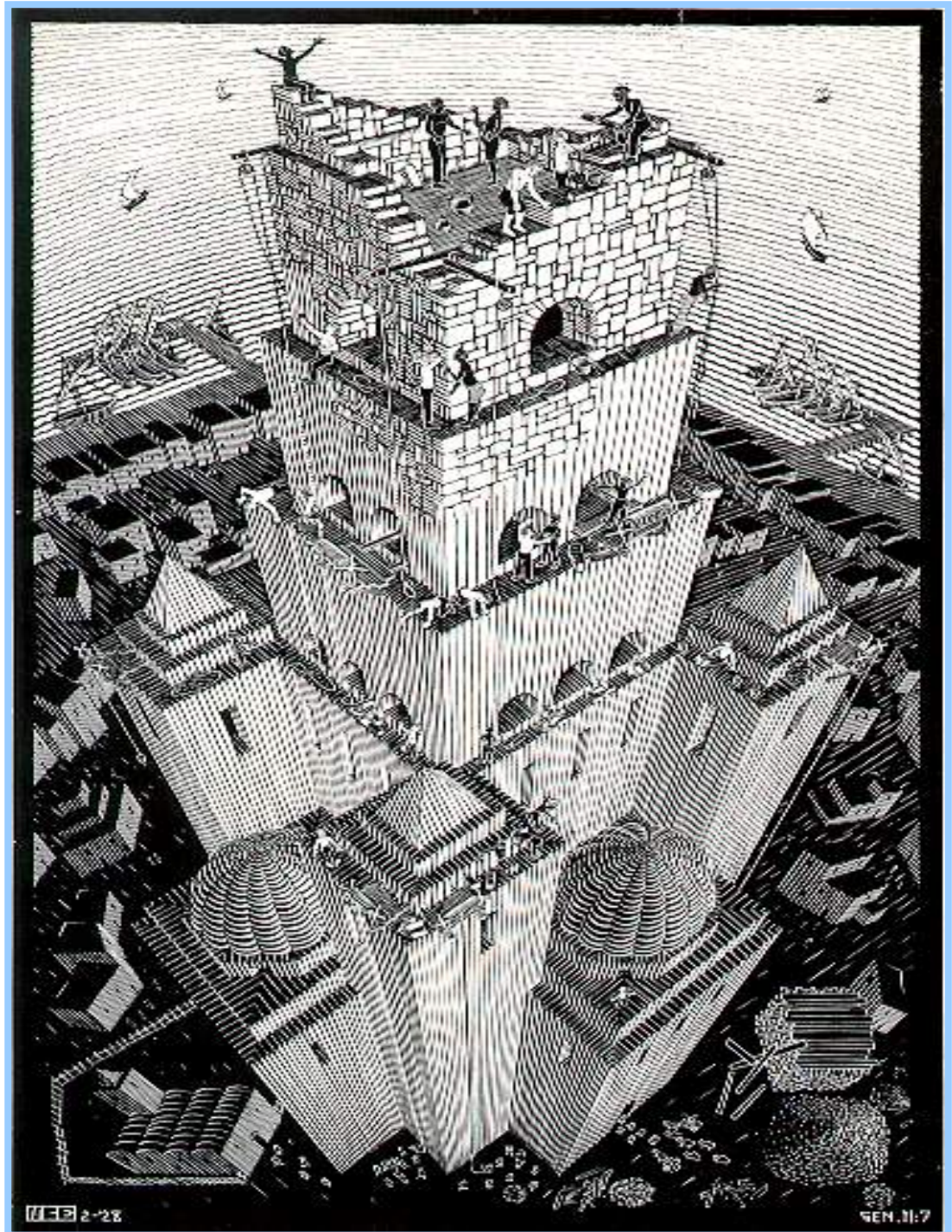


# Diversiteitmanagement bij de Belastingdienst Rijnmond



*M.C. Escher Toren van Babel, 1928*

**Representativiteit door effectief  
diversiteitmanagement**

# **Diversiteitmanagement bij de Belastingdienst Rijnmond**

**Representativiteit door effectief  
diversiteitmanagement**

<b>Onderzoek door</b>	<b>D.C. Broeders-de Kok</b>
<b>Studentnummer</b>	<b>284676</b>
<b>Begeleiding door</b>	<b>mw. dr. H. Mastik</b>
<b>Instituut</b>	<b>Erasmus Universiteit Rotterdam</b>
<b>Faculteit</b>	<b>Sociale Wetenschappen</b>
<b>Discipline</b>	<b>Bestuurskunde</b>
<b>Onderzoeksperiode</b>	<b>juli 2006-februari 2007</b>

## Voorwoord

De nut en noodzaak van diversiteitmanagement wordt al in de Bijbel aangetoond. Op het moment dat de bevolking van Babel geconfronteerd wordt met diversiteit gaat het mis. De samenwerking en het onderlinge vertrouwen zijn weg en daarmee loopt het gezamenlijke project, de toren, grote risico's. De rest is "geschiedenis"; de toren van Babel stort in en de mensheid zwerft uit over de wereld.

De Belastingdienst Rijnmond is geen Babel, dat betekent echter niet dat er geen parallel te trekken valt met deze bijbelse stad. In een smeltkroes van culturen is de Belastingdienst een grote uitdaging aangegaan: het managen van diversiteit, waarbij representativiteit het middel is om te komen tot een kwaliteitsslag. De parallel loopt echter op één (of eigenlijk meerdere) vlak(ken) scheef: heden ten dagen is er veel meer kennis over diversiteit en diversiteitmanagement, dan 3000 jaar geleden. Deze kennis wil ik in dit onderzoek aanwenden om de Belastingdienst Rijnmond te helpen om diversiteit tot een succes te maken.

Deze scriptie zou nooit tot stand zijn gekomen, als ik geen ondersteuning had gekregen van de volgende mensen:

- dr. H. Mastik, mijn scriptiebegeleidster die mij altijd en eeuwig terugstuurde naar de kern van mijn verhaal;
- Ed van Hengel en Eric Remmerswaal; mijn redders in nood bij het uitzetten van de enquête;
- Ad van Wijk; mijn held op Excel-gebied, waardoor 625 ingevulde vragenlijsten verwerken opeens een heel stuk beter ging;

Daarnaast hebben een aantal mensen mij geestelijk verrijkt:

- prof. dr. A.B. Ringeling en dr. F.B. van der Meer, met hun inspirerende college's vol van passie voor het vak.

Natuurlijk een zeer belangrijk woord van dank richting Raoul Atminah. In zijn rol als trekker van de werkgroep diversiteit binnen de regio Rijnmond werkte zijn enthousiasme over mijn bevindingen erg motiverend. Tevens bleek hij mijn steun en toeverlaat toen ik in mijn enthousiasme de afdeling P&O passeerde met het uitzetten van mijn enquête. Raoul dank, dat je, je nek uitstak, om mijn onderzoek in de praktijk te brengen. Dit onderzoek is namelijk pas succesvol, als de adviezen in de praktijk worden gebracht en een concrete bijdrage leveren aan het verbeteren van representativiteit.

Maar lieve Marko, ik ga jou niet vergeten. Dank je wel voor al die nachtelijke discussiemomenten en je onvoorwaardelijke ondersteuning om deze studie te kunnen volgen en afronden. Het was vaak zwaar en dan heb ik het er niet over dat ik met mijn dikke zwangere buik steeds moeilijker in de collegebanken paste.

Voor u ligt het eindproduct van drie jaar opleiding Bestuurskunde in deeltijd. Een opleiding die niet alleen mijn vakinhoudelijke kennis vergroot heeft, maar ook een verrijking in mijn professionele houding is gebleken. In een periode waarin mijn persoonlijke leven verrijkt is met twee fantastische dochtertjes, Piene en Jinte. Ik kan daarom alleen maar terugkijken in grote dankbaarheid en verwachtingsvol vooruitkijken.

Denise Broeders-de Kok

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Samenvatting .....	5

### Hoofdstuk 1.

<b>DIVERSITEITMANAGEMENT BIJ DE BELASTINGDIENST RIJNMOND .....</b>	<b>7</b>
1.1 Inleiding .....	7
1.2 Aanleiding .....	7
1.3 Probleemanalyse .....	8
1.4 Relevantie .....	9
1.4.1 <i>Maatschappelijke relevantie</i> .....	9
1.4.2 <i>Bestuurskundige relevantie</i> .....	10
1.5 Leeswijzer .....	10

### Hoofdstuk 2.

<b>ONDERZOEKSOPZET .....</b>	<b>11</b>
2.1 Inleiding .....	11
2.2 Opzet onderzoek .....	11
2.2.1 <i>Theoretische verkenning</i> .....	11
2.2.2 <i>Empirische verkenning</i> .....	11
2.3 Operationalisering .....	13
2.3.1 <i>Theoretisch kader</i> .....	13
2.3.2 <i>Methoden van dataverzameling</i> .....	13

### Hoofdstuk 3.

<b>WELKE AANKNOPINGSPUNTEN BIEDT DE HRM-THEORIE VOOR HET MANAGEN VAN DIVERSITEIT.....</b>	<b>15</b>
3.1 Inleiding .....	15
3.2 Wat is Diversiteitmanagement? .....	15
3.2.1 <i>Een "maakbare" organisatiecultuur</i> .....	16
3.2.2 <i>De rol van de manager</i> .....	19
3.2.3 <i>Het doel van diversiteitmanagement</i> .....	20
3.2.4 <i>Diversiteitmanagement en organisatieprocessen</i> .....	20
3.3 Diversiteitmanagement - HRM .....	23
3.3.1 <i>HRM - personeel</i> .....	23
3.3.2 <i>HRM - Instrumentarium</i> .....	24
3.3.3 <i>Beantwoording onderzoeksvraag</i> .....	26
3.4 Representativiteit .....	26
3.4.1 <i>Diversiteit en representativiteit</i> .....	26
3.4.2 <i>Beantwoording onderzoeksvraag</i> .....	27
3.4.3 <i>Vervolg uitwerking onderzoek</i> .....	27

## Hoofdstuk 4.

<b>DIVERSITEITMANAGEMENT BIJ DE BELASTINGDIENST RIJNMOND .....</b>	<b>29</b>
4.1 Inleiding .....	29
4.2 De Belastingdienst .....	29
4.3 Diversiteit binnen de Belastingdienst .....	30
4.3.1 Diversiteitbeleid bij de Belastingdienst landelijk.....	30
4.3.2 Diversiteitbeleid bij de Belastingdienst lokaal.....	30
4.4 Personeelssamenstelling .....	31
4.5 Instrumentarium.....	32
4.6 Beantwoording deelvraag.....	34

## Hoofdstuk 5.

<b>AFSPIEGELING EN REPRESENTATIVITEIT .....</b>	<b>36</b>
5.1 Inleiding .....	36
5.2 Verantwoording statistische gegevens .....	36
5.4 Beantwoording deelvraag.....	38
5.5 Nadere analyse van de statistische gegevens .....	39

## Hoofdstuk 6.

<b>DE EFFECTIVITEIT VAN DIVERSITEITMANAGEMENT .....</b>	<b>41</b>
6.1 Inleiding .....	41
6.2 Het onderzoek .....	41
6.2.1 opbouw onderzoek .....	41
6.2.2 Beoogde doelstelling vragenlijst .....	42
6.3 De uitkomsten .....	44
6.3.1. Verhouding respondenten.....	45
6.3.2. Uitkomst vragenlijst .....	46
6.4 Beantwoording deelvraag.....	48

## Hoofdstuk 7.

<b>CONCLUSIES &amp; AANBEVELINGEN .....</b>	<b>50</b>
7.1 Inleiding .....	50
7.2 Antwoorden op deelvragen en probleemstelling .....	50
7.3 Nadere analyse deelvragen en conclusies.....	51
7.4 Dertien aanbevelingen om de representativiteit te vergrootten .....	54
Literatuurlijst .....	58
Bijlagen.....	61
Eindnoten.....	78

## Samenvatting

De bevolkingssamenstelling verandert. De Belastingdienst, in de rol van werkgever, reageert hierop door het ontwikkelen van beleid gericht op diversiteit. Dit onderzoek stelt tot doel, adviezen te formuleren die moeten leiden tot een effectief diversiteitmanagement gericht op representativiteit.

Het onderzoek richt zich op twee vormen van representativiteit:

- Absolute representativiteit,
- Kwalitatieve representativiteit.

Het personeelsbestand van de Belastingdienst Rijnmond wordt daarbij afgezet tegen de beroepsbevolking van de stad Rotterdam. In beide gevallen is de conclusie dat er geen sprake is van representativiteit, met één kleine nuancering: voor de groep allochtone geldt, dat er sprake is van kwalitatieve representativiteit zonder dat er sprake is van absolute representativiteit.

Diversiteit speelt zich af binnen het krachtenveld van verschillende organisatieprocessen. Voor een effectief diversiteitbeleid is het noodzakelijk dat de er sprake is van evenwicht tussen de volgende processen, in volgorde van belang:

1. Strategie,
2. Instrumenten en Structuur,
3. Management,
4. Cultuur,
5. Personeel.

De strategie van de Belastingdienst (Rijnmond) wordt centraal bepaald door de Groepsraad. Op het onderwerp diversiteit, laat de Groepsraad veel ruimte aan de regio's om het beleid in te vullen. De Belastingdienst wordt gekenmerkt door een platte structuur, waarbij de "dominante groep" bestaat uit autochtone mannen. Deze groep toont weinig interesse in diversiteit, dit is één van de redenen waarom diversiteitmanagement niet sterk is ontwikkeld binnen de managementteams van de Belastingdienst Rijnmond. Een tweede reden is het gegeven dat de beschikbare management instrumenten niet of onvoldoende bijdragen aan het vergroten van de representativiteit. Deze instrumenten zijn gericht op de drie HRM-fasen:

- Instroom,
- Doorstroom,
- Uitstroom.

Het management van de Belastingdienst Rijnmond opereert in teams. De taakverdeling is gebaseerd op de rol binnen het team. Richting het personeel is er sprake van directe leiding door één van de managers.

De cultuur van de Belastingdienst Rijnmond is sterk centraal gericht en conservatief, managers zijn veelal gericht op proces en resultaat. Diversiteit is tot op heden niet verder doorgedrongen, dan de lagere niveau's in de organisatie. Het personeelsbestand is niet representatief.

Om te komen tot meer representativiteit in het personeelsbestand van de Belastingdienst Rijnmond moet er nog een lange weg afgelegd worden. De eerste stap die daarbij gezet moet worden is het verwoorden van een **heldere strategie gericht op diversiteitmanagement en representativiteit**. Deze strategie moet de volgende kernbegrippen in zich

hebben: **diversiteit, doelgroepen, financiële committent, cultuurverandering, kwalitatieve representativiteit en teamprestatie.**

Deze op de theorie gebaseerde aanbeveling, dient verder uitgewerkt te worden aan de hand van elf organisatorische aanbevelingen.

De organisatorische aanbevelingen hebben niet alleen betrekking op de HRM-fasen, maar zijn ook direct gericht op het management. Het betreft hierbij **het bevorderen van het diversiteitsbewustzijn van de managers en het vergroten van de vaardigheden met betrekking tot de HRM-instrumenten gericht op diversiteit.**

Het veranderen van het personeelsbestand is een proces dat veel tijd kost. Een belangrijk aspect in dit proces is de werving van nieuw personeel. Het nieuwe uitgangspunt hierbij moet zijn: **een voldoende kwaliteitsniveau en bij geschiktheid, geldt een voorkeursbeleid.** Het voorkeursbeleid moet daarbij toegepast worden volgens een vooraf bepaalde verdeelsleutel. Op basis van dit onderzoek is deze verdeelsleutel: **per 11 nieuwe medewerkers: 1 autochtone man, 3 allochtone mannen, 2 autochtone vrouwen en 5 allochtone vrouwen werven.** De wervers die belast gaan worden met selecteren van de nieuwe medewerkers moeten een afspiegeling zijn van deze verdeelsleutel. **Wervers worden dus geselecteerd op basis van diversiteit.** Het blijft dan echter noodzakelijk om ze optimaal voor te bereiden, door middel van een training gespreksvaardigheden gericht op interculturele verschillen en een training **teamgericht werven.**

Bovenstaande verdeelsleutel leidt primair tot een personeelsbestand met een absolute representativiteit. Op basis van natuurlijke uitstroom is het onmogelijk om tot een kwalitatief, representatief personeelsbestand te komen, daarom is het noodzakelijk dat er naast een **meerjaren wervingsplan, een meerjaren opleidingsplan geschreven wordt. Deze plannen moeten een integraal karakter hebben en gericht zijn op autochtone vrouwen, allochtone vrouwen en allochtone mannen.**

Het inwerktraject van de Belastingdienst (Rijnmond) is vooral gericht op de techniek (materiele kant van de organisatie). Om een cultuurverandering te weeg te brengen, is het belangrijk dat de nieuwe personeelsleden **een inwerktraject krijgen aangeboden, gericht op cultuur en diversiteit.** Een dergelijk traject dient overigens ook voor de zittende collega's ontwikkeld te worden.

Om de doorstroommogelijkheden van de medewerkers te vergroten, moet hier bijzondere aandacht aan besteedt worden, door middel van een te ontwikkelen: **"Medewerker Doorstroom beleid"**. Voor het management betekent dit het schrijven van **onafhankelijke doorstroom adviezen** gericht op kwaliteit door diversiteit.

Ook de uitstroom kan een belangrijke bijdrage leveren aan het ontwikkelen van beleid met als doel te komen tot representativiteit. **Het voeren van exitgesprekken wordt daarom de directe verantwoordelijkheid van de leidinggevende.**

Het proces om te komen tot representativiteit eindigt niet bij de Belastingdienst Rijnmond. De mate van succes wordt mede bepaald door externe factoren. De Belastingdienst heeft er daarom belang bij, dat een aantal bestuurlijke speerpunten een prominente plaats krijgen op landelijke en lokale agenda's. Onderzoek naar deze punten zal de kans op succes verder vergroten.

# Hoofdstuk 1.

## Diversiteitmanagement bij de Belastingdienst Rijnmond

### 1.1 Inleiding

Dat Nederland een tolerant land is, is niet zo vanzelfsprekend als het lijkt. De overheid onderkent dit en ontwikkelt beleid onder de noemer: "Nederland werkt". Onderdeel van dit beleid is diversiteitbeleid. Diversiteitbeleid moet een mes zijn dat aan twee kanten snijdt: het geeft een positieve stimulans aan de economie en het bevordert integratie en zelfstandigheid van minderheden.

In het Meerjarenbeleidplan 2000 van het Ministerie van Sociale Zaken en Wetenschappen is diversiteit gekwantificeerd in streefcijfers.

De rode draad in dit Meerjarenbeleidplan is de steeds lager wordende participatie in het arbeidsproces van de traditionele arbeidspopulatie<sup>1</sup> en de daarmee samenhangende noodzaak voor andere groepen om deel te nemen aan het arbeidsproces. De participatiecijfers van vrouwen en minderheden blijven echter achter bij de streefcijfers uit het Meerjarenbeleidplan 2000-2010 (Emancipatiemonitor, 2004).

Het is een empirische realiteit dat de samenstelling van de bevolking veranderd. De Belastingdienst speelt hier op in en heeft beleid ontwikkeld gericht op diversiteit. In de rol van werkgever, valt de Belastingdienst ook onder het regime van het Meerjarenbeleidplan. Daarmee heeft de Belastingdienst naast een juridische<sup>2</sup> ook een formele reden om de participatie van vrouwen en allochtonen te bevorderen. De effectiviteit van diversiteitmanagement binnen de Belastingdienst is nog niet onderzocht. Deze scriptie brengt daar verandering in.

### 1.2 Aanleiding

Zelf ben ik werkzaam binnen de Belastingdienst Rijnmond, kantoor Rotterdam. Ik ben een jonge, hoog opgeleide moeder van twee kleine kinderen, die fulltime deelneemt aan het arbeidsproces. Ondanks deze kwalificaties voel ik een achterstand ten opzichte van mijn mannelijke collega's.

De Belastingdienst erkent, dat niet iedereen in de organisatie gelijke kansen krijgt. Onderzoeken binnen de dienst bevestigen dit. In 2005 heeft in dat kader een onderzoek plaatsgevonden waarbij onderzocht is waarom vrouwen de Belastingdienst verlaten. De belangrijkste motivatie om te vertrekken was het gevoel gediscrimineerd te worden. Deze vrouwen hadden problemen met de mannencultuur binnen de organisatie (Onderzoeksrapport "Vrouwen die de dienst verlaten", 2005). Tevens is in 2005 onderzoek verricht naar de verschillen in loopbaanontwikkeling van niet-westerse medewerkers ten opzichte van hun autochtone<sup>3</sup> collega's. Die achterstand is er de afgelopen 12 jaar namelijk niet minder op geworden en uit de bevindingen van het onderzoek blijkt dat deze achterstand ook niet één, twee, drie zal verdwijnen (Onderzoeksrapport "Vormt afkomst een belasting of een toeslag? Deel 1", 2005). De Belastingdienst erkent de resultaten van beide onderzoeken en heeft er speerpunten van gemaakt.



### 1.3 Probleemanalyse

In het bedrijfsplan wordt de volgende missie voor de jaren 2004-2008 verwoord:

*“De Belastingdienst staat midden in de maatschappij en moet een lerende en flexibele organisatie zijn: in staat zich aan te passen aan veranderende omstandigheden en om zijn capaciteit daar in te zetten waar de behoefte en de toegevoegde waarde het grootst is. We hebben behoefte aan managers en medewerkers die oude zekerheden los kunnen laten en zich nieuwe kennis eigen willen maken. Aan mensen die kennis, ervaring en inzichten willen delen. In een dergelijke organisatie zijn werken en leren op een natuurlijke manier met elkaar zijn vervlochten en wordt iedereen gestimuleerd en uitgedaagd zijn aanwezige talenten en competenties te ontwikkelen en mag men ook fouten maken.” (Bedrijfsplan Belastingdienst 2004, p. 19)*

Op regioniveau heeft Belastingdienst regio Rijnmond ervoor gekozen om drie werkgroepen in het leven te roepen:

- Etniciteit Extern Voorlichting;
- Etniciteit Extern Risicobeheersing;
- Etniciteit Intern Personeel.

De werkgroepen hebben als overkoepelende opdracht gekregen:

*“De Diversiteit projectgroep Rijnmond gaat concrete voorstellen, onderzoeken doen en (laten) uitvoeren om het bestaande etniciteitbeleid in de praktijk van iedere dag toe te passen. De opdracht is geslaagd als diversiteit “gewoon” een onderdeel van Belastingdienst Rijnmond is.”*

Twee factoren hebben een natuurlijke afbakening gecreëerd om het onderwerp diversiteit:

Enerzijds mijn deelname aan de werkgroep “Etniciteit Intern Personeel”. Deze komt voort uit persoonlijke betrokkenheid bij het onderwerp en de aansluiting die het onderwerp biedt richting het vakgebied bestuurskunde.

Anderzijds de aanpak die de Belastingdienst Rijnmond kiest bij om het diversiteitvraagstuk op te lossen. Het lijkt er daarbij op dat de Belastingdienst Rijnmond de complexiteit en verstrekkendheid van diversiteit onderschat. De scriptie is daarom gericht op: diversiteitmanagement binnen de eigen organisatie, gericht op het personeelsbestand, waarbij de representativiteit centraal staat.

#### Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is inzicht te krijgen hoe een organisatie een afspiegeling kan zijn van de samenleving. Door deze inzichten toe te passen op Belastingdienst Rijnmond zullen praktisch toepasbare voorstellen gedaan worden hoe de organisatie door het managen van diversiteit, een representatieve samenstelling van het personeelsbestand kan krijgen.

#### Vraagstelling

***“In hoeverre draagt het diversiteitmanagement van de Belastingdienst Rijnmond bij aan een representatieve samenstelling van het personeelsbestand?”***

## Deelvragen

- Wat is diversiteitmanagement?
- Wat is de relatie tussen het managen van diversiteit en het Human Resource Management?
- Wat wordt onder een representatieve samenstelling verstaan?
- Hoe wordt het managen van diversiteit binnen de Belastingdienst Rijnmond vormgegeven?
- Is het personeelsbestand van Belastingdienst Rijnmond representatief van samenstelling?
- In hoeverre is het managen van diversiteit binnen Belastingdienst Rijnmond effectief in de zin van representativiteit?
- Hoe kan het managen van diversiteit ten aanzien van het personeelsbeleid binnen de Belastingdienst Rijnmond worden verbeterd?

### 1.4 Relevantie

Bij de afronding van deze scriptie werd de maatschappelijke en bestuurskundige relevantie onderstreept door de nieuwsgeving over schooladviezen aan allochtone kinderen naar aanleiding van Cito-toets resultaten, zie bijlage 1: "Allochtone krijgen vaker onjuist schooladvies". De maatschappelijke relevantie zit opgesloten in de ongelijkheid op de arbeidsmarkt die feitelijk al op jonge leeftijd ontstaat en het gegeven dat er nog steeds sprake is onderwaardering van talenten bij allochtonen. De bestuurlijke relevantie van dit artikel is de verantwoordelijkheid van het Rijk voor het onderwijssysteem en het bevorderen van gelijke kansen op de arbeidsmarkt niet alleen nu, maar ook in de toekomst.

Deze scriptie onderzoekt een ander onderwerp, maar met dezelfde lading als het krantenartikel; het personeelsbeleid van de Belastingdienst Rijnmond met de nadruk op representativiteit.

#### ***1.4.1 Maatschappelijke relevantie***

De maatschappij verandert continu. Sommige bevolkingsgroepen kunnen de veranderingen niet bijhouden of hebben nooit aansluiting gevonden. De huidige demografische ontwikkelingen, in combinatie met de druk op ons sociale en economische systeem, staan niet toe dat bevolkingsgroepen achterblijven. Dit staat nog los van de sociale wenselijkheid van gelijkheid en de bijbehorende politieke ethiek.

Vergrijzing of beter gezegd, het achterblijven van de bevolkingsgroei, immigratie en het belang van economische groei, onderstrepen de noodzaak van het verhogen van arbeidsdeelname door alle bevolkingsgroepen.

De overheid, zo ook de Belastingdienst, is een uitvergroting van de hierboven geschetste problematiek. Langdurige vacaturestops in het verleden, hebben tot gevolg dat er verhoudingsgewijs veel oudere werknemers werken. De hoge uitstroom, die hiervan het gevolg is, kan alleen zonder kwaliteitsverlies, worden opgevangen indien talent maximaal wordt binnengehaald.

Dit onderzoek vergroot het inzicht in de effectiviteit waarmee de Belastingdienst Rijnmond omgaat met diversiteit en daarmee inspeelt op de behoefte aan kwalitatief personeel. Hierbij zal de representativiteit van het personeelsbestand in kaart worden gebracht.

### **1.4.2 Bestuurskundige relevantie**

Naast de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is er nog een bestuurskundige relevantie om naar de samenstelling van het personeelsbestand bij de Belastingdienst Rijnmond te kijken. Het onderzoek is er op gericht, het managen van diversiteit in relatie tot representativiteit van het personeelsbestand te onderzoeken. De hierboven geschetste werkgelegenheidskwestie verplicht de Belastingdienst om rekening te houden met diversiteit. Het bevorderen van werkgelegenheid is daarnaast een primaire verantwoordelijkheid van de overheid. De Belastingdienst is binnen het Rijk een groot uitvoeringsorgaan op het gebied van het bevorderen en handhaven van het gezag binnen de samenleving. Het heeft dus ten eerste een voorbeeldfunctie binnen de samenleving waarin het opereert, maar is daarnaast een publiek orgaan waarvan een onberispelijk product verwacht wordt. De kwaliteit van het personeel en daarmee de dienstverlening staat dus voorop.

## **1.5 Leeswijzer**

Inclusief dit inleidende hoofdstuk heeft deze scriptie zeven hoofdstukken. De hoofdstukken zijn als volgt van opzet en samenstelling:

- In hoofdstuk 1 is een analyse van het probleem uiteengezet waaruit de probleemstelling en deelvragen zijn geformuleerd.
- In hoofdstuk 2 wordt de methodologische aanpak van het onderzoek uiteengezet. Stap voor stap wordt de vraagstelling geoperationaliseerd om een goed beeld te schetsen van de te ondernemen stappen van dit onderzoek.
- In hoofdstuk 3 wordt het theoretische kader betreffende diversiteitsmanagement en representativiteit ontwikkeld.
- In hoofdstuk 4 wordt de casus beschreven. De status quo van diversiteitsmanagement als onderdeel van het HRM van de Belastingdienst Rijnmond.
- In hoofdstuk 5 wordt het theoretische kader met de empirie geconfronteerd. Er wordt bekeken of het personeelsbestand van Belastingdienst Rijnmond representatief is van samenstelling.
- Daarna worden in hoofdstuk 6 de bevindingen van de enquête weergegeven. De respons verschaft inzichten over het managen van een representatief samengesteld personeelsbestand. Hoofdstuk 6 geeft antwoord op de vraag hoe respondenten tegen diversiteit aankijken en waar de behoeften liggen.
- In het 7<sup>de</sup> en laatste hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten weergegeven en zal er antwoord worden gegeven op de probleemstelling. Afsluitend wordt de conclusie getrokken en worden er aanbevelingen gegeven.

## Hoofdstuk 2. Onderzoeksopzet

### 2.1 Inleiding

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling is de vraagstelling ondergebracht in onderzoeksvragen. Zoals Ringeling het treffend verwoordden: "Splits het probleem in deelproblemen" (Ringeling, 2000). In dit tweede hoofdstuk wordt de uitwerking van de onderzoeksvragen verder uitgediept. Daarbij wordt aandacht besteed aan de onderzoeksopzet en wordt uiteengezet welke onderzoeksmethoden zijn gebruikt.

### 2.2 Opzet onderzoek

Het onderzoek richt zich op een actuele thema binnen het openbaar bestuur: het managen van diversiteit in relatie tot representativiteit. Het spreekt voor zich dat het uitgangspunt de toepassingsgerichtheid is. Vergaarde kennis moet tenslotte een praktische betekenis krijgen (Bovens, 2003).

Het onderzoek bestaat uit twee delen. Het eerste deel is theoretisch en gebaseerd op de (wetenschappelijke) literatuur. Het tweede deel doet verslag van het empirische onderzoek dat, in het kader van dit onderzoek is verricht.

#### 2.2.1 Theoretische verkenning

De theoretische verkenning zal plaatsvinden door de relatie tussen het managen van diversiteit en representativiteit te toetsen op grond van wetenschappelijke theorieën. Dit ter vergroting van het inzicht in de beïnvloeding van verschillende organisatie-elementen op het personeelsbestand. Kernwoorden in de theoretische verkenning zijn: representativiteit, bedrijfsstructuur, -cultuur, -strategie en management.

In hoofdstuk drie wordt het theoretische kader neergezet. Er is veel geschreven over diversiteitmanagement als onderdeel van HRM. In het onderzoek wordt vooral de literatuur met betrekking tot de representativiteit die diversiteitmanagement nastreeft, afgezet tegen de empirie van het onderzoek. Om zodoende een gewogen oordeel te kunnen geven over de bruikbaarheid van deze literatuur ter onderbouwing voor het gevoerde diversiteitbeleid binnen de Belastingdienst. Hierdoor wordt diversiteitmanagement binnen de Belastingdienst tevens meetbaar. Bij de afsluiting van hoofdstuk drie is het daardoor mogelijk de volgende deelvragen te beantwoorden:

- Wat is diversiteitmanagement?
- Wat is de relatie tussen het managen van diversiteit en het Human Resource Management?
- Wat wordt onder een representatieve samenstelling verstaan?

Het verbeteren van het openbaar bestuur is een doelstelling op zich voor bestuurskundigen. In dit specifieke geval betreft het de Belastingdienst en zal er een descriptie plaatsvinden van de bestuurlijke praktijk.

#### 2.2.2. Empirische verkenning

Vanaf hoofdstuk vier richt het onderzoek zich op de Belastingdienst en spitst zich daarbij specifiek toe op de Belastingdienst Rijnmond. In hoofdstuk vier wordt onderzocht hoe diversiteitmanagement binnen de Belastingdienst Rijnmond is vormgegeven. Het bewust handelen van het management op het

nastreven van een representatieve samenstelling van het personeelsbestand, neemt daarbij een belangrijke positie in binnen het onderzoek. Daarnaast worden de recente ontwikkelingen binnen het personeelsbeleid beschreven. Bij de afsluiting van het hoofdstuk wordt de volgende deelvraag beantwoord:

- Hoe wordt het managen van diversiteit binnen de Belastingdienst Rijnmond vormgegeven?

Hoofdstuk vijf is gericht op representativiteit. In hoofdstuk vijf worden statistieken tegen elkaar afgezet om de mate van representativiteit binnen het kantoor te kunnen beoordelen. Daarvoor zal de afspiegeling van de beroepsbevolking van Rotterdam afgezet worden, tegen de samenstelling van het personeelsbestand, met gebruikmaking van de meest recente gegevens binnen de organisatie. Hierbij worden drie doelgroepen benoemd:

- 1) Man – allochtoon;
- 2) Vrouw – autochtoon;
- 3) Vrouw – allochtoon.

Voor de volledigheid wordt hier nog één groep aan toegevoegd:

- 4) Man – autochtoon.

Het onderzoek richt zich daarbij op representativiteit binnen de verschillende functieniveaus binnen de Belastingdienst Rijnmond. Aangezien de functieniveaus binnen de Belastingdienst gekoppeld zijn aan opleidingsniveau is ook het opleidingsniveau gekoppeld aan de doelgroepen. Hiermee geeft hoofdstuk vijf antwoord op de vraag of sprake is van representatieve discrepantie tussen het personeelsbestand en de beroepsbevolking binnen Rotterdam.

- Is het personeelsbestand van de Belastingdienst Rijnmond representatief van samenstelling?

De mate waarin het personeelsbestand een afspiegeling is van de beroepsbevolking is het uitgangspunt voor het vervolg van mijn onderzoek. Op basis van de probleemstelling is de verwachting dat de representativiteit nog verbeterd kan worden.

In hoofdstuk zes wordt de effectiviteit van het diversiteitmanagement onderzocht op representativiteit. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door middel van het uitzetten van een enquête onder het gehele personeelsbestand van de Belastingdienst Rijnmond. De respondenten verschaffen hiermee informatie over het gevoerde HRM beleid en de gebruikte instrumentaria. Hiermee kan antwoord gegeven worden op de deelvraag:

- In hoeverre is het managen van diversiteit binnen Belastingdienst Rijnmond effectief in de zin van representativiteit?

De mate van representativiteit, plus de effectiviteit van het gevoerde diversiteitmanagement maakt het mogelijk om op basis van de in hoofdstuk drie vastgestelde norm, een antwoord te geven op de vraagstelling:

***“In hoeverre draagt het diversiteitmanagement van de Belastingdienst Rijnmond bij aan een representatieve samenstelling van het personeelsbestand?”***

De probleemstelling wordt beantwoord in hoofdstuk zeven, vervolgens wordt onderzoek afgesloten met de beantwoording van de laatste deelvraag:

- Hoe kan het managen van diversiteit ten aanzien van het personeelsbeleid binnen de Belastingdienst Rijnmond worden verbeterd?

Op basis van de vergaarde kennis zal ik doelgerichte verbeteringen aandragen ter verbetering van de representativiteit van de samenstelling van het personeelsbestand.

## **2.3 Operationalisering**

In deze paragraaf zal de methode en aanpak van het onderzoek worden beschreven en uitgesplitst naar theoretisch en empirisch kader. Afsluitend zal worden ingegaan op de gebruikte onderzoekstechniek.

### **2.3.1. Theoretisch kader**

Er is veel (wetenschappelijke) literatuur over diversiteitmanagement als onderdeel van het Human Resource Management (HRM). Door eerst een literatuurstudie te verrichten naar relevante theorieën binnen het onderzoeksterrein, is het gezichtspunt van de casus vastgesteld. Daarnaast biedt een uitgebreide literatuurstudie een platform van waaruit inzichten van derden geprojecteerd kunnen worden op de Belastingdienst. Literatuurstudie vormt daarmee de structuur van denken en geeft richting aan oplossingen.

Het literatuuronderzoek maakte duidelijk dat het managen van diversiteit niet slechts een aanvulling is op het al bestaande HRM beleid maar dat de literatuur zich daarbij vooral concentreert op de uitwerking en effecten van diversiteitmanagement binnen organisaties. Vooral de inzichten van de Amerikaanse auteurs Roosevelt (1991, 1996, 2000) en Cox (1993, 2001) en de Nederlandse auteur Glastra (1999, 2000, 2001) hebben belangrijke bijgedragen geleverd, de gestelde begrippen te definiëren en te operationaliseren. De theorie bood daarbij handreikingen om de bevindingen uit de empirie naar waarde te kunnen schatten.

### **2.3.2. Methoden van dataverzameling**

Binnen het empirische kader wordt getoetst of een het managen van diversiteit een bijdrage levert aan de representativiteit van het personeelsbestand van de Belastingdienst Rijnmond. Er wordt gekeken of het verband dat door de theorie wordt omschreven in de praktijk van de casus is terug te vinden. Voor het onderzoek zijn twee vormen van dataverzameling toegepast:

#### ***Documentenanalyse***

Diverse beleidsstukken, personeelsgegevens en eerder gepubliceerde (wetenschappelijke) onderzoeken zijn geraadpleegd. De interne onderzoeksrapporten zoals: "Vormt afkomst een belasting of een toeslag" Deel 1, Deel 2 en "Vrouwen die de dienst verlaten" geven een goede weergave van (de beleving van) representativiteit in de praktijk. De uitkomsten van de verzamelde statistische data zijn gebruikt om inzicht te vergaren in de afspiegelingsvereisten.

#### ***Enquête***

Om te onderzoeken op welke wijze diversiteitmanagement binnen de Belastingdienst Rijnmond wordt ingevuld, is gekozen voor een digitale enquête. Hiermee zijn veel medewerkers bereikt, waardoor ook veel

kwalitatieve informatie over de verschillende, groepen medewerkers is vergaard.

De vragenlijst beoogt antwoorden te krijgen op tot vijf aspecten van het onderzoek:

- Personalialia: leeftijd, afkomst, niveau (binnen de organisatie),
- Algemeen: stereotypering, waarden en normen,
- Instroom: imago organisatie, zorg voor nieuwe collega's,
- Doorstroom: ontwikkeling (carrière), opleidingen, capaciteit, rol leidinggevende,
- Uitstroom: behoefte aan andere werkzaamheden.

De vragenlijst bestaat uit 23 gesloten vragen. 12 vragen betreffen persoonsgegevens en 11 vragen zijn gericht op de mate van representativiteit in de verschillende fases van het HRM-beleid. De vragen met betrekking tot representativiteit vragen telkens naar de ervaringen van de respondenten. Door hun ervaringen te "meten" kan per fase een uitspraak worden gedaan welke organisatie-elementen de instroom, doorstroom en uitstroom van bepaalde groepen werknemers belemmeren of zelfs doen stagneren. Welke organisatie-elementen hierop van invloed zijn komt voort uit de literatuurstudie van hoofdstuk drie.

De enquête heeft plaatsgevonden in de maand december 2006. Voor een overzicht van de vragenlijst; zie bijlage 4.

## Hoofdstuk 3.

# Welke aanknopingspunten biedt de HRM-theorie voor het managen van diversiteit

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de theorie van diversiteitmanagement als onderdeel van het personeelsmanagement beschreven. De relatie tussen diversiteitmanagement en representativiteit staat hierbij centraal. HRM is een lijnverantwoordelijkheid, gericht op de kwaliteiten van medewerkers. Diversiteitmanagement wordt daarmee een onderdeel van HRM, waarbij kwaliteit wordt gezocht in diversiteit. Het uitgangspunt daarbij is dat een optimale kwaliteit alleen behaald wordt als er sprake is van representativiteit.

In dit hoofdstuk worden de verschillende beeldvormingen, welke in de literatuur over de relatie representativiteit en het managen van diversiteit zijn beschreven, nader onderzocht. De wijze waarop diversiteitmanagement werkt en op welke wijze non-representativiteit kan worden weggenomen, wordt nader geanalyseerd. Een complicerende factor in diversiteitmanagement gericht op representativiteit, zijn de niveaueisen. Als doelgroepen niet voldoen aan de opleidingsvereisten, mag dit geen excuus zijn waarachter een werkgever zich kan verschuilen. Het dient juist een extra stimulans te zijn om groepen te betrekken door het aanbieden van bijvoorbeeld: bijscholingstrajecten.

In de loop van hoofdstuk 3 wordt antwoord gegeven op de volgende deelvragen:

- Wat is diversiteitmanagement?
- Wat is de relatie tussen het managen van diversiteit en het Human Resource Management?
- Wat wordt onder een representatieve samenstelling verstaan?

### 3.2 Wat is Diversiteitmanagement?

Er is veel literatuur geschreven over diversiteitmanagement. De Amerikaanse auteur Thomas Roosevelt jr. definieert diversiteitmanagement als volgt:

*“Managing diversity is a holistic approach to creating a corporate environment that allows all kinds of people to reach their full potential in pursuit of corporate objectives.”*  
(Roosevelt, 1991)

Roosevelt wordt binnen de diversiteitsliteratuur als grondlegger gezien. Hij baseert diversiteitmanagement op drie aspecten:

- de sturende rol van het management;
- de behandeling van het personeel;
- de cultuur van de organisatie.



In andere benaderingen van diversiteitmanagement komen dezelfde drie aspecten terug. Velen benadrukken daarbij de sturende rol van het management om de cultuur van een organisatie open te stellen voor diversiteit. Een beknopte opsomming van wat definities:

*"Het aanboren en aansturen van een cultureel en sociaal divers personeelsbestand en het bewust omgaan met de effecten daarvan."*  
(Glastra & Meerman, 2001)

*"Management van diversiteit is specifiek personeels -en marketingbeleid, waarbij ernaar wordt gestreefd het personeelsbestand een reële afspiegeling te laten zijn van de samenleving met haar verschillende bevolkingsgroepen."*  
(Bakas en Van Wolde, 1997)

Diversiteitmanagement speelt dus in op de veranderende bevolkingssamenstelling, verfijnt en individualiseert het HRM beleid en de daarbij behorende instrumenten. Binnen de theorie wordt diversiteitmanagement gezien als een langdurig en continu proces waarin een cultuurverandering wordt bewerkstelligd. Dit is alleen mogelijk in een omgeving waarin medewerkers openstaan voor elkaar en bereid zijn te leren van de verschillen.

Kernpunten van bovenstaande zijn "langdurig proces" en "cultuurverandering". In de onderstaande paragrafen, 3.2.1 en 3.2.2, worden de begrippen: organisatiecultuur en procesbegeleider (= manager), nader toegelicht aan de hand van een aantal theoretische modellen.

### **3.2.1 Een "maakbare" organisatiecultuur**

Er wordt van uitgegaan dat mensen die in een samenlevingsverband goed met elkaar omgaan, dit ook in professioneel verband kunnen. De praktische kennis en handelingsregels die betrekking hebben op de arbeidsprocessen worden daarmee echter uit het oog verloren (Glastra, 1999).

Cultuur wordt in de HRM-literatuur als sleutel aangereikt om kritisch naar het functioneren van een organisatie te kunnen kijken. Binnen de cultuur onderscheiden we twee benaderingsmethoden:

- de culturele benadering;
- de individuele benadering.

Tot de jaren '80 was het gebruikelijk om alle medewerkers gelijk te behandelen (Fordisme). Deze benadering ging gedeeltelijk overboord met de invoering van de culturele benadering. Het uitgangspunt werd het indelen van medewerkers in doelgroepen; één kenmerk typeerde een hele groep waarop een afgestemd beleid werd gemaakt. Deze benaderingswijze liet weinig tot geen ruimte voor het individu.

De groeiende individualisering van de maatschappij, zorgde er voor dat de culturele benadering plaats moest maken voor de individuele benadering. Deze benaderingswijze stelde de individuele medewerker centraal en liet daarbij weinig ruimte over voor de cultuur van de organisatie. Medewerkers werden daardoor teruggeworpen op zichzelf; het gemis van de institutionele bindingen van een groep, maakte medewerkers kwetsbaar.

Hierdoor ontstond er een nieuwe stroming waarbij het uitgangspunt een mengeling was van de culturele en de individuele benadering. Hieruit zijn verschillende modellen voortgekomen, waarbij elk model een eigen wegingsfactor toekent aan cultuur en individu.

Het model van Thomas Roosevelt jr. "valuing differences" (1991) benadrukt de individuele verschillen van mensen binnen een groep. Roosevelt geeft aan dat "diversity" pas gemanaged moet worden als minderheden zich niet meer willen aanpassen binnen een organisatie, omdat ze bang zijn hun eigen identiteit kwijt te raken. Eigen identiteit moet daarbij niet als bedreiging voor het organisatiebelang worden gezien, maar als noodzakelijke bijdrage aan een kwaliteitsslag. Roosevelt benadrukt met deze benadering niet alleen oog te hebben voor de belangen van minderheidsgroepen, maar ook meerderheidsgroepen niet uit het oog te verliezen. Het grote verschil tussen het model van Roosevelt en het vroegere "intercultureel management" zit opgesloten van de schaalgrootte waarop het model van toepassing is. Waar intercultureel management gericht is op het individuele, interpersoonlijke niveau, moet het managen van diversiteit volgens Roosevelt toegepast worden op de gehele bedrijfscultuur.

Roosevelt formuleert met zijn "managing diversity theory" een aantal richtlijnen waarmee hij de bedrijfscultuur nader onder de loep neemt.

Thomas Roosevelt gebruikt hiervoor een metafoor: de boom. Hij stelt de boom voor als cultuurdrager van de organisatie. Met de wortels verklaart hij welke diepgewortelde belemmeringen de organisatie heeft voor diversiteit. Van belang is dat de wortels gezond zijn zodat zij diversiteit op positieve wijze binnen de organisatie kunnen uitdragen. Gezonde wortels maken een gezonde boom en zorgen er voor dat deze verder kan groeien. De diepgewortelde belemmeringen komen volgens Roosevelt voort uit de starre systematiek van instroom, doorstroom, beloning en begeleiding van personeel gekoppeld aan leiderschapsstijl.

Roosevelt onderscheidt drie fasen:

- 1- affirmative action;
- 2- valuing differences;
- 3- managing diversity.

Elke fase ziet hij als een interventiemoment om mensen met een verschillende achtergrond met elkaar te verbinden.

### **Fase 1**

Is gericht op positieve discriminatie. Het beleid in deze fase heeft als doel: het ondersteunen van groepen die een achterstand moeten inlopen.

### **Fase 2**

Is gericht op het waarderen van verschillen. Het beleid in deze fase heeft als doel: een impuls te geven aan de individuele kwaliteiten van medewerkers, door in te spelen op de elementaire behoefte van mensen aan waardering en eigenwaarde.

### **Fase 3**

Is gericht op de rol van de manager. Het beleid in deze fase heeft als doel: de individuele kwaliteiten van werknemers optimaal te ontwikkelen en te benutten.

Uiteindelijk komen de drie fasen ten goede aan het bedrijfsresultaat.

Schematisch zijn beweringen van Roosevelt, door Gardenswartz en Rowe als volgt weergegeven:

(Gardenswartz & Rowe, 1993).

Roosevelt koppelt in zijn theorie vooral de leiderschapstijl van de manager en de organisatiecultuur aan elkaar. In zijn optiek zijn het vooral de managers die met hun stijl van leidinggeven de cultuur binnen de organisatie kunnen openstellen voor diversiteit. De door de manager gehanteerde stijl van leiderschap is bepalend in het oplossen van problemen rond diversiteit. Roosevelt benadrukt dat de denkwijze van managers is terug te herleiden naar hun handelwijze. Hij acht het daarom van groot belang dat het management opgeleid wordt om bewust(er) bezig te zijn in hun aanpak op het gebied van diversiteit.



### 3.2.2 De rol van de manager

Roosevelt spreekt over een "maakbare" organisatiecultuur waarin hij een grote rol ziet weggelegd voor de manager. Kaldenbach legt de nadruk op het feit dat het op de werkplek niet de verschillen zijn die een probleem vormen, maar dat de manier waarop we tegen die verschillen aankijken of ermee omgaan problematisch kan zijn.

*"Een manager met werknemers uit allerlei culturen, is bezig met het managen van diversiteit."*  
(Kaldenbach, 1996).

Kaldenbach koppelt hiermee zaken los van elkaar. Hij geeft aan dat niet de verschillen tussen mensen de problemen binnen een organisatie veroorzaken maar hoe deze verschillen tussen mensen gemanaged worden. In zijn boek "Cultuurverschillen op de werkplek" zijn de onderstaande hoofdrichtlijnen terug te vinden waarop de manager moeten inspelen.

#### Het managen van diversiteit

*Het managen van diversiteit betekent onder andere:*

- *Het aanvullen van tekorten. (onder tekorten worden hier o.a. verstaan: als een werknemer onvoldoende de Nederlandse taal machtig is of als een werknemer geen leiding van een vrouw of allochtoon accepteert.*
- *Aandacht voor de extra's die een werknemer inbrengt. (bv; zijn eigen culturele netwerken).*
- *Gerichtheid op samenwerking tussen mensen waarbij de "1+1 = 3"-situatie ontstaat. Het gaat erom verschillende mensen zodanig te laten samenwerken dat er een meerwaarde ontstaat.*

(Kaldenbach, 1996).

De literatuur geeft aan, dat van de managers wordt verwacht een cultuurverandering op te wekken waarbij de verschillen tussen mensen de positieve leidraad binnen de organisatie worden. Waar mensen vaak in (negatieve) stereotypen denken moet het managen van diversiteit door middel van een strategisch gepland beleid leiden tot waardering van elkaar's verscheidenheid (Bakas en Van Wolde, 1997).

Cox vult hieraan toe dat diversiteitmanagement niet gericht is op het controleren van personeel of het behouden van een divers personeelsbestand, maar juist dat het management iedere medewerker in de gelegenheid stelt zichzelf zo goed mogelijk te ontwikkelen om optimaal te kunnen presteren (Cox, 1993).

De literatuur beschrijft dat veranderingen in de organisatiecultuur, geïnitieerd moeten worden door het management. Het is daarbij niet alleen belangrijk om te denken in "targets" en "objectives". Op de achtergrond spelen namelijk minder tastbare factoren een rol: intolerantie, vooroordelen en stereotypen. Samen met de ongeschreven regels van een organisatie hebben zij een wezenlijke invloed op de cohesie van een organisatie.

### 3.2.3 Het doel van diversiteitmanagement

Het doel van het managen van diversiteit, wordt treffend beschreven in de publicatie van het Amerikaanse rapport "Workforce 2000" (Johnston & Parker, 1987). Dit rapport schetst de toekomstige verschuivingen op de arbeidsmarkt als gevolg van globalisering en demografische verschuivingen. De voorspelling is dat blanke mannen een minderheid binnen de beroepsbevolking worden. Vrouwen en allochtonen worden daarentegen juist de dominante groep. Deze inzichten op de toekomstige arbeidsmarktverhoudingen geven de noodzaak weer, dat naast doelgroepenbeleid ook een geïntegreerd beleid moet bestaan met als doel een duurzame evenredige participatie op de arbeidsmarkt te bewerkstelligen. Diversiteitmanagement biedt hierin een handreiking om een "personeelspolitiek van verschil" vorm te geven, met focus op de kracht van "meerstemmigheid" in het management van mens en organisatie (Janssen, 2001).

Het doel van managen van diversiteit is, om ieder(e) mens/medewerker actief te betrekken bij het bedrijfsproces waardoor, op de lange termijn, de arbeidsproductiviteit zal stijgen. Ongeacht de identiteit van het personeel moet zij altijd aanspreekbaar zijn op haar verantwoordelijkheid en betrokkenheid. Diversiteit op de werkvloer verhoogt de creativiteit en leidt tot een evenwichtigere besluitvoering. Uit diverse onderzoeken blijkt namelijk, dat de arbeidsproductiviteit stijgt, als crossculturele<sup>4</sup> teams effectief gemanaged worden (Cox and Blake: 1991; Adler: 1997; Richard: 2000; Distefano & Maznevski: 2000). Het realiseren van een positief effect op de productiviteit van een crosscultureel team vraagt een duurzame inspanning. Onderzoek toont aan dat positieve effecten alleen op de lange termijn te verwachten zijn. Bij diverse teams bleek een ruimere variëteit aan ideeën, alternatieven en oplossingen te ontstaan en daarmee dus betere prestaties (Sessa & Jackson, 1995).

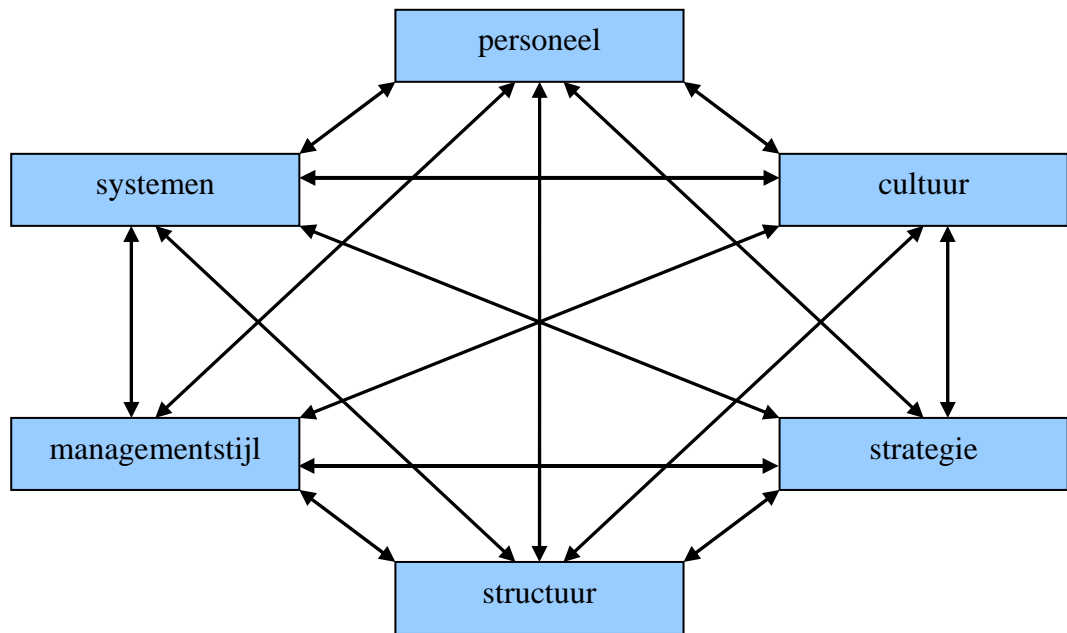
### 3.2.4 Diversiteitmanagement en organisatieprocessen

Diversiteitmanagement is geen opzichzelfstaande bezigheid van het management. Om effectief te zijn, moet het een integraal onderdeel uitmaken van de organisatie. De wijze waarop diversiteitmanagement als onderdeel van het HRM binnen een organisatie gestalte krijgt is afhankelijk van dat krachtenveld van en tussen organisatieprocessen.

In de literatuur worden vele organisatieprocessen beschreven. Om de effectiviteit van diversiteitmanagement te bepalen, is het "Evenwicht, Samenhang en Heterogeniteit-model" van Weggeman<sup>5</sup> (1987) goed bruikbaar. Weggeman verbindt in zijn ESH-model de volgende organisatieprocessen:

- personeel;
- cultuur;
- managementstijl;
- strategie;
- structuur;
- systeem.

In de optimale situatie vormen de verschillende processen een evenwicht. Samenhang geeft aan dat de organisatieprocessen elkaar wederzijds beïnvloeden en dat er dus sprake is van een kwetsbaar evenwicht. Onderstaande figuur symboliseert het evenwicht.



Door het ESH-model op een organisatie los te laten kan het diversiteitklimaat bepaald worden. Feitelijk is het een sterke en zwakte analyse van de interne organisatie. Voor het maken van de analyse is het noodzakelijk dat alle elementen meetbaar zijn.

### **Personeel**

Als we het over diversiteitmanagement hebben, dat gericht is op representativiteit, dan is de samenstelling van het personeelsbestand de bepalende factor. Representativiteit geldt niet alleen in aantallen, maar ook in kwaliteit. Er dient, met andere woorden, op alle niveau's binnen de organisatie sprake te zijn van diversiteit.

Meetbaar: de vertegenwoordiging van bepaalde groepen binnen personeelsbestand.

### **Cultuur**

Cultuur zit diep geworteld in de organisatie. De cultuur wordt bepaald door (on)geschreven regels en geldende normen en waarden. Het succes van diversiteit zit voor een belangrijk deel opgesloten in deze normen en waarden. Als de organisatiecultuur geen ruimte biedt voor diversiteit, dan moet de cultuur anders "gemaakt" worden.

Meetbaar: de veranderbaarheid van cultuur.

### **Managementstijl**

Diversiteit maakt onderdeel uit van HRM. HRM is een verantwoordelijkheid van de lijnmanager. De manager is daarmee de kritische succesfactor voor het slagen van diversiteit. De rol van het management wordt in de diversiteitsliteratuur daarom ook benadrukt. Van belang is dat het management het gedachtegoed van diversiteit uitdraagt onder de medewerkers. Naast deze morele overtuiging is het tevens essentieel, dat zij vaardigheden en competenties bezitten, die er toe bijdragen dat personeel zich kan ontwikkelen. Deze ontwikkeltrajecten vragen maatwerk, echter hoe groter de diversiteit binnen een team, des te groter is de spreiding in aanpak van ontwikkeltrajecten.

Meetbaar: aantal ontwikkeltrajecten opgestart voor medewerkers, carrièreverloop van medewerkers, steeds afgezet naar doelgroep.

## **Strategie**

De organisatiestrategie is gericht op de langere termijn. Uit de strategie blijkt de intensiteit waarmee de organisatie werk wil maken van diversiteit en of de organisatie volwassen genoeg is om de doelstellingen te realiseren. De haalbaarheid van de ingezette strategie ligt opgesloten in een aantal belangrijke factoren:

- strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats analysis (SWOT-analyse) uitvoeren op diversiteit;
- onderzoek naar wettelijk kader;
- hanteren van éénduidige definitie binnen de gehele organisatie;
- beschikbaarheid van middelen;
- steun van het management.

Meetbaar: is diversiteit opgenomen in de strategie en zijn bovenstaande "factoren" nader uitgewerkt.

## **Structuur**

De structuur geeft een bewust gekozen evenwicht weer tussen werkprocessen, strategie, en personeel. Op elke niveau of afdeling is daarin de keuze gemaakt "sturend" dan wel "ondersteunend" te zijn. De medewerkers hebben hierin hun speelruimte, waarbij het management delegeert. De formele verdeling van functies, taken, bevoegdheden en de onderlinge verbanden daartussen bepalen de aanwezige ruimte voor diversiteit.

Naast een formele structuur kennen veel organisaties ook een informele structuur. Het zijn de bestuurders die de formele structuur bepalen en daarmee richting geven aan de organisatie, het zijn echter de "beïnvloeders" die de informele structuur invullen en daarmee het daadwerkelijk handelen bepalen. Deze laatste groep is daarmee bepalend voor de vraag welke ruimte de organisatiestructuur werkelijk biedt voor diversiteit.

Meetbaar: is de mate waarin de structuur ruimte biedt aan diversiteit, met andere woorden: zijn er functies/niveau's die gedomineerd worden door (doel)groepen.

## **Systemen**

Het gebruik van personeelssystemen heeft grote invloed op de uitvoering van het diversiteitbeleid. Het gebruikte instrumentarium moet de behoeften en kwaliteiten van iedere, afzonderlijke medewerker traceren en erkennen.

Systemen als werving- en selectiebeleid, functionerings- en voortgangsgesprekken, beloningssystemen moeten hierop worden afgestemd.

Meetbaar: mate van objectiviteit en duidelijkheid van de systemen.

### 3.3 Diversiteitmanagement - HRM

Diversiteitmanagement als methode om de kwaliteit van het personeel te verhogen, heeft een directe relatie met Human Resource Management. In de theorie van HRM zijn er veel methoden om het hoogste rendement uit medewerkers te genereren. Deze paragraaf zoomt in op dit onderwerp met als uitgangspunt; diversiteitmanagement, gericht op representativiteit. Het optimaal gebruik maken van de verschillende competenties binnen het personeelsbestand is daarbij de kern.

In de definitie van Bakas en Van Wolde over diversiteitmanagement (zie paragraaf 3.2) wordt een onderverdeling gemaakt in:

- *extern – is gericht op de buitenwereld; hoe ziet de buitenwereld de organisatie en is in die zin meer een marketinginstrument;*
- *intern<sup>b</sup> - is gericht op het eigen personeel; het streven van de organisatie naar een evenwichtige en gevarieerde samenstelling van personeel op alle niveau's binnen de arbeidsorganisatie.*

Diversiteitmanagement als onderdeel van HRM, betreft een representatieve instroom en doorstroom van werknemers. Concrete activiteiten zoals het werven, selecteren, ontslaan, belonen, opleiden, ondersteunen enzovoort, van werknemers geven invulling aan het vakgebied (Kluytmans, 2001). Om voor deze activiteiten, op structureel gelijkwaardige basis, een divers personeelsbestand uit beroepsbevolking te kunnen selecteren, is een gedifferentieerde kijk op management en de sturingsmechanismen nodig.

#### 3.3.1 HRM - personeel

Het vakgebied Human Resources Management (HRM) is binnen het werkerterrein van het management erop gericht mensen te stimuleren om hen beter te laten functioneren, waardoor de organisatie concurrentievoordeel kan behalen. Kluytmans omschreef HRM als volgt:

*"HRM is geen empirisch fenomeen of een eenduidig te definiëren concept, maar veeleer een verzamelnaam voor een aantal ideeën en ontwikkelingen op het terrein van personeel en organisatie."*  
(Maund, 2002)

Binnen HRM wordt het personeel gezien als *de* belangrijkste productiefactor. Over deze productiefactor "personeel" zijn twee benaderingen:

- Het **Harvard-model**; ook wel genoemd de "zachte" variant van HRM: door mensen centraal te stellen functioneert de organisatie beter. Mensen hebben van nature een "drive" om resultaten te bereiken (McGregor Y); HRM heeft hier een faciliterende functie. Betrokkenheid en motivatie zijn alleen te verwachten als de organisatie volop kansen biedt om talenten binnen het personeel optimaal te benutten.
- Het **Michigan-model**; is de "harde" variant van HRM: de organisatie, met haar missie en strategie zijn bepalend, van daaruit zijn mensen een (belangrijke) factor. Mensen zijn van nature lui (McGregor X). Dit model staat centraal in die bedrijfssectoren waar efficiency het bedrijfsresultaat bepaalt en eenvoudige taken de overhand hebben.

HRM draait om mensen; wat kunnen mensen en hoe biedt een organisatie het personeel de benodigde ruimte, zonder het organisatiedoel uit het oog te verliezen. Bij een organisatie die bewust met diversiteitmanagement bezig is moet daarbij binnen de visie en het gebruikte instrumentarium ruimte zijn voor individualiteit. De zachte variant, waarbij HRM een faciliterende plek



inneemt, legt de nadruk ligt op het maximaal gebruiken van die processen om de kennis, vaardigheden, belangen en behoeften van elke medewerker te traceren, herkennen en gebruiken. De organisatie probeert zich daarbij aan te passen, aan de behoeften van de medewerker.

De grote vlucht die HRM heeft genomen is grotendeels toe te schrijven aan de veranderende behoeften en rol van het management. Een afdeling P&O is veelal gericht op administratieve aangelegenheden en wordt als te passief ervaren als het aankomt op het realiseren van bedrijfsdoelstellingen. De kwaliteit van personeel en organisatie gekoppeld aan productiviteitsverbetering wordt daarom veelal neergelegd in de lijn, bij de manager (= personeelsmanagement). Dit impliceert dat de lijnmanager steeds meer verantwoordelijkheid krijgt bij de uitvoering van personeelsaangelegenheden. De lijnmanager is direct verantwoordelijk voor de instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers, steeds binnen de kaders van het centrale beleid.

### **3.3.2 HRM - Instrumentarium**

Binnen het personeelsmanagement zijn 3 fasen te onderscheiden:

- instroom;
- doorstroom;
- uitstroom.

Elke fase wordt gekenmerkt door het gebruik van personeelsinstrumenten. HRM is er op gericht om deze instrumenten op dusdanige wijze in te zetten, dat de organisatie een concurrentievoordeel behaalt, door het optimaal benutten van de capaciteiten van medewerkers. Een organisatie met een grote diversiteit aan medewerkers vraagt om het kritische inzetten van instrumenten, hierbij moeten managers zich bewust zijn van het gegeven dat diversiteit op alle niveau's van de organisatie doorwerkt en dus in alle processen tot uiting komt. Aan de hand van de drie beschreven fasen volgt een beschrijving van de HRM-instrumenten in relatie tot diversiteit.

#### **Instroom**

- **Werving en selectie in diversiteitsperspectief**

Het opstarten van een werving en selectie begint vanuit een behoefte aan personeel. Werving en selectie vanuit het diversiteitsperspectief betekent dat de organisatie een kwaliteitsslag beoogd door bij de selectie rekening te houden met diversiteit. Selectie kan daarbij plaatsvinden op basis van twee criteria:

- Bij gelijke geschiktheid gaat de voorkeur naar een kandidaat uit een minderheidsgroep. Selectie vindt plaats op basis van diploma's en vaardigheden;
- De beste kandidaat; hier is de keuze vaak gebaseerd op een combinatie van meetbare kwaliteiten en eerste indruk.  
(Essed en Helwig, 1992)

Meestal kiezen organisaties het criterium "beste kandidaat", aangevuld met "bij gelijke geschiktheid...". Om in een dergelijke situatie te komen tot diversiteit is het van essentieel belang, dat de selectiecommissie gevarieerd is samengesteld. Dat wil zeggen dat er afhankelijk van de situatie en het profiel van de kandidaat die gezocht wordt, gestreefd wordt naar diversiteit binnen de commissie. Onderzoek heeft aangetoond, dat individuen gemakkelijker omgaan om met degenen die op hen lijken (Sessa & Jackson, 1995). Een

vergelijkbare achtergrond en zienswijze zorgt op de korte termijn voor snelle besluitvorming en het efficiënt uitvoeren van taken. Op de lange termijn ondermijnt dit echter creativiteit en innovatieve vermogens en daarmee de kwaliteit.

Het bereiken van doelgroepen kan via verschillende kanalen geschieden: advertenties in (dag)bladen, billboards, het Internet, uitzendbureau's en mond-tot-mond. Daarbij is het belangrijk om te realiseren dat elke doelgroep een aparte benadering vraagt, dit geldt voor het medium, als ook voor de boodschap. De boodschap moet niet alleen een eerlijk beeld neerzetten over werkzaamheden en organisatie, maar ook aansprekend zijn voor de gewenste kandidaten. Het moet bij het aantrekken van nieuw personeel, dan ook de ambitie zijn om grote diversiteit te realiseren qua achtergronden, talenten en expertises. Uitgangspunt bij het aangaan van een duurzaam dienstverband is echter te allen tijde dat de lengte van het dienstverband (mede) wordt bepaald door de mate waarin het beeld wat de werknemer van te voren had, overeenstemt met de werkelijkheid.

Naast een adequate werving- en selectieprocedure moet er vervolgens een goed introductieprogramma aangeboden worden. Nieuwe werknemers moeten bekend gemaakt worden met de gedragscodes, de formele en de informele regels van het bedrijf. Werknemers worden alleen dan, in staat gesteld om over de grenzen van hun eigen functie en afdeling heen te kijken en organisatiebreed te denken.

## **Doorstroom**

- **Opleidingen en Carrière mogelijkheden**

De doorstroom van medewerkers wordt bepaald door het krijgen of creëren van kansen. Kansen komen meestal voorbij in de vorm van opleidingen en trainingen. Of een medewerker in de gelegenheid gesteld wordt om zich verder te ontwikkelen hangt af van zijn of haar positie binnen de organisatie. Een medewerker kan werkzaam zijn:

- in de kern van de organisatie;
- aan de buitenkant van de organisatie.

Hierbij geldt dat medewerkers in de kern van de organisatie eerder opvallen, dan medewerkers aan de buitenkant en zij dus eerder kansen krijgen aangeboden om zich te ontwikkelen. Gekoppeld aan het gegeven dat mensen geneigd zijn gelijkgestemde om zich heen te verzamelen, ligt hiermee het gevaar van homogeniteit op de loer.

Bij alle instrumenten die worden ontworpen om medewerkers ontwikkelingsmogelijkheden te bieden, zal aandacht moeten worden besteed aan het diversiteitsaspect waardoor "oog voor verschillen" wordt gewaarborgd.

## **Uitstroom**

- **Exitgesprekken**

In een exitgesprek worden de beweegredenen van een medewerker om weg te gaan duidelijk. Een exitgesprek heeft niet als doel de betreffende medewerker te overtuigen om te blijven, maar dient een preventieve werking te hebben. Door middel van een analyse van exitgesprekken kan het personeelsbeleid in de fase van instroom en doorstroming bijgestuurd worden, om juist het zittende personeel te behouden.

### 3.3.3 Beantwoording onderzoeksvraag

In paragraaf 3.3 is de relatie gelegd tussen diversiteitmanagement en Human Resource Management. Hierdoor is het mogelijk om antwoord te geven op onderstaande onderzoeksvraag:

- Wat is de relatie tussen het managen van diversiteit en het HRM?

HRM is gericht op het verbeteren van de kwaliteit van personeel en hiervoor zijn diverse instrumenten beschikbaar.

Diversiteitmanagement is gericht op het verbeteren van de kwaliteit van personeel en hiervoor zijn diverse instrumenten beschikbaar, het uitgangspunt is echter te allen tijde "representativiteit".

### 3.4 Representativiteit

Diversiteitmanagement streeft een verbetering van de kwaliteit van het personeel na, met als doel een stijging van de arbeidsproductiviteit. Een vereiste hierbij is dat het personeelsbestand een afspiegeling is van de beroepsbevolking: representativiteit. Bakas en Van Wolde verwoorden in hun definitie van diversiteitmanagement de afspiegelingsvereiste:

*"...het personeelsbestand een reële afspiegeling te laten zijn van de samenleving met haar verschillende bevolkingsgroepen."  
(Bakas en Van Wolde, 1997)*

Diversiteitmanagement lijkt hierdoor enigszins gelijkgesteld te worden aan intercultureel management, maar dat is slechts schijn. Beide methoden van "managen" houden zich bezig met het halen van voordeel uit de diversiteit voor een organisatie. Intercultuur management beperkt zich echter tot nationale en etnische diversiteit. Terwijl diversiteitmanagement zich naast nationale en etnische diversiteit ook richt op diversiteit in leeftijd, geslacht, vaardigheden, enzovoort.

#### 3.4.1 Diversiteit en representativiteit

Bij diversiteit draait het om de verschillen tussen mensen. Hierbij ontstaat de paradoxale relatie tussen diversiteit en gelijkheid. Het gegeven dat ieder mens uniek is, geeft de brede opvatting weer, die er over diversiteit is (Kluytmans, 2005). Als "enger" wordt gekeken, worden mensen echter automatisch in groepen ingedeeld. Het managen van de diversiteiten in beroepspopulaties komt het meest expliciet aan de orde in de literatuur over doelgroepen en diversiteit (Cox, 1993; Roosevelt, 1991).

Sinds de jaren zeventig heeft de overheid in Nederland voor de doelgroepen: etnische minderheden, vrouwen, homoseksuelen, jongeren, gehandicapten en ouderen een specifiek beleid gevoerd. Tegenwoordig spreekt men liever over diversiteit, dan over doelgroepen. Mensen willen als individu benaderd worden en niet anoniem tot een groep behoren. Daarnaast ervaren veel mensen omgekeerde discriminatie binnen een doelgroep. Diversiteit echter, gaat juist over al die onderwerpen waarbij verschillen en overeenkomsten een rol spelen.

Naast de literatuur die diversiteit in "groepen" van mensen met één dominant groepskenmerk verdeeld, zijn er ook stromingen die de groep loslaten en het individu op de voorgrond plaatsen. In deze individualiseringsbenadering van diversiteit worden problemen tussen individuen en groepen ontdaan van collectieve elementen en teruggebracht tot individuele verschillen. Deze benadering gaat ervan uit dat individuen niet gereduceerd moeten worden tot

groepsculturen maar gesynthetiseerd moeten worden in organisatieculturen die ruimte bieden aan alle medewerkers (Glastra, 1996). Deze stroming sluit aan bij de "maakbare" cultuur van Roosevelt; een organisatiecultuur die zo is ingericht, dat er ruimte is voor een ieder, om individuele kwaliteiten ten toon te spreiden.

Het aantal "gekozen" kenmerken bepaald de mate van diversiteit. De mate waarin voldaan wordt aan de gekozen norm bepaalt de representativiteit. Om het nog gecompliceerder te maken kan één persoon meerdere kenmerken in zich verenigen en daarmee onder meerdere groepen vallen. Bij representativiteit is het daarom belangrijk om aandacht te hebben voor de overeenkomsten en (machts)verschillen binnen de groep die er werkelijk toe doen (Meerman, 2005). Ieder mens bezit meerdere sociale identiteiten. Er moet verder gekeken worden dan het uiterlijke dominante groepskenmerk waaronder iemand valt. De diversiteit zit juist in de koppeling tussen de groeps- en persoonlijke identiteit. In ogenschouw moet worden genomen dat een identiteit pas tot uiting komt in een zekere sociale context (Kluytmans, 2005).

De verschillende wetenschappelijke inzichten verklaren de diversiteit aan dimensies van diversiteit die te onderscheiden zijn. In Nederland spelen twee vormen van diversiteit een hoofdrol:

- etniciteit;
- geslacht.  
(Glastra, 2000)

### **3.4.2 Beantwoording onderzoeksvraag**

In paragraaf 3.4 is de relatie tussen representativiteit en diversiteit gelegd. Hierdoor is het mogelijk om de volgende onderzoeksvraag te beantwoorden:

- Wat wordt onder een representatieve samenstelling verstaan?

Een representatieve samenstelling is "een afspiegeling van de samenleving". De afspiegeling vindt plaats op basis van gekozen kenmerken. Hieruit blijkt dat representativiteit, diversiteit volgt. Bij het categoriseren wordt vaak teruggevallen op de groepsindeling van het doelgroepenbeleid. Diversiteitmanagement gaat wel een stap verder dan doelgroepenbeleid, door niet alleen oog te houden voor de zichtbare maar ook voor de onzichtbare kenmerken van individuen.

### **3.4.3 Vervolg uitwerking onderzoek**

Dit onderzoek betreft diversiteitmanagement binnen de Belastingdienst Rijnmond. De Belastingdienst heeft zich tot doel gesteld diversiteit te realiseren op zichtbare kenmerken. In haar beleid concentreert de Belastingdienst zich op de volgende doelgroepen:

- etniciteit;
- geslacht;
- arbeidshandicap;
- leeftijd.

Om de bandbreedte van dit onderzoek af te bakenen, is ervoor gekozen alleen de representativiteit van de (doel)groep allochtonen en vrouwen nader te onderzoeken. Het empirisch onderzoek wordt daarom opgesplitst.

Om een organisatie open te stellen voor diversiteit moeten volgens het ESH-model de volgende organisatieprocessen met elkaar in evenwicht zijn:

- personeel;
- cultuur;
- management;
- strategie;
- processen;
- structuur.

Strategie, structuur en processen worden nader beschouwd in hoofdstuk vier. Dit gedeelte van het onderzoek geschiedt aan de hand van beleidsstukken, (statistische) onderzoeksgegevens en interne rapporten. Voor de verschillende fasen: instroom, doorstroom en uitstroom zal de doeltreffendheid van de HRM instrumenten beschreven worden.

In hoofdstuk vijf wordt het personeel uitgelicht. Hierbij zal gebruik worden gemaakt van statistische gegevens voor het bepalen van de mate van representativiteit. De statistische gegevens hebben zowel betrekking op de interne organisatie, als de omgeving (= beroepsbevolking van Rotterdam). Voor het onderzoek worden de volgende categorieën gehanteerd:

- man – autochtoon;
- man – allochtoon;
- vrouw – autochtoon;
- vrouw – allochtoon.

Vervolgens is hieraan toegevoegd de categorie:

- niveau.

In hoofdstuk zes worden de bevindingen van de vragenlijst uitgewerkt, zoals die is uitgezet onder alle medewerkers van de Belastingdienst Rijnmond. De resultaten van de vragenlijst zullen het beeld geven hoe het personeel de organisatiecultuur en de effectiviteit van diversiteitsmanagement binnen de Belastingdienst Rijnmond beoordeelt. Door middel van de vragenlijst wordt onderzocht hoe het personeel de mate van representativiteit ervaart.

Hoofdstuk zeven is de afsluiting van het onderzoek. In dit hoofdstuk komen alle organisatie elementen samen; strategie, structuur, processen, personeel, management en cultuur. Op basis van de onderzoeksresultaten worden conclusies getrokken die een uitspraak doen

**“In hoeverre diversiteitsmanagement bijdraagt aan een representatieve samenstelling van het personeelsbestand van de Belastingdienst Rijnmond”.**

Daarnaast zullen door middel van praktisch toepasbare voorstellen, adviezen verwoord worden welke bijdragen leveren aan een meer representatieve samenstelling van het personeelsbestand.

## Hoofdstuk 4.

# Diversiteitmanagement bij de Belastingdienst Rijnmond

### 4.1 Inleiding

Om het management van de Belastingdienst Rijnmond te voorzien van bruikbare adviezen om de representativiteit van het personeelsbestand te vergroten is het noodzakelijk de "Ist-positie" te bepalen. Hoofdstuk vier is daarom in het geheel gewijd aan het beantwoorden van de deelvraag:

- Hoe wordt het managen van diversiteit binnen de Belastingdienst Rijnmond vormgegeven?

De huidige situatie wordt bepaald door het binnen de Belastingdienst vastgestelde beleid (= strategie) betreffende diversiteit in het personeelsbestand (= personeel) en de uitwerking van dit beleid op lokaal niveau. Hierbij is vooral de wijze waarop (= management en cultuur) de instrumenten (= systemen) ingezet worden, bepalend voor de effectiviteit. Dat de uitwerking van het beleid moet passen binnen de kaders van de organisatie (= structuur) is vanzelfsprekend. Aangezien het onderzoek gericht is op representativiteit van het personeelsbestand ligt in dit hoofdstuk de nadruk op de Belastingdienst Rijnmond en de wijze waarop het management de beschikbare HRM-instrumenten hanteert in de fasen: instroom, doorstroom en uitstroom.

### 4.2 De Belastingdienst

De Belastingdienst is een publiekorgaan, opgebouwd uit drie bestuurslagen:

1. landelijk niveau – de Groepsraad = MO (M-"nul");
2. regionaal niveau – regiomanagers = M1;
3. unit niveau – unit managers = M2.

De Belastingdienst opereert binnen de kaders die de overheid heeft vastgesteld. In de rol van rechtshandhaver, richt de organisatie zich op het onderhouden en versterken van de bereidheid van belastingplichtigen tot nakoming van de wettelijke verplichtingen, ook wel "compliance" genoemd. Als uitvoerende organisatie stelt de Belastingdienst zich tot doel een plaats midden in de samenleving te bemachtigen, hierbij positioneert zij zich als centrale organisatie voor het verzamelen, registeren, valideren en verstrekken van inkomens- en vermogensgegevens (Bedrijfsplan Belastingdienst 2006-2010, p12, 13).

Om een positie midden in de samenleving te verwerven en te behouden heeft de organisatie in haar doelstellingen (2004-2008) opgenomen verder te werken aan de culturele vernieuwing. De organisatie wil graag een lerende, zichzelf ontwikkelende organisatie zijn met zelfsturende medewerkers, waarbij teams gestimuleerd worden door een collegiaal management (Bedrijfsplan Belastingdienst 2004, p18.). De Belastingdienst legt daarbij de nadruk op de eigen verantwoordelijkheid van zijn medewerkers. Binnen het Bedrijfsplan Belastingdienst 2006-2010 neemt de Groepsraad ten aanzien van investeren in personeel en werkklimaat het volgende op:

*"De Belastingdienst hecht aan een werkklimaat waarin medewerkers goed kunnen gedijen. De Belastingdienst stimuleert medewerkers trots te zijn op hun werk en hun talentengoed in te zetten. De Dienst wil zijn inspanningen*

*om medewerkers op de goede plek te krijgen en te laten doorgroeien naar functies die in hun bereik liggen, intensiveren. Dat versterkt de binding van medewerkers aan de organisatie."*

### **4.3 Diversiteit binnen de Belastingdienst**

Vanuit het gedachtegoed: "culturele vernieuwing" en "midden in de samenleving", is het een kleine stap naar diversiteit. Een stap die de Belastingdienst dan ook gezet heeft. In deze paragraaf wordt aan de hand van interne beleidsstukken, het beoogde diversiteitsklimaat neergezet.

#### **4.3.1 Diversiteitbeleid bij de Belastingdienst landelijk**

Vanuit de Groepsraad is grote belangstelling voor diversiteit. Het belang van het onderwerp wordt niet alleen ingegeven door de landelijke politiek, maar ook ondersteund door de uitkomsten van verschillende interne onderzoeken. In het bedrijfsplan 2004 is daarom de volgende paragraaf opgenomen:

*"We zullen als uitvoeringsorganisatie te maken krijgen met een veel groter en etnisch meer divers klantenbestand, particulieren en ondernemers (landelijk 15%, ca. 50% in de grote steden). We zullen andere accenten moeten leggen in ons toezicht en in onze dienstverlening. Maar ook in ons personeelsbeleid om ervoor te zorgen dat ons eigen personeelsbestand een afspiegeling wordt van de veranderde samenleving".*

Om bovenstaande doelstelling om te buigen van abstract naar concreet zijn er drie landelijke initiatieven ontplooid. Het mes van deze initiatieven snijdt aan twee kanten: enerzijds is het een extra ondersteuning voor de regio's om de uitvoering van het beleid tot een succes te maken, anderzijds is het een extra stimulans voor de regio's, omdat het de committent van de Groepsraad voor het onderwerp aantoont.

De drie landelijke initiatieven zijn:

- "Het Forum", een adviesorgaan met als doel diversiteit te stimuleren;
- "De Sponsorgroep Diversiteit", een adviesorgaan met als doel de interne communicatie over diversiteit te verbeteren met het oog op meer draagvlak voor toekomstige initiatieven en maatregelen;
- "Het Landelijke Netwerk Diversiteit", een orgaan waarin leden (portefeuillehouders diversiteit) zijn vertegenwoordigd vanuit de gehele Belastingdienst, met als doel diversiteit op de kaart te zetten binnen de Belastingdienst en tevens als klankbordgroep te dienen voor de leden zelf.

#### **4.3.2 Diversiteitbeleid bij de Belastingdienst lokaal**

De landelijke initiatieven sorteren weinig effect als er op lagere niveau's geen verdere aandacht wordt geschonken aan diversiteit. Op regionaal niveau vindt daarom borging van het onderwerp plaats door middel van:

- "Ambassadeurs", dit zijn regiomanagers (M1'ers) die de "portefeuille diversiteit" toebedeeld hebben gekregen en daarmee verantwoordelijk zijn voor het uitdragen van diversiteit binnen de eigen regio.

De ambassadeurs hebben alle vrijheid gekregen om het landelijke beleid om te zetten in concrete plannen. Op landelijk niveau is er namelijk geen strakke definitie voor diversiteit. In plaats daarvan is er voor gekozen om diversiteit op te delen in vijf groepen:

- 1) etniciteit intern;
- 2) etniciteit extern; risico beheersing en voorlichting;
- 3) leeftijdsbewust personeelsbeleid;
- 4) gehandicapten;
- 5) geslacht.

Het staat een regio / ambassadeur vrij om met deze onderwerpen aan de slag te gaan, op een wijze die geheel vrij invulbaar is. In de regio Rijnmond heeft dit geresulteerd in het oprichten van een drietal werkgroepen<sup>7</sup> die onder de projectgroep Diversiteit Rijnmond hangen:

- etniciteit Extern Voorlichting;
- etniciteit Extern Risicobeheersing;
- etniciteit Intern Personeel.

Elke werkgroep heeft daarbij dezelfde opdracht gekregen:

*“De Diversiteit projectgroep Rijnmond gaat concrete voorstellen, onderzoeken doen en (laten) uitvoeren om het bestaande etniciteitbeleid in de praktijk van iedere dag toe te passen. De opdracht is geslaagd als diversiteit “gewoon” een onderdeel van Belastingdienst Rijnmond is.”*

Het werkveld van de werkgroep “Etniciteit Intern Personeel” ligt het dichtst tegen dit onderzoek aan; representativiteit. De doelstelling van de werkgroep diversiteit binnen regio Rijnmond is er o.a. op gericht een evenredig aandeel niet-westerse medewerkers in het personeelsbestand te krijgen. In aantallen wordt gesproken over een aandeel van 30% niet westerse medewerkers wat in de komende 10 jaar bewerkstelligd moet worden. De instroom en de doorstroom zal bewaakt worden door middel van jaarrapportages. De meetinstrumenten moeten daarvoor door de werkgroep (nog) ontwikkeld worden.

#### 4.4 Personeelssamenstelling

Belastingdienst Rijnmond is van de 13 belastingregio's, één van de grootste regio's, met een bevolkingsomvang van ruim 1,2 miljoen. Bij Belastingdienst Rijnmond werken bijna 1.700 medewerkers, verdeeld over 2 kantoren: Dordrecht & Rotterdam. Door afschaffing van de Wet Samen zijn niet van alle medewerkers het geboorteland (en dat van hun ouders) geregistreerd. Van 1.540 medewerkers zijn deze gegevens wel geregistreerd, hiervan zijn 166 medewerkers allochtoon en 549 vrouw. De onderstaande tabel geeft inzicht in de verdeling van de medewerkers over de verschillende functieniveau's:


	Hoger dan de norm
	Lager dan de norm



Het personeelsbestand van de Belastingdienst Rijnmond bestaat voor een kleine 33% uit vrouwen en voor bijna 10% uit allochtonen. Kenmerkend voor beide groepen is dat zij procentueel gezien een oververtegenwoordiging kennen in de lagere functieniveaus.

## 4.5 Instrumentarium

De Belastingdienst streeft naar een plek midden in de samenleving. Eén van de middelen om dat te bereiken is het nastreven van een representatief personeelsbestand. Hieronder een analyse van het gehanteerde instrumentarium en de bevindingen om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen.

### **Instream**

Het complete werving- en selectieproces bestaat uit vier fasen:

- fase 1: voorbereiding;
- fase 2: sollicitatie;
- fase 3: weging;
- fase 4: aanname.

De vier fasen worden strikt gescheiden om te voorkomen, dat beïnvloeding leidt tot een onzuivere werving.

### ***Fase 1***

Wervingscampagnes worden landelijk geïnitieerd. Fase 1 speelt zich in het geheel op landelijk niveau af. Het Belastingdienst Centrum voor Kennis en Communicatie (B/CKC) coördineert de gehele fase. De eerste selectie vindt in deze fase plaats en is gebaseerd op "harde" feiten. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen:

- Interne kandidaten; moeten voldoen aan de opleidingseis of een niveautest,
- Externe kandidaten; moeten voldoen aan de opleidingseis.

Alle kandidaten die voldoen aan de in fase 1 gestelde opleiding- of niveau eisen, gaan door naar fase 2.

### ***Fase 2***

In fase 2 wordt met de sollicitanten een selectiegesprek gevoerd. Selectie vindt in deze fase plaats op basis van: "Beste kandidaat<sup>8</sup>". Een belangrijk aspect hierbij is eerste indruk. Om te voorkomen, dat deze indruk vertroebeld wordt door negatieve stereotypering, worden omstandigheden zoveel mogelijk geoptimaliseerd:

- Alle selecteurs hebben voor de selectiegesprekken een speciale workshop met betrekking tot interculturele communicatie gevolgd;
- Selecteurs zijn afkomstig van een andere regio dan de regio waarvoor de kandidaat solliciteert;
- Er is altijd één professionele selecteur aanwezig van buiten de Belastingdienst.

Van alle kandidaten wordt een scorelijst bijgehouden op basis van de gegeven antwoorden tijdens de gesprekken. De resultaten worden vervolgens opgestuurd naar B/CKC.

### **Fase 3**

De gegevens uit fase 1 en fase 2 worden in fase 3 samengevoegd tot een totaalscore. De sollicitanten met de hoogste scores worden uitgenodigd voor fase 4. Indien sollicitanten met een gelijke score eindigen, geldt er een voorkeursbeleid ten aanzien van allochtonen, vrouwen en arbeidsgehandicapten.

### **Fase 4**

In fase 4 worden kandidaten uitgenodigd voor een arbeidsvoorwaarden gesprek. Kandidaten worden uitgenodigd op volgorde van "ranking". Aan het arbeidsvoorwaardengesprek ligt het inschalingbeleid ten grondslag, ter bevordering van de evenredigheid.

### **Opleidings- en inwerkbeleid (fase 5)**

Feitelijk is er geen sprake van een fase 5. Toch hoort het opleidings- en inwerkbeleid wel degelijk bij de "Instroom". Voor elke functierang geldt een specifiek opleidings- en inwerktraject. Binnen deze trajecten is het niet mogelijk om maatwerk te leveren voor medewerkers met een achterstand, uitgezonderd medewerkers met een arbeidshandicap. Dit betreffen praktische aanpassingen in materiele of organisatorische zin.

### **Doorstroom**

Een loopbaantraject binnen de Belastingdienst kan op drie wijze verlopen:

- Regulier: initiatief ligt bij medewerker, verloopt via sollicitatieprocedure,
- Bijzonder: initiatief ligt bij leidinggevende, medewerker wordt bestempeld als talent,
- Speciaal: initiatief ligt bij de Belastingdienst, trajecten voor doelgroepen.

Een regulier loopbaantraject is gebaseerd op niveau. Niveau kan aangetoond worden aan de hand van een diploma of de resultaten van een niveautest. Hierbij geldt dat functies gerelateerd zijn aan opleidingsniveaus. Het initiatief voor een regulier loopbaantraject ligt bij de medewerker en houdt meestal in: aanvangen met een opleiding. Indien er sprake is van een gerichte opleiding, zal de Belastingdienst, bij monde van de leidinggevende, een bijdrage leveren in zowel middelen als tijd. Bij een eventuele vacature, loopt de medewerker mee in de reguliere sollicitatieprocedure.

Voor medewerkers die (nog) niet voldoen aan het opleidingsniveau geldt de mogelijkheid om een niveautest te ondergaan. Een niveautest kan alleen afgenomen worden, na goedkeuring van de direct leidinggevende.

Een bijzonder loopbaantraject is gebaseerd op talent. Talent wordt onderkend door de leidinggevende. Bijzondere loopbaantrajecten kenmerken zich door maatwerk. Deze trajecten worden alleen gestart voor talentvolle medewerkers in de hogere functieniveaus.

Een speciaal loopbaantraject is gebaseerd op doelgroep. Doelgroepen worden benoemd door de Groepsraad en medewerkers die voldoen aan de kenmerken van de doelgroep worden uitgenodigd om deel te nemen. In het verleden heeft de Belastingdienst een aantal maal een speciaal loopbaantraject opgestart:

- Project Hoogopgeleide Vluchtelingen,
- Traject Allochtone Collega's,
- Project Talentvolle Vrouwen.

De resultaten van de projecten voor allochtone medewerkers van de Belastingdienst zijn beneden verwachting van het management. Alle deelnemers aan het "Project Hoogopgeleide Vluchtelingen" hebben hun deelname tijdens het project gestaakt. Aan het daaropvolgende "Traject Allochtone Collega's" hebben zelfs geen medewerkers meer deelgenomen. Het project talentvolle vrouwen kreeg gestalte door een persoonsgebonden budget, dat de geselecteerde dames mochten spenderen aan hun ontwikkelpunten. Er is geen evaluatiemateriaal beschikbaar betreffende de vorderingen of resultaten van dit project.

De teleurstellende resultaten zijn o.a. aanleiding geweest verder onderzoek te doen naar de allochtone medewerkers binnen de Belastingdienst. De onderzoeken<sup>9</sup> waren gericht op: de kenmerken van het allochtone personeelsbestand en de belemmeringen in de ontwikkeling van allochtone medewerkers.

### **Uitstroom**

Het vroegtijdig verlaten van de Belastingdienst, gaat altijd gepaard met een exitgesprek. De Belastingdienst gebruikt het exitgesprek niet als HRM instrument, maar als informatiebron voor het management. De gesprekken worden gevoerd door de afdeling P&O. Opvallende trends worden vervolgens gerapporteerd of nader onderzocht.

In 2005 heeft dit geleid tot het onderzoek: "Waarom vrouwen de Belastingdienst verlaten". In het kader van diversiteitsbeleid/emancipatie vindt de Belastingdienst het belangrijk dat er vrouwen bij de organisatie werken. Daarbij is het relevant om te weten welke factoren de aantrekkelijkheid van de Belastingdienst als werkgever kunnen aantasten. In dit kader is besloten de uitstroomcijfers van vrouwen in 2005 te monitoren. De resultaten van het onderzoek wezen vooral in de richting van de cultuur binnen de Belastingdienst. Negatieve stereotypering van het management ten aanzien van vrouwen, vriendjespolitiek en het glazen plafond, geven de gevoelens van de onderzochte groep vrouwen het beste weer. Het rapport is vervolgens gepresenteerd aan de Groepsraad, maar dit heeft nog niet geleid tot een concrete beleidsaanpassing om de Belastingdienst een meer interessante werkgever voor vrouwen te maken.

## **4.6 Beantwoording deelvraag**

In hoofdstuk vier is diversiteitsmanagement binnen de Belastingdienst, in het algemeen en de regio Rijnmond in het bijzonder, onderzocht. Het is daarom mogelijk om de volgende deelvraag te beantwoorden:

- "Hoe wordt het managen van diversiteit binnen de Belastingdienst Rijnmond vormgegeven?"

Het managen van diversiteit binnen de Belastingdienst Rijnmond is geregeld op een wijze die past bij de organisatie. Beleid wordt centraal geïnitieerd en lokaal uitgewerkt, waarbij een sterke centrale invloed geldt. Op een aantal cruciale vlakken valt de centrale rol echter in het geheel weg, hierdoor zijn een aantal initiatieven zonder resultaat beëindigd.

Op landelijk niveau maakt de Belastingdienst zich sterk voor diversiteit. Het thema komt echter niet concreet terug in de strategie van de organisatie,

maar diverse landelijke initiatieven onderstrepen het belang, dat de Groepsraad hecht aan het onderwerp. Daarnaast speelt de landelijke organisatie een sterke rol in de werving en selectie van medewerkers en in dit proces wordt, door middel van de cursus "interculturele communicatie", heel duidelijk ingestoken op diversiteit.

Op regionaal niveau is de Belastingdienst Rijnmond recent gestart met het uitwerken van diversiteit door middel van werkgroepen. De werkgroepen hebben een hele concrete opdracht gekregen, echter gekoppeld aan een abstracte doelstelling. Het is daarom niet mogelijk om te bepalen wanneer de opdracht geslaagd is. Deze incongruentie tussen doelstelling en werkgroep toont aan, dat de organisatie geen helder beeld heeft bij diversiteit. Dit gegeven wordt nog eens onderstreept door de verschillende "doelgroeprojecten" uit het recente verleden. Deze zijn niet succesvol geweest en hebben (nog) niet geleid tot concrete verbetertrajecten. Het managen van diversiteit is daarmee afhankelijk van de individuele kwaliteiten van een manager en niet van een zorgvuldig gekozen strategie van het management.

## **Hoofdstuk 5.**

### **Afspiegeling en representativiteit**

#### **5.1 Inleiding**

In hoofdstuk vijf wordt de representativiteit van het personeelsbestand van Belastingdienst Rijnmond onderzocht. Het personeelsbestand wordt daarbij afgezet tegen de bevolkinggegevens van de stad Rotterdam. Dit hoofdstuk staat vol met statistische gegevens geeft antwoord op de volgende deelvraag:

- Is het personeelsbestand van Belastingdienst Rijnmond representatief van samenstelling?

Het personeelsbestand van de Belastingdienst Rijnmond kan aangemerkt worden als representatief, als de verhouding man – vrouw en de verhouding allochtoon – autochtoon gelijk is aan de verhouding van de beroepsbevolking van Rotterdam. Er sprake van optimale representativiteit als er niet alleen sprake is van absolute representativiteit, maar ook van kwalitatieve representativiteit, hierbij wordt rekening gehouden met (opleidings-)niveau. Binnen een organisatie als de Belastingdienst is dit laatste een zeer belangrijk gegeven, omdat inschaling op functies plaatsvindt op basis van opleidingsniveau<sup>10</sup>.

#### **5.2 Verantwoording statistische gegevens**

Voor het onderzoek is veelvuldig gebruik gemaakt van statische gegevens. In de ideale situatie zijn alle gegevens “appels” of alle gegevens “peren”, omdat er geen sprake was van een ideale situatie, is gezocht naar de meest accurate benadering. Deze paragraaf beschrijft de knelpunten van het verzamelen van de statistische gegevens en de oplossingen bij de verwerking ervan.

De gegevens met betrekking tot opleidingsniveau zijn onttrokken aan de personeelsadministratie van de Belastingdienst. Knelpunt daarbij is het ontbreken van exacte gegevens over de “hoogst genoten opleiding”. Er zijn wel exacte gegevens met betrekking tot functieniveau; ten behoeve van het onderzoek zijn in de tabellen 3 en 5 “functieniveau” en “opleidingsniveau” gekoppeld. Het opleidingsniveau van de allochtone medewerkers van de Belastingdienst Rijnmond is één-op-één overgenomen uit de enquête. Met een respons van 94% zijn deze gegevens valide genoeg om overgenomen te worden in tabel 4.

De “Rotterdam-gegevens” met betrekking tot opleidingsniveau zijn als “totaal” en voor de doelgroep “vrouwen” geraadpleegd in Statline van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, zie bijlage 3). De gegevens voor het opleidingsniveau van de allochtonen bleken niet opvraagbaar te zijn. Deze gegevens zijn herleid uit de “Digitale Onderwijsalmanak Rotterdam”. De almanak spreekt alleen over middel en hoog opgeleide allochtonen, hieruit is geconcludeerd dat de andere groep moet bestaan uit laag opgeleiden. Deze gegevens zijn vergeleken met landelijke, opleidingsniveau cijfers (CBS). Daar er sprake was van een sterke overeenkomst, zijn de Rotterdamse cijfers, doorgerekend op basis van de landelijke (tabel 4).

De gegevens van de Belastingdienst zijn gebaseerd op het jaar 2006, de gegevens van het CBS en “De Onderwijsalmanak” zijn uit 2004. Over 2004 waren alle benodigde gegevens beschikbaar, dit gold niet voor alle gegevens van 2006. De vergelijkbare gegevens uit 2004 en 2006 vertoonden een geringe afwijking en daarom is besloten de regionale bevolkingsstatistieken van 2004 af te zetten tegen de personeelsstatistieken van 2006.

### 5.3 Beroepsbevolking en personeelsbestand

Om te beoordelen of het personeelsbestand representatief is van samenstelling, is het bestand afgezet tegen de beroepsbevolking van Rotterdam. Hiervoor gekozen op basis van een belangrijke beleidskeuze van de Belastingdienst:

- Midden in de samenleving staan.

Midden in de samenleving staan is in dit onderzoek vertaald naar: "herkenbaar zijn voor de omgeving". De directe omgeving van Belastingdienst Rijnmond is de stad Rotterdam. Herkenbaarheid is hierbij niet alleen aangemerkt als visueel herkenbaar, dus op basis van geslacht en etniciteit, maar er is tevens een vergelijking getrokken op basis van opleidingsniveau. De vergelijkingen worden telkens gemaakt op basis van absolute getallen en procenten. Voor de analyse verderop zal hoofdzakelijk gebruik gemaakt van de percentages.

#### Absolute representativiteit

De absolute representativiteit is gebaseerd op etniciteit en geslacht.

Op basis van etniciteit komt onderstaande verdeling, absoluut en procentueel, tot stand:

Tabel 1

Etniciteit Rotterdam			
328.608	55%	45%	270.936
Autochtoon		Allochtoon	
1504	90%	10%	166
Etniciteit Belastingdienst Rijnmond			

Op basis van geslacht komt onderstaande verdeling, absoluut en procentueel, tot stand:

Tabel 2

Geslacht Rotterdam			
294.736	49.2%	50.8%	304.808
Man		Vrouw	
1121	67.1%	32.9%	549
Geslacht Belastingdienst Rijnmond			

#### Kwalitatieve representativiteit

De kwalitatieve representativiteit is gebaseerd op opleidingsniveau. Hierbij is de verdeling gemaakt voor de gehele Belastingdienst Rijnmond en vervolgens gespecificeerd voor allochtonen en vrouwen.

Op basis van opleidingsniveau komt onderstaande verdeling, procentueel, tot stand:

Tabel 3

Opleidingsniveau Rotterdam		
28,7%	37,8%	33,5%
Lager onderwijs	Middelbaar onderwijs	Hoger onderwijs
43%	21%	36%
Opleidingsniveau Belastingdienst Rijnmond		

Op basis van opleidingsniveau, gerelateerd aan afkomst, komt onderstaande verdeling, procentueel, tot stand:

Tabel 4

<b>Opleidingsniveau allochtonen Rotterdam</b>		
<b>39.2%</b>	<b>41%</b>	<b>19.8%</b>
<i>Lager onderwijs</i>	<i>Middelbaar onderwijs</i>	<i>Hoger onderwijs</i>
<b>39.8%</b>	<b>30.1%</b>	<b>30.1%</b>
<b>Opleidingsniveau allochtonen Belastingdienst Rijnmond</b>		

Op basis van opleidingsniveau, gerelateerd aan geslacht, komt onderstaande verdeling, procentueel tot stand<sup>11</sup>:

Tabel 5

<b>Opleidingsniveau vrouwen Rotterdam</b>		
<b>25%</b>	<b>38%</b>	<b>37%</b>
<i>Lager onderwijs</i>	<i>Middelbaar onderwijs</i>	<i>Hoger onderwijs</i>
<b>68%</b>	<b>10%</b>	<b>22%</b>
<b>Opleidingsniveau vrouwen Belastingdienst Rijnmond</b>		

## 5.4 Beantwoording deelvraag

Nadat de statistische gegevens met betrekking tot etniciteit, geslacht en opleidingsniveau zijn samengevoegd, kan antwoord gegeven worden op de volgende deelvraag:

- Is het personeelsbestand van Belastingdienst Rijnmond representatief van samenstelling?

Het personeelsbestand van Belastingdienst Rijnmond is geen afspiegeling van de omgeving, er is dus geen sprake van representativiteit. Dit geldt voor absolute representativiteit en daarmee ook voor de kwalitatieve representativiteit.

### Absolute representativiteit

Er is *geen* sprake van absolute representativiteit binnen het personeelsbestand van de Belastingdienst Rijnmond, voor zowel geslacht als etniciteit.

- Te veel autochtonen, te weinig allochtonen;
- Te veel mannen, te weinig vrouwen.

In absolute aantallen is er dus geen sprake van diversiteit. Het is daarmee uitgesloten, dat er sprake zou kunnen zijn van kwantitatieve representativiteit.

Toch is het interessant om te onderzoeken of er binnen de doelgroepen sprake is van kwalitatieve representativiteit. Dit zou namelijk betekenen, dat het aanwezige personeel, behorend tot een doelgroep, een afspiegeling is van de beroepsbevolking op basis van opleidingsniveau.

### Kwalitatieve representativiteit

Om een oordeel over kwalitatieve representativiteit te kunnen trekken is het noodzakelijk eerst hierin een onderverdeling aan te brengen. Uit een analyse van de statistieken blijkt, dat binnen de Belastingdienst Rijnmond het opleidingsniveau van het merendeel van de allochtonen medewerkers hoger is dan het functieniveau waarop zij werken. Er is dus wel sprake van

kwalitatieve representativiteit binnen het personeelsbestand op basis van opleidingsniveau, voor het kenmerk etniciteit. Maar daarbij moet in oogschouw worden genomen dat, als gekeken wordt naar het functieniveau waarop deze medewerkers werken er juist geen sprake is van kwalitatieve representativiteit. Zo'n 65% (zie overzicht met betrekking tot de personeelssamenstelling uit paragraaf 4.4) van de allochtonen medewerkers is namelijk werkzaam in de laagste twee functieniveau's. Terwijl als opleidingsniveau en functieniveau, zoals bij de autochtonen mannen en vrouwen meer gekoppeld zou zijn, hier slechts een percentage van ongeveer 40% werkzaam zou zijn.

Voor zover het kwalitatieve representativiteit betreft op basis van opleidingsniveau, voor de doelgroep vrouwen, is er *geen* sprake van diversiteit.

- Te veel laag opgeleide vrouwen, te weinig middelbaar en hoog opgeleide vrouwen. Dit geldt overigens niet voor de groep; allochtone vrouwen.
- Te veel allochtone medewerkers die op een lager functieniveau werken dan hun opleidingsniveau.

### Overzicht: Beroepsbevolking versus (werkniveau van het) Personeelsbestand

Tabel 6

		Beroepsbevolking	Personeelsbestand
<b>Allochtonen</b>	lager niveau	18,6%	6,5%
	Middel/ hoger niveau	26,4%	3,4%
<b>Autochtonen</b>	lager niveau	10,5%	36,5%
	Middel/ hoger niveau	44,5%	53,6%
<b>Totaal</b>		100%	100%

Tabel 7

		Beroepsbevolking	Personeelsbestand
<b>Vrouwen</b>	lager niveau	22,5% <sup>12</sup>	68%
	Middel/ hoger niveau	77,5%	33%
<b>Totaal</b>		100%	100%

	Hoger dan de norm
	Lager dan de norm

### 5.5 Nadere analyse van de statistische gegevens

Een vergelijking tussen Belastingdienst Rijnmond en de stad Rotterdam toont aan dat er *geen* sprake is van representativiteit. De analyse hiermee staken, doet het onderzoek te kort. Om te komen tot oplossingen, dient de mate van non-representativiteit bepaald te worden. Oplossingen kunnen vervolgens geplaatst worden in een traject waarbij doelstellingen stapsgewijs gerealiseerd dienen te worden.



## Absolute representativiteit

Om te komen tot absolute representativiteit zijn er forse mutaties in het personeelsbestand nodig. In procenten dient het volgende te verschuiven:

- 35% van het personeelsbestand dient te wijzigen van autochtoon in allochtoon;
- 18% van het personeelsbestand dient te wijzigen van man in vrouw.

Uitgaande van een natuurlijk verloop binnen de organisatie verlaten de komende 15 jaar, alle 50-plussers de organisatie. Hiermee verlaten; 558 mannen en 106 vrouwen de organisatie. Om de analyse niet onnodig te compliceren, worden de volgende aannames gedaan:

- 1) De organisatie behoudt de huidige sterkte;
- 2) De groep 50-plus bestaat voor 10% allochtonen.

## Kwalitatieve representativiteit

Bovenstaande houdt geen rekening met het opleidingsniveau van zowel het personeel dat uitstroomt als het personeel dat instroomt. Wel rekening houden met het opleidingsniveau maakt niet alleen de berekening meer complex, maar heeft ook grote consequenties voor de populatie die instroomt en levert het volgende beeld op:

Tabel 8

Huidige situatie			Toekomstige situatie				
Doelgroep	Aantal		Uitstroom (50+)		Representatief		Instroom
<b>Man</b>	<b>1121</b>		<b>558</b>		<b>822</b>		<b>259</b>
Laag		341		226		343	228
Middel		298		163		246	111
Hoog		482		169		233	-80
<b>Vrouw</b>	<b>549</b>		<b>106</b>		<b>848</b>		<b>405</b>
Laag		434		96		191	-147
Middel		93		4		372	283
Hoog		22		6		285	269
<b>Allochtoon</b>	<b>166</b>		<b>65</b>		<b>586</b>		<b>485</b>
Laag		66		42		230	206
Middel		50		18		240	208
Hoog		50		5		116	71
<b>Totaal</b>	<b>1670</b>		<b>664</b>		<b>1670</b>		<b>664</b>

Op basis van de reguliere uitstroom en uitgaande van een periode van 15 jaar waarin medewerkers geen interne promotie maken, schetst bovenstaande tabel een beeld van de benodigde vervanging om te komen tot een kwalitatieve representativiteit.

De uitstroom is de komende 15 jaar substantieel. Dit biedt echter de gelegenheid om het personeelsbestand drastisch te muteren. De tabel toont tevens aan, dat zelfs een drastische mutatie niet voldoende is om te komen tot een representatieve organisatie. Dit betekent namelijk dat er nog eens extra 80 hoog opgeleide mannen moeten verdwijnen en er nog eens extra 147 laag opgeleide vrouwen moeten verdwijnen.

Hoe de tabel ook geïnterpreteerd wordt, het feit blijft dat een substantieel deel van het nieuw te werven personeel moet bestaan uit allochtonen en vrouwen.

## **Hoofdstuk 6.**

# **De effectiviteit van diversiteitmanagement**

### **6.1 Inleiding**

In hoofdstuk zes wordt aan de hand van een vragenlijst, de beleving van medewerkers van Belastingdienst Rijnmond, bij het onderwerp diversiteitmanagement onderzocht. De vragen zijn geënt op de HRM-instrumenten:

- instroom;
- doorstroom;
- uitstroom.

Daarnaast geven de respondenten inzicht in de cultuur van de Belastingdienst Rijnmond, niet alleen door te antwoorden, maar ook door niet te antwoorden. Alle medewerkers is gevraagd om enige tijd vrij te maken voor het invullen van de enquête. Invullen of niet is een kwestie van prioriteit stellen aan het onderwerp diversiteit, diversiteitmanagement en representativiteit.

Het verwerken van de gegevens van de vragenlijst, geeft antwoord op de volgende deelvraag:

- In hoeverre is het managen van diversiteit binnen kantoor Rotterdam effectief in de zin van representativiteit?

### **6.2 Het onderzoek**

Het doel van de enquête is inzicht krijgen in de effectiviteit van diversiteitmanagement binnen de Belastingdienst Rijnmond. Met het uitzetten van de enquête worden niet alleen harde data verkregen over instroom, doorstroom en uitstroom, maar ook inzicht in, hoe bepaalde doelgroepen de vaardigheden van de managers en de organisatiecultuur ervaren/typeren.

#### **6.2.1 opbouw onderzoek**

De enquête begint met een inventarisatie van personalia, zodat het mogelijk is een onderverdeling te maken in diversiteit op grond van geslacht en etniciteit. De groepsverdeling is:

- man autochtoon;
- man allochtoon;
- vrouw autochtoon;
- vrouw allochtoon.

De structuur van het onderzoek wordt bepaald door de verschillende fasen in het personeelsbeleid. Aan de hand van de HRM literatuur is de vragenlijst verdeeld in 3 categorieën. Elke categorie vertegenwoordigt een fase:

- instroom;
- doorstroom;
- uitstroom.

De invloed van de manager en de organisatiecultuur wordt per HRM-fase onderzocht. Uitgangspunt hierbij is dat elke fase specifieke vaardigheden van de manager vraagt. Met het onderzoek wordt blootgelegd in welke fase de manager in vaardigheden tekortschiet of de bedrijfscultuur een

stigmatiserende werking heeft op de representativiteit van het personeelsbestand.

Vanuit het gegeven dat organisatie-elementen met elkaar samenhangen, dienen de onderzoeksresultaten als input voor een nadere analyse van de organisatie-elementen: strategie, structuur, systemen, managementstijl, cultuur en personeel. Het ESH-model van Weggeman onderschrijft deze aanpak.

### **6.2.2 Beoogde doelstelling vragenlijst**

Elke vraag uit de enquête heeft als doel een stap dichterbij beantwoording van de onderzoeksvraag te komen. Hieronder volgt een overzicht van de vragen met daarbij een toelichting met welk beoogd doel de vraag is opgenomen in de vragenlijst.

- ***Denkt u dat mensen graag willen werken bij de Belastingdienst?***

Met deze vraag wordt het imago van de organisatie gemeten in termen van positieve werkgever. Uitgangspunt hierbij is de een ontevreden werknemer zich niet kan indenken dat een ander bij de Belastingdienst wil werken en andersom. Het gevoel dat de organisatie bij een medewerker oproept wordt bepaald door diverse factoren. Het is daarbij een gegeven dat een manager geen invloed heeft op alle factoren, een manager hoort echter wel invloed te hebben op de motivatie en beleving van zijn medewerkers. Het algemene beeld van de Belastingdienst wordt daarmee impliciet beïnvloed door de organisatiecultuur en de rol van het management. Dit onderzoek richt zich voor een belangrijk gedeelte op de cultuur en het management, het antwoord op deze vraag geeft hier richting aan.

- ***Bent u goed ingewerkt en begeleid toen u bij de Belastingdienst kwam werken?***

Met deze vraag wordt de zorg voor nieuwe medewerkers gemeten; instroom. Uitgangspunt hierbij is dat een goed inwerktraject een primaire verantwoordelijkheid is van de manager op de afdeling en dat een goede basis, het uitgangspunt is voor een stabiele carrière. Een goed inwerktraject bestaat voor een belangrijk gedeelte uit maatwerk en beslaat een ruimer spectrum dan alleen de werkzaamheden die een medewerker gaat uitvoeren. Daarnaast is het inwerktraject een eerste kennismaking met de organisatie, de cultuur, de normen en waarden en de collega's.

- ***Bent u tevreden over de ontwikkeling die u tot op heden in uw loopbaan heeft gemaakt?***

Deze vraag maakt onderdeel uit van een aantal vragen die betrekking hebben op de doorstroom binnen de organisatie. Met deze vraag wordt gemeten of de carrière naar tevredenheid verloopt. Deze vraag op zichzelf zegt nog niets over de rol van de manager daarbij, hoewel het binnen de Belastingdienst een gegeven is dat een leidinggevende een belangrijke rol speelt bij het initiëren van een carrière. Voor medewerkers die ontevreden zijn over het verloop van hun carrière, kan niet per definitie geconcludeerd worden, dat de manager gefaald heeft. Het is evengoed mogelijk, dat het zelfbeeld van de medewerker onjuist is. Neemt niet weg, dat in een dergelijk geval de manager er niet in is geslaagd om de medewerker een realistisch zelfbeeld te schetsen.

- ***Vindt u dat u voldoende opleidingsmogelijkheden heeft gekregen om uzelf verder te ontwikkelen?***

Deze vraag maakt onderdeel uit van een aantal vragen met betrekking tot de instroom (voor medewerkers die nog maar pas in dienst zijn) of de doorstroom (voor medewerkers die al langer in dienst zijn). Met deze vraag wordt gemeten in welke mate de organisatie ondersteuning biedt bij de ontwikkeling van medewerkers. Uitgangspunt hierbij is dat opleidingsniveau binnen de Belastingdienst een bepalende factor is in het carrièreperspectief van een medewerker. De manager speelt daarbij een cruciale rol in het toekennen van mogelijkheden. Een medewerker met een positief beeld over opleidingsmogelijkheden voelt zich begrepen door zijn direct leidinggevende en ervaart de geboden opleidingsmogelijkheden als een verbetering van zijn kwaliteiten.

- ***Zijn u werkzaamheden in overeenstemming met uw capaciteiten?***

Deze vraag biedt enige ruimte voor interpretatie. Voor een medewerker die kort in dienst is, betreft dit een instroom vraag en wordt de rol van de manager gemeten voor het onderdeel "herkennen van potentie". Hierbij wordt geen rekening gehouden met de inschattingsvaardigheden van de individuele medewerker of met het gegeven dat een medewerker bewust onder zijn niveau werkt met het oog op ontwikkelmogelijkheden in de toekomst. Voor medewerkers die langere tijd in dienst zijn, betreft dit een doorstroom vraag en wordt de rol van de manager ook gemeten voor het onderdeel "herkennen van potentie". Voor deze groep geldt, dat het uitvoeren van werkzaamheden die niet in overeenstemming zijn met de capaciteiten als negatief wordt aangemerkt. Managers worden in dergelijke gevallen, gebrekkige HRM-vaardigheden toebedacht. Uitgangspunt hierbij is dat een medewerker die zich miskent voelt (onder zijn niveau werkt), geen voeding vindt bij de manager.

- ***Bent u van mening dat uw leidinggevende(n) in staat is (zijn) om uw behoeften en capaciteiten naar waarde in te schatten?***

Deze vraag betreft het onderdeel doorstroming. Met deze vraag wordt gemeten in welke mate managers in staat zijn om hun medewerkers te doorgronden en behoefte(n) en capaciteiten te herkennen. Deze vraag is een logisch vervolg op de vorige twee en heeft als uitgangspunt, dat een manager behoeften bij al zijn medewerkers moet herkennen en vooral moet benoemen om er voor te zorgen dat medewerkers zich verder kunnen ontwikkelen. Er wordt met deze vraag heel concreet naar de mening van de medewerker gevraagd, resultaten zijn dus subjectief en kunnen gekleurd zijn door gebeurtenissen tussen medewerker en leidinggevende in het verleden.

- ***Bent u van mening dat de Belastingdienst openstaat voor verschillende waarden en normen ( waaronder ook cultuurgebonden uitingen, zoals het dragen van een hoofddoek, bidden etc).***

Deze vraag maakt onderdeel uit van de algemene vragen met betrekking tot de cultuur van de organisatie. Deze vraag is interessant omdat de antwoorden niet alleen aangeven of en in welke mate er sprake is van "sturen op diversiteit", maar tevens hoe dit ervaren wordt door de benoemde doelgroepen. Indirect schetst deze vraag ook een beeld van doorstroom en uitstroom van doelgroepen. Uitgangspunt daarbij is dat medewerkers het beste uit zichzelf halen in een prettige werkomgeving. De rol van de manager bij "sturen op diversiteit" is belangrijk, deze vraag is daarmee cruciaal in het

bepalen van de kwaliteit van diversiteitmanagement binnen de Belastingdienst Rijnmond.

- ***Is er volgens u binnen de Belastingdienst sprake van negatieve stereotypering ten aanzien van verschillende bevolkingsgroepen?***

Deze vraag is complementair aan de vorige vraag en vraagt heel concreet naar vooroordelen binnen de Belastingdienst Rijnmond. Er wordt daarbij geen onderscheid gemaakt tussen negatieve stereotypering door collega's of leidinggevende. In de eerste situatie zou een leidinggevende moeten ingrijpen, in de tweede situatie is er al helemaal geen sprake van diversiteitmanagement. Ook hier is het zeer interessant hoe de rol van de manager ervaren wordt door de medewerkers die zelf behoren tot het doelgroepenbeleid. Indirect maakt deze vraag onderdeel uit van doorstroom en uitstroom en heeft net als de vorige vraag betrekking op creëren van een veilige omgeving. Hier betreft het niet beleidsregels, maar ongeschreven regels: vooroordelen. Uitgangspunt hierbij is dat een manager een klimaat moet scheppen waarin medewerkers elkaar waarderen.

- ***Bent u positief over uw ontwikkelingsmogelijkheden?***

Deze vraag betreft het onderdeel doorstroom en geeft aan hoe de respondenten hun kansen ten aanzien van doorstroom binnen de Belastingdienst zien. De rol van de manager is daarbij van groot belang, aangezien ontwikkelingsmogelijkheden binnen de Belastingdienst hun oorsprong vinden in activiteiten van het management. Uitgangspunt is dat een goede manager de medewerkers vertrouwen geeft in eigen capaciteiten en ontwikkeling. Het is ontegenzeggelijk, dat een aantal medewerkers momenteel aan het maximum van hun mogelijkheden zitten. Daarom kan deze vraag niet individueel beoordeeld worden.

- ***Weet u welke stappen u moet zetten om uw ambities binnen deze organisatie te verwezenlijken?***

Deze vraag betreft het onderdeel doorstroom en geeft een beeld van de transparantie van de organisatie voor dit onderwerp. De rol van de manager is hierbij essentieel. Hij moet er voor zorgdragen dat de complexe structuur helder in beeld gebracht wordt en dat medewerkers de juiste weg gewezen krijgen. Uitgangspunt is, dat een manager het spoorboekje voor zijn medewerkers is.

- ***Denkt u er wel eens aan om van baan te veranderen?***

Deze vraag betreft het onderdeel uitstroom. De manager heeft een belangrijke taak bij het behouden van goede medewerkers, maar ook bij het begeleiden van de uitstroom van medewerkers. Medewerkers willen gehoord worden of herkend worden als zij ontevreden zijn en deze vraag heeft als uitgangspunt dat een goede manager niet alleen oog heeft voor medewerkers die top zijn, maar ook oog heeft voor de medewerkers die moeite hebben zichzelf uit te spreken of zichzelf op de voorgrond te plaatsen.

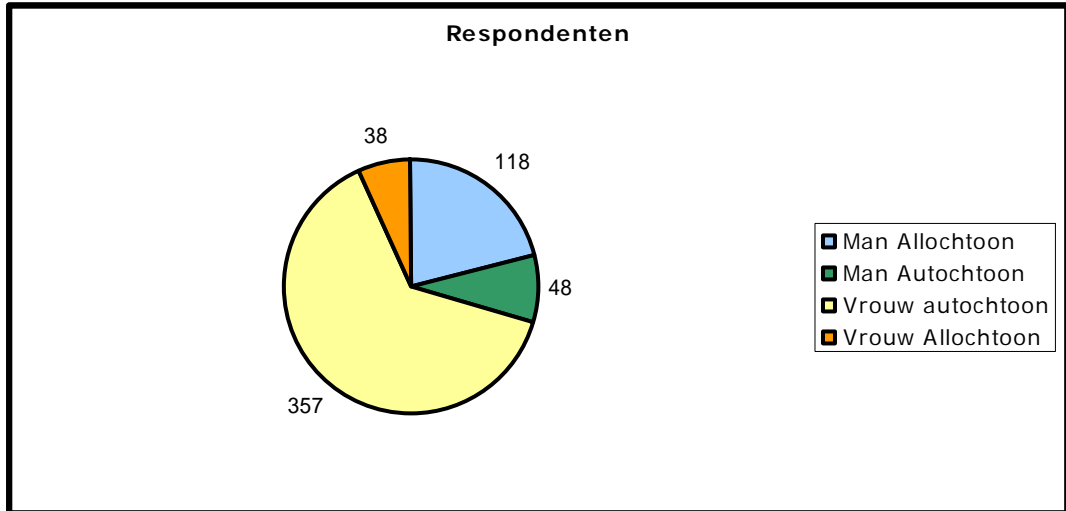
### **6.3 De uitkomsten**

De enquête is uitgezet binnen de Belastingdienst Rijnmond onder 1670 medewerkers. In totaal hebben 625 mensen de vragenlijst ingevuld. Bij bestudering van de resultaten bleken 64 respondenten de vragenlijst onjuist/onvolledig te hebben ingevuld. Het onderzoek heeft derhalve 561 bruikbare reacties opgeleverd wat neerkomt op een respons van 36.4%.

### 6.3.1. Verhouding respondenten

De respons in absolute aantallen stemt tot tevredenheid. Een nadere analyse van de populatie geeft echter een opvallend beeld. De verdeling van de groep respondenten wijkt zeer af van de samenstelling van het personeelsbestand.

Tabel 9



De respons verdeeld per categorie is zeer wisselend. Indien de doelstelling van het onderzoek, het meten "interesse in het onderwerp diversiteit" binnen de Belastingdienst Rijnmond zou zijn geweest, dan was op basis van de respons een aantal conclusies te trekken. Het betreft hier echter een onderzoek naar effectiviteit van diversiteitsmanagement, dus vooral naar de organisatiecultuur en de rol van de manager. Terughoudendheid met het trekken van conclusies op basis van respons aantallen is dus geboden.

Tabel 10

	A		P	
				e
				e
				s

In het kader van de wet Samen hield de Belastingdienst tot 2004 gegevens bij over de afkomst van medewerkers. Deze gegevens zijn 2006 daarom niet volledig. Bovenstaande tabel is daarom niet compleet.

De respons als volgt is onder te verdelen:

- allochtonen 94%
- vrouwen 69.5%
- autochtonen 29.5%
- mannen 17.1%

Deze percentages zijn gebaseerd op de doelgroepen; met andere woorden 94% van de allochtonen in dienst bij de Belastingdienst Rijnmond heeft de vragenlijst ingevuld. De gegevens uit de enquête zijn daardoor dusdanig betrouwbaar, dat zij ook gebruikt worden om de werkelijkheid weer te geven.

Bij deze aantallen en percentages moet wel een nuancering worden aangebracht: *de werkelijke cijfers van het personeelsbestand zijn geschoond van tijdelijke krachten en uitzendkrachten. Bij het uitzetten van de enquête bleek het onmogelijk deze groep toegang tot het invullen van de enquête te ontzeggen. Hoewel zij niet tot het vaste personeelsbestand worden gerekend is het niet uitgesloten dat enkele tijdelijke krachten de enquête hebben ingevuld. Op de totale populatie is dit echter een te verwaarlozen aantal.*

### 6.3.2. Uitkomst vragenlijst

De vragenlijst is gericht op diversiteitmanagement. Hierbij speelt de manager een cruciale rol. Als direct leidinggevende vervult hij een centrale rol in de instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers. Om instroom en doorstroom meetbaar te maken is er voor gekozen om instroomniveau en huidig niveau met elkaar te vergelijken. Hierdoor ontstaat een beeld van de representativiteit op basis van werving (kwalitatief) en de representativiteit op basis van doorstroom (kwalitatief). Onder de respondenten komen dan een aantal opvallende gegevens naar boven.

Tabel 11

Niveau	Man autochtoon			Man allochtoon		
	I	H	%	I	H	%
B	27	16	+41%	67	28	+58%
C	9	15	+25%	13	38	+27%
D	0	0	+100%	2	0	+100%
E	2	6	+14%	2	9	+50%
F	2	3	0%	13	16	+27%
I	1	2	0%	8	12	+14%
Anders	7	6	-14%	13	15	0%
<b>Totaal</b>	<b>48</b>	<b>48</b>		<b>118</b>	<b>118</b>	

I	Niveau van instroom
H	Huidig niveau
	Hoger dan de norm
	Lager dan de norm

## Man – Allochtoon

Allochtone mannen hebben binnen de Belastingdienst Rijnmond, een redelijk carrière perspectief. Ondanks een overheersend negatief beeld ten opzichte van de Belastingdienst als werkgever zijn zij overwegend positief over de faciliteiten om zich te ontwikkelen. Ruim 70% is dan ook tevreden over het niveau waarop gewerkt wordt. De rol van de manager op dit vlak is oppervlakkiger, hij kent de capaciteiten niet en kan ze naar de mening van de ondervraagden meestal ook niet schatten.

## Man – Autochtoon

Uit de gegevens van hoofdstuk 4.4 valt te herleiden dat autochtone mannen goed vertegenwoordigd zijn binnen de Belastingdienst Rijnmond. Daarnaast vormen zij ook de grootste groep binnen de hogere functieniveaus. Hoewel het niet blijkt uit de resultaten van de vragenlijst, moet geconcludeerd worden dat autochtone mannen een goed carrière perspectief hebben. De populatie die gereageerd heeft op de enquête laat een ander beeld zien: relatief laag opgeleid en weinig carrière perspectief. Deze groep komt dan ook naar voren als minst tevreden over de Belastingdienst als werkgever. Zij vinden ook dat er sprake is van een gebrek aan waardering: ze werken onder hun niveau en hebben weinig vertrouwen in de manager bij het herkennen van de werkelijke capaciteit. Verrassend genoeg is (iets) meer dan 50% positief gestemd over eventuele carrière mogelijkheden in de toekomst.

Tabel 12

Niveau	Vrouw autochtoon			Vrouw allochtoon		
	I	H	%	I	H	%
B	183	6	+97%	16	4	+75%
C	66	77	+68%	8	8	+60%
D	6	8	+95%	0	1	+92%
E	10	69	+60%	3	10	+40%
F	45	100	+33%	4	7	+13%
I	19	31	+55%	2	3	0%
Anders	28	66	0%	5	5	0%
<b>totaal</b>	<b>357</b>	<b>357</b>		<b>38</b>	<b>38</b>	

I	Niveau van instroom
H	Huidige niveau
	Hoger dan de norm
	Lager dan de norm

## Vrouw – Autochtoon

Autochtone vrouwen hebben een goed carrière perspectief binnen de Belastingdienst Rijnmond. Zij zijn vooral sterk vertegenwoordigd in de middengroep (niveau E en F) Terwijl de instroom veelal heeft plaatsgevonden op een laag niveau (niveau B of C). Deze groep heeft zich door middel van het volgen van opleidingen binnen de Belastingdienst omhoog gewerkt. Het ambitie niveau van deze groep is echter hoger, dan het niveau waarop wordt gewerkt. Ze hebben echter weinig vertrouwen in de vaardigheden van de manager hun capaciteiten op waarde te schatten. De groep autochtone vrouwen heeft wel het laagste percentage dat verwacht in de toekomst nog van baan (intern of extern) te veranderen.



## **Vrouw – Allochtoon**

Allochtone vrouwen hebben een redelijk goed carrièreperspectief binnen de Belastingdienst Rijnmond. Zij zijn dan ook het meest positief over de Belastingdienst als werkgever. Het contrast is dan ook groot als gevraagd wordt naar het inwerktraject, begeleiding, opleidingsmogelijkheden, carrière perspectief, inschattingsvermogen van managers en stereotypering: hierover is deze groep het meest negatief. Deze groep is dan ook het meest bezig met het nadenken over andere werkzaamheden intern, dan wel extern.

## **6.4 Beantwoording deelvraag**

Na verwerken van de resultaten van de enquête, kan antwoord worden gegeven op de volgende deelvraag:

- In hoeverre is het managen van diversiteit binnen kantoor Rotterdam effectief in de zin van representativiteit?

### **Algemeen beeld**

De eerste indruk van de resultaten laat een positieve indruk achter, een nadere analyse is echter reden voor forse nuancering: het managen van diversiteit binnen de Belastingdienst Rijnmond is onvoldoende effectief in de zin van representativiteit.

De respons onder de medewerkers die vallen onder het diversiteitbeleid is opvallend hoog. Dit geeft aan dat deze medewerkers diversiteit als een belangrijk onderwerp ervaren, waarvoor binnen de organisatie blijkbaar onvoldoende aandacht is.

Het is evenzo opvallend dat vooral mannen en (in iets mindere mate) autochtonen een lage respons geven. Hierin ligt de bevestiging opgesloten dat er enerzijds weinig aandacht is voor het onderwerp en anderzijds dat deze groepen geen binding ervaren met diversiteit. Dit punt wordt nog pregnanter als de groep "mannen – autochtoon" nader beschouwd wordt: de respondenten zijn hoofdzakelijk terug te vinden op de lagere posities binnen de organisatie. De autochtone hoog opgeleide mannen geven daarmee de laagste respons, dit is tevens de groep met de grootste vertegenwoordiging in het management van de Belastingdienst Rijnmond.

### **Instroom**

De sturing die plaatsvindt op de instroom van nieuwe medewerkers leidt niet tot een verbetering van de representativiteit. Dit geldt voor zowel absolute als kwalitatieve representativiteit. Bijzonder aspect bij de kwalitatieve representativiteit is het niveau van instroom. Vrouwen en allochtonen stromen hoofdzakelijk in op de lagere niveau's. Het beeld dat vrouwen en allochtonen vooral vertegenwoordigd zijn in de onderste laag van de beroepsbevolking, wordt tegengesproken door de cijfers.

Eenmaal binnen de organisatie is het overgrote deel van de medewerkers tevreden over het geboden inwerktraject. Hierbij moet niet uit het oog verloren worden dat het inwerktraject een centrale aangelegenheid is, waarbij de nadruk ligt op het vakinhoudelijke aspect.

### **Doorstroom**

Een opvallende groep binnen de respondenten betreft de "allochtone vrouwen", bij positief geformuleerde vragen met betrekking tot doorstroom scoren zij steeds minder dan 50%. Deze score valt des te meer op, omdat de groep "allochtone mannen", steevast goed scoort op doorstroom. De

allochtone man vindt dus een betere aansluiting bij leidinggevendenden binnen de Belastingdienst Rijnmond. Als echter gevraagd wordt naar het inschattingsvermogen van managers haakt ruim 50% van de medewerkers af. Initiatieven om te komen tot verbetering moeten dus hoofdzakelijk bij medewerkers zelf komen. Deze zelfredzaamheid heeft alles te maken met zelfvertrouwen. Dit is blijkbaar het grootst bij allochtone mannen, gevolgd door autochtone vrouwen en het laagst bij allochtone vrouwen. Deze laatste groep blijft duidelijk onderbelicht in het diversiteitsmanagement van de Belastingdienst Rijnmond.

### **Uitstroom**

Op basis van alleen de vraag: "Denkt u wel eens aan om van baan te veranderen?", is het lastig conclusies te trekken. Echter in het licht van de overige vragen uit de vragenlijst is een 60% score op "ja", zeer hoog. Ook hier blijkt dat de groep die het meest ontevreden is over het diversiteitsmanagement binnen de Belastingdienst Rijnmond, de groep vrouw-allochtoon, het meest overweegt van baan te veranderen; een ernstig signaal dat gevolg moet hebben in de doorstroomfase.

## Hoofdstuk 7. Conclusies & Aanbevelingen

### 7.1 Inleiding

Het onderzoek naar de effectiviteit van diversiteitmanagement in relatie tot representativiteit binnen de Belastingdienst Rijnmond is afgerond. De theoretische beschouwing, het statistisch onderzoek en empirische onderzoek komen in dit hoofdstuk samen. Op basis van de resultaten zullen in dit hoofdstuk conclusies getrokken worden en worden aanbevelingen gedaan ter verbetering van de effectiviteit. Hiermee wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de hoofdvraag (probleemstelling):

***“In hoeverre draagt het diversiteitmanagement van de Belastingdienst Rijnmond bij aan een representatieve samenstelling van het personeelsbestand?”***

Een goed antwoord op deze vraag is alleen mogelijk op basis van de antwoorden op de verschillende deelvragen. Dit hoofdstuk heeft daarom de volgende opbouw: antwoorden op deelvragen, antwoord op hoofdvraag, gevolgd door de conclusies en afsluitend de aanbevelingen.

### 7.2 Antwoorden op deelvragen en probleemstelling

Deze paragraaf is geen opsomming van antwoorden<sup>13</sup>, maar deze paragraaf legt het verband tussen de antwoorden op de deelvragen zoals deze zijn beantwoord door de gehele scriptie.

Diversiteitmanagement is sturen op verschillen. Als wordt gesproken over diversiteitmanagement betreft het niet alleen zichtbare verschillen, zoals geslacht en etniciteit, maar ook niet-zichtbare verschillen, bijvoorbeeld: geloof en opleidingsniveau. Dit laatste geeft direct het verschil weer, met doelgroepenbeleid.

Diversiteit vindt zijn oorsprong in Human Resource Management (HRM). Diversiteit is, evenals HRM, gericht op kwaliteit en maakt gebruik van dezelfde instrumenten. Gelijk als bij HRM, is er dus sprake van een lijnverantwoordelijkheid.

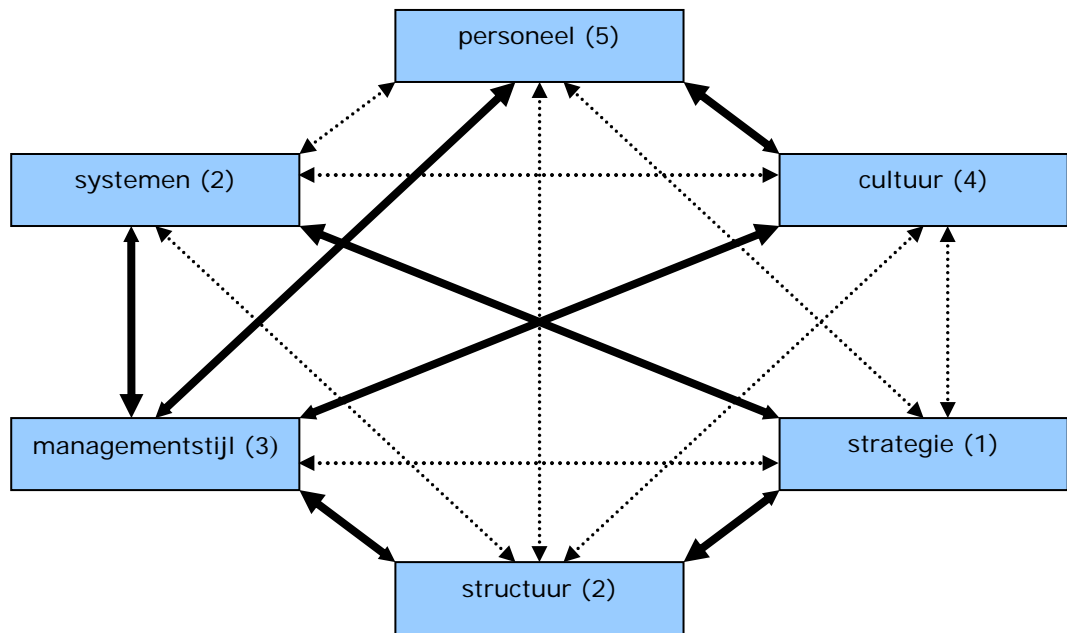
Het kwaliteitsoogmerk, gekoppeld aan een heldere lijnverantwoordelijkheid maken diversiteit een sterk doel voor managementteams. Dit wordt nog eens versterkt door demografische vooruitzichten en politiek wenselijk gedrag. Het is daarom niet verwonderlijk dat de Groepsraad van de Belastingdienst diversiteit heeft benoemd tot speerpunt. Er is gekozen voor een topdown benadering, waarbij regio's grote beleidsvrijheid hebben gekregen. In de regio Rijnmond heeft dit, zich, (nog) niet vertaald in een heldere visie. In plaats daarvan is gekozen voor kortetermijnpolitiek. Korte termijn successen leiden niet tot structurele oplossingen. Het personeelsbestand vormt dan ook geen afspiegeling van de beroepsbevolking van Rotterdam, niet in absolute zin en niet in kwalitatieve zin.

De bijdrage van de manager qua sturing op diversiteit is beperkt, dit blijkt uit onderzoek onder het personeel van de Belastingdienst Rijnmond. Op zich geen vreemde constatering voor een organisatie die zich in fase 1 (“Managing Diversity Theory”, Roosevelt) bevindt.

### 7.3 Nadere analyse deelvragen en conclusies

Diversiteit is een abstract begrip. De Groepsraad heeft daarom heel bewust de keuze gemaakt om het begrip niet uit te diepen en de interpretatie en uitvoering neer te leggen op regioniveau. Daarbij wel de voorwaarden scheppend, door het invoeren van landelijke overlegorganen, zodat regio's van elkaar (zouden) kunnen leren.

De gekozen strategie heeft echter niet het beoogde effect. Tot op heden zijn de (landelijke) projecten gericht op diversiteit niet succesvol gebleken en zijn deze aanleiding tot verder onderzoek naar doelgroepen. De kern van het probleem zal uitgelegd worden aan de hand van het ESH-model (hoofdstuk 3.2.4 Diversiteitmanagement & Organisatieprocessen):



Het ESH-model verbindt alle processen aan elkaar en spreekt van wederzijdse beïnvloeding. Dit betekent niet dat verbindingen en processen gelijkwaardig zijn. Bovenstaande ESH-model is een "procesvolgorde model" geworden om representativiteit te bereiken binnen de Belastingdienst Rijnmond, waarbij het uitgangspunt is dat dit bereikt wordt door middel van diversiteitmanagement.

De doelstelling is te komen tot een personeelsbestand **(5)**, dat een afspiegeling vormt van de beroepsomgeving (gemeente Rotterdam). Om dit doel te bereiken, moet er een cultuurverandering **(4)** plaatsvinden. De "maakbare cultuur", wordt gemaakt door het management **(3)**, waarbij het management zich zal richten op het personeel. Het management heeft voor een goede taakuitvoering de juiste instrumenten/systemen **(2)** nodig, daarnaast is een heldere structuur **(2)** noodzakelijk, deze moet dusdanig ingericht zijn dat de doelstelling realiseerbaar zijn. Het uitgangspunt hierbij is een helder geformuleerde strategie **(1)**, waaruit committent en visie blijkt van het bestuur.

#### Strategie Belastingdienst

De strategie van de Belastingdienst wordt ontwikkeld in en uitgedragen door de Groepsraad. Diversiteitbeleid valt daarom in de portefeuille van één van de leden. Dit heeft geleid tot een aantal landelijke initiatieven, maar heeft echter

niet geleid tot een heldere strategie. Diversiteit wordt voor het laatst vermeld in het Strategisch Plan van 2004.

Een aantal belangrijke activiteiten die normaal gekoppeld zijn aan het ontwikkelen van een strategie zijn daarom niet uitgevoerd:

- Er is geen sterkte, zwakte, kansen & bedreigingen onderzoek uitgevoerd. De Belastingdienst is als het ware in het diepe gesprongen, het project draait dan ook op basis van "Trail and Error" <sup>14</sup>;
- Er is geen eenduidige definitie. Het ontbreken van een definitie geeft een hoop vrijheid, met als valkuil onduidelijkheid. De "Belastingdienstwaarheid" ligt in het midden, maar leidt in de praktijk tot initiatieven die niet complementair zijn;
- Er zijn geen (extra) middelen beschikbaar gesteld. De complexiteit van een project om te komen tot representativiteit is dusdanig, dat een goed resultaat onhaalbaar is door te improviseren. De uitvoering financieren uit eigen middelen geeft echter dit resultaat.

### **Structuur Belastingdienst Rijnmond**

De structuur laat een duidelijke vertegenwoordiging zien van autochtone mannen in de hogere (leidinggevende) functies binnen de Belastingdienst. Opvallend detail daarbij en dit biedt mogelijkheden, is de aanwezigheid van één vrouw in de Groepsraad in de functie van Directeur-generaal<sup>15</sup>. De Belastingdienst heeft gekozen voor een platte organisatie, waarbij taken en bevoegdheden zo laag als mogelijk gepositioneerd worden, in combinatie met de beleidsvrijheid omtrent diversiteit (zie o.a. strategie Belastingdienst). Dat betekent vooral dat het regionale management bepalend is voor de uitvoering. De dominante groep (autochtone mannen) werkt belemmerend voor het vergroten van de representativiteit.

### **Instrumenten Belastingdienst Rijnmond**

De Belastingdienst geeft tegenstrijdige signalen af. Een aantal instrumenten, dat het management ter beschikking heeft is duidelijk gericht op diversiteitsmanagement, evenzeer zijn er instrumenten beschikbaar die contraproductief werken.

#### ***De beschikbare instrumenten in fase 1 – Instroom***

De instroom is strak geregeld en wordt gestuurd door de centrale organisatie. De selectie verloopt via een aantal vast omschreven stadia;

- De eerste schifting vindt plaats op basis van een objectieve meetsystematiek. Dit instrument draagt bij aan de representativiteit;
- De tweede schifting vindt plaats op basis van een selectiegesprek. Het resultaat wordt omgezet naar een score. De bijdrage van dit instrument is niet uit te drukken in positief of negatief. Het staat vast dat de Belastingdienst een aantal belangrijke inspanningen verricht om de representativiteit te vergroten. Zo krijgen selecteurs een speciale training, gericht op wervingsgesprekken met allochtonen. Het doel is niet om allochtone sollicitanten een voorkeursbehandeling te geven, maar eerder gericht op het verkleinen van de achterstand;

- De feitelijke selectie (derde schifting) vindt plaats op basis van de scores uit schifting 1 en 2. Het uitgangspunt hierbij is “de beste kandidaat” en bij gelijke geschiktheid, een voorkeursbeleid:
  1. vrouw;
  2. allochtoon;
  3. gehandicapt;
  4. alfabetisch.

In de basis draagt dit instrument niet bij aan representativiteit.

In zijn totaliteit kan daarmee vastgesteld worden dat de werving en selectie geen bijdrage levert aan representativiteit binnen de Belastingdienst Rijnmond.

Het inwerktraject dat de Belastingdienst nieuwe collega’s aanbiedt, is voor alle medewerkers gelijk. In het inwerkprogramma gaat veel aandacht uit naar het vakinhoudelijke aspect van de uit te voeren werkzaamheden. In het traject is weinig aandacht voor de bedrijfscultuur en geen aandacht voor diversiteit. Dus ja, dit instrument draagt bij aan representativiteit, in de zin dat het startniveau genivelleerd wordt.

Nee, dit instrument draagt niet bij aan representativiteit, in de zin dat er geen cultuurverandering teweeg wordt gebracht door nieuwe collega’s op te voeden met diversiteit.

### ***De beschikbare instrumenten in fase 2 – Doorstroom***

De direct leidinggevende speelt een belangrijke rol in de doorstroommogelijkheden van medewerkers. De ontwikkeling tot het “middenniveau” oogt als een standaardcarrière binnen de Belastingdienst. Vanwege het veelal lage instroomniveau is dit de carrière die het overgrote deel van de vrouwen doormaakt, zowel allochtoon als autochtoon. Het glazen plafond boven de “middenniveau-functies” wordt door de allochtone mannen minder ervaren, dan door hun vrouwelijke collega’s. Op leidinggevende functies is er geen enkele sprake van representativiteit. Het gegeven dat de doorstroominstrumenten beheerst worden door direct leidinggevende en dat deze instrumenten niet ingezet worden om een bijdrage te leveren aan de representativiteit, sluit aan bij het verwachtingspatroon dat vrouwen en (in mindere mate) allochtone mannen hebben van hun carrière en HRM-vaardigheden van de manager.

De doorstroominstrumenten dragen niet bij aan de representativiteit van de organisatie.

### ***De beschikbare instrumenten in fase 3 – Uitstroom***

De uitstroominstrumenten behoren niet tot diversiteitmanagement. Het exitgesprek wordt bijvoorbeeld niet gevoerd door de direct leidinggevende, maar is een stafverantwoordelijkheid en wordt uitgevoerd door de afdeling P&O. Opvallende zaken tijdens exitgesprekken leiden tot algemene rapportages en beleidsaanpassingen. In 2005 heeft de uitstroom van vrouwen extra aandacht gekregen in de exitgesprekken. De daaruit voortvloeiende rapportage “Waarom vrouwen de Dienst verlaten” heeft echter (nog) niet geleid tot een beleidswijziging of –aanpassing. De staf, P&O, is niet krachtig genoeg om het management te doen bewegen.

De instrumenten zijn daardoor niet krachtig genoeg om een bijdrage te leveren aan de representativiteit.

## Managementstijl<sup>16</sup> Belastingdienst Rijnmond

Het management van de Belastingdienst Rijnmond opereert, op unit-niveau, in teams. Managers houden daarbij een portefeuillevordering aan. De individuele medewerker merkt hier niets van; elke medewerker heeft één leidinggevende. Managers bij de Belastingdienst Rijnmond opereren zeer autonoom. Hierdoor blijft de mogelijkheid om te spiegelen beperkt tot het eigen team en ontstaat er een behoudende stijl. Daarnaast bestaan de managementteams hoofdzakelijk uit autochtone mannen afkomstig uit het belastingwerkveld. Deze techneuten zijn sterk gericht op proces en resultaat. Om tot een representatief personeelsbestand te komen is het noodzakelijk om een cultuurverandering te initiëren. De managementstijl binnen de Belastingdienst Rijnmond draagt hier nu nog niet voldoende toe bij.

## Cultuur Belastingdienst Rijnmond

De Belastingdienst Rijnmond is hard op zoek naar een eigen identiteit. Enerzijds is de organisatie centraal gericht en vindt er een strakke aansturing plaats door de Groepsraad, waarbij het wettelijke kader bepalend is. Anderzijds groeit de decentralisatie; meer zelfsturende teams en een toenemende beleidsvrijheid voor regio's. De hogere functies binnen de Belastingdienst Rijnmond worden beheerst door autochtone mannen. Uit de respons op de enquête blijkt, dat dit een groep is met weinig interesse in het onderwerp diversiteit. Deze homogene groep is er veel aan gelegen om de "eigen identiteit" te bewaken. Op het middel en lager niveau heeft diversiteit zijn intreden al gedaan, daarmee is er nog geen sprake van representativiteit. Om representativiteit te bereiken is een cultuurverandering, in de door de Groepsraad verwoorden richting noodzakelijk. Deze cultuurverandering heeft nog niet plaatsgevonden en daarom draagt de cultuur niet bij aan representativiteit.

## 7.4 Dertien aanbevelingen om de representativiteit te vergrootten

Het bovenstaande onderzoek toont drie punten aan:

- 1) De Belastingdienst (Rijnmond) is geïnteresseerd in diversiteit en representativiteit;
- 2) De Belastingdienst (Rijnmond) heeft nog een lange weg te gaan;
- 3) Diversiteit en representativiteit hebben op zowel de korte als de lange termijn een dusdanige impact, dat dit onderzoek niet het laatste onderzoek kan en zal zijn.

Om succesvol te zijn, moet er op het organisatorische vlak, het volgende pad gevolgd worden, dat begint met een

- ***heldere strategie gericht op diversiteitsmanagement en representativiteit***

Deze op de theorie gebaseerde aanbeveling, dient verder uitgewerkt te worden aan de hand van onderstaande organisatorische aanbevelingen.

Het verwoorden van de strategie is geen eenmalig fenomeen, maar dient steeds terug te keren en desnoods bijgesteld te worden. In de strategie moeten een aantal kernbegrippen terugkomen

- ***diversiteit, doelgroepen, financiële committent, cultuurverandering, kwalitatieve representativiteit, teamprestatie, tijdspanne is generatie***

Representativiteit start met het voorbereiden van de organisatie op een cultuurverandering. Het management hoort hierbij een voorbeeldfunctie te vervullen en dient hiervoor een uitgebreide training te ondergaan met als doel:

- ***de homogeniteit van het management te doorbreken, door hen bewust te maken van diversiteit***
- ***daarnaast moet er aandacht besteedt worden aan het gebruik van HRM-instrumenten ter bevordering van representativiteit***

Het onderzoek toont verder aan de Belastingdienst Rijnmond ruim de tijd moet nemen om het personeelsbestand te veranderen. Een rigoureuze verandering van het personeelsbestand vraagt een fundamenteel andere benadering van het wervingsproces. Handelt de Belastingdienst (Rijnmond) nu vanuit het principe, dat de individuele kwaliteit maatgevend is. Het nieuwe uitgangspunt moet zijn

- ***een voldoende kwaliteitsniveau en bij geschiktheid, geldt een voorkeursbeleid***

Een voldoende kwaliteitsniveau betekent dat er een norm bepaald wordt en dat voor alle kandidaten die voldoen aan die norm, geldt dat werving plaatsvindt volgens een, op doelgroepen gebaseerde, verdeelsleutel. Deze verdeelsleutel is

- ***per 11 kandidaten: 1 autochtone man, 3 allochtone mannen, 2 autochtone vrouwen, 5 allochtone vrouwen***

Bovenstaande verdeelsleutel leidt primair tot een personeelsbestand met een absolute representativiteit. Op basis van natuurlijke uitstroom is het onmogelijk om tot een kwalitatief, representatief personeelsbestand te komen, daarom is het noodzakelijk dat er een

- ***meerjaren, integraal wervings- en opleidingsplan geschreven wordt, gericht op werven en opleiden van allochtone vrouwen en mannen en autochtone vrouwen***

De nadruk in het meerjarenplan zal moeten liggen op het werven van middelbaar en hoog geschoolde vrouwen, plus het omscholen van laag geschoolde vrouwen. Daarnaast zal er specifiek aandacht moeten zijn voor het werven van allochtone mannen op alle niveau's.

Het wervingshoofdstuk zal vooral gericht moeten zijn op het profiel en niveau van de werwers. Een selectiecommissie moet een afspiegeling van de "verdeelsleutel" zijn

- ***werwers moeten geselecteerd worden op basis van diversiteit***

Zelfs dan blijft het noodzakelijk, dat de selecteurs optimaal voorbereid worden op hun taak door middel van een training gespreksvaardigheden gericht op interculturele verschillen. De training dient echter uitgebreid te worden met een module

- ***teamgericht werven***

De doelstelling daarbij moet zijn, dat werwers denken vanuit synergie en op zoek gaan naar medewerkers die het totaal versterken.



Het inwerktraject van de Belastingdienst (Rijnmond) is vooral gericht op de techniek (materiele kant van de organisatie). Om een cultuurverandering te weeg te brengen, is het belangrijk dat de nieuwe personeelsleden bekend gemaakt worden met de gewenste cultuur van de Belastingdienst en met diversiteit, door middel van een parallel

- ***inwerktraject gericht op cultuur en diversiteit***

De aandacht voor cultuur en diversiteit mag niet beperkt blijven tot een eenmalige training voor nieuwe collega's. Het programma dient te worden uitgebreid en op maat gemaakt te worden voor de zittende collega's. Hierbij dient rekening gehouden te worden met een drietal aspecten:

- functie en niveau binnen de organisatie;
- etniciteit;
- geslacht.

De doorstroom wordt beheerst door de direct leidinggevende van de medewerker. Hierbij wordt geen gebruik gemaakt van de verschillende kwaliteiten binnen het managementteam. Om hier verandering in te brengen, dient gestart te worden met een

- ***"Medewerker Doorstroombeleid" (MD-beleid) –***

Dit houdt in dat iedere medewerker recht heeft op een

- ***onafhankelijk doorstroom advies –***

Deze adviezen worden opgesteld door een aangewezen groep managers. De managers die doorstroom-adviezen gaan schrijven zullen hiervoor nog te ontwikkelen instrumenten aangereikt krijgen, zodat adviezen gericht zullen zijn op kwaliteit door diversiteit. De verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van een doorstroom advies ligt bij de direct leidinggevende. Het niet volgen van een doorstroom advies zal onderbouwd gerapporteerd worden aan betrokkene en opsteller van het advies.

Het voeren van exitgesprekken vergroot het inzicht in het wel en wee van de medewerkers. Deze informatie moet daarom direct bij leidinggevende terecht te komen. Het begeleiden van medewerkers begint nu eenmaal bij de voordeur en eindigt pas bij de achterdeur. Het is daarbij wel zaak dat een onafhankelijke partij (P&O) aanwezig is bij de gesprekken om het proces en de objectiviteit te bewaken, een exitgesprek kan namelijk kritisch zijn richting de leidinggevende.

- ***de verantwoordelijkheid voor het voeren van exitgesprekken ligt bij de leidinggevende –***

Daarmee worden leidinggevendens geacht een bijdrage te leveren aan het ontwikkelen van beleid met als doel te komen tot

- ***representativiteit –***

Het proces om te komen tot representativiteit bij de Belastingdienst Rijnmond is niet een op zichzelf staande keten van activiteiten. De mate van succes wordt mede bepaald door externe factoren. De wetenschap dat de "Cito-toetsers" van nu, de medewerkers zijn die de komende 10 tot 15 jaar geworven worden, geeft aan dat er nog grote bestuurlijke uitdagingen liggen.

De Belastingdienst heeft er daarom belang bij, dat een aantal bestuurlijke speerpunten een prominente plaats krijgen op landelijke en lokale agenda's en dat verder onderzoek zal leiden tot meer kennis op het gebied van diversiteit en daarmee de kansen op succes vergroot.

Zonder de illusie te hebben volledig te zijn, volgen hieronder een aantal aandachtsvelden voor verder onderzoek:

- *talent scouten en ontwikkelen van allochtonen*
- *effectiviteit van overheidsingrijpen in cultuurveranderingen binnen de samenleving, gericht op*
  - emancipatie
  - discriminatie
- economische gevolgen van onjuiste waardering van internationale diploma's
- .....
-

## Literatuurlijst

### - Algemeen

- Bakas, A. & van Wolde, H. (1997)**, *Gluren bij de burens. Humor & diversiteit*. Lelystad: Stichting IVIO.
- Bax, E.H. (2003)**. *Kansrijk kiezen: Raamwerk voor Strategisch Human Resource Management*. Schoonhoven: Academic Service.
- Bovens, M.A.P. (2003)**, *Openbaar Bestuur: beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn: Kluwer, hoofdstuk 2.
- Brinkman, J. (1994)**, *De vragenlijst*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Cox, T. (1996)**, *The Complexity of Diversity: Challenges en Directions for Future Research*. in: Jackson, S.E., & Ruerman, M.N. (Eds.), *Diversity in work teams*. Washington DC: American Psychological Association.
- Cox, T., & Blake, S. (1991)**, "Managing Cultural Diversity: implications for organizational competitiveness". in: *The Executive*. 45-52.
- Cox, T. (1993)**, *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T. (2001)**, *Creating the multicultural organisation: A strategy for capturing the power of diversity*. San Francisco: Jossey-Bass/ Pfeiffer.
- Cox, T. (2002)**, "Taking Diversity to the Next Level". in: *Executive Excellence* 19,19-25.
- Essed, P. & L. Helwig. (1992)**, *Bij voorbeeld. Multicultureel beleid in de praktijk*. Utrecht: Isis, bureau voor transculturele ontwikkeling.
- Gardenswartz, L & Rowe, A (1993)**, *Managing Diversity*. New York: Irwin Publications.
- Glastra, F. (1996)**, "Intercultureel management en de calculatie van het verschil". in: *Opleiding en ontwikkeling*, vol. 9, nr. 6, p.13-20.
- Glastra, F. (red) (1999)**, *Organisaties en diversiteit: Naar een contextuele benadering van intercultureel management*. Utrecht: Lemma.
- Glastra, F. J., Meerman, M., Schedler, P. E., & Vries, S. de (2000)**, "Broadening the scope of diversity management: Strategic implications in the case of the Netherlands". in: *Industrial Relations/Relations Industrielles*, 50 (4), 698-724.
- Glastra, F., Meerman, M., Vries, S. de, & IJssel, M. v. (2001)**, "Diversiteit en sociaal-culturele afstemming. Leerprocessen in justitiële inrichtingen en in de geestelijke gezondheidszorg" in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 17 (2), 165-178.
- Glastra, F. (2002)**, "Diversiteitsmanagement in Nederland. Theoretische modellen, praktijken en institutionele inbedding van een randfenomeen". in: *Het leven en de leer. Multiculturele ontwikkeling van arbeidsorganisaties*, Utrecht: Forum.
- Jackson, Susan E. and Associates. (1992)**, *Diversity in the Workplace*. New York: Guilford Press.
- Jackson, S.E., May, K., & Whitney, K. (1995)**, "Diversity in decision-making teams". In: Guzzo, R.A., & Salas, E. (Eds.) *Team decision making effectiveness in organisations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Janssens, M. & Steyaert, C. (2001)**, *Meerstemmigheid! Organiseren met verschil*. Assen; Van Gorcum.
- Johnston, W.B. & Parker, A.E. (1987)**, *Workforce 2000: Work and workers for the 21st century*. Washington DC: U.S. Department of Labor.
- Kaldenbach, H. (1996)**, *Cultuurverschillen op de werkplek. 111 ervaringen met intercultureel management*. Amsterdam: Prometheus.
- Kessels, J., Smit, C. A., & Tjepkema, S. (Eds.). (1995)**, *De lerende organisatie*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

- Kluytmans, F. (2001)**, *Leerboek personeelsmanagement*. Deventer: Kluwer, Heerlen: Open Universiteit.
- Maund, L. (2002)**, *Inleiding tot Human Resource Management. Theorie en Praktijk*. Schoonhoven: Academic Service.
- Meerman, M. & Scholten, S. (2003)**, "*Oriëntaties van managers over diversiteitbeleid, een aspect van maatschappelijk verantwoord ondernemen*". in: Schuyt, Th. (2003), *Geven in Nederland*, Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Meerman, M. (2005)**, *De vele gezichten van diversiteit*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Rijsdijk, S. & Koopman, P. L. (1999)**, "*Een meetlat voor de lerende organisatie: De ontwikkeling van een instrument*". in: *Gedrag en Organisatie*, 12(3), 142.
- Ringeling, A. (2000)**, "*Het probleem van het probleem*" in: Edwards, A. & Schaap, L. *Vaardigheden voor de publieke sector*. Bussum: Coutinho. 19-36.
- Roosevelt, T. (jr). (1991)**, *Beyond Race and Gender*. New York: American Management Association.
- Roosevelt, T. (jr). (1996)**, *Redefining Diversity*. New York: Amacom.
- 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.
- Steijn, B. en M. de Witte. (2001)**, "*Naar een andere arbeidsrelatie?*", in: B. Steijn, *Werken in de in de informatiesamenleving*. Assen: Van Gorcum.
- Weggeman, M. (1997)**, *Kennismanagement; Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*, Schiedam: Scriptum Management.
- Weggeman, M. (1999)**, "*Kennismanagement: Leidinggeven aan kenniswerkers*". in H. van Duivenboden, M. Lips, & P. Frissen (Eds.), "*Kennismanagement in de publieke sector*" (pp. 45-63). 's-Gravenhage: Elsevier.
- Wijnen, G., Weggeman, M. & Kor, R. (1999)**, *Verbeteren en vernieuwen van organisaties: Essentiële managementtaken*, Alphen aan den Rijn: Samsom.

## - Organisatie-literatuur

- Belastingdienst (1996)**. *Het waarom van mobiliteit*. Den Haag
- Belastingdienst (2000)**. *Mobiliteitsbank Rijksoverheid: vacatures en loopbaanoriëntatie*. Den Haag
- Belastingdienst (2004)**. *Bedrijfsplan 2004*
- Belastingdienst (2006)**. *Bedrijfsplan 2006*

## - Sociale en Culturele Rapporten

- Emancipatiemonitor 2004 (2004)**. isbn 90-377-0190-6
- Interdepartementale Coördinatievergadering Personeelsbeleid Rijksdienst. (2002)**. *Rijk aan voorwaarden: een onderzoek naar de secundaire arbeidsvoorwaarden bij de sector Rijk*. Den Haag.
- Janssens, M. (2002)**, *Diversiteit! Kritische succesfactoren van een diversiteitsbeleid*. Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Administratie Werkgelegenheid (2002).
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (1999)**. *Management- en personeelsontwikkeling Rijksdienst*. Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2002)**. *De Arbeidsmarkt in de collectieve sector*. Den Haag.

**Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2003).**

*Arbeidsmonitor Rijk: De positie van het Rijk op de deelarbeidsmarkt van managers.* Den Haag.

**Sociaal jaarverslag Rijk 2002**

**- Websites**

<http://www.cbs.nl>

<http://www.cwinet.nl/Images/>

[20060401%20H20%20Zwakke%20arbeidsmarktpositie\\_tcm43-42125.pdf](http://www.cwinet.nl/Images/20060401%20H20%20Zwakke%20arbeidsmarktpositie_tcm43-42125.pdf)

gedownload op 11 juni 2006

[http://www.diversityatwork.net/NL/nl\\_what\\_diversity.htm](http://www.diversityatwork.net/NL/nl_what_diversity.htm)) geraadpleegd op 11 juni 2006

<http://www.diversityatwork.net/NL/Docs/De%20Nederlandse%20arbeidsmarkt.pdf>

<http://www.hiva.be/docs/rapport/R796.pdf>, gedownload op 23 juli 2006

<http://www.onderwijsalmanak.rotterdam.nl/>

zoekcombinatie: beroeps- en wetenschappelijk niveau gecombineerd met bevolking naar etniciteit in rotterdam

<http://www.rotterdam.nl/Rotterdam/Internet/Overig/rdm/ABC->

[IRIS/COSkerncijfers2006.pdf](http://www.rotterdam.nl/Rotterdam/Internet/Overig/rdm/ABC-IRIS/COSkerncijfers2006.pdf)

<http://www.wetsamen.nl>

<http://statline.cbs.nl/StatWeb/start.asp?lp=search>

zoekcombinatie: zoeken in Statline: "mannen vrouwen opleidingsniveau rotterdam" periode: "2004"

## Bijlagen

Bijlage 1	Artikel: Allochtonen krijgen vaker “onjuist” schooladvies
Bijlage 2	Statistische gegevens
Bijlage 3	Opleidingsniveau, beroepsbevolking Rotterdam; mannen, vrouwen en totaal
Bijlage 4	De vragenlijst
Bijlage 5	Uitkomsten enquête - data
Bijlage 6	Uitkomsten enquête – grafisch

## Bijlage 1: Allochtonen krijgen vaker 'onjuist' schooladvies

### Allochtonen krijgen vaker 'onjuist' schooladvies

ANP

**AMSTERDAM - Amsterdamse kinderen van allochtone afkomst krijgen vaker een schooladvies dat niet overeenkomt met de uitkomsten van hun cito-toets dan kinderen van autochtone afkomst.**

Dat blijkt uit het rapport 'Basisschooladviezen en etniciteit', dat de gemeente Amsterdam dinsdag naar buiten heeft gebracht.

Uit het onderzoek blijkt dat allochtone leerlingen die hoog scoren op de toets vaker dan autochtone leerlingen een lager schooladvies krijgen. Die onder advisering is bij Nederlanders het laagst (28 procent). Bij Marokkanen, Surinamers en Turken ligt dat aandeel hoger: 41, 34 en 44 procent.

Zes op de tien leerlingen krijgen over het algemeen een advies dat niet overeenkomt met de cito-score. Nederlanders krijgen vaker een 'juist' advies. Een op de vijf leerlingen (22 procent) krijgt een te laag advies, maar de onderzoekers hebben daarbij geen verschil tussen allochtone en autochtone scholieren kunnen ontdekken. In de groep die een te hoog advies krijgt (40 procent), zitten relatief veel allochtonen.

Het cito-resultaat kan variëren van 501 tot 550. Leerlingen die tot 533 scoren zullen waarschijnlijk een vmbo-advies krijgen. Een score van 533 tot 540 betekent een havo-advies. Leerlingen met 540 of hoger krijgen waarschijnlijk een vwo-advies. Maar de cito-score is niet meer dan een hulpmiddel, zeggen onderwijskundigen. Het advies van de school speelt ook een gewichtige rol.

De Amsterdamse wethouder Lodewijk Asscher (Economische Zaken) zei dinsdag in een reactie dat onderwijs een ticket is tot economische groei en dat het als stad belangrijk is alle talenten te benutten. 'In Amsterdam heeft meer dan de helft van de kinderen een niet-Nederlandse achtergrond. Het zou niet zo moeten zijn dat die kinderen een lager advies krijgen dan autochtone kinderen. Dat betekent namelijk dat je er niet in slaagt om hun potenties ten volle te benutten.'

Volgens Asscher is Amsterdam verplicht om scholieren kansen te bieden en een goed perspectief te geven op een baan. 'Als je het uiterste er nu niet uithaalt, is dat later heel moeilijk in te halen', aldus Asscher. 'De docenten moeten het beste uit een kind halen, of het nu zwart, wit of geel is.'

#### **PvdA en SP willen onderzoek**

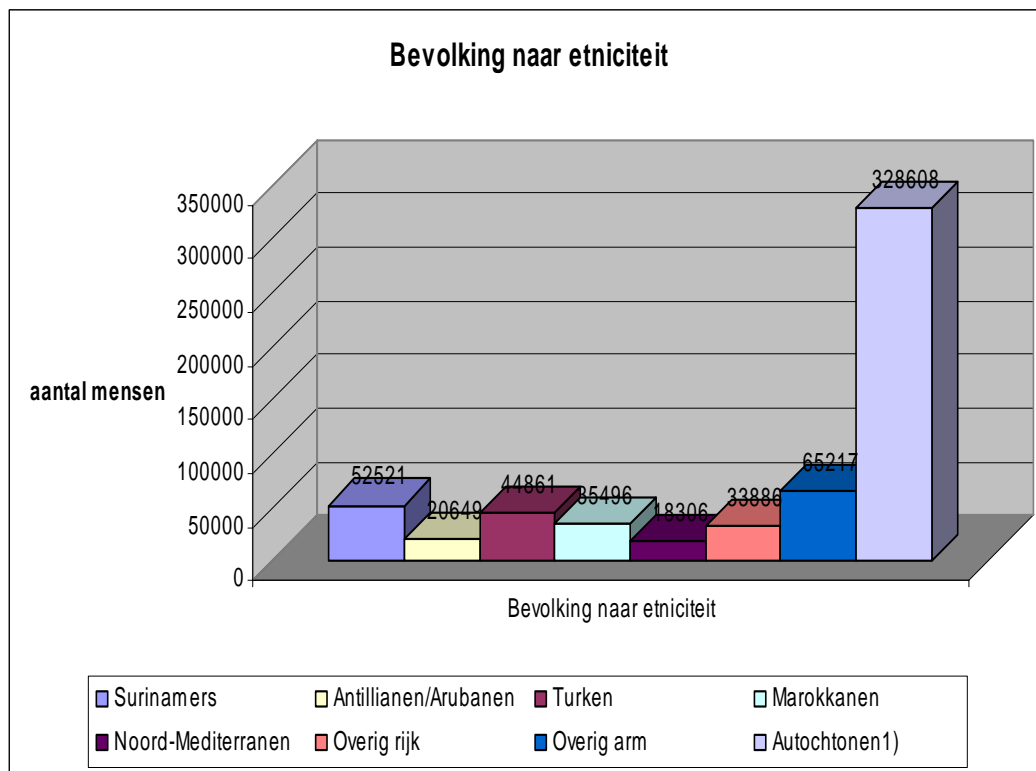
De PvdA en de SP in de Tweede Kamer willen dat de onderwijsinspectie de kwestie onderzoekt. De twee partijen willen ook weten in hoeverre de afwijkende adviezen van de basisscholen in andere plaatsen voorkomen. Dit hebben PvdA-Kamerlid Mariëtte Hamer en Jasper van Dijk van de SP woensdag gezegd.

Jan de Vries van het CDA is minder gealarmeerd door het onderzoek over de schooladviezen. De Vries wijst er op dat slimme allochtone leerlingen ook vaker dan autochtone kinderen een advies krijgen dat hoger ligt dan wat zij op basis van hun Cito-toets zouden moeten krijgen. De opstellers van het onderzoek concluderen volgens hem dan ook dat allochtone kinderen niet systematisch een te laag advies voor hun middelbare school krijgen.

*(de Volkskrant, 21-02-2007)*

## Bijlage 2: Statistische gegevens

### Overzicht 1: Samenstelling beroepsbevolking Rotterdam 2004:



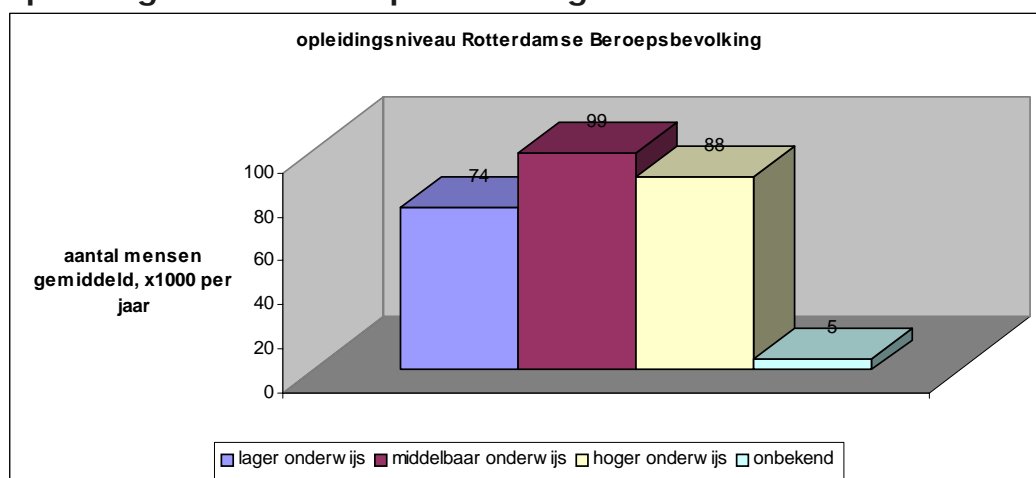
Bron: o + s / c o s / b i u (Binnen deze groepen zijn alle leeftijden meegenomen.)  
<http://www.rotterdam.nl/Rotterdam/Internet/Overig/rdm/ABC-IRIS/COSkerncijfers2006.pdf>  
 -> blz 13

1) Autochtonen zijn degenen die voldoen aan drie voorwaarden:

- persoon is geboren in Nederland
- geboorteland vader is Nederland
- geboorteland moeder is Nederland.

Een onbekend geboorteland wordt gelijkgesteld aan Nederland

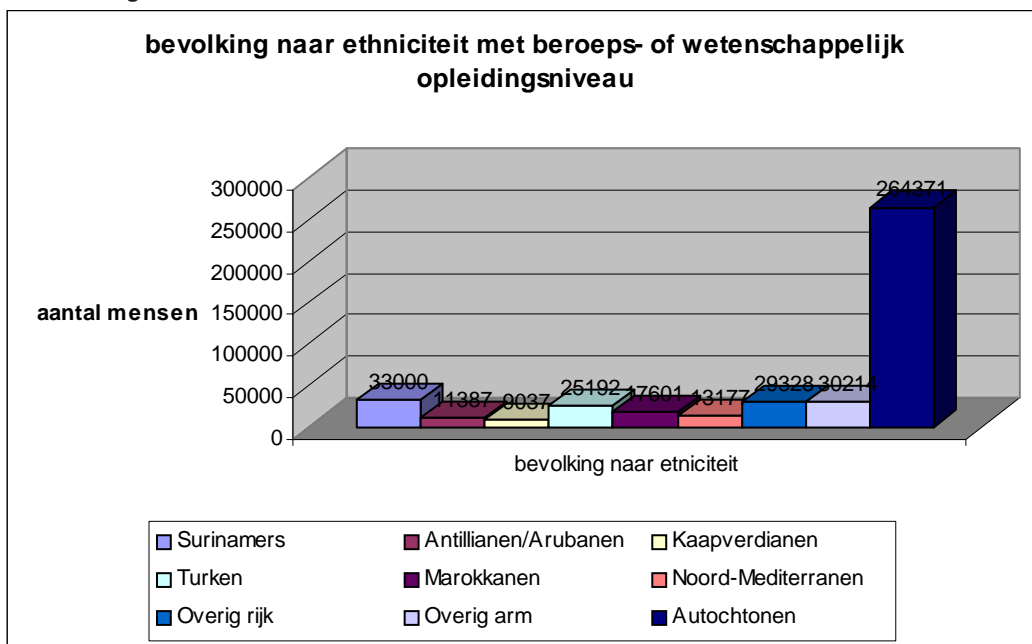
### Overzicht 2: Opleidingsniveau beroepsbevolking Rotterdam 2004:



Bron: CBS, Enquête Beroepsbevolking  
<http://www.rotterdam.nl/Rotterdam/Internet/Overig/rdm/ABC-IRIS/COSkerncijfers2006.pdf>  
 -> blz 31



**Overzicht 3:  
Bevolkingssamenstelling op basis van middel en hoger onderwijs, naar etniciteit:**



Bron: <http://www.onderwijsalmanak.rotterdam.nl/>  
zoekcombinatie: beroeps- en wetenschappelijk niveau gecombineerd met bevolking naar etniciteit in rotterdam : overzicht 23 jaar en ouder

**Overzicht 4: (Combinatie tabel van overzichten 1 en 3)  
Een herleiding van het opleidingsniveau van allochtonen in Rotterdam:**


### Bijlage 3: Opleidingsniveau beroepsbevolking Rotterdam

Opleidingsniveau, beroepsbevolking Rotterdam; mannen, vrouwen en totaal:

			Beroepsbevolking (15-64 jaar)			
			Totaal beroepsbevolking (15- 64 jaar)	Onderwijsniveau		
				Lager onderwijs	Middelbaar onderwijs	Hoger onderwijs
Geslacht	Regio's	Perioden	x 1000			
Totaal mannen en vrouwen	Rotterdam	2004	254	73	96	85
	-					
	-					
Mannen	Rotterdam	2004	146	46	55	45
	-					
	-					
Vrouwen	Rotterdam	2004	108	27	41	40
	-					
	-					

Bron: © Centraal Bureau voor de Statistiek, Voorburg/Heerlen 2007-02-24 (bewerkt)

<http://statline.cbs.nl/StatWeb/start.asp?lp=search>

zoekcombinatie: zoeken in Statline: "mannen vrouwen opleidingsniveau rotterdam" periode: "2004"

## Bijlage 4: de Vragenlijst

Personeelsbeleid binnen Belastingdienst Rijnmond:

In het kader van mijn afstudeeronderzoek Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam, stuur ik u een vragenlijst over het personeelsbeleid binnen de Belastingdienst Rijnmond, met het verzoek deze in te vullen. Het invullen neemt ongeveer 5 minuten van uw tijd in beslag.

In de vragenlijst leg ik u een aantal stellingen voor. Ik verzoek u aan te geven in welke mate u de stelling van toepassing vindt op de organisatie. U geeft uw mening weer door het hokje aan te kruisen wat uw mening het best weergeeft.

Nadat u de enquête heeft ingevuld kunt u deze opslaan en naar mij terugsturen. De verstrekte gegevens zullen anoniem verwerkt worden.

Ik dank u hartelijk voor uw medewerking!

Denise Broeders-de Kok  
Unit 15  
Tel: 5315

### Personalialia:

- |    |   |   |  |
|----|---|---|--|
| 1- | Wat is uw geslacht?   | <input type="checkbox"/> vrouw  | <input type="checkbox"/> man                   |
| 2- | Waar bent u geboren?  | <input type="checkbox"/> Nederland  | <input type="checkbox"/> elders, namelijk..... |
| 3- | Waar is uw vader geboren?                                     | <input type="checkbox"/> Nederland  | <input type="checkbox"/> elders, namelijk..... |
| 4- | Waar is uw moeder geboren?                                    | <input type="checkbox"/> Nederland  | <input type="checkbox"/> elders, namelijk..... |
| 5- | Wat is uw leeftijd?   | <input type="checkbox"/> 15-24 jaar<br><input type="checkbox"/> 25-34 jaar<br><input type="checkbox"/> 35-49 jaar<br><input type="checkbox"/> 50-64 jaar<br><input type="checkbox"/> 65-... jaar  |  |
| 6- | Wat is uw hoogst genoten opleiding? (geen interne opleiding!) | <input type="checkbox"/> Mavo/Mulo<br><input type="checkbox"/> Havo/Hbs/Mms<br><input type="checkbox"/> Atheneum/Gymnasium<br><input type="checkbox"/> Lbo<br><input type="checkbox"/> Mbo<br><input type="checkbox"/> Hbo<br><input type="checkbox"/> Universitair   |  |
| 7- | Wat is uw functie?  | <input type="checkbox"/> administratief<br><input type="checkbox"/> controlerend<br><input type="checkbox"/> heffing<br><input type="checkbox"/> inning<br><input type="checkbox"/> leidinggevend<br><input type="checkbox"/> staf functie<br><input type="checkbox"/> lijn functie<br><input type="checkbox"/> anders, nl..... |  |

8- Hoelang bent u werkzaam binnen de Belastingdienst?

- 0-5 jaar
- 5-10 jaar
- 10-20 jaar
- 20-40 jaar
- 40-.. jaar

9- Wat was het niveau waarop u bij de dienst instroomde?

- |                                |                             |                             |                            |                             |
|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| <input type="radio"/> B-niveau | <input type="radio"/> IM 8  | <input type="radio"/> IM 14 | <input type="radio"/> IO 4 | <input type="radio"/> IO10  |
| <input type="radio"/> C-niveau | <input type="radio"/> IM 9  | <input type="radio"/> IM 15 | <input type="radio"/> IO 5 | <input type="radio"/> IO11  |
| <input type="radio"/> D-niveau | <input type="radio"/> IM 10 | <input type="radio"/> IM 16 | <input type="radio"/> IO 6 | <input type="radio"/> IO 12 |
| <input type="radio"/> E-niveau | <input type="radio"/> IM 11 | <input type="radio"/> IM 17 | <input type="radio"/> IO 7 | <input type="radio"/> IO 13 |
| <input type="radio"/> F-niveau | <input type="radio"/> IM 12 | <input type="radio"/> IM 18 | <input type="radio"/> IO 8 | <input type="radio"/> IO 14 |
| <input type="radio"/> I-niveau | <input type="radio"/> IM 13 | <input type="radio"/> IO 3  | <input type="radio"/> IO 9 | <input type="radio"/> IO 15 |
- anders, nl...

10- Wat is het niveau waarop u nu werkt?

- |                                |                             |                             |                            |                             |
|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| <input type="radio"/> B-niveau | <input type="radio"/> IM 8  | <input type="radio"/> IM 14 | <input type="radio"/> IO 4 | <input type="radio"/> IO10  |
| <input type="radio"/> C-niveau | <input type="radio"/> IM 9  | <input type="radio"/> IM 15 | <input type="radio"/> IO 5 | <input type="radio"/> IO11  |
| <input type="radio"/> D-niveau | <input type="radio"/> IM 10 | <input type="radio"/> IM 16 | <input type="radio"/> IO 6 | <input type="radio"/> IO 12 |
| <input type="radio"/> E-niveau | <input type="radio"/> IM 11 | <input type="radio"/> IM 17 | <input type="radio"/> IO 7 | <input type="radio"/> IO 13 |
| <input type="radio"/> F-niveau | <input type="radio"/> IM 12 | <input type="radio"/> IM 18 | <input type="radio"/> IO 8 | <input type="radio"/> IO 14 |
| <input type="radio"/> I-niveau | <input type="radio"/> IM 13 | <input type="radio"/> IO 3  | <input type="radio"/> IO 9 | <input type="radio"/> IO 15 |
- anders, nl...

11- Hoelang bent u werkzaam in deze functierang?

- 0-5 jaar
- 5-10 jaar
- 10-20 jaar
- 20-40 jaar
- 40-.. jaar

12- Hoe bent u bij de Belastingdienst binnengekomen?

- via vrienden en/of familie
- via advertentie
- via school
- via uitzendbureau of headhunter
- via andere belastingdienstmedewerker
- anders, namelijk

13- Denkt u dat mensen graag willen werken bij de Belastingdienst?  ja  nee  geen mening

14- Bent u goed ingewerkt en begeleidt toen u bij de Belastingdienst kwam werken?  ja  nee  geen mening

15- Bent u tevreden over de ontwikkeling die u tot op heden in u loopbaan heeft gemaakt?  ja  nee  geen mening

16- Vindt u dat u voldoende opleidings-Mogelijkheden heeft gekregen om uzelf verder te kunnen ontwikkelen?  ja  nee  geen mening

- 17- Zijn uw werkzaamheden in overeenstemming met uw capaciteiten?  ja  nee  geen mening
- 18- Bent u van mening dat uw leidinggevende(n) in staat is (zijn) uw behoeften en capaciteiten naar waarde in te schatten?  ja  nee  geen mening
- 19- Bent u van mening dat de Belastingdienst openstaat voor verschillende waarden en normen ( waaronder ook cultuurgebonden uitingen, zoals het dragen van een hoofddoek, bidden etc).  ja  nee  geen mening
- 20- Is er volgens u binnen de Belastingdienst sprake van negatieve stereotypering ten aanzien van verschillende bevolkingsgroepen?  ja  nee  geen mening
- 21- Bent u positief over uw ontwikkelings-Mogelijkheden?  ja  nee  geen mening
- 22- Weet u welke stappen u moet zetten om uw ambities binnen deze organisatie te verwezenlijken?  ja  nee  geen mening
- 23- Denkt u er weleens aan om van baan te veranderen?  ja  nee  geen mening

## Bijlage 5: Uitkomsten enquête

		Man All	Man Aut	Vrouw Aut	Vrouw All	totaal
15-24	leeftijd	2	3	3	0	8
25-34		15	22	21	6	64
35-49		77	18	165	14	274
50-64		24	5	168	18	215
65+		0	0	0	0	0
		118	48	357	38	
Mavo	opleidingniveau	38	10	112	13	173
Havo		15	1	68	5	89
Atheneum		7	1	7	0	15
Lbo		11	4	3	0	18
Mbo		17	21	42	3	83
Hbo		14	6	61	9	90
Universitair		16	5	64	8	93
		118	48	357	38	
Administra	werkzaamheden	55	28	65	8	156
Controle		12	1	90	7	110
Heffing		23	7	99	13	142
Inning		9	1	32	2	44
Leidinggevend		3	0	21	4	28
Staf		6	0	23	1	30
Lijn		2	0	5	1	8
Overige		8	11	22	2	43
		118	48	357	38	
0-5	werkzaam bij bld	10	16	17	3	46
5 tot 10		23	11	33	8	75
10 tot 20		20	13	21	6	60
20 tot 40		63	8	258	19	348
40 +		2	0	28	2	32
		118	48	357	38	
B-niveau	instroomniveau	67	27	183	16	293
C		13	9	66	8	96
D		2	0	6	0	8
E		2	2	10	3	17
F		13	2	45	4	64
I		8	1	19	2	30
ANDERS		13	7	28	5	53
		118	48	357	38	
B-niveau	huidige niveau	28	16	6	4	54
C		38	15	77	8	138
D		0	0	8	1	9
E		9	6	69	10	94
F		16	3	100	7	126

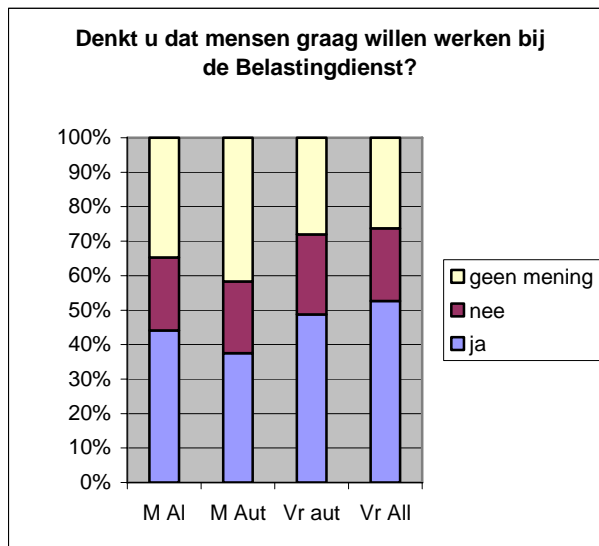
I		12	2	31	3	48
ANDERS		15	6	66	5	92
		118	48	357	38	
0-5	hoe lang huidig niveau	36	27	80	11	154
5 tot 10		26	10	75	11	122
10 tot 20		28	7	84	9	128
20 tot 40		28	4	118	7	157
40 +		0	0	0	0	0
		118	48	357	38	
vrienden fam	hoe binnengekomen	24	7	72	2	105
advertentie		30	8	132	19	189
school		8	5	42	1	56
uitzendbur		16	17	11	3	47
andere bel mede		8	1	26	3	38
anders		32	10	74	10	126
		118	48	357	38	
ja	graag willen werken?	52	18	174	20	264
nee		25	10	83	8	126
geen mening		41	20	100	10	171
		118	48	357	38	
ja	goed ingewerkt?	98	34	285	26	443
nee		18	11	62	11	102
geen mening		2	3	10	1	16
		118	48	357	38	
ja	tevreden over ontwikkeling?	77	30	220	17	344
nee		28	14	102	17	161
geen mening		13	4	35	4	56
		118	48	357	38	
ja	voldoende opleidings- mogelijkheden?	85	21	232	19	357
nee		25	18	103	13	159
geen mening		8	9	22	6	45
		118	48	357	38	
ja	capaciteiten in overeenstemming werk?	78	20	244	22	364
nee		34	18	92	13	157
geen mening		6	10	21	3	40
		118	48	357	38	
ja	leidinggevende?	60	15	180	17	272
nee		38	20	134	14	206

geen mening		<b>20</b>	<b>13</b>	<b>43</b>	<b>7</b>	83
		118	48	357	38	
ja	openstaan waarden en normen?	<b>86</b>	<b>32</b>	<b>256</b>	<b>20</b>	394
nee		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>23</b>	<b>8</b>	39
geen mening		<b>28</b>	<b>12</b>	<b>78</b>	<b>10</b>	128
		118	48	357	38	
ja	negatieve stereotypering	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>54</b>	<b>17</b>	89
nee		<b>79</b>	<b>23</b>	<b>253</b>	<b>15</b>	370
geen mening		<b>31</b>	<b>15</b>	<b>50</b>	<b>6</b>	102
		118	48	357	38	
ja	positief over ontwik mogelijkheden?	<b>71</b>	<b>24</b>	<b>179</b>	<b>18</b>	292
nee		<b>31</b>	<b>17</b>	<b>134</b>	<b>12</b>	194
geen mening		<b>16</b>	<b>7</b>	<b>44</b>	<b>8</b>	75
		118	48	357	38	
ja	Welke stappen te zetten?	<b>84</b>	<b>30</b>	<b>259</b>	<b>24</b>	397
nee		<b>21</b>	<b>11</b>	<b>60</b>	<b>6</b>	98
geen mening		<b>13</b>	<b>7</b>	<b>38</b>	<b>8</b>	66
		118	48	357	38	
Ja	baan veranderen?	<b>73</b>	<b>29</b>	<b>186</b>	<b>27</b>	315
Nee		<b>36</b>	<b>13</b>	<b>152</b>	<b>8</b>	209
geen mening		<b>9</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	37
		118	48	357	38	

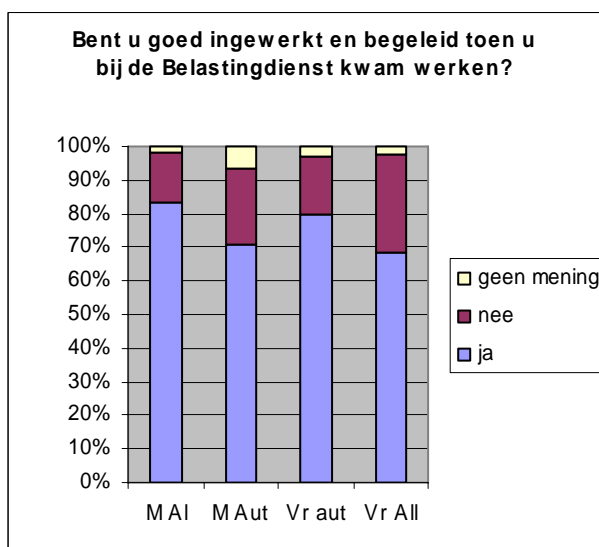


## Bijlage 6: Diagrammen van vragen uit enquête

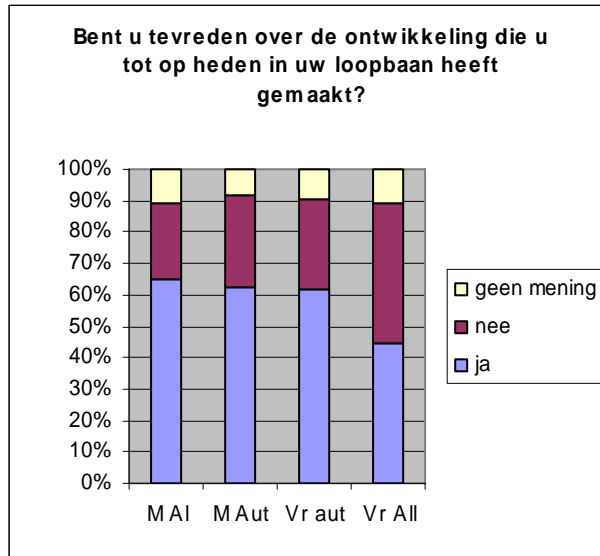
Vraag 1- denkt u dat mensen graag willen werken bij de Belastingdienst?



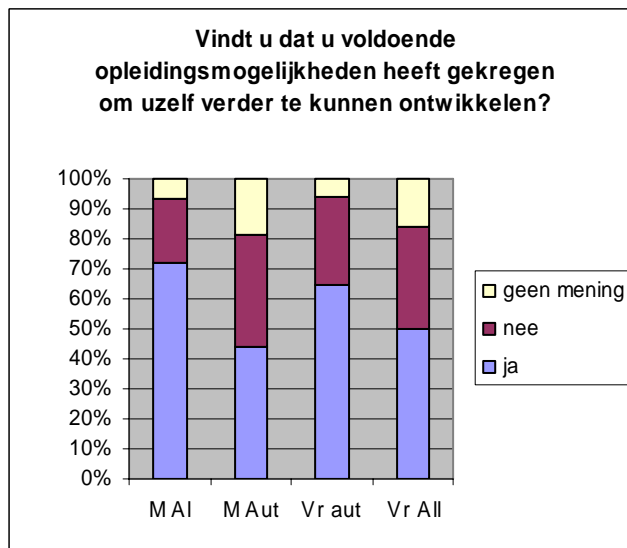
Vraag 2- bent u goed ingewerkt en begeleid toen u bij de Belastingdienst kwam werken?



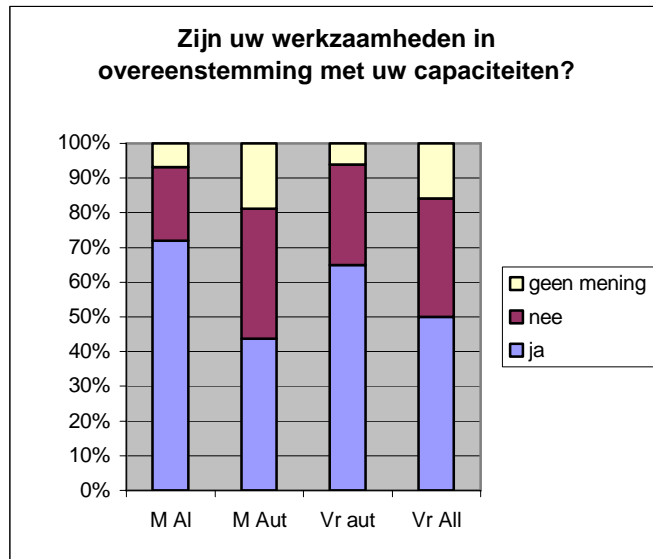
Vraag 3- bent u tevreden over de ontwikkeling die u tot op heden in uw loopbaan heeft gemaakt?



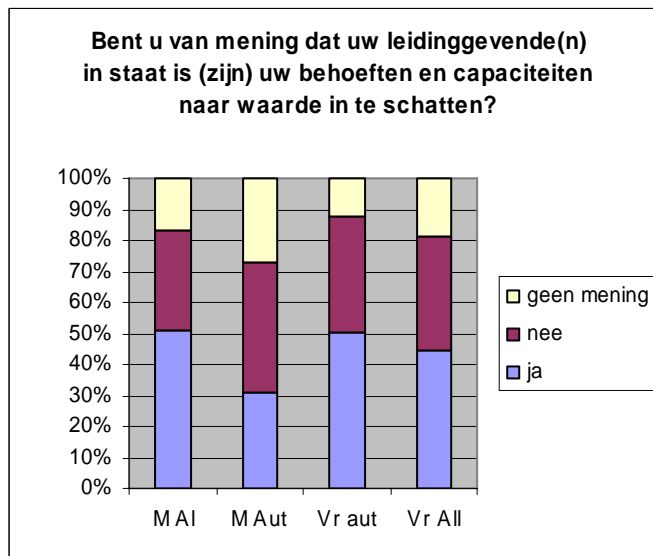
Vraag 4- vindt u dat u voldoende opleidingsmogelijkheden heeft gekregen om uzelf verder te ontwikkelen?



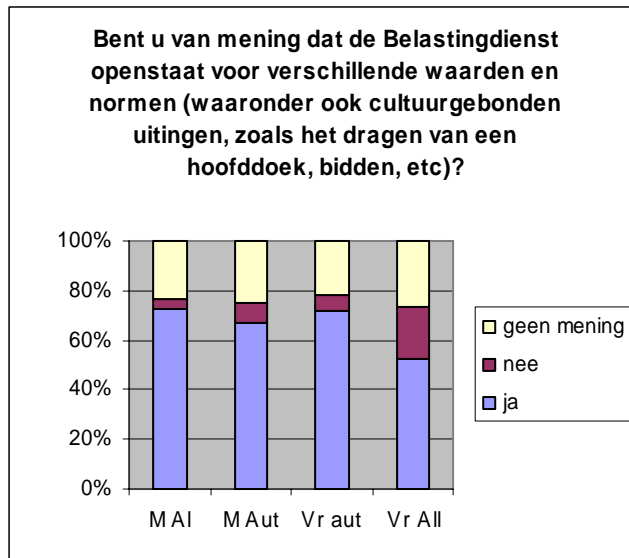
Vraag 5- zijn u werkzaamheden in overeenstemming met uw capaciteiten?



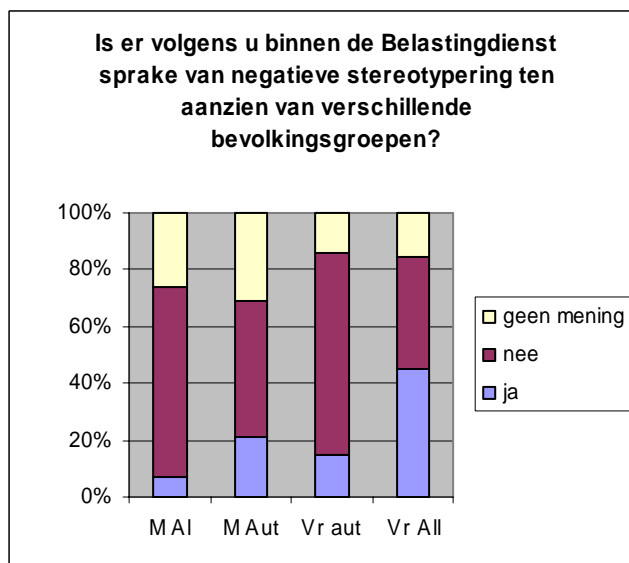
Vraag 6- bent u van mening dat uw leidinggevende(n) in staat is (zijn) om uw behoeften en capaciteiten naar waarde in te schatten?



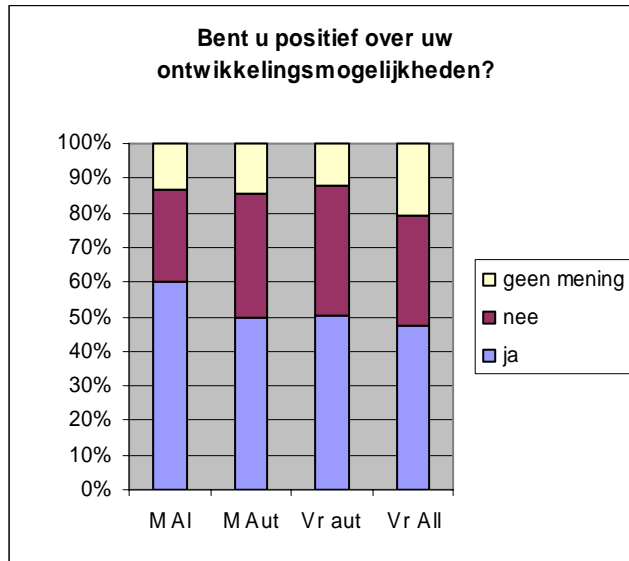
Vraag 7- bent u van mening dat de Belastingdienst openstaat voor verschillende waarden en normen ( waaronder ook cultuurgebonden uitingen, zoals het dragen van een hoofddoek, bidden etc).



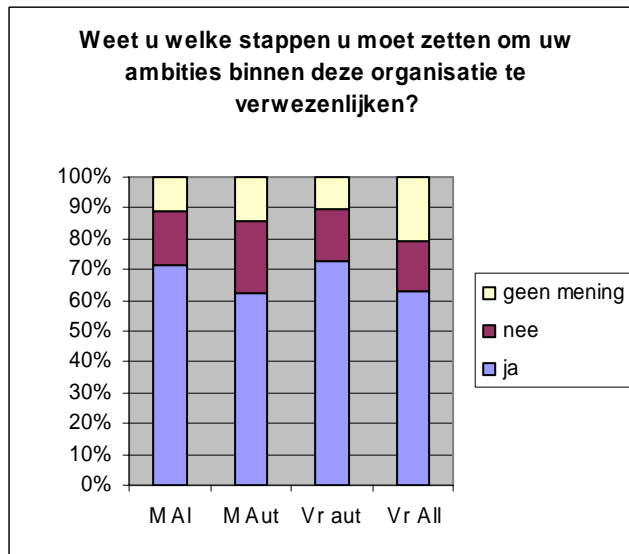
Vraag 8- is er volgens u binnen de Belastingdienst sprake van negatieve stereotypering ten aanzien van verschillende bevolkingsgroepen?



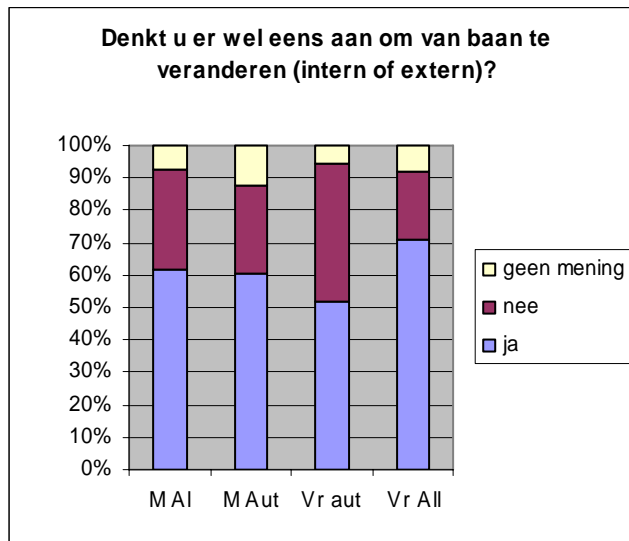
Vraag 9- bent u positief over uw ontwikkelingsmogelijkheden?



Vraag 10- weet u welke stappen u moet zetten om uw ambities binnen deze organisatie te verwezenlijken?



Vraag 11-denkt u er weleens aan om van baan te veranderen?



## Eindnoten

---

<sup>1</sup> Blanke man, 30 – 55 jaar, bron: CBS

<sup>2</sup> De juridische grondslag van de algemene antidiscriminatie ligt in artikel 1 van de grondwet . Daarnaast hebben we een Algemene Wet Gelijke Behandeling in Nederland sinds 1994. Deze wet verbiedt discriminatie op grond van ras, nationaliteit, geslacht, godsdienst en levensovertuiging, seksuele gerichtheid, burgerlijke staat en politieke gezindheid. De werkingsfeer van deze wet is beperkt tot arbeidsverhoudingen en het aanbieden van goederen en diensten, zoals huisvesting, onderwijs en gezondheidszorg of advies over school- en beroepskeuze.

<sup>3</sup> Autochtonen zijn degenen die voldoen aan drie voorwaarden:

- persoon is geboren in Nederland
- geboorteland vader is Nederland
- geboorteland moeder is Nederland.

Een onbekend geboorteland wordt gelijkgesteld aan Nederland.

<sup>4</sup> Crosscultureel is een woord dat stamt uit de ontstaansperiode van intercultureel management. Qua betekenis zijn beide begrippen als synoniem van elkaar te interpreteren.

<sup>5</sup> M.C.D.P. (Mathieu) Weggeman; Eindhovense hoogleraar Organisatiekunde.

<sup>6</sup> In dit onderzoek is intern gericht, dus op het personeelsbestand en niet op de omgeving van de belastingdienst.

<sup>7</sup> De groepen “leeftijdsbewust personeelsbeleid” & “gehandicapten” krijgen binnen de Belastingdienst Rijnmond ook de aandacht, maar dit is (nu nog) niet ondergebracht bij de portefeuille Diversiteit.

<sup>8</sup> hoofdstuk 3.3.3 HRM – instrumentarium

<sup>9</sup> “Vormt afkomst een belasting of een toeslag?, deel 1 en deel 2”

<sup>10</sup> in geval van een interne sollicitatie kan hier van worden afgeweken, op voordracht van de direct leidinggevende, zie hoofdstuk 4.5.

<sup>11</sup> Het opleidingsniveau vrouwen Belastingdienst is gebaseerd op functieniveau, omdat binnen de organisatie er geen gegevens voorhanden zijn met betrekking tot het opleidingsniveau van medewerkers.

<sup>12</sup> Bron: EBB, CBS, bewerking COS.

<sup>13</sup> Voor een opsomming van de deelvragen: zie hoofdstuk 1, paragraaf 3.

<sup>14</sup> Gissen en missen (trial and error) is een manier om iets bij te leren of een oplossing te vinden. Het zijn pogingen ondernomen door mens in een nieuwe situatie om deze situatie meester te worden, zodanig dat aan zijn behoeftes kan worden voldaan (wikipedia.org, 2007).

<sup>15</sup> Per 1 mei 2000 is mevrouw Mr. J. Thunnissen benoemt als Directeur-generaal van de Belastingdienst, zij is daarmee de eerste vrouwelijke Directeur-generaal binnen het Ministerie van Financiën.

<sup>16</sup> De Belastingdienst Rijnmond heeft tientallen managers op M2 niveau. Het typeren van een managementstijl kan daardoor alleen door te generaliseren.