingshoofden herkende **geen vooroordelen** bij het aannemen van de nieuwe mensen. Dit vind ik een kwalijke zaak, volgens mij zijn er geen mensen die geen vooroordelen kennen. Of het nu om de huidskleur gaat, het haar of al dan niet verzorgde handen, wij zijn allemaal wel eens bevooroordeeld. Ik denk, dat iedereen eens goed in de spiegel zou moeten kijken en de vraag zich nog maal moet stellen, alvorens zo'n uitspraak te doen. Wanneer men het criterium in het team passen hanteert, laat men al zien, dat men bevooroordeeld is. Immers, men is dan juist op zoek naar een bepaald soort mensen, mensen die in het team passen! Hierdoor worden de 'anderen' al gauw, bewust, dan wel onbewust, buiten gesloten.

De top figuren waren van mening, dat de P&O afdeling geen obstakel vormt bij de selectie van de nieuwe kandidaten. De afdeling zoomt in op de competenties, maar het is volgens de geïnterviewden mogelijk, dat het wervingsbeleid te generiek is. De organisatie van de gemeente Roosendaal zou bewuste **keuzes** moeten maken om zo in het wervingsbeleid duidelijkheid te scheppen over welke mensen men de organisatie wil binnen halen.

10.5.2 Op welke onderdelen in het HRM beleid zou men maatregelen moeten nemen?

Met gericht beleid van werving zal de instroom bevorderd worden. Helaas zal naar mijn mening de quoteringsregeling (zoveel percentage allochtonen in dienst) niet werken, omdat het op een gegeven moment een doel op zich wordt. Evenmin als “bij gelijke geschiktheid geven we de voorkeur aan...”, omdat in dit geval niet duidelijk is wat de gelijke geschiktheid nu inhoudt (Essed & Helwig, 1992); er is nooit gelijke geschiktheid. Deze regelingen werken stigmatisering en discriminatie in de hand. Positieve discriminatie zal het aantal allochtonen in de organisatie wellicht verhogen, maar men moet hierbij geen concessies doen aan de kwaliteiten van de nieuwe kandidaten. In plaats daarvan zou men beter de energie kunnen stoppen in het gericht trainen en opleiden van de allochtonen, zodat deze als gekwalificeerde krachten in kunnen stromen.

In dit onderzoek is gebleken, dat de allochtonen op de één of andere manier de gemeentelijke organisatie niet binnen stromen. Of het aan het imago ligt, ja dat kan, een feit is dat men hier gerichte stappen moet ondernemen om te kijken hoe het komt. In één van de afdelingen bevestigde de afdelingshoofd het feit, dat een uitgezette vacature op internet meer respons heeft opgeleverd, dan een vacature in de krant. Dat de wervingskanalen en de

zoekkanalen niet op elkaar aansluiten wordt tevens in het SER advies bevestigd (Stichting van de Arbeid: bijlage 3, 2000:13). SER erkent het probleem, en adviseert om nieuwe wegen te bewandelen om de werkzoekenden uit deze allochtonen groep op het spoor te komen. Allochtone organisaties kunnen hier een belangrijke rol in spelen, maar het is ook belangrijk dat de personeelsafdelingen medewerkers van de etnische afkomst hebben.

Een onderzoek naar de wervingskanalen waarmee de allochtonen bereikt zouden kunnen worden, is gewenst. Infiltreren in de allochtone netwerken om te kijken hoe men wellicht voor een gemeentelijke baan geïnteresseerd zou worden, is tevens gewenst.

Het probleem van verouderd personeelsbestand wordt door de afdelingshoofden erkend maar op dit moment wordt het op de lange baan verschoven. Op het moment dat het zich voordoet, zal men kijken, welke groepen aangeboord moeten worden. Dit is niet de juiste manier. Naar mijn mening zou men in dit kader nu al gericht moeten kijken met welke personeelsbehoefte de gemeente Roosendaal in de toekomst te maken zal hebben.

Uit het onderzoek is gebleken dat de organisatie van de gemeente Roosendaal, in het kader van het competentie management, in samenwerking met de gemeenten in de regio West - Brabant, een personeelsplanning op gaan stellen aan de hand waarvan de omvang van de vervangingsvraag kwalitatief en kwantitatief in beeld wordt gebracht. Dit is de eerste stap in de goede richting. Het creëren van een divers personeelsbestand moet hier als doel worden aangemerkt.

In de toekomst zal de behoefte aan de HBO afgestudeerden enorm zijn, volgens de gemeentesecretaris. Momenteel is men samen met de gemeente Bergen Op Zoom en de Erasmus Universiteit aan het kijken of het mogelijk is om de afgestudeerde studenten een traineeship van twee jaar in West - Brabant aan te bieden. Op deze manier wil men jonge mensen binnen halen, vormen, en een baangarantie voor een aantal jaren bieden.

Tevens is men in het kader van het project "Levensloop bestendig personeelsbeleid" aan het kijken, in hoeverre de aanpak van het project voor de gemeente Roosendaal van belang zal zijn. Het doel van levensloop bestendig personeelsbeleid is, om een betere balans tussen werk en privé te brengen voor medewerkers van een werkgeversorganisatie, ten einde de uitstroom en het verzuim te verlagen en de arbeidssatisfactie, -productiviteit en -participatie te maximaliseren. De mogelijkheid voor het opnemen van diversiteitsbeleid in levensloop bestendig personeelsbeleid werd door de projectmedewerkster benoemd. In het zicht van de toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen, is deze aanpak aan te bevelen.

Diversiteit, intercultureel management, betekent hiermee de allochtonen laten instromen, de kwaliteit eisen, oplossingen bieden voor de specifieke behoeften van de diverse groepen, en netwerken. Op deze manier zal de organisatie van de gemeente Roosendaal in kleine stapjes toch succes kunnen boeken.

10.6 Afsluiting

In deze scriptie is duidelijk geworden, dat het voeren van diversiteitsbeleid zin heeft in de gemeentelijke organisaties. Naar voren is gekomen, dat de organisaties dan wel aan een achttal succesfactoren (zie paragraaf 10.2) moeten voldoen, wil men diversiteitsbeleid succesvol kunnen implementeren. Diversiteit zou gevoerd moeten worden vanuit de overtuiging, dat het goed is voor de bedrijfsvoering van elke organisatie (zowel profit als non-profit), dat het een meerwaarde op zal leveren voor het leveren van de diensten en de producten.

Uit hoofdstuk 9 is gebleken, dat de organisatie van de gemeente Roosendaal niet aan deze voorwaarden (succesfactoren) voldoet. De gemeente zit namelijk nog in de bewustwordingsfase betreffende het concept, men heeft nog geen kennis gemaakt met diversiteit. **Op dit moment is het daarom niet realistisch om diversiteitsbeleid binnen de gemeente Roosendaal te implementeren.** Dit, omdat men zich in de eerste instantie bewust zou moeten worden van het feit, dat diversiteit een onoverkomelijk "iets" wordt in de toekomst, wil men zich op de bestaande multiculturele markten begeven. Tevens moeten de

medewerkers van de gemeente Roosendaal zich bewust worden van het feit, dat elk individu bevooroordeeld is ten opzichte van die “ander”. Men kijkt altijd door een bepaalde gekleurde, dan wel stereotiepe bril. Dat mensen **vooroordelen** hebben is uit het gesprek met Tinnie Rompen gebleken (A&O fonds, 2005), en Essed en Helwig (1992:14) bevestigen het ook. Wanneer men zich bewust wordt van het feit, dat diversiteit tot positieve effecten zal leiden voor zowel de dienstverlening (extern) als de organisatie in z'n geheel (intern) dan pas zal het mogelijk zijn om draagvlak te creëren. De communicatie zal in dit geval een hele belangrijke rol spelen. Het beleid moet door het zittend medewerkersbestand namelijk niet als bedreigend worden ervaren. De nadruk moet niet op het probleem, maar op de **verrijking** worden gelegd.

Wanneer aan de bovengenoemde voorwaarden voldaan wordt, zal diversiteitsbeleid binnen de gemeente Roosendaal mogelijk tot de oplossing van de volgende (toekomstige) problemen kunnen leiden:

- Onbenut potentieel wordt een mogelijkheid geboden: men zal in staat zijn de potentiële vijver met allochtonen aan te boren;
- Frontoffice zal hogere kwaliteit van de dienstverlening kunnen leveren;
- Uitstroom van het personeel zal men kunnen opvangen;
- De gemeente Roosendaal zal een aantrekkelijker werkgever kunnen zijn.

Literatuurlijst

- Bakas, A. & H. Van Wolde. (1997). *Blikken zonder blozen*. Lelystad: Stichting IVIO, Stichting Cinop, Dexter bv.
- Bovens, M.A.P., P. 't Hart, M.J.W. van Twist & U. Rosenthal. (2001). *Openbaar Bestuur, Beleid, Organisatie en Politiek* (6^{de} herz.druk). Alphen a/d Rijn: Kluwer.
- Burggraaf, W. & J. van Kooten. (2000). 'Organiseren en realiseren' in: Burggraaf, W. & J. van Kooten. *Intercultureel management. Organiseren en realiseren*. Alphen aan den Rijn: Samsom. 35-48.
- Derksen, W. (2001). *Lokaal Bestuur*. 's- Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie.
- Derveld, R. (1995). 'De transformatie naar een multiculturele arbeidsorganisatie' in: Van Vught G.W.M. (red). *Werken in multiculturele organisaties. Theorie en praktijk van intercultureel management*. Houten: Bohn Stafleu van Loghem. 81-97
- Essed, P. & L. Helwig. (1992). *Bij voorbeeld. Multicultureel beleid in de praktijk*. Utrecht: Isis, bureau voor transculturele ontwikkeling.
- Essed, P. & M. de Graaff. (2002). *De actualiteit van diversiteit: het gemeentelijk beleid onder de loep*. Den Haag: E-quality, experts in gender en etniciteit; Utrecht: Forum, Instituut voor multiculturele ontwikkeling.
- Gemeente Oss. (2000). *Emancipatiebeleid 2000, nota over doelgroepen in personeelsbeleid*.
- Gemeente Oss. (2004). *Evaluatie Emancipatiebeleid 2004*.
- Gemeente Oss. (2004). *Kerncijfers Gemeente Oss 2004*.
- Gemeente Rotterdam. (1997). *Programma Veelkleurige Stad*.
- Gemeente Rotterdam. (2000). *Plan van aanpak Intercultureel personeelsbeleid 2000*.
- Gemeente Rotterdam. (2002). *Evaluatie van het programma Veelkleurige Stad*.
- Gómez-Mejía, Luis. R., David B. Balkin & Robert L. Cardy.(2001). *Managing Human Resources*. Upper Sadle River, New York: Prentice Hall. 123-149.
- Kickert, W.(ed). (1997). 'Introduction of the 1995 EGPA Yearbook' in: *Public Management and Administrative Reform in Western Europe*. London: Edward Elgar. [<http://www.eur.edu/courses>]. 14 september 2003.
- Kooten, J.van, H.A. Mau-Asam & F.A. van de Pieterman. (2000). 'De multiculturele organisatie' in: Burggraaf, W. & J. van Kooten. *Intercultureel management. Organiseren en realiseren*. Alphen aan den Rijn: Samsom. 21-25.
- Kreitner, R. & A. Kinicki. 2004. *Organizational Behavior, sixth Edition*. New York: The McGraw-Hill Companies. 44-70
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. 2004. *Trendnota Arbeidszaken Overheid 2005*. 's-Gravenhage: Sdu Uitgevers
- Roosevelt, T.(jr). (2000). 'Managing Diversity: van positieve actie naar positief waarden van diversiteit' in: Burggraaf, W. & J. van Kooten. *Intercultureel management. Organiseren en realiseren*. Alphen aan den Rijn: Samsom. 51-68.
- Siebers, H., P. Verweel & A. de Ruijter. (2002). *Management van diversiteit in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Lemma.
- Smit, C. (januari 2004). Diversiteit loont. *Nieuwsbrief 4*
- Stichting van de Arbeid. (2000). *Met minderheden meer mogelijkheden. Terugblik op het 2^{de} Stichtingsakkoord over het minderhedenbeleid*. (Publicatienr.13/00). Den Haag: SER-huisdrukkerij. 14-15.
- Stichting van de Arbeid. (2000). 'Kansen geven, kansen nemen bevordering arbeidsdeelname etnische minderheden' (Samenvatting:Bijlage 3) in: *Met minderheden meer mogelijkheden. Terugblik op het 2^{de} Stichtingsakkoord over het minderhedenbeleid*. (Publicatienr. 13/00). Den Haag: SER-huisdrukkerij. 13-14.
- Stichting Arbeidsmarkt –en opleidingsfonds Gemeenten. (2003). *Hoe krijg en houd je diversiteit op de gemeentelijke agenda?* Binnen project: Diversiteit Loont. Utrecht: Macori Consult BV.

- Stichting Arbeidsmarkt –en opleidingsfonds Gemeenten. (2003). *Divers Talent binnenhalen: rekruteren en selecteren op kwaliteit bij toenemende variëteit op de arbeidsmarkt*. Binnen project: Diversiteit Loont. Utrecht: Macori Consult BV.
- Stichting Arbeidsmarkt –en opleidingsfonds Gemeenten. (2004). *Diversiteitsbeleid bij gemeenten: verslag van een 1-meting*. Den Haag:TNO Arbeid.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. 2004. *Trendnota Arbeidszaken Overheid 2005*. 's-Gravenhage: Sdu Uitgevers. 5 en 33.

Internetsites:

- [<http://statline.cbs.nl>], 20 maart 2005.
- [<http://www.wetsamen.nl>], 13 januari 2005.
- [<http://www.cbs.nl>], 8 maart 2005.
- [www.aeno.nl], januari 2005.
- Gemeente Rotterdam. *B & W berichten*. [[http://www.stadhuis.rotterdam.nl/B&W berichten](http://www.stadhuis.rotterdam.nl/B&W_berichten)], 19 maart 2005.

Organisatieliteratuur:

- Eindrapportage van de projectgroep cultuur. 2003. *Onze manieren, de organisatiecultuur van de gemeente Roosendaal van beeld naar beweging*.
- Elianne Roks, Bert Goos en Jos Poiesz. 2005. *Bouwen aan de competenties van de gemeente Roosendaal*.
- Gemeente Roosendaal. *Geschiedenis van de Gemeente Roosendaal*. [<http://www.gemeenteroosendaal.nl>], februari 2005
- Gemeente Roosendaal. *Sociaal Jaarverslag 2003*.
- Maartje van der Neut. 2003. *Diversiteitsbeleid*.
- Platform Doelmatigheid. (1997). *Prikkelen tot doelmatigheid* (Studierapport). Amsterdam: Nivra. Bidoc gemeente Roosendaal. 26-29
- Van Naem & Partners. 2005. *Onderzoek integratiebeleid gemeente Roosendaal*.

Bijlage 1: Interviewvragen

A&O fonds

1. Wat is diversiteit? Divers personeelsbestand? Verschillende definities hanteerbaar? (vb. 97/98 – een Poolse werknemer hoorde er niet bij, ook Voormalig Nederlands Indië, België?). Welke definitie hanteerde men in 2004? Zie blz 37 verslag nulmeting!
2. Diversiteit betekent: afspiegeling van de bevolking: Maar hoe doe je dat als organisatie, wat zijn de te nemen stappen? (denk hier aan HRM: instroom/doorstroom/uitstroom). Hoe weet je dat je een probleem hebt? Welke definities van de beroepsbevolking hanteren jullie hierbij?

Stelling: Diversiteitsbeleid heeft zin omdat elke arbeidsorganisatie een afspiegeling behoort te zijn van de beroepsbevolking? Mee eens? Mee oneens?

3. Hoe is het idee ontstaan van het project: Diversiteit loont?
4. Welke knelpunten kwam men tegen tijdens het traject van Diversiteit loont?
5. Waarom hebben sommige gemeenten wel aan het project meegewerkt, en andere niet?
6. En als ze niet aan het project wilden werken, hebben ze dan daadwerkelijk een probleem? Waar baseert u het op?

Stelling: Diversiteit heeft geen zin want je behoort geen voorkeur te geven aan bepaalde doelgroepen. Het bestaande personeelsbeleid moet op zich al voldoende zijn. Kortom: Heeft diversiteitsbeleid volgens u zin? Waar baseert u het op?

7. Ondervond u weerstand bij het zoeken naar de gemeenten, zo ja, hoe uitte zich dat?
8. Wat zijn volgens u de belangrijkste voordelen van het voeren van diversiteit?
9. Zijn er nadelen aan het voeren van diversiteitsbeleid? Zo ja, welke dan?
10. Welke effecten heeft diversiteitsbeleid op de algehele bedrijfsvoering van de gemeenten? Welke veranderingen zijn binnen deze organisaties te merken?
11. Welk belang heeft cultuur voor diversiteitsbeleid?
12. Hoe pas je je HRM instrumenten op diversiteitsbeleid?
13. Welke effecten heeft het diversiteitsbeleid gehad voor de dienstverlening van de gemeenten?
14. Waarom voeren sommige gemeenten diversiteitsbeleid wel en de anderen niet?
15. Welke factoren moeten er in een organisatie aanwezig zijn zodat diversiteitsbeleid van de grond kan komen? (kritische succesfactoren/draagvlak)
16. Zou elke organisatie aan diversiteitsbeleid moeten doen? Waar baseert u het op?
17. Hoe zou men de gemeenten die niet aan diversiteit doen voor diversiteitsbeleid volgens u kunnen interesseren?
18. Diversiteitsbeleid is meer dan beleid? Hoe staat u hiertegenover?

Gemeente Oss

1. Wat is diversiteit volgens u? En hoe is het idee van het voeren van diversiteitsbeleid bij de gemeente Oss ontstaan? Wie waren verantwoordelijk?
2. Hoe heeft gemeente Oss de afspiegelingskwestie aangepakt? Wat waren de te nemen stappen?

Stelling: Diversiteitsbeleid heeft zin omdat elke arbeidsorganisatie een afspiegeling moet zijn van de beroepsbevolking? Mee eens? Mee oneens?

3. Welke knelpunten ondervond u tijdens het traject van invoeren van diversiteitsbeleid? Hoe zou men dit in de toekomst op kunnen lossen? Hoe anders aanpakken?
4. Wat zijn volgens u de belangrijkste voordelen van het voeren van diversiteit?
5. Zijn er nadelen aan het voeren van diversiteitsbeleid? Zo ja, welke dan?

6. Welke effecten heeft diversiteitsbeleid op de algehele bedrijfsvoering van de gemeenten? Welke veranderingen zijn binnen gemeente Oss te merken?

Stelling: Diversiteit heeft geen zin want je behoort geen voorkeur te geven aan bepaalde doelgroepen. Het bestaande personeelsbeleid moet op zich al voldoende zijn. Kortom: Heeft diversiteitsbeleid volgens u zin? Waar baseert u het op?

7. Welk belang heeft cultuur voor diversiteitsbeleid?
8. Hoe pas je je HRM instrumenten op diversiteitsbeleid? Wat heeft gemeente Oss nu precies gedaan?
9. Welke effecten heeft het diversiteitsbeleid gehad op de dienstverlening van de gemeenten?
10. Waarom voeren sommige gemeenten diversiteitsbeleid wel en de anderen niet?
11. Welke factoren moeten er in een organisatie aanwezig zijn zodat diversiteitsbeleid van de grond kan komen? (kritische succesfactoren/draagvlak/bewustwording)
12. Zou elke organisatie aan diversiteitsbeleid moeten doen? Waar baseert u het op?
13. Hoe zou men de gemeenten die niet aan diversiteit doen voor diversiteitsbeleid volgens u kunnen interesseren?
14. Diversiteitsbeleid is meer dan beleid? Hoe staat u hiertegenover?

Gemeente Rotterdam

De vragen voor de grote gemeente zijn hetzelfde als de vragen die aan de gemeente Oss worden gesteld.

Aanvullende vragen gericht op meting verschil tussen grote/ kleine gemeenten:

1. Welke rol speelt het grotesteden beleid bij het concept 'diversiteitsmanagement'?
2. Hoe belangrijk is de politieke factor bij het voeren van diversiteitsmanagement?
3. Onderscheiden jullie zich van andere gemeenten omdat jullie groter zijn, multicultureler zijn, bij het doorvoeren van diversiteitsmanagement?
4. Waarom lukt het jullie wel om diversiteitsbeleid te voeren en de andere gemeenten niet?
5. Wat zouden ze moeten doen om het onderwerp op de gemeentelijke agenda te zetten?
6. Welke tips heeft u voor de gemeenten die niet aan diversiteitsmanagement doen?

Afdelingshoofden

Aan de hand van de volgende thema's worden interviewvragen gesteld:

Huidige stand van zaken qua etniciteit / etnisch diversiteitsbeleid confronteren met cijfers van de afspiegeling en draagvlak meting.

1. Wat is uw functie en wat zijn uw dagelijkse werkzaamheden?
2. Hoe kijkt u tegen de huidige personeelssamenstelling aan?
3. Zou u dat in de toekomst anders willen zien? Zo ja, hoe dan?
4. Wat is diversiteitsbeleid volgens u? Welke groepen verstaat u eronder?
5. Is er voor u een belangrijke reden om aan diversiteitsbeleid te doen?
6. Is er binnen uw gemeente iemand van het top-management verantwoordelijk voor het concept diversiteit?
7. Vindt u dat er specifiek gemeentelijk beleid voor diversiteit zou moeten zijn? Zo ja, zou u dan dingen anders doen?
8. Onder welke omstandigheden zou u aan etnische diversiteit doen?(omgevingsfactoren zoals politieke druk- wethouder wilt het?/ P&O beleid, HRM beleid)
9. Zijn er allochtonen werkzaam binnen uw afdeling? Zo ja, wat heeft u hiervoor moeten doen?? Zo niet, is er een reden dat ze er niet zijn?

10. Ziet u **redenen** voor uw organisatie om allochtone medewerkers niet binnen te halen? Redenen voor het mislukken van diversiteitsbeleid? (stigmatisering, meer conflicten, discriminatie eigen personeel, wrijvingen i.v.m cultuurverschillen, leidt tot lagere kwaliteit, mensen willen helemaal niet worden benaderd op basis van hun afkomst, vergrootglas effect)
11. Ziet u **voordelen** voor uw organisatie om allochtone medewerkers binnen te halen? (zoals: betere dienstverlening, aantrekkelijke werkgever, betere integratie allochtonen, beter contact, meer bewustwording, hogere tevredenheid, betere communicatie)
12. Welke beleidsmaatregelen zou uw organisatie nemen om nieuwe groepen medewerkers binnen te halen?

Huidige stand van zaken qua HRM beleid / vragen naar ervaringen

Instream

1. Geeft u speciale aandacht, ondanks afwezigheid van expliciet diversiteitsbeleid bij werving en selectie, aan de allochtonen, als ze komen? Past u positieve discriminatie toe of let u vooral of iemand in het team past?
2. Is het huidige HRM beleid afdoende om allochtone sollicitanten te bereiken? Solliciteren ze überhaupt wel? (Is uw organisatie aantrekkelijk voor deze sollicitanten?) Wordt u vanuit P&O erop gewezen, ondersteund hierbij?
3. Welke doelgroepen bereikt u bij uw huidige werving en selectie beleid? (Welke wervingskanalen worden gebruikt?)
4. En als ze niet solliciteren (doelgroepen worden niet bereikt), weet u dan waarom dat is?
5. In de literatuur wordt vaak gesproken over de vooroordelen die bij mensen voorkomen bij het aannemen van nieuw personeel, maar dat mensen zich er niet van bewust zijn. Herkent u dat en waaruit blijkt dat?
6. Is er sprake van een goed inwerkprogramma? Zo ja, hoe ziet dat eruit?
7. Hoe gaat u om met **doorstroomactiviteiten** betreffende uw medewerkers? Is er sprake van een loopbaanbegeleidingsplan, functionerings- of beoordelingsgesprekken? Worden trainingen aangeboden?
8. Hoe gaat u om met **uitstroom**? Worden er exitinterviews gehouden, zo ja, wie zit er bij? Weet u waarom men beslist om weg te gaan?

Wethouder P&O/ stand van zaken betreffende diversiteit / draagvlak

1. In hoeverre bent u bezig met P&O portefeuille? Is P&O een belangrijk onderdeel van portefeuille??
2. Wat is diversiteitsmanagement volgens u en staat het hoog op uw verlanglijstje? Welke doelgroepen?
3. Speelt politieke factor een rol bij het wel of niet voeren van diversiteitsbeleid bij de gemeente Roosendaal?
4. Gemeente Roosendaal heeft geen specifiek diversiteitsbeleid. Is dat een probleem?
5. Welke beleidsmaatregelen zou gemeente Roosendaal moeten nemen om diversiteitsbeleid van de grond te krijgen?
6. Verwacht de Roosendaalse bevolking van de gemeente Roosendaal dat men beleidsmaatregelen op gebied van DM gaat ondernemen? (Afspiegelingskwestie aanhalen) (wat zijn belangrijke onderwerpen op dit moment)
7. Ziet u **knelpunten** voor uw organisatie om allochtone medewerkers binnen te halen? (stigmatisering, meer conflicten, discriminatie eigen personeel, wrijvingen i.v.m cultuurverschillen, leidt tot lagere kwaliteit, mensen willen helemaal niet worden benaderd op basis van hun afkomst, vergrootglas effect)
8. Ziet u **mogelijkheden/positieve effecten** voor uw organisatie om allochtone medewerkers binnen te halen? (zoals: betere dienstverlening, aantrekkelijke werkgever, betere integratie allochtonen, beter contact, meer bewustwording, hogere tevredenheid, betere communicatie)

Stelling: Diversiteitsbeleid heeft zin omdat elke arbeidsorganisatie een afspiegeling behoort te zijn van de beroepsbevolking? Mee eens? Mee oneens?

Stelling: Diversiteit heeft geen zin want je behoort geen voorkeur te geven aan bepaalde doelgroepen. Het bestaande personeelsbeleid moet op zich al voldoende zijn. Kortom: Heeft diversiteitsbeleid volgens u zin? Waar baseert u het op?

Vertegenwoordiger van de OR, vragen gericht op draagvlak meting

1. Wat houden uw werkzaamheden in?
2. Wat is diversiteitsmanagement volgens u en staat het hoog op uw verlanglijstje?
3. Waarom heeft gemeente Rosendaal op dit moment geen specifiek diversiteitsbeleid? (aanhalen wet over OR, afspiegeling voorleggen)
4. Bestaat er overeenstemming qua het 'toekomstig' concept van diversiteitsbeleid tussen de OR en B&W?
5. Welke beleidsmaatregelen zou gemeente Rosendaal moeten nemen om diversiteitsbeleid van de grond te krijgen?
6. Wat zijn positieve effecten van diversiteitsbeleid volgens u?
7. Wat zijn negatieve effecten van diversiteitsbeleid volgens u?
1. Hoe zou u diversiteitsbeleid in de toekomst willen zien?

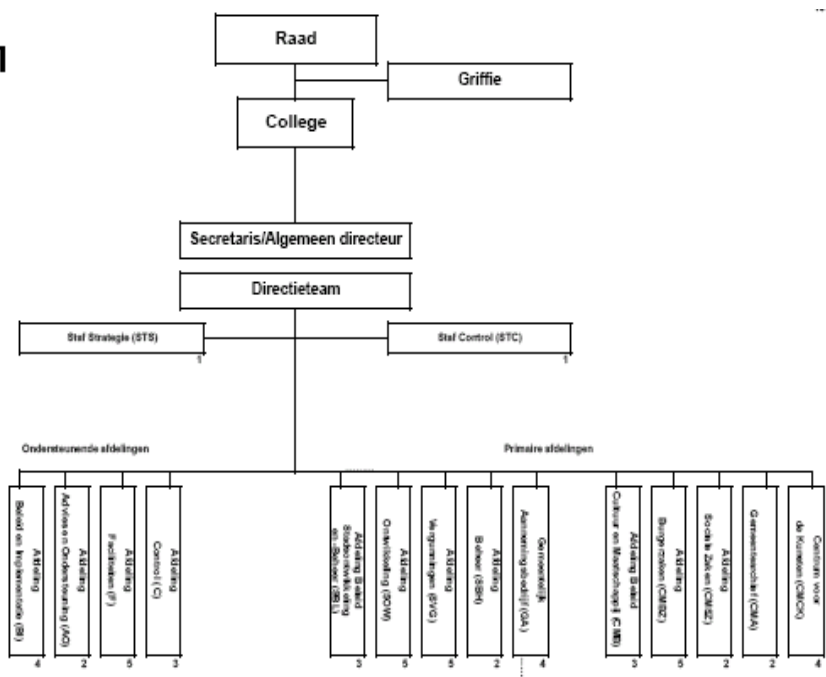
Stelling: Diversiteitsbeleid heeft zin omdat elke arbeidsorganisatie een afspiegeling behoort te zijn van de beroepsbevolking? Mee eens? Mee oneens?

Stelling: Diversiteit heeft geen zin want je behoort geen voorkeur te geven aan bepaalde doelgroepen. Het bestaande personeelsbeleid moet op zich al voldoende zijn. Kortom: Heeft diversiteitsbeleid volgens u zin? Waar baseert u het op?

Gemeentesecretaris

1. Wat zou uw rol zijn als dm wordt ingevoerd of moet worden ingevoerd? Dan onderzoek ik hoe je dm van de grond zou kunnen krijgen. Dat is belangrijk voor mijn advies. Bijv: als de gemeentesec tegen dm is maar hij speelt niet echt een belangrijke rol in het invoeren van dm dan is er geen probleem....
2. Wat is diversiteitsmanagement volgens u en staat het hoog op uw verlanglijstje? Behoort gemeente Rosendaal een voorbeeldfunctie naar samenleving toe te vervullen volgens u?
3. Waarom heeft gemeente Rosendaal op dit moment geen specifiek diversiteitsbeleid?(uitkomst afspiegeling voorleggen)
4. Welke rol speelt politieke factor bij het wel of niet voeren van diversiteitsbeleid bij de gemeente Rosendaal?
5. Hoe zou u diversiteitsbeleid in de toekomst willen zien?
6. Welke beleidsmaatregelen zou gemeente Rosendaal moeten nemen om diversiteitsbeleid van de grond te krijgen?

Bijlage 2: Organogram



verantwoordelijk directeur
 1 dhr. J.P. Krif
 2 dhr. J.E. Dik
 3 mevr. J.L.C. Beckers
 4 mevr. C.N.A. Smits
 5 dhr. M.N.F. Dewachter

(intern op afstand)