

Provincie Noord-Brabant kleurrijk?

***‘Onderzoek naar succesfactoren voor
diversiteitbeleid in de provinciale
organisatie.’***

Xiomara Essed
Rotterdam, augustus 2007

Master scriptie
Bestuurskunde, Master Arbeid, Organisatie en Management
Erasmus Universiteit Rotterdam

Eerste lezer: Dhr. dr. A. van Sluis
Tweede lezer: Mevr. dr. S. Groeneveld
Externe begeleider: Mevr. drs. L. Ploum

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van mijn afstudeerscriptie wat het sluitstuk is van mijn studie Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit. Diversiteitbeleid in de provincie Noord-Brabant. Hier heb ik mij het afgelopen jaar in verdiept. Ik kijk met veel plezier terug op deze leerrijke en uitdagende periode.

Tijdens het verkorte traject van de studie Bestuurskunde heb ik kennis opgedaan over diverse aspecten van het overheidsbeleid. De Master Arbeid, Organisatie en Management waarvoor ik gekozen heb, staat geheel in het teken van ontwikkelingen en wetenschap op het gebied van arbeid en organisatie. Dit is een vakgebied dat mij erg aanspreekt. In deze scriptie heb ik geprobeerd verschillende aspecten van de opgedane kennis samen te voegen, wat geleid heeft tot een combinatie van overheidsbeleid en Human Resource Management. De scriptie heeft als doelstelling het onderzoeken in hoeverre de provincie Noord-Brabant als ambtelijke organisatie uitvoering geeft aan diversiteitbeleid. Ook heeft dit onderzoek als doelstelling de provincie aanbevelingen te verschaffen hoe diversiteitbeleid intern bijgesteld kan worden indien noodzakelijk.

Graag wil ik een woord van dank uitbrengen aan een aantal, dat mij hebben bijgestaan tijdens het schrijven van deze scriptie. Allereerst mijn begeleider van de Erasmus universiteit, dhr. dr. A. van Sluis. Ik ben u dankbaar voor het delen van uw kennis en ervaring. Ook hebt u mij gestimuleerd het beste te halen uit mijn onderzoek. De tweede lezer mevrouw dr. S. Groeneveld. Ook u wil ik bedanken voor het delen van uw kennis en ervaring. Tevens ben ik u dankbaar voor uw kritische blik op mijn onderzoek. Uw opmerkingen heb ik als zeer leerzaam ervaren. Ook mevr. drs. L. Ploum, die als begeleider bij de provincie Noord-Brabant heeft gefungeerd ben ik zeer dankbaar. Je bent zeer betrokken, enthousiast en vooral kritisch wat ik gewaardeerd heb tijdens mijn afstudeerperiode. Onze gesprekken waren voor mij een bron van inspiratie. Dhr. drs A. Vosveld wil ik ook danken voor zijn aanvullende opmerkingen en inzet. Verder wil ik de HRM-afdeling van de provincie Noord-Brabant bedanken voor de leuke en ook leerzame periode. Bedankt, Karin, Minka, Florinde, Petra, Charlot, Janet en last but not least Robbert. Als slot wil ik een ieder bij de provincie Noord-Brabant danken die de personeelsenquête heeft ingevuld en heeft deelgenomen aan de interviews. Zonder jullie medewerking was dit onderzoek niet compleet. Een onderzoek zonder empirische onderbouwing is namelijk geen onderzoek. Ook een woord van dank aan de woordvoerder van Palet. Bedankt voor uw bereidwilligheid en het delen van uw kennis en ervaring.

Bedankt allemaal,

Rotterdam, augustus 2007
Xiomara Essed

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Hoofdstuk 1 Inleiding.....	5
1.1 Introductie	5
1.2 Situatieschets provincie Noord-Brabant.....	5
1.3 Aanleiding en probleemstelling	6
1.4 Doelstelling	6
1.5 Centrale vraag en onderzoeksvragen.....	6
1.6 Aanpak.....	7
1.7 Relevantie	7
1.8 Leeswijzer	8
Deel 1: Theorie	9
Hoofdstuk 2 Diversiteitbeleid	9
2.1 De term diversiteit	9
2.2 Diversiteit in de samenleving en de rol van overheidsorganisaties met betrekking tot diversiteit	10
2.3 De wortels van diversiteitbeleid en de beleidsontwikkeling in Nederland .	12
2.4 Redenen voor diversiteitbeleid	15
2.5 Positieve effecten van diversiteitbeleid.....	16
2.6 Nadelen van diversiteitbeleid	19
2.7 De succesfactoren en valkuilen van diversiteitbeleid	19
2.8 In welk stadium bevindt de organisatie zich?	25
Hoofdstuk 3 Veranderen.....	27
3.1 Wat is een verandering?	27
3.2 Stappen naar een verandering toe.....	27
Hoofdstuk 4 Onderzoeksopzet	31
4.1 Centrale aspecten en operationalisatie	31
4.2 Methoden van onderzoek	34
4.2.1 Onderzoekseenheden	36
4.2.2 Waarom deze gesprekspartners?.....	36
4.3 Kwaliteitscriteria.....	37
Hoofdstuk 5 Provincie Noord-Brabant:beleidsontwikkeling en omgeving.....	38
5.1 Beleidsontwikkeling.....	38
5.2 Omgevingsanalyse	40
5.3 Waarom diversiteitbeleid?.....	43

Deel 2: Empirie	46
Hoofdstuk 6 Resultaten	46
6.1 Inleiding	46
6.1.1 Onderzoeksinstrumenten.....	46
6.2 Diversiteitbeleid	47
6.3 Diversiteitmanagement	47
6.4 HRM-beleid	49
6.5 Diversiteit personeelsbestand	56
6.6 Diversiteitbeleid aanwezig?	58
6.7 Succesfactoren voor diversiteitbeleid	59
6.8 Draagvlak	59
6.8.1 Is diversiteitbeleid noodzakelijk?	59
6.8.2 De voor- en nadelen van diversiteitbeleid	60
6.8.3 Voorstander van diversiteitbeleid?	61
6.9 Organisatiecultuur	63
6.10 De vijver waaruit gevist kan worden	64
6.11 Overige bevindingen	65
6.11.1 Structuur.....	65
6.11.2 Veranderbaarheid en succesfactoren voor een verandering.....	66
6.12 Bevindingen in een notendop	67
 Deel 3: Analyse.....	 69
Hoofdstuk 7 Reflectie theorie en empirie	69
7.1 Diversiteitbeleid	69
7.1.1 Diversiteitmanagement	69
7.1.2 HRM-beleid	70
7.1.3 Samenstelling personeelsbestand.....	72
7.2 In welk stadium bevindt de provincie zich?	74
7.3 Succesfactoren en valkuilen van diversiteitbeleid	75
7.4 Het trechtermodel	77
 Hoofdstuk 8 Conclusie, kanttekeningen en aanbevelingen	 79
8.1 Conclusie	79
8.2 Kanttekeningen	82
8.2.1 Literatuuronderzoek	82
8.2.2 Empirisch onderzoek	83
8.3 Aanbevelingen	85
8.3.1 Aanbevelingen voor de provincie Noord-Brabant.....	85
8.3.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	89
 Nawoord	 90
 Literatuurvermelding	 91
 Bijlage 1: De personeelsenquête.....	 96
Bijlage 2: Het interview.....	98
Bijlage 3: Toelichting programma's bestuursperiode '03-'07.....	103

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Introductie

De Nederlandse samenleving en dus ook de Brabantse samenleving zijn aan het veranderen. De verandering is resultaat van vergrijzing, ontgroening en een toenemend aantal allochtonen. De veranderende samenleving heeft gevolgen voor de arbeidsmarkt. Uit onderzoek van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) blijkt namelijk dat een deficit aan arbeidskrachten ontstaat op de Nederlandse arbeidsmarkt. Vergrijzing en ontgroening zorgen daarom niet alleen voor een veranderende bevolkingssamenstelling (meer ouderen, minder jongeren), maar dragen ook bij aan een afname van het arbeidsaanbod. De krappe arbeidsmarkt wordt des te scherper door de aantrekkende economie. Bij doorzetting van deze economische ontwikkeling zal de vraag naar arbeid de groei van het arbeidsaanbod overtreffen (Trendnota 2006:34). Bovendien wordt er een gemis aan hoogopgeleiden verwacht. Dit omdat het aantal jongeren met een HBO- of WO opleiding afneemt (IPO, 2005).

Uit bovenstaande blijkt dat er een tekort aan arbeidskrachten wordt verwacht als gevolg van de demografische ontwikkelingen. Arbeidsorganisaties zijn hierdoor aangewezen op nog onbenut arbeidspotentieel (de stille reserves). De arbeidsmarkt krapte is te verhelpen door mensen aan te trekken met een zekere mate van afstand tot de arbeidsmarkt. Bijvoorbeeld allochtonen, vrouwen en arbeidsgehandicapten. Dit blijkt uit diverse onderzoeken van onder andere Van Vugt, Van der Werf, Derveld, het A&O Fonds alsook een notitie van de provincie Noord-Brabant. Organisaties horen in tijde van een krappe arbeidsmarkt 'creatief' te worden om deze groepen de organisatie binnen te halen en te behouden. Om dit te realiseren kan onder andere aandacht komen voor diversiteitbeleid. Deze term wordt in hoofdstuk 2 uitvoerig besproken.

1.2 Situatieschets provincie Noord-Brabant

Indien wordt aangenomen dat de meerderheid van de medewerkers in de provinciale organisatie afkomstig is van de Brabantse arbeidsmarkt, dan zullen de bovengenoemde demografische ontwikkelingen gevolgen hebben voor de personeelsformatie. In 2003 was 40% van de vervangingsvraag in provincies gevolg van prepensionering en ouderdomspensioen. Dit stijgt naar 60% de komende jaren. De oorzaak voor de hoge vervangingsvraag in provincies is dus relatief ongevoelig voor economische ontwikkelingen, maar juist voor vergrijzing (IPO, 2005).

Ook het tekort aan hoogopgeleiden als gevolg van vergrijzing en ontgroening vormt een knelpunt voor provincies. Dit daar het gemiddelde opleidingsniveau bij provincies is gestegen. Hierdoor moet een groter beroep op hoger opgeleiden worden gedaan (IPO, 2005).

Een tekort op de arbeidsmarkt treft de provinciale sector, maar ook ieder andere instelling en organisatie in zowel de publieke- als private sector. Als provinciale organisatie dient gekeken te worden hoe te voldoen aan de vervangingsvraag daar de continuïteit en het waarborgen van kwaliteit afhankelijk is van menskracht. Zoals vermeld in de inleidende paragraaf zal de provincie Noord-Brabant aangewezen zijn op stille reserves, onder wie allochtonen.

1.3 Aanleiding en probleemstelling

Allochtonen worden gezien als potentiële arbeidskrachten voor het vervangen van uitstromend personeel. Het aantrekken van allochtonen om deel te nemen aan het arbeidsproces is van belang om te kunnen voldoen aan de vervangingsvraag, maar ook voor de integratie van allochtonen. Werken versnelt het integratieproces. Arbeid wordt door de provincie Noord-Brabant in haar externe beleid¹ gezien als één van de belangrijkste knelpunten van integratie. De overige knelpunten zijn onderwijs, zorg/welzijn en samenleven.

Vanwege de bovenstaande knelpunten stimuleert de provincie het maatschappelijke middenveld en het bedrijfsleven om intercultureelbeleid, onderdeel van diversiteitbeleid, te voeren. Dit vanuit haar bestuurlijke invloed op het gebied van onder andere de arbeidsmarkt. De provincie tracht met het externe beleid de achterstand van allochtonen te verminderen en evenzo de algemene beeldvorming aangaande deze groep in positieve zin te verbeteren. Met deze externe beleidsintenties probeert de provincie Noord-Brabant van positieve betekenis te zijn voor allochtonen in de Brabantse samenleving. De provincie voert extern beleid ter verbetering van de positie van allochtonen maar de vraag is of zij daar ook uitvoering aan geeft als arbeidsorganisatie. Wordt het externe beleid gereflecteerd in de provinciale organisatie? Uit het onderzoek *'Blok in Brabant'* is als aanbeveling gekomen dat het provinciale bestuur de toon dient te zetten en het goede voorbeeld hoort te geven met haar extern beleid (Provincie Noord-Brabant, 2005).

1.4 Doelstelling

De provincie Noord-Brabant voert extern diversiteitbeleid, maar heeft onvoldoende inzicht in hoeverre er intern ook invulling aan wordt gegeven. Het onderzoek heeft daarom als doelstelling te achterhalen in hoeverre de provincie invulling geeft aan diversiteitbeleid. Overigens probeer ik de provincie duidelijkheid te geven over de meerwaarde van het voeren van diversiteitbeleid gericht op allochtonen. Helder dient te worden dat allochtonen van belang zijn voor de continuïteit en kwaliteit van de organisatie. Deze groep is niet zomaar binnen te halen en te behouden. Als slot tracht ik de provincie aanbevelingen te verschaffen hoe diversiteitbeleid intern verder ontwikkeld kan worden.

1.5 Centrale vraag en onderzoeksvragen

Bij de centrale vraag draait het om het 'wat' van het gehele onderzoek (Van der Zwaan, 1995). Op basis van de probleembeschrijving in de vorige paragraaf komt de volgende centrale vraag tot stand.

In hoeverre voert de provincie Noord-Brabant diversiteitbeleid in haar eigen ambtelijke organisatie?

Om tot antwoord te komen op de centrale vraag worden de onderzoeksvragen 1 tot en met 6 beantwoord. Onderzoeksvraag 7 is geformuleerd om de organisatie aanbevelingen te doen

¹ In deze scriptie komen de termen extern- ofwel politiek beleid en intern beleid ter sprake. Met het externe beleid wordt bedoeld beleid gemaakt door de provincie Noord-Brabant die uitgevoerd wordt in de Brabantse samenleving. Met het interne beleid wordt bedoeld op het beleid waaraan uitvoering wordt gegeven in de provinciale organisatie.

hoe het beleid intern bijgesteld kan worden. Dit is tevens één van de doelstellingen van het onderzoek.

1. Wat wordt met diversiteitbeleid beoogd?
2. Wat zijn de succes- en risicofactoren van diversiteitbeleid?
3. Welke argumenten zijn aan te voeren voor de provincie Noord-Brabant om invulling te geven aan diversiteitbeleid bekeken vanuit de omgeving waarin de organisatie zich bevindt?
4. Wat houdt diversiteitbeleid in bij de provincie Noord-Brabant?
5. In hoeverre weerspiegelt het interne beleid het beleid dat aan anderen wordt voorgelegd?
6. In hoeverre zijn in de provincie Noord-Brabant de succesfactoren zichtbaar die genoemd worden in de literatuur?
7. Hoe kan diversiteitbeleid binnen de provincie Noord-Brabant verder ontwikkeld worden?

1.6 Aanpak

Onderzoeksvragen 1 en 2 worden beantwoord aan de hand van literatuurstudie dat tevens mijn theoretisch kader vormt. Tijdens de literatuurstudie wordt gebruik gemaakt van de sneeuwbalmethode voor het vergaren van relevante literatuur.

De volgende stap is te achterhalen waarom de provincie Noord-Brabant uitvoering hoort te geven aan diversiteitbeleid. Dit wordt onderzocht door middel van het DESTEP-model dat besproken wordt in hoofdstuk 5. Hiermee is onderzoeksvraag 3 beantwoord. Als volgt wordt onderzocht wat diversiteitbeleid inhoudt in de provincie Noord-Brabant. Om hier antwoord op te vinden wordt getracht het beleid in kaart te brengen. Dit gebeurt door documentanalyse en interviews die gehouden worden met gesprekspartners uit de organisatie werkzaam in verschillende lagen. Aan de hand van deze informatie is onderzoeksvraag 4 beantwoord. Daarna wordt gekeken in hoeverre diversiteitbeleid van de provincie Noord-Brabant in overeenstemming is met het beleid zij anderen voorlegt. Om de afspiegeling te bepalen wordt door middel van interviews en documenten geanalyseerd hoe het beleid bij de provincie intern eruit ziet. Dit heeft reeds plaatsgevonden bij onderzoeksvraag 4. Deze bevindingen worden vergeleken met informatie vergaard over het externe beleid door middel van documenten. Vervolgens wordt onderzocht met behulp van interviews en documenten in hoeverre de succesfactoren voor diversiteitbeleid, waaronder draagvlak, etnisch vriendelijk HRM-beleid, open cultuur en diversiteitsmanagement aanwezig zijn in de provincie. De ingewonnen informatie door middel van interviews en documenten wordt vergeleken met de gevonden literatuur over succesfactoren voor diversiteitbeleid. Hiermee wordt onderzoeksvraag 6 beantwoord. Als slot wordt gekeken of het beleid vanaf de eerste stap gerealiseerd moet worden of dat het enkel bijgesteld kan worden. Hiermee is onderzoeksvraag 7 beantwoord.

1.7 Relevantie

Bestuurskundige relevantie

De focus van het onderzoek richt zich op diversiteitbeleid en de veranderingen die plaatsvinden bij de invoering van het beleid. Het onderzoek bestudeert diversiteitbeleid in een provinciale organisatie. De provincie Noord-Brabant stimuleert vanuit haar functie organisaties en instellingen in Brabant aan de slag te gaan met diversiteitbeleid. Vanuit deze rol hoort de provincie als arbeidsorganisatie een voorbeeldfunctie te hebben maar ook vanwege het feit het een overheidsinstelling is.

Dit onderzoek bekijkt diversiteitbeleid vanuit een ander invalshoek dan de vele onderzoeken die gedaan zijn over diversiteitbeleid en diversiteitmanagement bij gemeenten. Gemeenten hebben namelijk een heel andere rol in het Openbaar Bestuur in verhouding tot Provincies. Gemeenten staan in direct contact met de burger en de provincies niet. Hierdoor kunnen er andere redenen zijn tussen deze 2 lagen, voor het voeren van diversiteitbeleid. Deze scriptie biedt vanuit een andere invalshoek, te weten de provincie, inzichten op gebied van diversiteitbeleid en diversiteitmanagement. Deze inzichten kunnen in de toekomst gebruikt worden voor beslissingen over de invoering van diversiteitbeleid in provinciale organisaties.

Maatschappelijke relevantie

Diversiteitbeleid is een 'hot issue' tegenwoordig daar de samenstelling van de samenleving verandert en daardoor het aanbod op de arbeidsmarkt. Managers en directieleden moeten inspelen op deze verandering. Zij horen leiding te kunnen geven aan een etnisch divers team. Diversiteitmanagement is het instrument hiervoor. Door het inzetten van diversiteitmanagement kan er effectief omgegaan worden met verschillen waardoor een ieder gelijke kansen krijgt zich te ontplooien. Diversiteitmanagement erkent verschillen wat van belang is om allochtonen te laten instromen en te behouden in organisaties. Door allochtonen meer te laten deelnemen aan het arbeidsproces versnelt het integratieproces waar jaren lang beleid voor gemaakt is door de overheid maar amper effect heeft gehad. Om verschil te maken is diversiteitmanagement de oplossing. Dit onderzoek tracht het inzicht te vergroten in de provincie Noord-Brabant over diversiteitbeleid en het efficiënt omgaan met cultuurverschillen. In kaart wordt gebracht welke maatregelen de organisatie heeft ondernomen op gebied van diversiteitbeleid en diversiteitmanagement.

1.8 Leeswijzer

Dit hoofdstuk heeft een inleiding gegeven op het onderzoek. Het volgende hoofdstuk evenals hoofdstuk 3 vormen het theoretisch kader en geven antwoord op onderzoeksvragen 1 en 2. In hoofdstuk 4 wordt de onderzoeksoepzet besproken. Het vijfde hoofdstuk gaat in op veranderingen in de omgeving van de provincie. Ook wordt de ontwikkeling van beleid met betrekking tot minderheidsgroepen besproken. Met dit hoofdstuk is onderzoeksvraag 3 beantwoord. In hoofdstuk 6 worden de resultaten van het empirisch onderzoek gepresenteerd. Hoofdstuk 7 analyseert de resultaten waarmee onderzoeksvragen 4 tot en met 6 beantwoord worden. Als slot bevat hoofdstuk 8 de conclusie van het onderzoek, kanttekeningen die geplaatst kunnen worden bij het onderzoek en worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek en de provincie Noord-Brabant gedaan. Met dit laatste punt is onderzoeksvraag 7 beantwoord.

Deel 1: Theorie

Hoofdstuk 2 Diversiteitbeleid

Dit hoofdstuk gaat in op diversiteitbeleid waardoor onderzoeksvragen 1 en 2 beantwoord worden, te weten *'Wat wordt met diversiteitbeleid beoogd?'* en *'Wat zijn de succes- en risicofactoren van diversiteitbeleid?'*. Alvorens in te gaan op diversiteitbeleid is het van belang de term diversiteit eerst helder te krijgen.

2.1 De term diversiteit

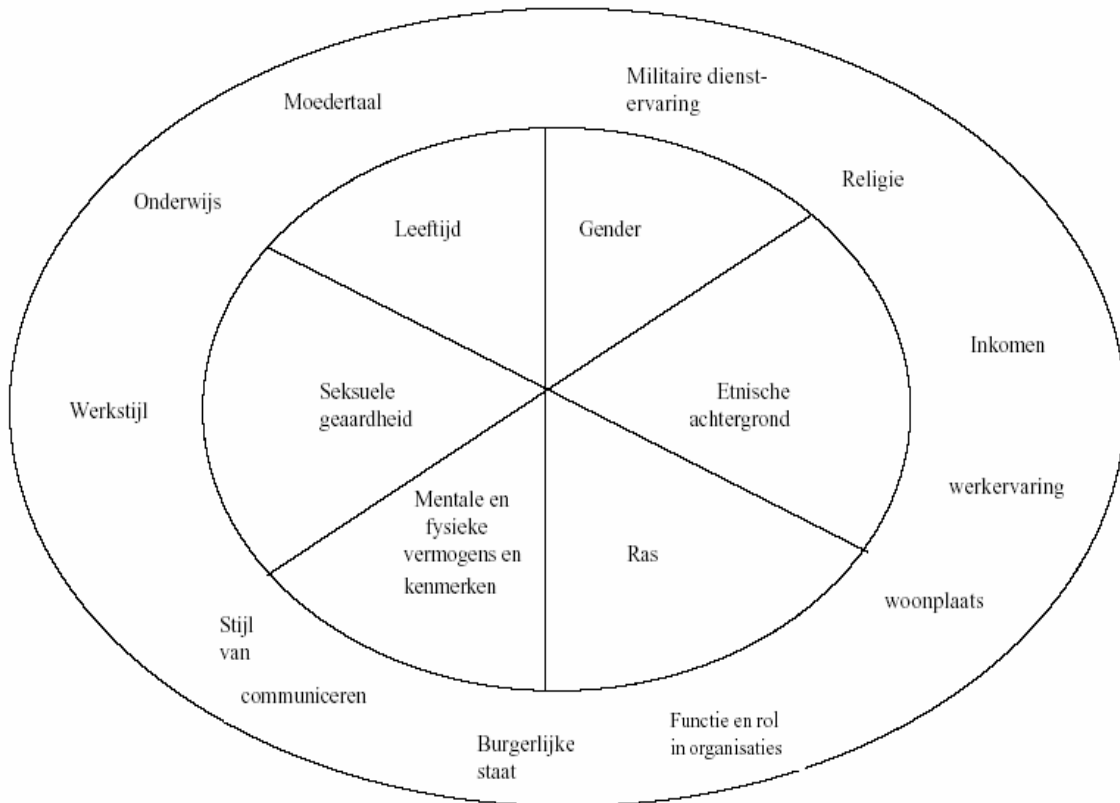
Diversiteit geeft aan dat mensen op diverse aspecten van elkaar verschillen. Diversiteit gaat over verschillen en overeenkomsten tussen personen. Volgens Bakas en Van Wolde (1997:13), variëren personen van elkaar op basis van de volgende perspectieven:

- Fysiek perspectief: o.a. geslacht, leeftijd, ras, fysieke en mentale capaciteiten;
- Cultureel perspectief: o.a. etnische achtergrond, migratiestatus, religie;
- Functioneel perspectief: o.a. communicatie, denken, leren;
- Historisch perspectief: o.a. familiegeschiedenis, politieke voorkeur.

Diversiteit geeft aan dat personen van elkaar verschillen. Verschillen tussen personen zijn op hun beurt weer onder te verdelen in primaire- en secundaire kenmerken ook wel bekend als de zichtbare- en onzichtbare kenmerken (Benschop et al, 1999:9).

De primaire kenmerken zijn onder andere leeftijd, sekse, etniciteit. Deze kenmerken zijn van invloed op de manier waarop personen zichzelf en hun omgeving zien en zijn amper te beïnvloeden door de persoon zelf (Benschop et al, 1999:9 en De Vries et al, 2005). De secundaire kenmerken zijn onder andere opleiding, beroep en inkomen. Er wordt vermoed dat deze kenmerken minder van invloed zijn op het zelfbeeld van personen (Benschop et al, 1999). De kenmerken zijn van invloed op het gedrag van een persoon en zijn redelijk te beïnvloeden door de persoon zelf (De Vries et al, 2005). In de onderstaande afbeelding vindt u een overzicht van de zichtbare- en onzichtbare kenmerken.

Figuur 2.1 Diversiteitscirkel: indeling primaire- secundaire kenmerken



Bron: Kreitner en Kinicki, 1995 en Siebers et al 2002
 Primaire kenmerken: binnenste cirkel
 Secundaire kenmerken: buitenste cirkel

De genoemde kenmerken hebben effect op de normen, waarden, behoeftes en verlangens van de mens. Ze zijn van invloed op het gedrag alsook de waarnemingen van een persoon. Tevens hebben ze effect op waarneming en gedrag van een persoon ten opzichte van een ander (De Vries et al, 2005). Kenmerken bepalen zodoende de identiteit van een persoon.

De verschillende kenmerken geven aan dat een ieder uniek is. Hierdoor kan een ieder zijn eigen bijdrage leveren aan het realiseren van organisatiedoelen wat het uitgangspunt is van 'managing diversity' (Cox: in Benschop et al, 1999). Wat er onder de term managing diversity begrepen wordt komt nader aan de orde in paragraaf 2.7. Kort kan ik aangeven dat ik managing diversity in dit onderzoek beschouw als instrument voor succesvol diversiteitsbeleid. De reden hiervoor is dat mijns inziens leidinggevendens oog moeten hebben voor cultuurverschillen indien zij een etnisch divers team willen managen. Dit is in de literatuur ook bekend als diversiteitsmanagement. Indien leidinggevendens niet kunnen omgaan met cultuurverschillen verkleint de kans op succesvol diversiteitsbeleid daar diversiteitsbeleid niet alleen gericht is op het binnenhalen van allochtonen, maar ook op het behoud van deze groep (in deze scriptie staat diversiteitsbeleid voor het binnenhalen en behouden van allochtonen).

2.2 Diversiteit in de samenleving en de rol van overheidsorganisaties met betrekking tot diversiteit

Nederland is al jarenlang geen 'kaaskoppen' land meer er is sprake van diversiteit in de samenleving. Dit als gevolg van onder andere de migratiestromen die in de Germaanse tijd plaatsvonden en de politieke en religieuze vluchtelingen in de 16^e eeuw. Dit geeft de Koningin

ook aan in haar Troonrede op 19 september 1995. De Koningin wordt geciteerd: *“Onze samenleving wordt gevormd door mensen afkomstig uit verschillende culturen. Nieuw is dat niet. Door de eeuwen heen hebben velen in Nederland een thuis kunnen vinden”* (Van Vugt, 1995).

In 2005 bestond de Nederlandse bevolking voor 10% uit niet-westerse allochtonen en \pm 9% uit westerse allochtonen. Verwacht wordt dat het aandeel niet-westerse allochtonen zal stijgen tot 13% in het jaar 2025 en het aandeel westerse allochtonen tot 10% (RPB en CBS, 2006). Als gevolg van deze toename raakt het aanbod op de arbeidsmarkt ‘gekleurder’ en dus diverser. Hierdoor kunnen organisaties in zowel de private- als publieke sector te maken krijgen met een divers aanbod op de arbeidsmarkt wat kan leiden tot een divers personeelsbestand. Naast deze verwachting heerst ook de vermoede dat het arbeidsaanbod daalt als gevolg van demografische ontwikkelingen waardoor organisaties gewezen zijn op onbenut arbeidspotentieel. Hier valt onder andere te denken aan allochtonen die nog te vaak werkloos zijn in tegenstelling tot autochtonen. Op basis van deze punten is te stellen dat organisaties steeds meer gewezen zullen zijn op arbeidskrachten met een andere culturele bagage. Invulling geven aan beleid gericht op het binnenhalen en behouden van allochtone medewerkers, te weten diversiteitsbeleid, hoort dus een aandachtspunt te worden in organisaties.

Overheidsorganisaties hebben in twee rollen te maken met de hierboven besproken toenemende diversiteit in de samenleving. Ten eerste als werkgever en ten tweede als beleidsmaker en –uitvoerder. Evenals het bedrijfsleven zijn in overheidsorganisaties personen vereist voor het realiseren van de gestelde doelen. Het gaat hier om personen die zich aanbieden op de arbeidsmarkt. Daar uit bovenstaande blijkt dat de bevolking diverser wordt, is te verwachten dat ook de diversiteit in de beroepsbevolking toeneemt. Een diverse beroepsbevolking betekent dat er verschillen bestaan tussen personen, onder andere cultuurverschillen. Indien de overheid als werkgever wilt vissen uit de gehele ‘vijver’ zal zij moeten inspelen op verschillen. Inspelen op verschillen is mogelijk door bijvoorbeeld het wervingsbeleid aan te passen (Bakas en Van Wolde, 1997 en Hijmans van den Berg et al, 2003). Bovendien is het belangrijk dat de overheid als werkgever weet om te gaan met verschillen tussen personen. De literatuur schrijft verschillende argumenten voor waarom werkgevers diversiteit moeten waarderen. Ook voor overheidsorganisaties zijn er argumenten te benoemen, te weten makkelijkere vacaturevulling, sociale rechtvaardigheid, moreel ethisch, kwaliteitsverbetering en toenemende klant tevredenheid (A&O Fonds, 2003 en 2004; Burggraaf et al, 2000; De Vries, 2005; Kanter, 1983 en Derveld, 1995). Deze punten worden uitgebreid besproken in paragraaf 2.5. Naast de rol van werkgever heeft de overheid ook als beleidsmaker- en uitvoerder te maken met diversiteit. De toenemende diversiteit van de samenleving kan beschouwd worden als een ontwikkeling in de maatschappij. Als gevolg van deze ontwikkeling doen zich verschillende problemen voor in Nederland, denkt u maar aan toenemende discriminatie en vooroordelen. Indien de overheid deze ontwikkeling met bijgaande problemen wil sturen dient zij te bepalen hoe die sturing vorm krijgt. Sturing van maatschappelijke ontwikkelingen wordt ook wel beleid genoemd. Hoe het beleid omtrent diversiteit zich heeft ontwikkeld in Nederland vindt u in paragraaf 2.3. Uitgangspunten en doelstellingen voor beleid over diversiteit in dit geval, komen tot stand door besprekingen en onderhandelingen tussen politici, ambtenaren, organisaties, pressiegroepen en soms burgers. Tijdens de besprekingen en onderhandelingen wat ook bekend staat als beleidsvorming proberen de verschillende partijen elkaar te overtuigen over de beste manier voor het sturen van de maatschappelijke ontwikkeling. Uiteindelijk leidt het tot politieke beslissingen. Vervolgens dienen de beleidsvoornemens en politieke beslissingen omgezet te worden in daadwerkelijk bestuurlijk optreden ofwel het beleid dient uitgevoerd te worden (Bovens et al, 2001).

In de volgende paragrafen worden de volgende punten besproken. Ten eerste waar diversiteitsbeleid zijn wortels in vindt en hoe het beleid zich heeft ontwikkeld in Nederland. Ten tweede wat zich afspeelt in de externe omgeving van organisaties. Deze ontwikkelingen

kunnen reden zijn voor diversiteitbeleid. Ten derde de positieve effecten van diversiteit. Hiermee wordt aangegeven waarom diversiteit gewaardeerd hoort te worden. Ook de nadelen van diversiteitbeleid komen aan bod. Als slot wordt besproken hoe men vorm kan geven aan diversiteitbeleid, te weten de succesfactoren en valkuilen bij het implementeren ervan. Maar eerst wordt stil gestaan bij een aantal frequent gebruikte termen.

De termen autochtoon, westerse- en niet westerse allochtoon zijn begrippen die frequent gebruikt worden in dit onderzoek. Deze worden daarom hieronder toegelicht.

Het Centraal Bureau voor Statistiek (CBS) hanteert de volgende definities (CBS, 2006):

Autochtoon: persoon van wie beide ouders in Nederland geboren zijn.

Allochtoon: persoon van wie ten minste één ouder geboren is in het buitenland.

Onder de groep allochtonen zijn er nog een aantal onderscheiden, eerste- of tweede generatie en westers- of niet-westers.

Eerste generatie: allochtoon die zelf in het buitenland geboren is.

Tweede generatie: allochtoon geboren in Nederland.

Het onderscheid westers- of niet-westers is ingegeven door de grote verschillen in sociaal-economische en culturele situatie van allochtonen in Nederland.

Westerse allochtoon: allochtoon met herkomstgroepering één van de landen van de werelddelen Europa, Noord-Amerika en Oceanië en de landen Japan en Indonesië.

Niet-westerse allochtoon: allochtoon met herkomstgroepering één van de landen van de werelddelen Afrika, Latijns-Amerika en Azië.

Naast de definitie die het CBS hanteert zal ik ook de definitie van de Wet Samen² hanteren. Reden hiervoor is dat de Wet Samen een definitie hanteert waarbij het gaat om de allochtoon waar het echt om draait in de maatschappij. Het gaat dan voornamelijk om de allochtonen die volgens het CBS beschouwd worden als niet-westerse allochtonen.

De Wet Samen rekende de volgende personen tot de groep allochtonen (www.wetsamen.nl, 2006):

- Persoon geboren in Turkije, Marokko, Suriname, Nederlandse Antillen, Aruba, voormalig Joegoslavië, of in overige landen in Zuid- of Midden-Amerika, Afrika of Azië met uitzondering van Japan en voormalig Nederlands-Indië;
- Een persoon die voorkomt in het register, bedoeld in artikel 1, onder b, van de Wet Rietkerk-uitkering;
- De kinderen van de onder a en b genoemde personen.

Alleen onder de groep allochtonen bestaat diversiteit door de plaats van geboorte of herkomstgroepering. Allochtonen zijn dus niet hetzelfde maar zijn allen uniek. Allochtonen hebben enkel als overeenkomst dat zij geen autochtoon zijn (Bakas et al, 1997).

2.3 De wortels van diversiteitbeleid en de beleidsontwikkeling in Nederland

Voor in te gaan op wat diversiteitbeleid in Nederland precies inhoudt en hoe het beleid zich heeft ontwikkeld in Nederland wordt eerst kort stil gestaan bij de wortels van dit beleid. Diversiteitbeleid is namelijk geen Nederlandse uitvinding. Het is overgewaaid uit het buitenland.

² Wet SAMEN: Wet Stimulering arbeidsdeelname etnische minderheden (1989-2004). Het was ingevoerd om de etnische achtergrond van medewerkers te registreren. Registratie was niet verplicht.

Decennia lang bestaat er beleid met als doelstelling het tenietdoen van achterstanden van minderheidsgroepen, waaronder allochtonen. In de jaren zeventig is Positieve actie uitgevonden in de Verenigde Staten met als doel de achterstand van groepen in zowel arbeidsorganisaties als op de arbeidsmarkt op te heffen. Positieve actie sterft uiteindelijk een natuurlijke dood volgens de auteur Roosevelt. Wanneer achterstanden ingelopen zijn, houden maatregelen om achterstanden op te heffen op met bestaan. Positieve actie heeft jaren lang een belangrijke rol gespeeld voor de instroom in organisaties maar eenmaal ingestroomd biedt positieve actie geen mogelijkheden voor verdere doorstroom in organisaties (Roosevelt in: Burggraaf & Van Kooten, 2000). Roosevelt geeft aan, dat **indien** positieve actie betekent dat iemands competenties en karakter nooit over het hoofd gezien of ondergewaardeerd wordt op grond van etniciteit, sekse of fysieke handicap, **dan** zou positieve actie precies hetgeen zijn wat nodig is om aanwezig talent in organisaties de juiste plaats te laten vinden. Op grond hiervan beschouwt Roosevelt 'managing diversity' als opvolger van positieve actie daar 'managing diversity' diversiteit in al zijn facetten waardeert (Roosevelt in: Burggraaf & Van Kooten, 2000). 'Maniging diversity' is de opvolger van 'positieve actie'.

Diversiteitmanagement ofwel diversiteitbeleid is ontstaan als een Amerikaanse managementstrategie voor het bedrijfsleven en is dus in eerste instantie niet ontworpen voor de overheid. In de jaren tachtig en negentig is diversiteitbeleid overgewaaid uit het Amerikaanse bedrijfsleven naar de overheid aangezien die steeds bedrijfsmatiger aan de slag is gegaan (Essed et al, 2002). Dat de overheid steeds bedrijfsmatiger te werk gaat blijkt uit het feit zij resultaat- en klantgericht te werk gaat, druk op effectiviteit en efficiency toeneemt en dat prestatiebeoordeling niet onbekend meer is bij de overheid (Hood, 1991 en A&O Fonds, 2003). Deze kenmerken geven aan dat de aard en werking van de publieke sector (deels) gewijzigd zijn en dat de verschillen met de private sector kleiner worden (Leisink et al, 2005). Als gevolg hiervan ontstaat de uitdaging om diversiteitbeleid dat in eerste instantie ontwikkeld is voor het versterken van de positie van commerciële organisaties, ook te implementeren in de Nederlandse overheid. Wat de redenen voor diversiteitbeleid zijn alsmede de opbrengsten ervan worden besproken in paragraaf 2.4 en 2.5. Voordat deze paragrafen aan de orde zijn wordt het volgende besproken. Voor het ontstaan van diversiteitbeleid in Nederland bestond er al beleid met doelstelling het tenietdoen van achterstanden van minderheidsgroepen. Hoe het beleid zich ontwikkeld heeft tot uiteindelijk diversiteitbeleid zoals wij het de dag van vandaag kennen, wordt hieronder beschreven over de jaren zeventig tot heden.

Jaren zeventig

In de jaren zeventig werd er beleid gemaakt voor het instandhouden van groepsbinding onder de gastarbeiders ook wel bekend als allochtonen. Het beleid ging onder de naam categoriaalbeleid ofwel welzijnsbeleid. Het beleid was uitsluitend gericht op de tijdelijke opvang van minderheden daar men ervan uitging dat deze terug zouden keren naar land van herkomst (Rijkschroeff et al, 2003).

Jaren tachtig

Midden jaren zeventig is de overheid allochtonen als onderwerp van beleid gaan beschouwen daar de positie van allochtonen problematisch werd en zij niet terugkeerden naar land van herkomst. Begin jaren tachtig is de overstap gemaakt van categoriaalbeleid van de jaren zeventig naar minderhedenbeleid ofwel allochtonenbeleid. Doelgroepen van dit beleid waren Antillianen, Surinamers, Molukkers, gastarbeiders en hun gezinsleden, zigeuners, woonwagenbewoners en vluchtelingen (Van Vugt, 1995). Het minderhedenbeleid was overwegend bedoeld ter bevordering van integratie met het bewaren van eigen cultuur/identiteit. De Nederlandse samenleving moest deze groepen ruimte bieden om zich te kunnen ontplooien. Aan de andere kant werd van de groepen wel verwacht dat zij de instelling hadden deel te nemen in de Nederlandse samenleving en inspanning vertoonden om de sociale vaardigheden eigen te maken (wederzijde aanpassing) (Nota Minderhedenbeleid, 1983). Overige doelstellingen waren verminderen van de sociaal-

economische achterstand en het bestrijden van achterstelling en discriminatie (Van Vugt, 1995).

Jaren negentig

Het minderhedenbeleid van de jaren tachtig werd als 'soft' bestempeld. Minderheden werden doodgeknuffeld door het aanbod van welzijn- en zorgvoorzieningen. Hierdoor werden ze passief en hadden weinig zelf inbreng en initiatief. Het beleid verzette zich daarom van recht op zorg naar plicht tot zelfverantwoordelijkheid. Hierdoor ontstond het integratiebeleid. Door de sterke toename van werkloze allochtonen werd de aandacht voor emancipatie minder in dit beleid, en nam de aandacht voor het opheffen van achterstand toe. Doelstelling van het integratiebeleid was dan ook toename van participatie op de arbeidsmarkt als in het onderwijs. Het beleid richtte zich minder op groepen en meer op de persoon als individu die een achterstandspositie had (Rijkschroeff et al, 2003).

Het categoriaal-, minderheden- en integratiebeleid die invulling hebben gekregen in de jaren zeventig tot en met negentig zijn alle vormen van doelgroepenbeleid dat onderdeel is van emancipatiebeleid. Doelgroepenbeleid richt zich op het bestrijden van achterstanden van bepaalde bevolkingsgroepen door middel van positieve actie. Positieve actie richt zich op het te niet doen van obstakels waardoor achtergestelde groepen extra kansen krijgen dan normaal (Van Vugt, 1995). Zoals eerder vermeld is positieve actie maar van tijdelijke aard. Het is een manier om onbalans te corrigeren in organisaties, maar dan houdt het op met bestaan. Het draagt verder niet bij aan een werkomgeving waarin opwaartse mobiliteit bestaat voor een ieder (Burggraaf & Van Kooten, 2000).

Doelgroepenbeleid heeft te weinig effect gehad. Dit blijkt uit het feit dat de arbeidspositie van minderheden op de arbeidsmarkt alsook het onderwijsniveau van allochtonen leerlingen niet verbeterd is ten opzichte van autochtonen. (SCP, 1999). Als gevolg hiervan hebben zich de afgelopen jaren verschillende trends voorgedaan in het emancipatiebeleid. Denken in achterstanden is omgezet in denken in mogelijkheden en kansen. Termen die tegenwoordig vaak aan bod komen zijn empowerment, mainstreaming en diversiteit. Bij empowerment draait het om de vraag hoe vrouwen hun kwaliteiten zo optimaal mogelijk kunnen ontwikkelen en benutten. Bij mainstreaming draait het om emancipatiebeleid dat zich richt op integratie van emancipatiedoelstellingen in het reguliere beleid. De term diversiteit geeft aan dat mensen op diverse aspecten van elkaar verschillen (Beleidsnota Emancipatiebeleid Leiden, 2003).

Tegenwoordig

Diversiteitbeleid is de afgelopen jaren ontstaan in Nederland als reactie op het doelgroepenbeleid dat volgens onderzoeken stigmatiserend uitpakte. Diversiteitbeleid gaat een stap verder dan het doelgroepenbeleid. Doelgroepenbeleid legt de nadruk voornamelijk op het gewenste emancipatoire effect waarmee bedoeld wordt, het bestrijden van achtergestelde groepen op de arbeidsmarkt. Diversiteitbeleid gaat ervan uit dat een ieder bestaat uit een unieke combinatie kenmerken, wat blijkt uit de diversiteitscirkel weergegeven in figuur 3.1, en er binnen groepen dus ook verschillen bestaan. Diversiteitbeleid heeft als uitgangspunt een samenleving als geheel. Het sluit iedereen in en niemand uit. Tevens tracht het denken in minderheden en meerderheden te niet te doen (Beleidsnota Emancipatiebeleid Leiden, 2003)

Onder de term diversiteitbeleid zijn een reeks aan beleidsmaatregelen onder te brengen te weten, seniorenbeleid, leeftijdsbewust personeelsbeleid, genderbeleid, interculturalisatiebeleid en arbeidsgehandicaptenbeleid. In sommige gevallen gaat het om een combinatie van de maatregelen die beogen bepaalde groepen mensen aan te trekken of te behouden in organisaties. Naast deze maatregelen zijn er ook andere maatregelen onder te brengen die voor ogen hebben om discriminatie, uitsluiting, pesten en ongewenst gedrag te voorkomen (A+O Fonds 2003). Hieronder wordt uitgelegd wat de vormen van beleid beogen (A+O Fonds 2003:5-6).

- *Interculturalisatiebeleid*: beleid gericht op het vinden en behouden van allochtoon arbeidspotentieel.
- *Seniorenbeleid*: beleid gericht op het vervangen van verloren deskundigheid van ouderen en doorstroom te bevorderen. Ook beoogd het ouderen die langer door willen werken goed inzetbaar te houden.
- *Leeftijdsbewust personeelsbeleid*: beleid waarmee getracht wordt recht te doen aan behoeften van medewerkers rekening houdend met hun leeftijdsfase.
- *Genderbeleid*: beleid dat rekening houdt met de balans tussen werk en privé-leven. Dit door voorzieningen te treffen.
- *Arbeidsgehandicaptenbeleid*: beleid waarin aandacht wordt besteed aan mensen hun kwaliteiten in plaats van hun gebreken.

In deze scriptie staat enkel interculturalisatiebeleid centraal. Reden voor deze afbakening is als volgt. Het aantrekken van deze groep in tijde van een krappe arbeidsmarkt is hard nodig. Dit aangezien uit cijfers blijkt dat ondanks de toenemende arbeidsparticipatie onder allochtonen het werkloosheidspercentage in vergelijking tot de autochtonen omvangrijker is (CBS, 2006). De groep allochtonen spreekt mij het meest aan omdat ik zelf allochtoon ben en verbaasd ben over het feit dat hun werkaandeel zo laag is. Qua tijdsbestek is het tevens niet mogelijk alle groepen behorende tot de stille reserves te onderzoeken.

Omdat het onderzoek wordt afgebakend tot de groep allochtonen wordt de algemene term diversiteitbeleid gehanteerd in plaats van interculturalisatiebeleid. Dus indien er gesproken wordt over diversiteitbeleid wordt bedoeld diversiteitbeleid divisie allochtonen, interculturalisatiebeleid.

Uit deze paragraaf kan geconstateerd worden dat beleid voor minderheden ofwel allochtonen, sterk is veranderd in Nederland. Het beleid was in eerste instantie gericht op de opvang van minderheden (categoriale beleid, welzijnsbeleid). Dit beleid werd opgevolgd door het integratiebeleid waar het accent kwam te liggen op structurele integratie aangezien de allochtonen niet terugkeerden naar land van herkomst. Het integratiebeleid van toen is tegenwoordig onderdeel geworden van het algemene beleid gericht op het tenietdoen van achterstanden. Tevens heeft zich een verschuiving voorgedaan van groepsgericht beleid naar beleid gericht op een individuele benadering, te weten diversiteitbeleid. Er is nu helder geworden wat diversiteitbeleid beoogt. In de volgende paragraaf worden redenen voor diversiteitbeleid behandeld.

2.4 Redenen voor diversiteitbeleid

Ontwikkelingen in de omgeving van een organisatie zijn van grote invloed op de organisatie. Hierdoor zijn zij ervan afhankelijk. De onderstaande ontwikkelingen doen zich voor in Nederland. Deze kunnen redenen zijn voor organisaties om invulling te geven aan diversiteitbeleid. Dit zal blijken uit deze paragraaf.

Economische ontwikkeling

De Nederlandse arbeidsmarkt stond volgens de Raad voor Werk en Inkomen (RWI) in het jaar 2005 op een keerpunt. Na jaren in een economische recessie te hebben verkeerd trekt de economie eindelijk aan. Voor de jaren 2008-2011 wordt een economische groei verwacht van 2,25% (CWI, 2006). Een aantrekkende economie heeft als gevolg dat de arbeidsvraag het arbeidsaanbod voorbij streeft waardoor een tekort op de arbeidsmarkt ontstaat. Tot het jaar 2011 wordt jaarlijks een stijging van 2% verwacht in het aantal banen. Daarentegen stijgt de potentiële beroepsbevolking, bevolking met de leeftijd tussen 15-64 jaar, gering. In 2011 wordt zelfs verwacht dat deze daalt (CWI, 2006). Uit deze gegevens is af te leiden dat er een krapte op de arbeidsmarkt zal ontstaan.

Demografische ontwikkelingen: vergrijzing, ontgroening en toename allochtonen

Met demografische factoren wordt geduid op vergrijzing en ontgroening. De verwachting is dat als gevolg van deze factoren de potentiële beroepsbevolking daalt per 2012. In 2012 wordt een daling van 60.000 personen verwacht ten opzichte van 2011 (CWI, 2006).

Vergrijzing

Met vergrijzing wordt bedoeld dat de bevolking verouderd als gevolg van een dalend sterftecijfer. In 2005 was een groot aandeel van de Nederlandse bevolking tussen de 30 en 60 jaar. Deze groep is in het jaar 2025 tussen de 50 en 80 jaar oud. In de periode 2005-2025 daalt het aantal personen in de leeftijdsklasse 30-60 jaar van 5 miljoen naar 4,1 miljoen. Het aantal personen ouder dan 60 jaar stijgt echter van 3,1 miljoen naar 4,7 miljoen (RPB en CBS 2006). Verwacht wordt dat de trend doorzet.

Ontgroening

Met ontgroening wordt bedoeld dat het geboortecijfer daalt. De verwachting is dat de bevolking met slecht 0,6 miljoen stijgt de komende twintig jaar wat een daling is van 1,4 miljoen in vergelijking tot de voorgaande twintig jaren (RPB en CBS, 2006). Als gevolg van ontgroening zullen er minder mensen zijn om aan de vervangingsvraag te voldoen. Ook dit blijkt uit het rapport *'De arbeidsmarkt in de collectieve sector'* die in 2001 verschenen is (BZK, 2001)

Allochtonen

Allochtonen zijn steeds belangrijker voor de arbeidsmarkt. Dit blijkt uit de regionale bevolkings- en allochtonenprognose 2005-2025. Verwacht wordt dat het aantal autochtonen in het jaar 2025 daalt naar 12,9 miljoen in tegenstelling tot de allochtone bevolking die stijgt tot 4 miljoen. Hierdoor neemt het aanbod allochtonen op de arbeidsmarkt sterk toe. Werkgevers die opzoek zijn naar schoolverlaters komen hierdoor snel terecht bij de allochtone jongeren. Het arbeidspotentieel verandert namelijk van 'witte mannen' naar 'kleur'. Ook het aantal klanten van allochtone afkomst neemt toe door deze ontwikkeling. Organisaties horen hun klanten goed te begrijpen om beleid of producten daarop te kunnen afstemmen. Het aanbod dient afgestemd te zijn op de diversiteit van behoeften van de verschillende groepen in de samenleving wil men tevreden klanten of burgers (A&O Fonds, 2003 en Derveld, 1995).

De bovenstaande ontwikkelingen geven aan dat de arbeidsmarkt alsmaar diverser wordt op het gebied van etniciteit waardoor dit vaker terug te zien kan zijn in het personeelsbestand van organisaties. De maatschappij acht het tevens als gevolg van deze ontwikkelingen min of meer verplicht dat organisaties zich meer inzetten voor de instroom en behoud van allochtonen (Derveld, 1995). Ondanks de geschetste ontwikkelingen zijn een groot aantal organisaties nog huiverig voor etnische diversiteit. Om organisaties over de streep te krijgen worden de positieve effecten van diversiteitsbeleid in de volgende paragraaf besproken.

2.5 Positieve effecten van diversiteitsbeleid

Een etnisch divers personeelsbestand heeft positieve gevolgen voor organisaties. Verschillen tussen personen kunnen namelijk bijdragen aan meer kwaliteit alsook andere kwaliteiten in een organisatie. Naast de positieve effecten voor organisaties is het ook van positieve betekenis voor allochtonen in de samenleving (Van Vugt, 1995). Deze paragraaf behandelt de positieve effecten van diversiteitsbeleid. Hiervoor wordt een aantal personen uit de praktijk geciteerd. Deze vertellen hun ervaring met diversiteitsbeleid.

Mohamed el Achkar, Changemanager diversity, TNT Post:

“We doen het omdat we als bedrijf denken dat we er beter van worden. Diversiteit betekent: beter presteren en vernieuwen. Door.....bereiken. Op het gebied van personeel vissen we in een veel grotere vijver waarvoor we meer talenten kunnen binnenhalen” (Spits, 30 oktober 2006)

Sanne Mooij, Energiebedrijf Shell:

“We streven ernaar om teams zo divers mogelijk samen te stellen, omdat we weten dat ze betere besluiten nemen dan groepen die uit hetzelfde soort mensen bestaat” (Spits, 30 oktober 2006).

Hier volgen de positieve effecten van diversiteitbeleid volgens de bestudeerde literatuur met de nodige uitleg. De effecten worden gekoppeld aan argumenten voor diversiteitbeleid.

Economisch argument

Vacaturevulling

Als gevolg van vergrijzing en ontgroening van de autochtone beroepsbevolking groeit de noodzaak om onbenut arbeidspotentieel te benutten. Organisaties die besluiten om te schakelen naar een etnisch diverse organisatie, zullen beschikken over een ruimere arbeidsmarkt (A&O Fonds, 2003 en Derveld, 1995). Ook indien er rekening gehouden wordt met diversiteit bestaat de mogelijkheid meer potentiële medewerkers te bereiken waardoor de vacaturevulling makkelijk verloopt (De Vries, 2005). Voor continuïteit van organisaties zijn arbeidskrachten nodig om kwaliteit te blijven leveren en is het noodzakelijk alle potentiële krachten te benutten ongeacht hun etnische afkomst.

Kwaliteit

Wanneer personen met diverse culturele achtergronden samenwerken, zullen er verschillende culturele invalshoeken ontstaan wat leidt tot meer innovatie en creativiteit. Dit staat ook bekend als het synergie-effect (Derveld, 1995). Een divers personeelsbestand betekent namelijk een groot potentieel aan meningen, kennis, visies en inzichten en oplossingsstrategieën wat de creativiteit stimuleert en leidt tot betere oplossingen en verbetering van de dienstverlening en productie (Kanter, 1983 en Derveld 1995).

Dienstverlening

Door een divers personeelsbestand krijgt de organisatie beter inzicht in wat zich daadwerkelijk afspeelt in de samenleving. Hierdoor kunnen de diensten en producten beter aansluiten bij de vraag van de klant of burger (A&O Fonds 2004 en Provincie Noord-Holland, 2001). Een kanttekening die hierbij geplaatst moet worden is dat de organisatie moet uitkijken bepaalde groepen aan te trekken enkel voor het binnenhalen van informatiebronnen. Allochtonen wensen niet aangenomen te worden vanwege hun kleur, maar vanwege hun kwaliteiten (A&O Fonds, 2004).

Morelethisch argument

Dit argument heeft een emancipatorisch effect, namelijk het wegwerken van sociale ongelijkheid met de mogelijkheid dat mensen zichzelf ontwikkelen. Dit kan gezien worden als maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef wat in organisaties en instellingen leidt tot het bepalen en naleven van normen die afgeleid zijn van waarden als gelijkwaardigheid en wederzijds respect (Burggraaf et al, 2000).

Sociaal verantwoordelijkheidsargument

Organisaties willen graag een goed voorbeeld geven uit sociaal verantwoordelijkheidsgevoel door een afspiegeling van de bevolkingssamenstelling of lokale arbeidsmarkt te krijgen in het personeel. Van overheidsinstellingen wordt verwacht dat ze hier het voortouw in nemen, zij behoren een voorbeeldfunctie te zijn voor andere werkgevers en/of naar burgers toe (A&O Fonds, 2003 en 2004). De provincie Noord-Holland maakt dit hard door aan te geven dat het stimuleren van diversiteit in verschillende facetten tot het takenpakket van de provincie

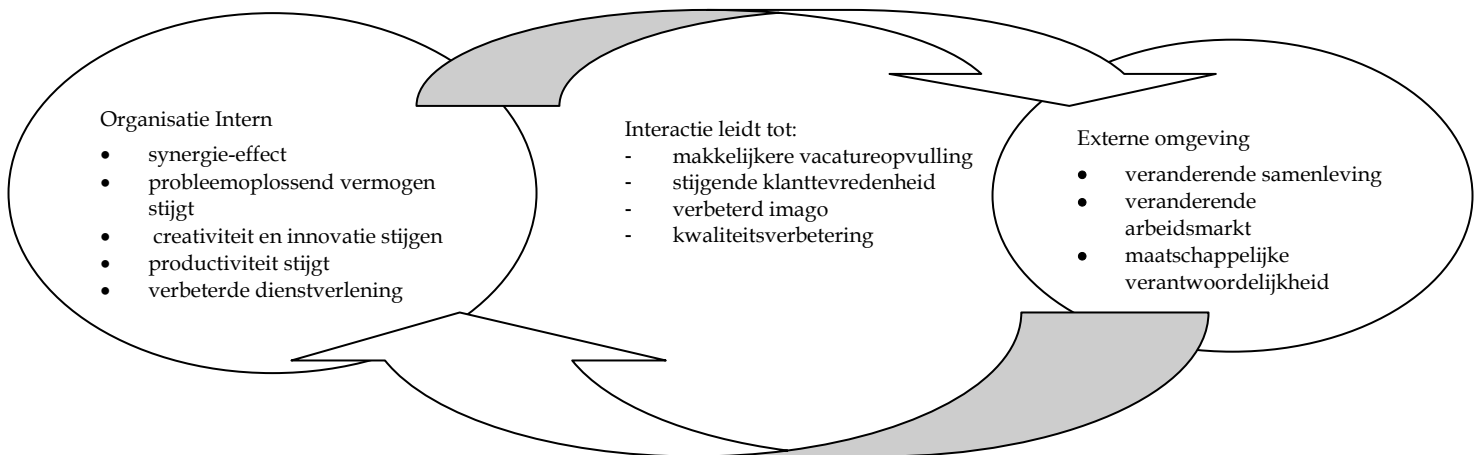
hoort. En als dit gepredikt wordt in de buitenwereld, dient de organisatie ook intern op dat gebied zaken in orde te hebben (Provincie Noord-Holland, 2001).

Met de afspiegelingskwestie wordt geprobeerd een bijdrage te leveren aan de verbetering van de sociale positie van allochtonen in de samenleving. Ook wordt hiermee getracht het imago te verbeteren van overheidsinstellingen (A&O Fonds, 2003 en 2004).

Diversiteitbeleid wat leidt tot een divers personeelsbestand heeft niet alleen positieve effecten voor organisaties zoals hierboven blijkt, maar ook voor allochtonen in de samenleving (Van Vugt, 1995). Voor allochtonen is het van belang dat organisaties positieve ervaring opdoen met allochtonen om zodoende de vooroordelen teniet te doen die gevormd zijn door de media. De media benadrukken voornamelijk de nadelen en niet de voordelen. Het brengt naar buiten wat verkoopt. Dit draagt bij dat allochtonen in hokjes geplaatst en gestigmatiseerd worden. Er ontstaat minder tolerantie voor andere groepen in de maatschappij (Siebers et al, 2002). Vooroordelen blijven bestaan indien organisaties geen ervaring opdoen met allochtonen. Door allochtonen in dienst te nemen kunnen vooroordelen afnemen waardoor de kans op een baan voor hen toeneemt (A&O Fonds, 2003; Bakas et al, 1995; Ramdas: in Personeelsbeleid, 2006)

In figuur 2.2 wordt deze paragraaf samengevat in beeld gebracht.

*Figuur 2.2 Voordelen van diversiteitbeleid
(afgeleid van Derveld, in: "Werken in multiculturele organisaties", 1995:82)*



In het bovenstaande zijn de argumenten voor diversiteitbeleid besproken. Daar een overheidsorganisatie, te weten de provincie Noord-Brabant, centraal staat in het onderzoek, wordt hieronder toegelicht wat de betekenis is van de benoemde argumenten voor een overheidsorganisatie.

Uit paragraaf 2.4 is af te leiden dat er een tekort aan arbeidskrachten verwacht wordt als gevolg van vergrijzing, ontgroening en een aantrekkende economie. Aangezien overheidsorganisaties en in het bijzonder provincies beschikken over een vrij vergrijpde ambtelijke organisatie kunnen zich problemen voordoen in het voldoen aan de vervangingsvraag (IPO, 2005). Om dit probleem te verhelpen zou de organisatie de instroom van personeel meer kunnen richten op de toenemende etnische diversiteit in de beroepsbevolking en potentiële arbeidskrachten aantrekken die een achterstand op de arbeidsmarkt hebben. Het waarderen van diversiteit leidt dus in eerste instantie tot makkelijkere vacaturevulling. Ten tweede draagt een divers personeelsbestand bij aan kwaliteitsverbetering. Verschillende culturele invalshoeken leidt volgens Derveld (1995) tot meer creativiteit en innovatie. Voor overheidsorganisaties betekent dit dat er beleid tot stand komt dat beter aansluit wat zich feitelijk afspeelt. Dit is ook een gevolg van een

personeelsbestand dat beter inzicht heeft in wat leeft in de praktijk. Er kan zodoende een betere aansluiting van diensten en producten op de klant plaatsvinden (A&O Fonds 2004 en Provincie Noord-Holland, 2001). Dit is noodzakelijk daar overheidsorganisaties dienstverlenende organisaties zijn. Aanbod van dienstverlening dient afgestemd te zijn op de diversiteit van behoeftes van de klanten. Een juiste afstemming van producten en diensten op de behoeftes van de klant leidt op zijn beurt tot toenemende klanttevredenheid (A&O Fonds, 2003). Toenemende klanttevredenheid is dus het derde argument voor overheidsorganisaties. Als vierde is te stellen dat het voeren van diversiteitbeleid bijdraagt aan het wegwerken van sociale ongelijkheid en mensen de mogelijkheid biedt zich te ontwikkelen. De overheid heeft voor dit maatschappelijke probleem beleid bedacht en dient daar ook zelf uitvoering aan te geven. Overheidsorganisaties horen hun voorbeeldfunctie na te leven. Als slot wordt van overheidsinstellingen verwacht dat zij sociaal rechtvaardigheid nastreeft door een afspiegeling van de samenleving in eigen huis te hebben. Indien zij dat doet geeft zij een goed voorbeeld en komt het ook het imago van overheidsinstellingen ten goede (A&O Fonds, 2003).

2.6 Nadelen van diversiteitbeleid

Naast de vele positieve effecten van diversiteitbeleid kent de literatuur ook een aantal nadelen eraan. Deze worden hieronder beschreven en zijn afkomstig uit een beleidsnota van de gemeente Leiden (2003).

Ten eerste wordt *voorbij gegaan aan de realiteit*. Er wordt namelijk gedacht vanuit kansen en mogelijkheden die diverse groepen hebben en niet meer vanuit traditionele patronen van afkomst. Bij deze gedachte wordt voorbij gegaan aan het feit dat er in de praktijk vele barrières zijn waar men tegenaan botst vanwege hun afkomst. En ten tweede benoemt Leiden *stigmatisering*. Diversiteitbeleid richt zich volgens de gemeente in eerste instantie op een ieder maar in de praktijk leidt het tot beleid gericht op bepaalde groepen. Dit kan stigmatiserend uitpakken omdat mensen in 'hokjes' geplaatst worden met alle vooroordelen die daarmee gepaard gaan.

Ondanks er ook nadelen aan diversiteitbeleid verbonden zijn kan het beleid de organisatie toch van meerwaarde zijn. Dit blijkt ook uit onderzoek gedaan door het A&O Fonds onder gemeenten. Bij dit onderzoek gaf 94% van de ondervraagden aan dat diversiteitbeleid positief effect heeft gehad (A&O Fonds, 2004: Bijlage 6). Bovendien ben ik van mening dat diversiteitbeleid tevens economisch noodzakelijk is voor organisaties vanwege de verwachte krapte op de arbeidsmarkt. In tijde van een krappe arbeidsmarkt kunnen organisaties zich niet permitteren op basis van afkomst, geslacht of handicap iemand te beoordelen. Van belang is dat organisaties alle potentiële kandidaten in huis halen en behouden. Als slot vind ik dat diversiteitbeleid noodzakelijk is omdat allochtonen nog te vaak werkloos zijn in tegenstelling tot autochtonen. Om allochtonen een kans te bieden en tevens de mogelijkheid hun sociale positie in de maatschappij te verbeteren is het van belang dat zij actief deelnemen in het arbeidsproces.

2.7 De succesfactoren en valkuilen van diversiteitbeleid

Indien men wenst dat diversiteitbeleid zijn vruchten afwerpt is het van belang in te zien dat het meer is dan een 'papieren tijger'. Om vorm te kunnen geven aan diversiteitbeleid kunnen de onderstaande succesfactoren worden overwogen. Daarnaast hoort er ook rekening gehouden te worden met een aantal, dat men onderweg kan tegenkomen.

Succesfactoren

Het implementeren van diversiteitbeleid gaat niet één, twee, drie. Er is een aantal succesfactoren, dat te overwegen zijn bij de implementatie, maar daarnaast horen er een aantal aspecten aanwezig te zijn in de organisatie. Hier valt te denken aan management dat verstand heeft van cultuurverschillen (diversiteitmanagement), een etnisch vriendelijke Human Resource Management beleid (HRM-beleid) en een open cultuur. Deze aspecten beschouw ik ook als succesfactoren aangezien zij aanwezig moeten zijn in de organisatie voor het realiseren van succesvol diversiteitbeleid. Hieronder worden de succesfactoren besproken.

- Draagvlak

Diversiteitbeleid moet gedragen worden in de organisatie en niet door een enkeling. Er dient draagvlak te zijn wat betekent het krijgen van steun bij beleidsontwikkeling en uitvoering (A&O Fonds, 2004). Indien er sprake is van volledig draagvlak betekent het dat een ieder op elk niveau in de organisatie op de hoogte is van wat er gaande is (Essed en Helwig, 1992). Volgens het A&O Fonds dient draagvlak er in eerste instantie voornamelijk te zijn vanuit de politiek (B&W ofwel Gedeputeerden), onder de secretaris en de sectorhoofden ofwel directiehoofden. Reden hiervoor is dat zij degene zijn die het op de agenda kunnen krijgen. Draagvlak is te creëren door het volgende (A&O Fonds, 2004):

- Stimulans vanuit de politiek;
- Het onderwerp diversiteit 'meeliften' met andere onderwerpen die wel hoog op de agenda staan;
- Inschakelen van een expertisecentrum.

- Etnisch diverse bevolkingssamenstelling

Naast draagvlak in de organisatie hoort de samenleving in de omgeving van de organisatie ook etnisch divers te zijn volgens het A&O Fonds (2004). Indien dat niet het geval is, is het onmogelijk een etnisch diverse personeelsformatie te realiseren in een organisatie. Dit indien ervan uitgegaan wordt dat de medewerkers woonachtig zijn in de omgeving van de organisatie. Hierdoor is het voor overheidsinstellingen niet mogelijk te voldoen aan hun voorbeeldfunctie op het gebied van diversiteit.

- Diversiteitmanagement

Wijze van leidinggeven van het management is bepalend voor de mate van tevredenheid onder de werknemers (Ting, 1996; 1997 en Reiner en Zhao, 1999). Daarom is het van belang goed leiding te kunnen geven, ook aan een etnisch divers team wat uiteindelijk gerealiseerd wordt met diversiteitbeleid. Een leidinggevende van een etnisch divers team hoort toe te zien dat er een werkklimaat ontstaat waarin respect heerst voor de medemens en waar geen ruimte is voor uitsluiting of discriminatie (Hijman van de Bergh et al, 2003). Daarom vereist leidinggeven aan een etnisch divers team een andere mentaliteit aan de top. De heer El Achkar van TNT Post zegt het volgende: *"met diversiteit ben je er nog niet. Je hebt goed leiderschap nodig. Managers die kunnen omgaan met verschillen in cultuur, religie en sekse"* (Spits, 30 oktober 2006).

Leidinggeven aan een multicultureel personeelsbestand kan volgens Bakas en Van Wolde (1997) gezien worden als het verzorgen van een tuin. In een tuin bevinden zich namelijk diverse planten die elk anders verzorgd moeten worden. Per plant wordt gekeken wat voor een verzorging deze nodig heeft om tot een mooi resultaat te komen, een bloeiende tuin. In organisaties zou dit ook moeten gebeuren. Ieder mens is uniek en vereist daarom 'andere verzorging'. Leidinggeven aan een divers team kan daarom vergeleken worden met het onderhouden van een tuin. Om als leidinggevende leiding te kunnen geven aan een divers team is het noodzakelijk uitvoering te geven aan diversiteitmanagement. Diversiteitmanagement is het instrument te hanteren voor de omgang met culturele verschillen (Derveld, 1995). De term diversiteitmanagement kent verschillende benamingen in de literatuur, intercultureel management en managing diversity. Deze begrippen zijn vrijwel equivalent aan elkaar omdat ze hetzelfde doel voor ogen hebben, namelijk het

managen van verschillen. Volgens Bakas en Van Wolde (1997) beoogt diversiteitsmanagement het volgende. Het realiseren van een divers personeelsbestand waarin de unieke kwaliteiten van elk individu optimaal benut worden. Elk individu moet de kans krijgen zichzelf optimaal te ontplooiën. Intercultureel management tracht een leefbaar klimaat te scheppen en gelijke kansen voor een ieder ongeacht culturele verschillen (Van Twuyter, 1995). Intercultureel management wordt door Van Kooten et al. (2000:22) als volgt gedefinieerd: *“Het geheel van kennis, inzicht en vaardigheden dat nodig is om op de diverse managementniveaus adequaat vorm en leiding te kunnen geven aan een multiculturele organisatie.”* Managing diversity legt het accent op het ontwikkelen en evalueren van organisatieculturen ter verbetering van de vaardigheden van leidinggevers aan een divers personeelsbestand (Roosevelt, 1993). In dit onderzoek hanteer ik de term diversiteitsmanagement en maak ik verder geen onderscheid tussen de termen. Reden hiervoor is dat de groep allochtonen centraal staat in het onderzoek en het bij diversiteitsmanagement om het erkennen van het ‘totale’ draait. Intercultureel management legt het accent op culturele verscheidenheid in het ‘totale’. De interpretatie van de termen komt overeen met wat centraal staat in het onderzoek, namelijk hoe er omgegaan dient te worden met een alsmaar diverser arbeidsmarktaanbod.

Voor succesvol diversiteitsmanagement wat op zijn beurt noodzakelijk is voor succesvol diversiteitsbeleid, is het van belang dat vooroordelen over diversiteitsgroepen, teniet worden gedaan. Het opheffen ervan is te realiseren door trainingen te geven aan leidinggevers. Tijdens de trainingen horen leidinggevers bekend te raken met culturele verschillen en maatschappelijke achtergronden alsook de manier van communiceren van etnische groepen. Indien zij van deze verschillen bewust zijn is het mogelijk een multicultureel team te managen (Bakas & Van Wolde, 1997 en Roseval, 2001). Ook een woordvoerder van Shell geeft dit aan en voegt het volgende eraan toe. Tijdens trainingen kunnen managers bewust worden van hun eigen vooroordelen. Door je eigen vooroordelen in te zien kan je er makkelijker afstand van doen (Spits, 30 oktober 2006)

- **HRM-beleid**

De mens is de sleutel tot bedrijfssucces. Dit is de kern van HRM. Om deze reden is het van belang een aantrekkelijke werkgever te zijn en personeel tevreden te houden. Dit is te realiseren door de juiste inzet van HRM-instrumenten (Steijn, 2004). Aangezien diversiteitsbeleid gericht op allochtonen, centraal staat in dit onderzoek is het van belang aandacht te besteden aan HRM-instrumenten die deze groep laat instromen, verder ontwikkelt, het behoud stimuleert en de uitstroom voorkomt (Roseval, 2001). Volgens Roosevelt (1993) is de instroom van allochtonen niet het probleem, maar het benutten van hun kwaliteiten en mogelijkheden. Werkgevers houden zich te vaak alleen bezig met de instroom van allochtonen en besteden geen aandacht aan de doorstroom en behoud van deze groep waardoor de kans op uitstroom vergroot (Hijmans van den Bergh et al, 2003). Uit deze opvattingen is af te leiden dat het noodzakelijk is aandacht te besteden aan het HRM-beleid van een organisatie die een etnisch diverse personeelsformatie voor ogen heeft.

Instroom

Bij de instroom moet gekeken worden naar de instrumenten werving en selectie (Kluytmans, 2001). Volgens Bakas & Van Wolde (1997) gebeurt werving en selectie nog te vaak volgens het ‘old boys network principe’. Ondanks mensen het goed bedoelen zijn ze vaak geneigd hetzelfde te kiezen. Bijvoorbeeld een sollicitatiecommissie bestaande uit blanke mannen zal eerder kiezen voor een blanke man omdat zij daarmee bekend zijn. Hierdoor verkleint de kans op een baan voor allochtonen. Om een ieder ongeacht allochtoon- of autochtoon zijnde een gelijke kans te bieden tijdens de werving en selectieprocedure wordt hieronder aangegeven hoe dat te realiseren is.

o **Werving**

Allochtonen benaderen via de traditionele wervingsmethode, personeelsadvertentie, heeft weinig succes. Reden hiervoor is dat allochtonen meestal via hun eigen netwerk (vrienden en familie) aan een baan komen, Zij maken dus gebruik van andere wervingskanalen (Hijmans

van den Berg et al, 2003). Ook geven Bakas en Van Wolde (1997) aan dat allochtonen gebruik maken van ander media waardoor personeelsadvertenties hen niet bereikt. Om deze groep te bereiken kan gebruik gemaakt worden van onder andere allochtonenkranten en multiculturele programma's op tv en radio waarin aandacht besteed wordt aan naamsbekendheid van organisaties. Bij het opstellen van advertenties is het van belang de informatie af te stemmen op de ontvanger. Indien het gaat om niet echte lezers zullen de advertenties aantrekkelijk gemaakt moeten worden door middel van kleur en vormgeving om deze groep toch aan te spreken. Naast de bovenstaande methodes is contact leggen met netwerken (belangenorganisaties, sleutelfiguren) ook een mogelijkheid om deze groep te bereiken. Dit aangezien zij meestal via hun eigen netwerk aan een baan komen. Daarnaast is het mogelijk stageplekken, traineeships alsook instroomprojecten aan te bieden om personen te werven alsook bekend te maken met de organisatie (Bakas en Van Wolde 1997 en Hijmans van den Bergh et al 2003).

o **Selectie**

Tijdens selectiegesprekken kunnen er in de ogen van de selecteurs fouten optreden als gevolg van vooroordelen, taalgebruik en non-verbale communicatie van de sollicitant. Selecteurs zijn meestal niet bekend met verschillende culturen en beoordelen het denken en doen van kandidaten op basis van westerse standaarden. Selecteurs die niet bewust zijn van cultuurverschillen, gaan voorbij aan het feit dat andere manieren van communiceren, denken en doen niet in het nadeel hoeft te zijn van iemands functioneren en dus geschiktheid voor een bepaalde functie (Bakas, 1997; Hijmans van den Bergh, 2003 en Essed, 1992).

Naast het selectiegesprek worden meestal ook psychologische testen of assessments afgenomen. Deze testen zijn doorgaans gebaseerd op westerse uitgangspunten en veronderstellingen waardoor vele allochtonen er niet doorheen komen. Daarom is het noodzakelijk dat deze testen cultuurvrij zijn. Met cultuurvrije testen kunnen de competenties van kandidaten objectiever onderzocht worden. De criteria van de testen moeten dus niet verlaagd worden, maar herevalueren in termen van culturele achtergrond (Van Twuyter 1995, Hijmans van den Bergh et al, 2003).

Als slot is het bij selecties van belang te kijken naar de functie-eisen, onder te verdelen in feitelijke- en gedragseisen. Feitelijke eisen zijn o.a. vakkennis en diploma's, gedragseisen zijn de sociaal normatieve criteria. Bij het beoordelen van een kandidaat hoort er gekeken te worden of de gestelde functie-eisen wel allemaal relevant zijn voor de functie. Zijn er eisen die in het nadeel zijn van allochtonen die eigenlijk niet relevant zijn voor de functie? Het is belangrijk de nodige functie-eisen niet af te zwakken om het makkelijker te maken voor allochtonen. Het afzwakken van eisen kan leiden tot een allochtoon die zijn werk niet naar behoren uitvoert waardoor zijn collega's ontevreden zullen zijn en niet snel een andere allochtoon in dienst zullen nemen. Het werkt dan in het nadeel van andere allochtonen (A&O Fonds, 2003).

Nadat een kandidaat de werving en selectieprocedure heeft doorstaan is een goede introductie en begeleiding op zijn plek. Het is noodzakelijk dat de 'nieuweling' zich een eigen plek werft binnen de organisatie. Voor een 'nieuweling' met ook een andere afkomst dan merendeel in de organisatie, kan dit een moeilijke opgave zijn. Dit is reden voor goede begeleiding en introductie. Voor een succesvolle introductie is het belangrijk dat het 'al zittend personeel' een open en positieve houding heeft tegenover de 'nieuweling'. De directie heeft als taak dit over te brengen (Hijmans van den Bergh et al, 2003).

Doorstroom

Om de doorstroom te bevorderen benoemt Kluytmans (2001) de instrumenten loopbaanbegeleiding en opleidingen. Door het aanbieden van loopbaanbegeleiding bevordert de betrokkenheid, ontwikkeling en motivatie van medewerkers. Het aanbieden van opleidingen is een investering in medewerkers maar komt uiteindelijk de organisatie ten goede. Dit omdat medewerkers hierdoor breder inzetbaar zijn. Ook dit leidt tot motivatie en betrokkenheid van personeel (Kluytmans, 2001). Roseval (2001) benoemt naast deze instrumenten beoordelings- en functioneringsgesprekken. Door zulke gesprekken regelmatig

te voeren is men op de hoogte van elkanders wensen en behoeften. Met dit instrument is namelijk te achterhalen of de medewerker nog tevreden is en wat hij graag veranderd ziet. Medewerkers kunnen aangeven wat hun ambities zijn, willen ze horizontaal of verticaal doorstromen. Daarnaast biedt het de organisatie de mogelijkheid de medewerkers op de hoogte te brengen van interne vacatures en opleidingsmogelijkheden.

Uit bestudeerde literatuur blijkt dat allochtonen minder snel doorstromen. Hiervoor worden een aantal redenen benoemd. Ten eerste taalachterstand alsook taalbarrières. Hierdoor bestaat de mogelijkheid dat allochtonen minder snel een eigen plek bemachtigen in de organisatie of in een geïsoleerde positie raken. Dit kan leiden tot vertraging in de arbeidsinhoudelijke ontwikkeling van allochtonen. Ten tweede kunnen cultuurverschillen een steentje bijdragen aan het tegenwerken van de ontwikkeling (Hijmans van den Bergh et al, 2003). Onderzoeken hebben uitgewezen dat allochtonen bij selectie voor opleidingen of promotie vaak worden afgewezen op basis van gedragseisen (A&O Fonds, 2003). Aangezien Kluytmans (2001) aangeeft dat het volgen van opleidingen de doorstroom bevordert kan worden gesteld dat allochtonen hierdoor belemmerd worden in hun doorstroom. Als slot hoort bij het instrument loopbaanbegeleiding rekening gehouden te worden met cultuurverschillen. Allochtonen hebben vaak een terughoudend karakter wat cultuurgebonden kan zijn. Hierdoor geven zij niet snel aan toe te zijn aan meer uitdaging of iets nieuws. Een autochtoon daarentegen doet dat sneller waardoor die ook hoger op komt. Indien de leidinggevende hiervoor oog heeft en de werknemers aangeeft wat de doorgroeimogelijkheden zijn, kunnen de allochtonen zich ook verder ontplooiën (Roseval, 2001).

Doorstroom van allochtonen kan volgens Bakas en Groenewold Dost (1995) bevordert worden door het volgende. Ten eerste, invoering van diversiteitmanagement waardoor allochtoon potentieel beter opgespoord als benut wordt. Dit door oog te hebben voor cultuurverschillen. En ten tweede, scholing bieden aan allochtonen om hun kwaliteiten te verbeteren. Voortrekken van allochtonen is geen oplossing volgens Bakas en Van Wolde (1997). Dit heeft enkel negatieve bijwerkingen. Er kan namelijk weestand ontstaan bij autochtone collega's. Zij zullen hun allochtone collega's minder snel accepteren. Acceptatie kan zelfs nog minder worden als de allochtoon op een hogere functie komt te zitten dan de autochtoon. Een ander gevaar van voortrekken is dat het bijdraagt aan het niet leren staan op eigen benen, 'learned helplessness'. Door allochtonen voor te trekken behouden zij een passieve houding wat uiteindelijk in hun nadeel werkt.

Uitstroom

Naast het binnenhalen en zorgdragen voor de doorstroom van allochtoon personeel is het ook van belang deze te behouden. Zoals aangegeven is het bieden van goede begeleiding en introductie bij de instroom alsook doorstroommogelijkheden, methodes hiervoor. De instroom van allochtonen in kleine groepen is volgens Van Twuyver (1995) ook een methode om de uitstroom te verminderen. Volgens de auteur bevordert het namelijk integratie en gaat het gepaard met minder weerstand dan wanneer allochtonen in grote groepen instromen. Hierdoor verlaagt de kans op uitstroom. Integratie is ook te bevorderen door allochtonen en autochtonen te laten samenwerken. Autochtonen moeten hier wel voor openstaan (Hijmans van den Bergh et al, 2003). Samenwerking wordt beschouwd als 'joint action' waarmee wederzijdse afhankelijkheid gepaard gaat. Wederzijdse afhankelijkheid verhoogt integratie en wederzijds respect (Hewstone & Brown, 1986). Ook samenwerking verlaagt dus de kans op uitstroom op basis van de redenering van de auteurs. Naast de verschillende methodes voor het bevorderen van het behoud van allochtonen is het van belang exitgesprekken te voeren bij uitstroom van personeel. Hiermee is te achterhalen wat de reden is voor vertrek. Zodoende kan de organisatie daar wat aan doen om dat in de toekomst te voorkomen (Roseval, 2001).

Uit bovenstaande blijkt dat organisaties het niet alleen moeten laten bij de instroom van allochtonen, maar horen zij ook aandacht te besteden aan de doorstroom en het behoud om te voorkomen dat goede allochtone medewerkers uitstromen. Indien dat niet gebeurt kan een

draaideureffect ontstaan. Hiermee wordt bedoeld dat allochtonen in snel tempo uitstromen als gevolg van onvrede.

- **Organisatiecultuur**

In een organisatie kunnen er verschillende culturen zijn maar uiteindelijk is er één cultuur die heersend is. Deze heersende organisatiecultuur is de basis waaruit situaties verklaard kunnen worden en is sturend voor de manier waarop activiteiten worden aangepakt in organisaties (Van Kooten in: Burggraaf et al, 2000). Organisationscultuur wordt door Den Hartog et al. (1997: 132) als volgt omschreven “*een verzameling van waarden, normen, uitingen en gedragingen die mede bepalen hoe mensen in een organisatie met elkaar omgaan en in welke mate zij energie steken in hun werk en organisatie*”. Brown en Strakey (1994) geven aan dat cultuur gedeelde waarden, inzichten en denkwijzen in een organisatie zijn, die worden onderwezen aan nieuwe leden. In een organisatie vertonen alle medewerkers dus kenmerkend gedrag als gevolg van een bepaalde organisatiecultuur die aan allen wordt overgebracht.

Een organisatiecultuur is volgens Van Kooten (in: Burggraaf et al, 2000) ook bepalend voor de mate van opname van nieuwe collega's. Daarom is het belangrijk een organisatiecultuur te hebben die openstaat voor anderen. Dit blijkt uit onderstaande.

Organisaties waar men diversiteitsbeleid van de grond wil krijgen vereisen een cultuurverandering. Hiermee wordt bedoeld een verandering die optreedt in de manier van denken en werken van werknemers (gedragsverandering) alsook in de waarden en normen die daaraan ten grondslag liggen (Koeleman, 2002). Een cultuurverandering is noodzakelijk aangezien diversiteitsbeleid een etnisch divers personeelsbestand creëert in organisaties waardoor men moet leren omgaan met elkanders verschillen en deze eveneens positief moet leren waarderen. Intercultureel bewustzijn is noodzakelijk voor het overbruggen van cultuurverschillen. Intercultureel bewustzijn houdt in dat er beseft wordt dat culturele normen en waarden kunnen verschillen en dat deze een andere richting kunnen geven aan gedrag en communicatie dat men gewend is. Indien interculturele bewustwording zich niet voordoet ontstaat er kans op conflicten en spanningen door misverstanden, verkeerde interpretatie van gedrag, verkeerd begrepen non-verbale communicatie en uiteenlopende verwachtingen (Pinto, 1994). Het is dus belangrijk dat mensen in de organisatie openstaan voor elkaar om weet te krijgen van elkanders culturen (Bakas en Van Wolde, 1997). De openheid of geslotenheid van medewerkers in een organisatie wordt bepaald door de organisatiecultuur (Van Kooten in: Burggraaf et al, 2000). Daarom is een “open cultuur” belangrijk voor het realiseren van succesvol diversiteitsbeleid.

Naast een “open cultuur” is het volgens Pinto (1994) ook noodzakelijk te handelen vanuit een *dubbel-perspectiefbenadering*. Dit houdt in dat er vanuit eigen perspectief (eigen cultuur) als vanuit het perspectief van iemand uit een andere cultuur gekeken dient te worden naar de situatie. Wanneer het helder is waarom iemand zich op een bepaalde manier gedraagt, is dit begrip vaak voldoende om irritaties te voorkomen. Niet alleen de autochtoon hoort dit te doen ten opzichte van de allochtoon maar ook omgekeerd. Kort samengevat tracht de dubbel-perspectiefbenadering het volgende: wegnemen van vooroordelen door inzicht en kennis te krijgen in elkaars culturele eigenheden en het begrijpen van anderen hun normen en waarden waardoor men elkaar makkelijker accepteert en respecteert.

Deze subparagraaf geeft aan dat er een aantal factoren zijn voor het realiseren van succesvol diversiteitsbeleid, te weten draagvlak en een etnisch diverse bevolkingsamenstelling in de omgeving. Daarnaast dient de organisatie uitvoering te geven aan diversiteitsmanagement, hoort het HRM-beleid etnisch vriendelijk te zijn en als slot dient er een cultuuromslag plaats te vinden zodat men bewust wordt van elkaars verschillen en deze leert te respecteren en waarderen. Het creëren van draagvlak, realiseren van een etnisch vriendelijke HRM-beleid en uitvoering geven aan diversiteitsmanagement kunnen alleen tot stand komen wanneer interculturele bewustwording heeft plaats gevonden. Dus een cultuuromslag is het meest noodzakelijk voor het realiseren van succesvol diversiteitsbeleid.

Valkuilen

In de bestudeerde literatuur benoemen Bakas en Van Wolde (1997: 37-38) een aantal oorzaken voor het mislukken van succesvol diversiteitbeleid. Deze worden hieronder benoemd.

- **Omgekeerde discriminatie**

Het 'voortrekken' van nieuwkomers, waardoor de werkvloer (hoge -als lage functies) zich van het beleid afkeert en zich er niet bij betrokken voelt.

- **Veranderingsmoe**

Het wordt in de organisatie als de zoveelste verandering gezien van het management.

- **Onvoldoende inspanning van de verschillende actoren**

Onder werknemers heerst een vrees. Een angst dat zij door verandering iets zullen kwijtraken, bijvoorbeeld zekerheid van een baan en dus inkomsten.

- **Te hooggespannen verwachtingen van verschillende 'stakeholders'**

Ongeduld, korte termijn denken, te beperkt gericht op het behalen van streefcijfers, 'doodknuffelen' van minderheden, verkeerde mensen op de juiste plaatsen benoemen, misstanden aan de kant van de nieuwkomers verdoezelen.

- **Wel trainingsinspanningen verrichten zonder strategische onderbouwing**

Goede bedoelingen zonder missie, visie, integratie van diversiteitbeleid in het totale organisatie beleid.

- **Communicatieproblemen**

Verwarring, gevoelens van miskenning bij het zittende personeel, onvoldoende gelegenheden voor informatie-uitwisseling, praten over onrust, geen onrustreductiebeleid en een te krachtig geruchtencircuit.

Ook blijkt uit evaluatie van het A&O Fonds (2004) onder gemeenten een aantal andere valkuilen voor diversiteitbeleid. Ten eerste, gebrek aan pushfactoren: zonder diversiteitbeleid gaat het ook goed dus geen reden voor diversiteitbeleid. Ten tweede, personen willen niet geselecteerd worden op afkomst maar op kwaliteit. En ten derde, voldoende tevredenheid onder de alloctonen werkzaam in de organisatie. Bovendien benoemt het A&O Fonds (2003) ook weerstand als reden voor het mislukken van diversiteitbeleid. Hieronder worden de meest voorkomende vormen van weerstand benoemd die zijn gebleken uit onderzoek.

- **Angst bij personen dat zij als gevolg van verandering iets zullen verliezen dat hun dierbaar is.**

Een voorbeeld hiervan is meer alloctonen in dienst nemen in een organisatie waar sprake is van bezuiniging waarbij banen moeten verdwijnen. Dit kan leiden tot angst bij het zittende personeel omdat zij hun positie als bedreigd zien.

- **Gebrek aan de persoonlijke veranderkracht van het management.**

Wanneer de top van de organisatie gesteld is op vastigheid en het behouden van routine, zal men amper verlangen om welke verandering dan ook aan te pakken.

Om te voorkomen dat diversiteitbeleid mislukt is het van belang dat men openstaat voor verschillen zodat een ieder zich gewaardeerd en gerespecteerd voelt om zich zo een eigen plek te werven in de organisatie. Om dit te realiseren is draagvlak noodzakelijk. Draagvlak ontstaat pas als men de noodzaak van diversiteitbeleid inziet.

2.8 In welk stadium bevindt de organisatie zich?

De vorige paragrafen zijn ingegaan op de voor- en nadelen van diversiteitbeleid en de succesfactoren en valkuilen voor het implementeren van diversiteitbeleid. Deze paragraaf behandelt het 4-i model. Aan de hand van dit model is te achterhalen in hoeverre een organisatie diversiteitbeleid van de grond heeft gekregen. Dit model zet namelijk het al dan

niet voeren van beleid af tegen het al dan niet ondernemen van activiteiten. Het model kent 4 kwadranten met ieder zijn eigen typologie. Door middel van de typologieën kan beschreven worden hoe de organisatie anticipeert op de multiculturele samenleving. De typologieën beelden ideaaltypische kwadranten af omdat de processen die eraan ten grondslag liggen zich nooit in hun extreme hoedanigheid voordoen. Organisaties bevinden zich nimmer in één kwadrant maar bewegen zich door de kwadranten heen (Burggraaf en Van Kooten, 2000; A&O Fonds, 2004). In figuur 2.3 vindt u een weergave van het model.

Figuur 2.3 Het 4-i model (naar Burggraaf en Van Kooten, 2000; A&O Fonds, 2004)

<p>Inactief 1. Willoos: onbekendheid, geen prioriteit, weerstand 2. Geen verantwoordelijkheidsgevoel</p>	<p>Intentie 1. Herkennen het belang 2. Verantwoordelijkheid niet verder dan goede bedoeling 3. Weinig of geen operationalisering van beleid</p>
<p>Isolatie 1. Enkele actief, enkele activiteiten: solisme 2. Geen beleidsmatige ondersteuning activiteiten: hobbyisme</p>	<p>Actief 1. Ondernemend in ontplooiën activiteiten 2. Beleidsmatig koers uitzetten</p>

Inactieve organisaties zien geen noodzaak of reden voor het ontwerpen van diversiteitbeleid en uitvoering aan diversiteitmanagement. Organisaties met de *intentie* zien wel het belang van diversiteitbeleid en diversiteitmanagement in maar komen niet verder dan beleidsintenties. Daadwerkelijke uitvoering van het beleid en diversiteitmanagement lukt niet. In *geïsoleerde* organisaties zijn er enkele personen, die zich inzetten voor diversiteitbeleid en diversiteitmanagement. Hun activiteiten worden niet beleidsmatig ondersteunt en staan dus los van het personeelsbeleid. Er is amper draagvlak voor hun activiteiten. In *actieve* organisaties wordt diversiteitbeleid en diversiteitmanagement als belangrijk gezien. Er worden niet alleen activiteiten ontwikkeld maar er wordt ook beleidsmatig koers uitgezet (Burggraaf en Van Kooten, 2000 en A&O Fonds, 2004). Door dit model toe te passen op een organisatie kan achterhaald worden in welk kwadrant de organisatie zich voornamelijk bevindt. Vanuit hier kan vervolgens gekeken worden wat nog gedaan kan worden, indien nodig, voor het realiseren van succesvol diversiteitbeleid.

Uit dit hoofdstuk blijkt wat diversiteitbeleid beoogt, namelijk het binnenhalen en behouden van bepaalde groepen, te weten achtergestelde groepen in de samenleving. Daarnaast beoogt het om discriminatie, uitsluiting, pesterijen en ongewenst gedrag te voorkomen (A&O Fonds, 2003) Ook blijkt uit dit hoofdstuk dat de theorie een aantal succesfactoren kent voor diversiteitbeleid, te weten draagvlak en een etnisch diverse bevolkingssamenstelling in de omgeving. Daarnaast horen de aspecten diversiteitmanagement, etnisch vriendelijk HRM-beleid en een open cultuur aanwezig te zijn in de organisatie. Bovendien komen ook de valkuilen voor diversiteitbeleid aan bod, te weten omgekeerde discriminatie, onvoldoende inspanning van actoren, te hooggespannen verwachtingen, trainingsinspanning verrichten zonder strategische onderbouwing, communicatieproblemen, angst bij personeel en gebrek aan persoonlijke veranderkracht bij management. Met deze informatie is antwoord gevonden op de eerste 2 onderzoeksvragen die luiden: 'Wat wordt met diversiteitbeleid beoogd?' en 'Wat zijn de succes- en risicofactoren van diversiteitbeleid?'

Daar het invoeren van diversiteitbeleid gepaard kan gaan met veranderingen in de organisatie wordt in het volgende hoofdstuk stil gestaan bij theorieën op het gebied van veranderprocessen.

Hoofdstuk 3 Veranderen

Succesvol diversiteitbeleid gaat zoals vermeld niet gepaard zonder veranderingen in de organisatie, daarom is er ook literatuur bestudeerd over veranderen. Dit hoofdstuk bespreekt wat een verandering inhoudt en welke stappen een organisatie kan doorlopen voor het realiseren van een succesvolle verandering.

3.1 Wat is een verandering?

Het weer kan van het ene op het andere moment compleet omslaan; en zo verandert het mooie zomerweer bijna in een herfststorm. Is dit een verandering? Ja. Kunnen we er iets aan doen? Nee, in feite niet. Geplande verandering echter biedt wel uitdagingen. Hoe draaien we een ongemakkelijk gesprek; hoe verander je een slecht eetpatroon; uit ervaring weten we dat veranderen soms logisch lijkt, maar moeilijk is. De Caluwé en Vermaak (2004:72) geven een uitgebreide definitie van veranderen: *“veranderen is het realiseren van uitkomsten die je beoogt; als functie van aanleiding, context en filosofie; door middel van een beïnvloedingsspel van actoren; door het doorlopen van een traject in fasen of stappen, door communiceren en betekenis geven; waarbij het gehele proces gestuurd wordt door bewuste interventies van veranderaars”*.

Er bestaan verschillende typen veranderingen waaronder een curatieve - of een preventieve verandering. Bij een curatieve verandering gaat het erom dat iets meteen moet gebeuren om het tij te keren. Dit doet zich voor wanneer een organisatie verrast wordt door omstandigheden waardoor de tijd vaak beperkt is. Bij een preventieve verandering daarentegen onderneemt de organisatie in vroeg stadium stappen om het zware weer voor te zijn. Er is meer tijd voor een veranderingsproces. Een nadeel van dit proces is dat medewerkers de noodzaak ervan niet snel inzien (Koeleman, 2002).

Organisaties die invulling willen geven aan diversiteitbeleid hebben te maken met een verandering die preventief van aard is. Dit omdat zij willen inspelen op de omgeving en voorspellingen over hun omgeving.

3.2 Stappen naar een verandering toe

Om een verandering in een organisatie van de grond te krijgen worden een aantal stappen doorlopen, namelijk:

- Kijken waarom er veranderd moet worden;
- Onderzoeken wat er hoort te veranderen om de doelstellingen te realiseren;
- Kijken hoe de verandering moet plaatsvinden om de gestelde doelen te realiseren.

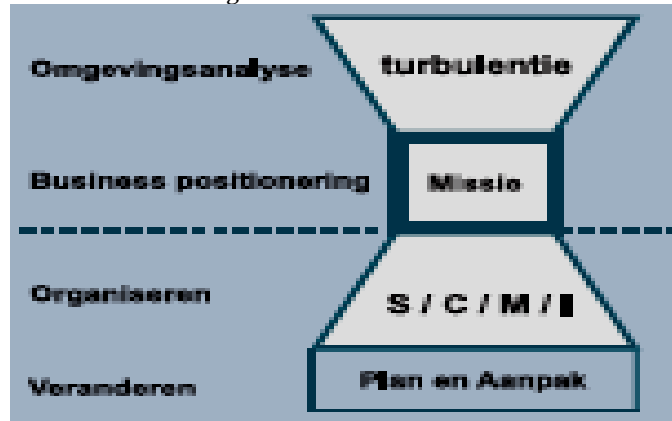
De eerste twee stappen vallen onder de term veranderdiagnose. Bij de veranderdiagnose wordt de organisatie doorgelicht aan de hand van een diagnosemodel. Bij de laatste stap is sprake van veranderstrategie en interventies.

Stap 1 en 2: Diagnose

Er bestaan verschillende modellen om een organisatiediagnose te maken. In deze scriptie is gekozen voor het trechtermodel. Reden is dat het trechtermodel een aantal mogelijkheden biedt om signalen vanuit de omgeving te vertalen in concrete veranderingen die nodig zijn

om als organisatie sterker te worden of sterk te blijven. Het trechtermodel biedt de mogelijkheid te kijken naar drie verandervragen, te weten waarom veranderen?; wat veranderen? en hoe veranderen?. Hieronder vindt u een grafische weergave van het trechtermodel.

Figuur 3.1 Het trechtermodel



Bron: De Witte, 2005

De basis van het model is een omgevingsanalyse, in deze scriptie het DESTEP-model. Deze wordt naderhand uitgelegd (De Witte, 2005 en 2006). De omgevingsanalyse geeft input voor een mogelijk verandertraject (waarom veranderen?). De resultaten uit de analyse worden vertaald in een strategie en doelen voor de organisatie. De missie zoals deze oorspronkelijk heet in het trechtermodel richt zich op de doelen; wat willen we bereiken als organisatie. In de volgende stap wordt de wat veranderen-vraag, vertaald naar een viertal niveaus: structuur, cultuur, mensen en techniek. Als slot geeft het laatste onderdeel van het model, plan van aanpak, antwoord op de vraag hoe veranderen. Het bovenste gedeelte van het model is de veranderdiagnose, het onderste gedeelte de veranderstrategie.

DESTEP-model

Het DESTEP-model verkent ontwikkelingen in de omgeving van een organisatie. Deze ontwikkelingen kunnen bedreigingen of kansen voor de organisatie vormen. De omgevingsfactoren zijn te beredeneren en kenbaar tot op zekere hoogte. Ook zijn deze factoren in geringe mate beïnvloedbaar door de organisatie. De omgevingsfactoren die centraal staan in het model zijn weergegeven in figuur 3.2.

Figuur 3.2 DESTEP-factoren

Omgevingsfactor	Omschrijving
Demografisch	Onder demografische factoren vallen factoren als geboorte- en sterftecijfers, leeftijdsopbouw, vergrijzing en ontgroening etc. Deze moeten uiteraard gezien worden op het relevante lokale, regionale, nationale of internationale niveau.
Ecologisch	Hier gaat het om omgevingsfactoren betreffen de milieugrenzen, klimaatrends etc. De verwachting is dat deze factoren geen rol spelen in dit onderzoek. Daarom wordt het ook niet geïnventariseerd.
Sociaal-maatschappelijk	Het gaat hier om de heersende levensopvattingen, individualisering, globalisering etc.
Economisch	De macro-economische ontwikkelingen zijn weliswaar een optelsom van alle individuele organisaties, maar voor een organisatie op zich zijn deze ontwikkelingen vaak niet te sturen. Inflatie, concurrentie, handelsbeperkingen, etc. zijn dan een gegeven.
Politiek	In de politieke omgeving staan wetgeving, handhaving, democratisch karakter, stabiliteit van overheden en de intensiteit van overheidsbemoeienis onder andere centraal.

Bron: De Caluwé et al, 2004

Business positionering

De omgevingsanalyse levert informatie op, maar ook vragen. Aan de hand van de informatie wordt besloten welke doelen de organisatie zal nastreven. De centrale gedachte bij de business positionering is: wat voor organisatie willen wij zijn en welke doelen moeten we daarvoor stellen om die missie te volbrengen? Deze doelen worden vervolgens vertaald in veranderingen.

SCMT-model

Om de missie te volbrengen moet er gekeken worden wat er dient te veranderen in de organisatie. De organisatie dient dus intern geanalyseerd te worden. In dit onderzoek gebeurt dat met behulp van het SCMT-model. In het model staan de vierdeling structuur, cultuur, mensen en technologie centraal. Deze worden besproken in figuur 3.3.

Figuur 3.3 SCMT-model

Organisatieonderdeel	Omschrijving
Structuur	Hier gaat het om de interne differentiatie en de onderlinge relaties tussen afdelingen en organisatie-eenheden. Belangrijk is dat organisatie-eenheden op elkaar zijn afgestemd om de doelstellingen van de organisatie te realiseren.
Cultuur	De manier waarop werknemers met elkaar omgaan. Het accent ligt hier op de innerlijke overtuiging van iedere werknemer in de organisatie dat het nu eenmaal zo hoort. Het is een vanzelfsprekend geïnternaliseerd gedragspatroon gebaseerd op een samenhangend stelsel van waarden en normen.
Mensen	In een organisatieanalyse is het de moeite waard om een vlootshouw te houden van de kennis, ervaring en attitudes van het personeel. De cruciale vraag is of de gewenste competenties werkelijk aanwezig zijn. In dit onderzoek wordt naast het opleidingsniveau van de medewerkers gekeken naar de afkomst en leeftijdsopbouw van het personeel. Daarnaast wordt ook aandacht besteed aan de functieschalen waarin men werkzaam is.
Technologie	Technologie is te omschrijven als alle middelen van materiële en immateriële aard, die de organisatie ten dienste staat om de omgeving te beheersen. Dit punt is niet van toepassing voor het onderzoek en wordt daarom niet verder uitgewerkt.

Bron: De Witte, 2005

Stap 3: Veranderstrategie en interventie

Het laatste onderdeel van het trechtermodel is stap 3, te weten plan van aanpak en de implementatie ervan. Het is de uitwerking van de vraag 'hoe veranderen'. Er moet gekozen worden voor een bepaalde strategie en een interventieplan dat daarmee samenhangt.

De Witte (2005) onderscheidt drie veranderstrategieën, namelijk reizen, trekken en pendelen. Het gaat in alle gevallen om het bereiken van een bestemming en de weg naar die bestemming.

- **Reizen**

Bij reizen wordt er getracht een bepaalde eindbestemming te bereiken. Met die eindbestemming in gedachten wordt er nagedacht over wat er nodig is om de bestemming te bereiken. Het gaat hier om een geplande verandering van A naar B.

- **Trekken**

Trekken is een minder geplande verandering. Bij trekken is het onderweg zijn het belangrijkste. Aan de hand van ervaringen en verhalen onderweg worden de plannen aangepast om de volgende bestemming aan te doen. Het doel van deze visie is een blijvende ontwikkeling. Er is geen nieuw evenwicht, een organisatie moet blijvend kunnen ontwikkelen en verbeteren.

- **Pendelen**

Een veranderproces is zelden alleen reizen of trekken. Veelal komen er aspecten van beide strategieën voor in een traject. Veel veranderingen zijn immers gericht op blijvende verbetering en ontwikkeling. Een combinatie van beide wordt daarom pendelen genoemd.

Naast de strategieën van De Witte benoemen Essed en Helwig (1992) ook andere strategieën voor het implementeren van beleid. Deze zijn wat concreter voor dit onderzoek dan de bovenstaande van De Witte.

Essed & Helwig (1992) benoemen 2 benaderingen voor het implementeren van beleid, te weten de topdown benadering en de bottom-up benadering. Bij de topdown benadering begint vernieuwing vanuit de top. Eerst ontstaat draagvlak onder de directie en vervolgens via de organisatielijn in de rest van de organisatie. Het wordt dus van boven af geïmplementeerd. Bij de bottom-up benadering ligt het accent op het creëren van draagvlak van onderaan de organisatie. Het wordt dus van onderaan geïmplementeerd. De auteurs geven aan dat de topdown benadering de beste strategie is voor het implementeren van diversiteitsbeleid. Hoe sterker de top (directie en management) volgens hen betrokken is, hoe beter er uitvoering wordt gegeven aan het beleid.

Na een strategie gekozen te hebben moet er gekeken worden naar een bijpassende interventie. Interventies zijn activiteiten die het communicatieproces beïnvloeden tijdens veranderingsprocessen. Interventies zijn gericht op het voorkomen of oplossen van problemen tijdens het veranderingsproces (Van der Vlist et al, in: Boonstra 2005). Blake & Mouton (in: Boonstra, 2005) onderscheiden vijf algemene interventies.

- Gebruik van principes, theorieën en modellen voor de overdracht van kennis en inzicht;
- Katalytische interventie, de adviseur mengt zich in situatie waardoor daaraan iets wordt toegevoegd wat als gevolg heeft dat de situatie van karakter verandert;
- Accepterende interventie, voor het opheffen van blokkades;
- Confronterende interventie, waarbij confrontatie plaatsvindt met tegenstellingen waardoor de attributies en situatiedefinities ter discussie komen te staan;
- Prescriptieve interventie, er wordt voorgeschreven wat er moet gebeuren. Het gaat om dwang en voorschriften.

Dit hoofdstuk heeft aangegeven hoe men op het idee komt te veranderen (DESTEP), wat men wil bereiken met de verandering (business positionering), waar er naar gekeken moet worden om te veranderen (SCMT) en hoe de verandering moet verlopen voor het realiseren van een succesvolle verandering (strategie en interventie). Het hoofdstuk is aan bod gekomen omdat de invoering van diversiteitsbeleid ook gepaard kan gaan met een aantal veranderingen waaronder cultuuromslag, indien bepaalde aspecten niet aanwezig zijn in de organisatie. Nu alle nodige theorie die gevonden is met behulp van literatuuronderzoek besproken is kan worden overgegaan naar het volgende deel van het onderzoek, te weten het empirisch onderzoek. Voordat het empirisch onderzoek aan bod komt bespreekt het volgende hoofdstuk eerst welke begrippen onderzocht worden en hoe die geoperationaliseerd worden.

Hoofdstuk 4 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk komt de operationalisering van de centrale begrippen die als input dienen in het empirische gedeelte, aan bod. In paragraaf 4.1 wordt inzichtelijk gemaakt hoe de centrale begrippen en eventuele indicatoren geoperationaliseerd zijn. In paragraaf 4.2 wordt de methode van het onderzoek besproken. Als slot behandelt paragraaf 4.3 kwaliteitscriteria voor empirisch onderzoek.

4.1 Centrale aspecten en operationalisatie

In deze paragraaf wordt inzichtelijk gemaakt hoe de centrale aspecten van deze scriptie geoperationaliseerd zijn. Hieronder wordt inzichtelijk gemaakt hoe de begrippen en eventuele indicatoren geoperationaliseerd zijn. De vragenlijsten die tijdens interviews gehanteerd worden en de personeelsenquête, zijn te vinden in bijlage 1 en 2.

Diversiteitbeleid

In hoofdstuk 2 is de term diversiteitbeleid met behulp van literatuurstudie besproken. Deze scriptie richt zich op interculturalisatiebeleid, wat inhoudt het binnenhalen en behouden van allochtonen (A&O Fonds, 2003). Reden voor deze afbakening vindt u in paragraaf 2.3.

Om te achterhalen in hoeverre er uitvoering wordt gegeven aan diversiteitbeleid in de provincie Noord-Brabant worden een aantal indicatoren, te weten diversiteitmanagement, HRM-beleid en de opbouw van het personeelsbestand naar afkomst, geanalyseerd. Gekeken wordt in welke mate deze indicatoren in overeenstemming zijn met wat de literatuur voorschrijft. Hieronder wordt aangegeven welke dimensies onderzocht worden voor het analyseren van de indicatoren tijdens het onderzoek.

- Diversiteitmanagement

Zoals aangegeven in hoofdstuk 2 beschouw ik in dit onderzoek diversiteitmanagement als instrument voor het leidinggeven aan een etnisch divers team. Diversiteitmanagement beoogt de kwaliteiten van een ieder optimaal te benutten door onder andere oog te hebben voor cultuurverschillen (Bakas en Van Wolde, 1997).

Uit onderzoek moet blijken of er uitvoering wordt gegeven aan diversiteitmanagement. Dit wordt ten eerste gedaan door te achterhalen of de term bekend is in de organisatie en wat men er onder begrijpt. Ten tweede wordt achterhaald of leidinggevendenden oog hebben voor cultuurverschillen daar dat het uitgangspunt is van diversiteitmanagement en hoe zij daarmee omgaan. Het wordt onderzocht door te kijken of leidinggevendenden tijdens werving en selectie rekening houden met cultuurverschillen die een rol kunnen spelen. Ook wordt gekeken of leidinggevendenden weet hebben van het feit dat de doorstroom van allochtonen belemmerd kan worden door hun culturele bagage en dat je als leidinggevende daarop moet weten inspelen. Hier valt te denken aan het extra aanmoedigen, op de hoogte brengen van vacatures en hen een duwtje in de rug geven. Al met al gaat het om het onderzoeken of leidinggevendenden oog hebben voor cultuurverschillen en daarmee weten om te gaan.

- HRM-beleid

Indien diversiteitbeleid wordt gehanteerd in de organisatie hoort het HRM-beleid daarop afgestemd te zijn. Uitgangspunten van het HRM-beleid in het kader van diversiteitbeleid zijn, in-, door- en uitstroom (Roseval, 2001). Deze vormen in dit onderzoek ook de dimensies voor het bestuderen van het HRM-beleid.

Instroom

Voor de instroom wordt gekeken naar de werving & selectie (Kluytmans, 2001). Onderzocht wordt of er extra aandacht is voor allochtonen en cultuurverschillen tijdens de werving & selectieprocedure. Om hier antwoord op te vinden wordt gekeken of men bewust is van cultuurverschillen tijdens de werving en selectie procedure. Ten eerste wordt dit punt onderzocht door te achterhalen van welke wervingskanalen de provincie gebruik maakt. Ten tweede wordt nagegaan of selecteurs tijdens sollicitatiegesprekken op de hoogte zijn van het feit dat allochtonen tijdens gesprekken onder andere personen niet aankijken uit beleefdheid, terughoudend kunnen zijn en zichzelf daardoor niet verkopen tijdens het gesprek en vragen mogelijk anders opvatten. Ten derde wordt gekeken of de assesment die deel uitmaakt van de procedure cultuurvrij is. Als slot wordt onderzocht of er goede begeleiding is voor nieuwe medewerkers. Dit wordt gedaan door te achterhalen of er een inwerkprogramma is en of instromers iemand aangewezen krijgen waarmee zij problemen die zij tegenkomen, kunnen bespreken.

Voor het onderzoek is het tevens van belang te bestuderen hoeveel allochtonen en autochtonen de organisatie instromen. Dit wordt bekeken over een aantal jaren. Reden hiervoor is te achterhalen of er verschil is in het aantal allochtonen en autochtonen dat de organisatie instroomt en of het aantal juist is toe- of afgenomen. Met deze gegevens kan de organisatie helder krijgen of er voldoende allochtonen instromen of juist niet.

Doorstroom

Voor de doorstroom wordt gekeken naar de instrumenten, loopbaanbegeleiding, opleiding, beoordelings- en functioneringsgesprekken (Kluytmans, 2001; Roseval, 2001). Aangezien uit de literatuurstudie blijkt dat allochtonen minder snel doorstromen ten opzichte van autochtonen dient ten eerste achterhaald te worden of dat ook het geval is in de provincie. Ten tweede dient er te worden onderzocht of de bovenstaande instrumenten aanwezig zijn in de provincie en wat de ervaring is van allochtonen en autochtonen met die instrumenten. Hieruit moet blijken of er verschil is tussen de twee groepen dat verklarend kan zijn voor het verschil in doorstroom indien van toepassing.

Uitstroom

Bij het punt uitstroom is het van belang te achterhalen of er verschil is in uitstroom tussen allochtone- en autochtone medewerkers. Dit wordt bekeken over een aantal jaar om te kunnen achterhalen of de uitstroom is toe-, afgenomen of gelijk is gebleven in de provincie. Daarnaast dient er onderzocht te worden of de reden voor vertrek wordt bijgehouden. Gekeken wordt of er exitgesprekken plaatsvinden of dat er vragenlijsten worden afgenomen. Dit is nodig om er wat aan te kunnen doen om de uitstroom in de toekomst te voorkomen. Een ander punt om uitstroom te voorkomen is medewerkers tevreden en gemotiveerd te houden. Arbeidstevredenheid voorkomt uitstroom (Steijn, 2004). Aangezien er uit de literatuurstudie blijkt dat er verschillende redenen kunnen zijn (o.a.cultuurverschil, doorstroommogelijkheden en taalachterstand) die de arbeidstevredenheid van allochtonen kan beïnvloeden, wordt er onderzocht of dit in de praktijk ook zo is. Uit onderzoek moet blijken of er verschil is in tevredenheid tussen allochtone- en autochtone medewerkers. Hiervoor wordt de tevredenheid over een aantal HRM- en baan- en organisatiekenmerken onder de loep genomen. HRM-kenmerken die onderzocht worden zijn loopbaanbegeleiding, opleidingen en leidinggeven. De baan- en organisatiekenmerken zijn duidelijkheid over taken, aansluiting van taken bij gevolgde opleiding, betrokkenheid bij de organisatie en de werksfeer. Daarnaast wordt er ook gekeken of het opleidingsniveau goed aansluit bij het functieniveau en of er hierin verschil is tussen allochtonen en autochtonen. Als slot wordt er onderzocht of allochtonen het gevoel hebben anders behandeld te worden dan hun autochtone collega's. Dit wordt onderzocht aangezien het ook kan leiden tot uitstroom onder deze groep.

- **Diversiteit personeelsbestand**

Naast de bovengenoemde 2 aspecten wordt ook de personeelsformatie geanalyseerd. De personeelsformatie hoort namelijk etnisch divers te zijn indien diversiteitbeleid, in dit

onderzoek interculturalisatiebeleid aanwezig is in de provincie. Dit omdat het binnenhalen en behouden van allochtonen centraal staat. Een andere reden is dat het personeelsbestand een afspiegeling hoort te zijn van de Noord-Brabantse bevolking om zo te voldoen aan de voorbeeldfunctie die de provincie heeft als overheidsorganisatie. Om te achterhalen hoe etnisch divers het personeelsbestand is, wordt er onderzocht hoeveel medewerkers van allochtone afkomst zijn. Dit wordt bepaald aan de hand van de definitie van het CBS en de Wet Samen. Voor de definities verwijs ik u naar paragraaf 2.2. De afspiegeling wordt bepaald door de verhouding allochtonen en autochtonen behorende tot de beroepsbevolking te vergelijken met de verhouding allochtonen-autochtonen in de provincie.

Met het bovenstaande analysekader wordt achterhaald of de aspecten HRM-beleid en de manier van leidinggeven in de provincie kenmerkend zijn voor diversiteitbeleid. Ook wordt nagegaan of de personeelsformatie een afspiegeling is van de Noord-Brabantse samenleving. Hiermee wordt ook de voorbeeldfunctie die het als overheidsorganisatie hoort te hebben beoordeeld. Met dit analysekader vind ik antwoord op de vraag wat diversiteitbeleid inhoudt in de provincie Noord-Brabant ofwel wordt er uitvoering gegeven aan diversiteitbeleid.

Succesfactoren

Voor het realiseren van succesvol diversiteitbeleid schrijft de literatuurstudie een aantal succesfactoren voor, waaronder draagvlak, etnische diversiteit in de omgeving en een aantal aspecten dat aanwezig dienen te zijn in de organisatie. De aspecten zijn diversiteitmanagement, etnisch vriendelijk HRM-beleid en een open cultuur. In deze paragraaf wordt beschreven hoe de succesfactoren geoperationaliseerd worden. Aangezien diversiteitmanagement en etnisch vriendelijk HRM-beleid reeds aan bod zijn geweest worden ze hier niet besproken. Hieronder wordt aangegeven welke dimensies onderzocht worden voor het analyseren van de indicatoren tijdens het onderzoek.

- Draagvlak

Draagvlak houdt in dat men steun krijgt bij beleidsontwikkeling en uitvoering (A&O Fonds, 2004). Draagvlak is zoals eerder vermeld, één van de belangrijkste succesfactoren voor diversiteitbeleid (Essed en Helwig, 1992; A&O Fonds, 2004). Daarom is het noodzakelijk te achterhalen of er draagvlak is voor diversiteitbeleid in de provincie. Ondanks het A&O Fonds (2004) voorschrijft dat er voornamelijk draagvlak moet zijn in de directie, management en vanuit de politiek, ga ik ook na of de medewerkers er voorstander van zijn. Aangezien allochtonen centraal staan in dit onderzoek is het van belang te achterhalen of zij er zelf voorstander van zijn daar het beleid gericht is op hun. Draagvlak wordt onderzocht door de mate van steun voor het beleid te onderzoeken. Om dit te achterhalen wordt gekeken hoeveel gesprekspartners voorstander zijn van het beleid. Dit wordt onderzocht met behulp van diverse methodes. Ten eerste wordt gekeken hoeveel van hen diversiteitbeleid noodzakelijk vinden, indien zij de diversiteit qua personeel beoordelen en kijken naar de voorbeeldfunctie die het heeft. En ten tweede bekijk ik per groep aan de hand van een codeerschema of zij meer voor- of nadelen van diversiteitbeleid benoemen. Door de voor- en nadelen tegen elkaar af te wegen is namelijk ook te achterhalen of de gesprekspartners voorstander zijn van het beleid. Door de uitkomsten van de verschillende methodes met elkaar te vergelijken kan uiteindelijk een beeld geschetst worden of er draagvlak is voor diversiteitbeleid in de provincie.

- Samenstelling beroepsbevolking in Noord-Brabant

Zoals vermeld in paragraaf 2.7 hoort de samenleving in de omgeving van de organisatie etnisch divers te zijn voor het realiseren van een etnisch divers personeelsbestand. Om de samenstelling van de provincie Noord-Brabant in beeld te brengen dient er cijfermateriaal achterhaald te worden over de opbouw van de beroepsbevolking naar etnische afkomst.

- **Organisatiecultuur**

In hoofdstuk 2 wordt de term organisatiecultuur gedefinieerd als “*een verzameling van waarden, normen, uitingen en gedragingen die mede bepalen hoe mensen in een organisatie met elkaar omgaan en in welke mate zij energie steken in hun werk en organisatie*” (Den Hartog et al, 1997: 132). Het gaat dus om gedeelde waarden en normen die bepalend zijn voor een bepaald gedrag in een organisatie. Om de organisatiecultuur in kaart te brengen dient er dus gekeken te worden naar de gedeelde normen en waarden in de organisatie. Daarnaast dient er ook onderzocht te worden of er sprake is van een open cultuur. Dit aangezien een etnisch diverse personeelsformatie gepaard gaat met personen met verschillende culturele achtergronden dat centraal staat in dit onderzoek. Indien er sprake is van een open cultuur is men bereid andere culturen te leren kennen en deze te waarderen en te respecteren. Hierdoor ontstaat acceptatie naar elkaar toe en zal de samenwerking tussen verschillende personen beter verlopen.

De factor organisatiecultuur wordt niet grondig onderzocht. Tijdens interviews wordt enkel gevraagd de organisatiecultuur te omschrijven naar ervaring. De normen en waarden in de organisatie worden niet specifiek uitgevraagd. Er wordt echter wel aandacht besteed aan de openheid van de cultuur. Dit punt wordt niet onderzocht aan de hand van factoren. Tijdens de interviews wordt slechts gevraagd of er sprake is van een open cultuur en dat toe te lichten aan de hand van voorbeelden. Aan de hand van deze methode ontstaat slechts een indruk over de organisatiecultuur bij de provincie.

Voor het verwerken van de gevonden data wordt onder andere gebruik gemaakt van een codeerschema. Met het schema wordt in kaart gebracht in welke mate een onderzocht aspect aanwezig is. Verklaring voor de gehanteerde tekens vindt u onderaan elk schema. Hiermee vindt een systematische werkwijze plaats wat bijdraagt aan het waarborgen van de betrouwbaarheid (Hutjes en Van Buuren, 1996; Baker, 1999). Volgens de auteurs wordt ook de controleerbaarheid op deze manier verhoogd.

4.2 Methoden van onderzoek

Door middel van de sneeuwbalmethode heb ik mijn theoretisch kader geschreven. Het theoretisch kader vormt de basis voor mijn onderzoek naar diversiteitbeleid. Met het theoretisch kader wordt antwoord gegeven op onderzoeksvraag 1 en 2.

Onderzoeksvragen 3 tot en met 6 worden beantwoord met een enkelvoudige case study, te weten de provincie Noord-Brabant. Deze casus heeft hoofdzakelijk een kwalitatief karakter en ten dele een kwantitatief karakter. Een kwalitatief onderzoek karakteriseert zich door woorden en een kwantitatief onderzoek wordt gekarakteriseerd door cijfers (Braster, 2000). De keuze voor de tweedeling is dat de centrale vraag beantwoord wordt in woorden en niet in cijfers. Maar voor de onderbouwing van het antwoord is onder andere een personeelsenquête vereist. Hieruit komen namelijk kwantitatieve gegevens voort over de opbouw van het personeelsbestand naar afkomst. Deze gegevens zijn noodzakelijk om te achterhalen hoe etnisch divers de samenstelling van het personeel is en of dit in overeenstemming is met de opbouw van de beroepsbevolking in Noord-Brabant. Aangezien het onderzoek zich richt op diversiteitbeleid divisie allochtonen is het van belang kwantitatieve gegevens te verzamelen over de opbouw van het personeelsbestand naar etnische afkomst.

In paragraaf 4.1 is besproken aan de hand van welke indicatoren en bijbehorende dimensies de centrale begrippen van dit onderzoek onderzocht worden. Er wordt onder ander gebruik gemaakt van interviews, personeelsenquête en documentanalyse voor het vergaren van informatie. Dit kan gezien worden als triangulatie omdat er op verschillende manieren informatie verzameld wordt. Triangulatie wordt in de literatuur omschreven als het gebruik maken van meerdere informatiebronnen om zodoende toeval zoveel mogelijk te voorkomen (Verschuren et al, 2003). Hutjes en Van Buuren (1996) omschrijven triangulatie als het

combineren van diverse benaderingen op het onderwerp dat onderzocht wordt. De verschillende gehanteerde methodes voor het inwinnen van informatie tijdens het empirisch onderzoek worden hieronder besproken.

Enquêtes

Vanwege de grote groep respondenten is een personeelsenquête voor dit onderzoek vereist. De personeelsenquête bereikt de respondenten via de e-mail. Een enquête is gebruikelijk indien er sprake is van een grote groep respondenten van wie de onderzoeker informatie wil vergaren. Voordeel van een enquête is dat de respondent het kan invullen wanneer het hem/haar beste uitkomt. De afname van een enquête verloopt tevens anoniemer waardoor de kans op sociaal wenselijke antwoorden gering is (Emans, 1990). Een nadeel van het verzamelen van informatie via deze methode is dat de resultaten een vertekend beeld kunnen geven. Reden hiervoor is dat respondenten verschillende overwegingen maken voor het wel of niet invullen van de enquête. Als onderzoeker heb je geen invloed op de respondent voor het wel of niet invullen van de enquête. De responserate en het verloop van deze personeelsenquête wordt besproken in hoofdstuk6.

Interviews

Het doel van een interview is volgens Emans (1990) als volgt te beschrijven: het verzamelen van informatie uit mededelingen van de ondervraagden en ter beantwoording van een of meer vooraf bedachte vraagstellingen. Een interview onderscheidt zich van andere vormen van gesprek door zijn planmatigheid. Volgens Baarda & De Goede (2001) zijn interviews één van de beste manieren van informatieverzameling indien de onderzoeker iets te weten wil komen over opinies, kennis, gedachten en gevoelens van mensen.

Er bestaan verschillende soorten interviews. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van face-to-face interviews en diepte interviews die semi-gestructureerd zijn. Deze interviewvormen worden gekenmerkt door openheid. Van te voren wordt een vragenlijst opgesteld die als leidraad dient. Tijdens het interview kan de onderzoeker zelf de volgorde van vragen bepalen, bepaalde vragen overslaan en bepalen of er dieper ingegaan wordt op vragen. Vragen kunnen tijdens het interview uitgebreid worden aan de hand van antwoorden van gesprekspartners. Rijkdom van informatie hangt bij dit soort interviews dus helemaal af van de onderzoeker.

Door zoveel mogelijk informatie te verzamelen tijdens interviews wordt getracht de vertrouwelijkheid van de gesprekken te garanderen. Verslagen van interviews zullen niet opgenomen worden in het onderzoeksrapport vanwege vertrouwelijkheid. Er wordt bij het aangaan van interviews veel nadruk gelegd op vertrouwelijkheid om zodoende het vertrouwen van de gesprekspartner te winnen en ook eerlijke informatie te verkrijgen. Met toestemming van de gesprekspartners zullen interviews opgenomen worden, maar alleen gebruikt worden door de onderzoeker voor de analyse. De opname wordt niet ter beschikking gesteld aan derden.

Schriftelijke documenten

Ter aanvulling op het onderzoek wordt gebruik gemaakt van schriftelijke documenten. Deze schriftelijke documenten bestaan uit notities, rapporten, instroom- en uitstroomcijfers, exitinterviews en vragenlijsten, lijst met achternamen van medewerkers alsook andere relevante documenten.

Zoals aangegeven onder het kopje enquêtes, kan de verzamelde informatie met behulp van enquêtes een vertekend beeld geven. Om de betrouwbaarheid van deze gegevens te garanderen is het daarom noodzakelijk ook andere gegevens te verzamelen voor vergelijkbaar materiaal. Voor het vergaren van vergelijkbaar materiaal wordt gebruik gemaakt van schriftelijk documentatie.

4.2.1 Onderzoekseenheden

Om informatie boven tafel te krijgen over diversiteitbeleid in de provincie Noord-Brabant worden verschillende groepen geïnterviewd.

De provincie Noord-Brabant telt in totaal vijf directies met ieder zijn eigen directeur en P&O adviseur ter ondersteuning, die op hun beurt weer verantwoording afleggen aan hoofd P&O. Deze zullen allen geïnterviewd worden. Onder iedere directie zijn tal van bureauhoofden aangewezen. Per directie zal één bureauhoofd geïnterviewd worden. Allochtone- en autochtone medewerkers met verschillende functieschalen en uit verschillende directies worden tevens geïnterviewd. Naast deze gesprekspartners worden ook de gedeputeerde P&O, de secretaris ofwel algemeen directeur alsook vertegenwoordiger van de Ondernemingsraad (hierna OR) geïnterviewd. Als slot wordt ook Palet, ervaringsdeskundige op het gebied van diversiteitbeleid, geïnterviewd.

4.2.2 Waarom deze gesprekspartners?

De gedeputeerde P&O, de secretaris ofwel algemeen directeur alsook vertegenwoordiger van de OR moeten aan het woord komen omdat de provincie vanwege haar hiërarchische opbouw voornamelijk beslissingen op hoog niveau (politiek-, directie- of management niveau) neemt. De inbreng van de personen die deze functies bekleden is noodzakelijk voor het creëren van draagvlak betreffende diversiteitbeleid. Zij zijn nodig om diversiteitbeleid op de agenda te zetten. Ook kunnen zij inzicht geven over draagvlak voor diversiteitbeleid in de gehele provincie Noord-Brabant.

De directeuren, P&O adviseurs als hoofd P&O worden geïnterviewd om informatie te vergaren over het gevoerde diversiteitbeleid, diversiteitmanagement alsook het HRM-beleid. Bij deze groep is te achterhalen of er in de praktijk uitvoering gegeven wordt aan diversiteitbeleid. Ook is het van belang te achterhalen in hoeverre er draagvlak is voor diversiteitbeleid onder hen.

De bureauhoofden zijn de uiteindelijke uitvoerders van het beleid daar zij leiding geven aan de werkvloer en betrokken zijn bij selectieprocedures. Bij deze groep is te achterhalen of er in de praktijk daadwerkelijk uitvoering wordt gegeven aan diversiteitbeleid en hoe het HRM-beleid er in de praktijk uitziet.

De allochtonen worden geïnterviewd om te achterhalen hoe zij de diversiteit in de organisatie ervaren. Ook wordt achterhaald wat zij van diversiteitbeleid vinden en of er volgens hun uitvoering aan dit beleid gegeven wordt in de organisatie. Bij deze groep is het ook van belang te achterhalen of zij diversiteitbeleid een middel vinden voor het doen toenemen van diversiteit in de organisatie. Ook moet achterhaald worden hoe tevreden zij zijn in de organisatie. Hier plaats ik een kanttekening bij daar tevredenheid heel subjectief is. Men kan namelijk verschillende verwachtingen hebben waardoor tevredenheid heel erg kan verschillen per persoon.

Naast de allochtone medewerkers worden ook autochtone medewerkers geïnterviewd. Reden hiervoor is om te achterhalen of er verschillen bestaan op het gebied van tevredenheid alsook mening over diversiteit en diversiteitbeleid.

Palet wordt benaderd omdat zij gezien wordt als ervaringsdeskundige daar zij de hoofduitvoerder is van het externe diversiteitbeleid van de provincie Noord-Brabant. Zij kan nadere informatie verstrekken over het externe diversiteitbeleid van de provincie.

4.3 Kwaliteitscriteria

Voor het bepalen van de kwaliteit van empirisch onderzoek bestaan diverse methoden onder andere, betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid. Deze kwaliteitscriteria en ook de bruikbaarheid van het onderzoek worden hieronder besproken.

Betrouwbaarheid

Bij betrouwbaarheid gaat het om het verkrijgen van identiek resultaat bij verschillende metingen (Baker, 1999). In dit onderzoek worden dezelfde vragen die een bepaald begrip meten gesteld aan gesprekspartners behorende tot een bepaalde groep en uit verschillende groepen. Hierdoor wordt een begrip verschillende malen gemeten.

Generaliseerbaarheid

Met generaliseerbaarheid wordt bedoeld de vaststelling van relaties tussen concepten naar andere personen, tijden en plaatsen (Braster, 2000). Door herhaling neemt de generaliseerbaarheid toe. Dit onderzoek richt zich slechts op één case study waardoor het onmogelijk is uitspraken te doen die ook gelden voor andere cases. Enkelvoudige case studies leveren geen sterke basis om te generaliseren volgens Hutjes en Van Buuren (1996).

Bruikbaarheid

Volgens Peters (in: Hüttner et al 1995) is er aan de eis van bruikbaarheid voldaan indien de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek een bijdrage leveren aan de oplossing van het probleem dat reden was voor het onderzoek.

Met dit hoofdstuk wordt het eerste deel van het onderzoek afgesloten, te weten het theoretisch deel. Hoofdstuk 6 maakt een start aan het tweede deel van het onderzoek, het empirisch deel. In het empirisch deel worden de resultaten van het empirisch onderzoek gepresenteerd. Alvorens dit gebeurt wordt in hoofdstuk 5 eerst de ontwikkeling van het provinciale beleid voor achterstandsgroepen beschreven en wordt de omgeving van de provincie Noord-Brabant geanalyseerd.

Hoofdstuk 5 Provincie Noord-Brabant: beleidsontwikkeling en omgeving

Dit hoofdstuk analyseert de omgeving van de provincie Noord-Brabant met behulp van het DESTEP-model dat besproken is in hoofdstuk 3. De omgevingsfactoren die betrekking hebben op de provincie worden besproken, te weten demografie; sociaal maatschappelijk; economie en politiek. De ontwikkelingen evenals de te verwachte ontwikkelingen in de omgeving van de provincie kunnen argumenten zijn voor diversiteitbeleid. Met de omgevingsanalyse wordt antwoord gegeven op onderzoeksvraag 3, te weten *Welke argumenten zijn aan te voeren voor de provincie Noord-Brabant om invulling te geven aan diversiteitbeleid bekeken vanuit de omgeving waarin de organisatie zich bevindt?*

Alvorens de omgeving van de provincie te analyseren wordt stil gestaan bij de ontwikkeling van beleid voor minderheidsgroepen in de provincie Noord-Brabant. Hiermee wordt helder hoe diversiteitbeleid ontstaan is in de provincie en wat het inhoudt in de vorige bestuursperiode (2003-2007).

5.1 Beleidsontwikkeling

In deze paragraaf wordt de ontwikkeling van het politieke beleid voor minderheidsgroepen, integratiebeleid, van de provincie Noord-Brabant in kaart gebracht. De informatie uitgewerkt in deze paragraaf is afkomstig uit *Voorstel plan van aanpak, "Lessen voor de toekomst"*, (Den Bosch, 2005). Het beleid dat besproken wordt is beleid dat uitgevoerd wordt in de provincie Noord-Brabant (extern beleid) en niet in de provinciale organisatie. De ontwikkeling van het beleid binnen de provinciale organisatie wordt hier niet besproken. Dit onderdeel wordt nader uitvoerig onder de loep genomen.

Het provinciale integratiebeleid is ontstaan als gevolg van de landelijke decentralisering. Categoriele steunfuncties die door de rijksoverheid werden uitgevoerd werden gedecentraliseerd naar de provincies. Daarnaast heeft ook het uitzuiveren van taken van de provincie naar een tweedelijnsfunctie een rol gespeeld. Dit betekent dat de provincie eerstelijns-instellingen ondersteuning en begeleiding moest bieden. Eerstelijns-instellingen zijn de actoren die verantwoordelijk zijn op lokaal niveau, onder andere gemeenten, waterschappen en maatschappelijke instellingen.

Voor de decentralisering had de provincie een afzijdige rol op het gebied van minderhedenbeleid. Het was rijksbeleid dat uitgevoerd moest worden door gemeenten. Door de rol van steunfunctie-instelling opgelegd te krijgen na de decentralisatie, kreeg de provincie een instrument in handen om wat te kunnen betekenen op het gebied van integratie. Het provinciale beleid op het gebied van integratie is dus niet tot stand gekomen als gevolg van maatschappelijke vraagstukken maar door niet uitgestippelde ontwikkelingen binnen de rijksoverheid.

Bestuursperiode 1995-1999

In de bestuursperiode 1995-1999 is de basis gelegd voor het integratiebeleid. Het tot stand komen van een multiculturele samenleving stond centraal in het bestuursakkoord.

Het integratiebeleid deze bestuursperiode had de volgende doelstellingen voor ogen. Ten eerste diende integratie een wederkerig proces van acceptatie te zijn. Zowel de migranten als de ontvangende samenleving moeten inspanningen leveren om integratie te realiseren. En ten tweede moest een evenredige participatie gerealiseerd worden.

Bestuursperiode 1999-2003

In deze bestuursperiode is integratie meer algemeen van aard dan in de vorige bestuursperiode. Centraal staat de totstandkoming van het Sociaal Beleid. In het Sociaal Beleid gaat het meer om 'doen'. Integratievraagstukken zijn minder aan de orde. De multiculturele samenleving staat dus niet meer centraal maar komt als thema voor. De noodzaak van interculturalisering wordt wel erkend en uitgewerkt in twee uitgangspunten. Ten eerste het wegwerken van achterstanden bij allochtonen en ten tweede het aanmoedigen van interculturalisering bij instellingen.

Het beleid deze bestuursperiode, had de volgende doelstellingen voor ogen die niet nadrukkelijk in verband werden gebracht met minderheden. Ten eerste het stimuleren van sociale cohesie en ten tweede het voorkomen van sociale uitsluiting.

Eind 2002 verscheen de discussienota *'Samen verder werken aan een Kleurrijk Brabant'*. Deze had onder andere als doel een omslag te maken in het gevoerde integratiebeleid van deze bestuursperiode. Uit de nota bleek dat voor verdere inhoud van het interculturaliseringsproces het noodzakelijk was het sociale beleid op het gebied van multiculturele samenleving te versterken. Hierdoor kreeg het beleid in de volgende bestuursperiode een andere wending.

Bestuursperiode 2003-2007

In deze bestuursperiode is er gekozen voor een integraalbeleid gericht op interculturalisering. Op basis van dit beleid kiest de provincie voor stimuleren van het participatie-integratieproces van een ieder in Brabant, dus zowel de allochtonen als de autochtonen. Dit als onderdeel van een sociaal duurzaam, kwalitatief leefbaar en cultureel divers Brabant. De provincie werkt haar visie/missie uit in 4 programma's die ieder betrekking heeft op een knelpunt van integratie. De vier gebieden zijn arbeid, onderwijs, zorg/welzijn en samenleven. Voor nadere uitleg over deze programma's verwijs ik u naar bijlage 3.

De provincie wil als middenbestuur gemeenten stimuleren en ondersteunen in de uitvoering van het integratiebeleid dat gericht is op optimale deelname van alle burgers. Het uitgangspunt van het integratiebeleid is verschoven van etniciteit naar diversiteit. Voor de uitwerking en uitvoering van het beleid hanteert de provincie een aanpak die niet stigmatiserend werkt voor minderheden. Minderheden worden niet beschouwd als hulpbehoevend en/of lastgevend maar als volwaardige burger met evenveel rechten, kansen en plichten als een ieder ander.

Aangezien Palet een belangrijke rol vervuld heeft in het kader van het beschreven integratiebeleid in Brabant, wordt deze instelling toegelicht. Palet is een steuninstelling in Brabant en vervult een belangrijke rol voor de provincie Noord-Brabant. Palet is in 1997 opgericht als gevolg van een fusie van de 7 categoriale, doelgroepgerichte instellingen die gefocust waren op het gebied van multiculturele samenleving. Palet is sinds 1997 het steunpunt in Brabant op het gebied van multiculturele ontwikkeling. In de periode 1997-1999 diende Palet zich als provinciale steunfunctie-instelling en hield zich bezig op de toerusting van migranten. De instellingen probeerde de toegankelijkheid van migranten in organisaties te vergroten en discriminatie op te heffen. Palet had in relatie tot gemeenten en andere instellingen een aantal hoofdtaken waaronder het verzorgen van training op het gebied van intercultureel management. In de bestuursperiode 1999-2003 kreeg Palet de functie als 'hoofdaannemer' onder de steunfunctie-instellingen op het gebied van multiculturele ontwikkeling. In de bestuursperiode 2003-2007 is Palet aangewezen als hoofdvoerder van het provinciale integratiebeleid. Palet heeft als hoofdvoerder de taak om ondersteuning te bieden aan gemeenten, lokale en regionale instellingen en andere uitvoerende organisaties op het gebied van interculturalisatiebeleid. Palet geeft hier niet alleen aandacht aan de etnische groepen maar aan de gehele samenleving. Ook hoort Palet de organisaties en instellingen te activeren om interculturalisatiebeleid te voeren. Naast deze taken heeft Palet tevens als taak de samenwerking met andere steunfunctie-instellingen in de provincie te

bewaken en te motiveren. Dit op het gebied van uitwerking en uitvoering van het provinciale integratiebeleid.

Uit voorgaande is te concluderen dat er evenals op landelijk niveau een accent verschuiving heeft plaats gevonden in het integratiebeleid bij de provincie Noord-Brabant. Het beleid is zich namelijk gaan richten op de gehele Brabantse samenleving in plaats van op specifieke doelgroepen. Deze verschuiving heeft zich voorgedaan in de bestuursperiode 2003-2007. Er is expliciet gekozen voor het uitvoeren van integraalbeleid gericht op interculturalisering, waarbij er door de provincie gekozen is voor het stimuleren van het participatie- en integratieproces van zowel de autochtone als de allochtone Brabanders.

Nu helder is hoe diversiteitbeleid ontstaan is in de provincie Noord-Brabant wordt in de volgende paragraaf met behulp van het DESTEP-model besproken waarom de provincie Noord-Brabant als ambtelijke organisatie uitvoering hoort te geven aan diversiteitbeleid.

5.2 Omgevingsanalyse

Demografie

Uit cijfers van het CBS blijkt dat de bevolking in Noord-Brabant vergrijst. Over periode 2000-2005 heeft de grootste procentuele stijging plaatsgevonden onder de groep 55-64 jaar, een toename van 19,2%. Zie figuur 5.1. De verwachting is dat deze trend blijft doorzetten.

Figuur 5.1 Leeftijdsopbouw bevolking 15-64 jaar provincie Noord-Brabant

	15-24 jaar	25-34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55-64 jaar
2000	274.000	364.000	376.000	345.000	250.000
2005	280.000	313.000	382.000	349.000	298.000
% verandering	2.2	-14.0	1.6	1.1	19.2

Bron: CBS; 'Bevolking per regio: herkomst'

Behalve de vergrijzing vindt ook ontgroening plaats in Nederland. In 2005 zijn slechts 187.910 kinderen geboren ten opzichte van 2001 met een geboortecijfer van 202.603 (CBS, 2006). Voor Noord-Brabant kan geen uitspraak gedaan worden omdat er geen cijfers bekend zijn. Op basis van de landelijke tendens kan wel gesteld worden dat de ontgroening ook geldt voor Noord-Brabant. Ook wordt verwacht dat deze demografische ontwikkelingen leiden tot een afname in het aantal hoogopgeleiden en middelbaar opgeleiden over de periode 2008-2011. Hierdoor kan er een tekort ontstaan aan deze groepen op de arbeidsmarkt vanwege de stijgende vraag (CWI, 2006).

Naast vergrijzing en ontgroening blijkt dat de bevolking ook etnisch diverser wordt. Over de periode 2005-2025 wordt verwacht dat het aantal autochtonen daalt en het aantal allochtonen toeneemt (CBS, 2006). Over de periode 2000-2006 is het aantal allochtonen in Noord-Brabant al toegenomen met 38.697. Ondanks blijkt dat het aandeel westerse allochtonen groter is dan de niet-westerse allochtonen, is het aantal niet-westerse allochtonen sterker toegenomen, te weten een toename van 30.015. Het aantal westerse allochtonen nam toe met slechts 8.682 (zie figuur 5.2). Een toename van allochtonen is ook terug te zien in de beroepsbevolking die diverser is geworden. Het aantal autochtonen is namelijk gedaald met 23.000 in tegenstelling tot de allochtonen die gestegen is met 39.000, zie figuur 5.3 (CBS, 2006 en 2007). Uit deze cijfers is te stellen dat toenemende diversiteit in de samenstelling van de bevolking ook van invloed is op de samenstelling van de beroepsbevolking.

Figuur 5.2 Bevolkingssamenstelling provincie Noord-Brabant 2000-2006

	2000	2006
Totale bevolking	2.356.004	2.411.359
Totaal aantal autochtonen	2.030.060	2.051.305
Totaal aantal allochtonen	325.944	364.641
w.v.		
westerse-allochtonen	179.547	188.229
niet-westerse allochtonen	146.397	176.412

Bron: CBS (2007)

Figuur 5.3 Beroepsbevolking provincie Noord-Brabant

	2000	2005
Totale beroepsbevolking	1.073.000	1.089.000
w.v.		
Autochtoon	947.000	924.000
Allochtoon	126.000	165.000

Bron: CBS; 'Beroepsbevolking naar regio'

Provincie Noord-Brabant

De vervangingsvraag bij provincies zal over de periode 2007-2012 stijgen van 530 naar 635 formatie plekken (fte). Dit houdt in dat 4.000 fte banen vervangen moeten worden over desbetreffende periode (IPO, 2005). Vanwege de vergrijzing en ontgroening van de Nederlandse bevolking kunnen zich problemen voordoen in de vervangingsvraag. Dit vanwege de hoge mate van vergrijzing in het personeelsbestand. Ook bij de provincie Noord-Brabant is dit het geval. Uit de bijlage van de IWV enquête 2005 blijkt namelijk 43,6% van de medewerkers in de provincie 45 jaar of ouder te zijn (IPO, 2005). De verwachting is dat vergrijzing in provincies blijft toenemen over de jaren. Voor 2010 wordt over het algemeen genomen een vergrijzing van 23,5% verwacht en in 2014 een percentage van 26,5 (IPO, 2005). Ook het verwachte tekort aan hoog- en middelbaar opgeleiden kan negatieve gevolgen hebben voor de provincie. Dit daar uit de personeelsenquête blijkt dat het personeel bij de provincie overwegend hooggeschoold is, zie figuur 6.2 (hoofdstuk 6). Ook wordt over het algemeen verwacht dat de positie en taken van provincies veranderen. De werkzaamheden bij de provincies worden door de veranderingen uitdagender, maar daarentegen worden ook hogere en vernieuwde eisen gesteld aan het personeel (IPO, 2005). Het vereiste opleidingsniveau zal daardoor toenemen.

Sociaal-maatschappelijk

Van organisaties wordt verwacht dat het personeelsbestand een afspiegeling is van de lokale beroepsbevolking of bevolking. Een overheidsinstelling dient hierin een voorbeeldfunctie te hebben (A&O Fonds, 2005). Ook is het voor overheidsinstellingen noodzakelijk een bijdrage te leveren aan het verbeteren van de sociale positie van achtergestelden. Door hun te laten deelnemen in het arbeidsproces kan de integratie in de samenleving beter verlopen en beschermt het tegen armoede en uitkeringsafhankelijkheid (SCP, 2006). Naast deze genoemde punten blijkt tevens uit diverse onderzoeken dat jongeren hun opleiding niet voltooien waardoor zij hun startkwalificatie niet kunnen bemachtigen. Vooral onder de etnische minderheden blijkt een hoge jeugdwerkloosheid. Een belangrijke reden hiervoor is dat er niet voldoende leerbanen en stageplekken worden aangeboden door werkgevers (Den Bosch, 2006). Door meer plekken beschikbaar te stellen kan de jeugdwerkloosheid deels

verholpen worden. Een startkwalificatie is namelijk van uiterst belang om te kunnen functioneren in de maatschappij.

Provincie Noord-Brabant

De provincie stimuleert het maatschappelijke middenveld en het bedrijfsleven intercultureel beleid, onderdeel van diversiteitbeleid, te voeren om de positie van onder andere allochtonen te verbeteren in de maatschappij. In de bestuursperiode 1999-2003 bleek arbeid één van de grootste knelpunten te zijn van integratie naast onderwijs, zorg/welzijn en samenleven. Om dit te verhelpen zijn verschillende programmalijnen opgezet om de arbeidsparticipatie van allochtonen te verbeteren. Ten eerste preventie werkloosheid onder allochtone jongeren en ten tweede versterking arbeidsmarktpositie allochtonen in arbeidsorganisaties. Omdat de provincie anderen dit appelleert, is het van belang dat de provincie als arbeidsorganisatie er ook een voorbeeldfunctie in heeft. Uit documentanalyse blijkt dat de provincie concrete activiteiten uitvoert op momenten dat het kan om de diversiteit te bevorderen. Met deze activiteiten probeert de provincie een steentje bij te dragen aan de arbeidspositie en arbeidsparticipatie van allochtonen. De provincie heeft de volgende activiteiten ondernomen. Ten eerste, het reserveren van 16 stageplekken voor allochtone studenten op beroep van de CDK. In 2006 hebben 17 allochtone studenten een stageplek verworven bij de provincie. Dit van de 71 stageplekken die vervuld zijn. Ten tweede, het reserveren van minimaal 4 traineeplekken van de 12, voor allochtonen voor het traineetraject dat gestart is in april 2006. Uit de selectierondes hebben ook 4 allochtonen een traineeplek weten te verwerven. Als slot is er op 16 maart 2007 een bijeenkomst georganiseerd samen met IndiNet³ voor hoogopgeleide allochtone vrouwen. Bedoeling van deze bijeenkomst was de deelnemers bekend te maken met de provincie en duidelijk te maken dat de provincie voor een ieder openstaat.

Economie

Na jarenlange recessie trekt de Nederlandse economie eindelijk aan. Consequentie hiervan is dat er een tekort op de arbeidsmarkt ontstaat als gevolg van de arbeidsvraag die het arbeidsaanbod voorbij streeft. Ook een tekort aan hoogopgeleiden en middelbaar opgeleiden ontstaat als gevolg van vergrijzing en ontgroening. Een krappe arbeidsmarkt leidt tot concurrentie. In tijde van een tekort op de arbeidsmarkt is het dus van belang een imago te hebben als goed werkgever om zodoende de concurrentie aan te kunnen (IPO, 2005).

Provincie Noord-Brabant

Aangezien de werknemers bij de provincie Noord-Brabant een gemiddeld hogere leeftijd hebben en deze groep overwegend hoogopgeleid is, staat de provincie een potentieel wervingsprobleem te wachten. Dit is een gevolg van de aantrekkende economie.

Politiek

De provincie doet er extern alles aan om de positie van allochtonen in Brabant te verbeteren. Zij stimuleert zoals eerder vermeld, gemeenten, instellingen en bedrijven in Brabant, aan de slag te gaan met diversiteitbeleid. De CDK heeft in 2006 tijdens verschillende aangelegenheden een oproep gedaan op de Brabantse werkgevers en gemeenten stageplaatsen beschikbaar te stellen voor studenten van allochtonen afkomst. Ook in de provincie Noord-Brabant heeft zij een minimum van 15 stageplekken beschikbaar gesteld aan allochtone studenten (Den Bosch, 2006). De provincie hoort daarom als werkgever ook uitvoering te geven aan het geen zij anderen voorlegt.

Naast de politieke situatie van de provincie is het jaar 2007 door de Europese Commissie uitgeroepen tot het Europese Jaar van Gelijke Kansen voor iedereen. Hiermee wil de commissie onderscheid tussen mensen en discriminatie tot een einde brengen en de voordelen van diversiteit benadrukken. De Europese Commissie wil de meerwaarde van diversiteit helder krijgen. In Nederland wordt de nadruk gelegd op het vergroten van kennis

³ IndiNet is het multiculturele netwerk voor hoogopgeleide vrouwen met een dubbele culturele bagage.

en bewustwording. Voor dit doel is 1 miljoen euro subsidie beschikbaar gesteld (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2007).

Provincie Noord-Brabant

De provincie hoort uitvoering te geven aan hetgeen zij anderen oplegt, waaronder diversiteitbeleid. Tot op heden heeft de provincie wel uitvoering gegeven aan concrete activiteiten om de positie van allochtonen te verbeteren, maar uit documenten blijkt dat zij geen specifiek beleid op papier hiervoor heeft.

5.3 Waarom diversiteitbeleid?

Uit de bovenstaande analyse blijkt dat er een tekort op de arbeidsmarkt ontstaat als gevolg van vergrijzing en ontgroening. Ook een tekort onder hoogopgeleiden wordt verwacht hierdoor. Bovendien draagt de aantrekkende economie ook bij aan de krappe arbeidsmarkt. Naast deze ontwikkelingen is ook te constateren dat de beroepsbevolking diverser wordt als gevolg van een steeds multiculturelere samenleving.

Het personeelsbestand bij de provincie Noord-Brabant blijkt redelijk vergrijsd en overwegend hoogopgeleid te zijn. Als gevolg daarvan kan de provincie hinder ondervinden bij het voldoen aan de vervangingsvraag in tijde van een krappe arbeidsmarkt. Om aan de vervangingsvraag te voldoen is het onder andere van belang de instroom van personeel af te stemmen op een beroepsbevolking die etnisch diverser wordt. Daarnaast is het van belang voor de provincie als overheidsorganisaties om potentiële arbeidskrachten aan te trekken die een achterstand hebben op de arbeidsmarkt. Hier valt te denken aan onder andere de allochtonen die gemiddeld een lagere arbeidsparticipatie en hogere werkloosheid hebben in tegenstelling tot de autochtonen. Ondanks de aantrekkende economie is de werkloosheid onder de niet-westerse allochtonen in verhouding tot de autochtonen veel hoger in Nederland. Niet-westerse allochtonen zijn vaak drieënhalf maal zo vaak werkloos als autochtonen. In 2006 is de werkloosheid onder de niet-westerse allochtonen ten opzichte van het jaar 2005 licht gedaald in verhouding tot de werkloosheid onder de autochtonen die sterk is afgenomen (CBS, 2007). Ook moet worden opgemerkt dat de kwaliteiten van allochtonen niet altijd optimaal benut worden, wat het gevolg kan zijn van geen diversiteitbeleid in een organisatie. Het beroepsniveau van allochtonen sluit vaak niet aan met hun opleidingsniveau. Een verklaring hiervoor kan zijn dat allochtonen lager geschoold zijn in tegenstelling tot autochtonen. Er zijn geen gegevens te vinden hierover voor de provincie Noord-Brabant, maar om het voorgaande te onderbouwen en toch een indruk te wekken wat zich ook kan afspelen in Brabant, worden gegevens gepresenteerd over de situatie in Nederland. In figuur 5.4 is te constateren dat niet-westerse allochtonen gemiddeld lager opgeleid zijn in verhouding tot de autochtonen. Het aantal niet-westerse allochtonen met als onderwijsniveau/-richting basisonderwijs is bijna driemaal zo hoog in vergelijking tot de autochtonen. Ook is opmerkelijk dat het percentage niet-westerse allochtonen met een HBO of WO bachelor onderwijsniveau/-richting veel lager ligt ten opzichte van de autochtonen (6,5% respectievelijk 17,1%). Echter is er weinig verschil tussen de groepen met onderwijsniveau/-richting WO master of doctoraal (7,3% respectievelijk 8,8%). Ondanks het lage aandeel allochtonen in het hoger onderwijs heeft er wel een verdubbeling plaatsgevonden over de collegejaren, zie figuur 5.5.

Figuur 5.4 Beroepsbevolking Nederland naar onderwijsniveau/-richting 2005

Beroepsbevolking	*1000	Aut.	W-all.	NW-all. Totaal	Turken	Marokkanen	Surinamers	Antillianen/ Arubanen	Overige
Totaal		8766	1019	1157	240	200	239	91	387
Onderwijsniveau/richting:									
<i>Basisonderwijs</i>		704	70	241	72	65	33	10	60
<i>Vmbo, mbo1, onderbouw havo en vwo</i>		2180	185	273	58	50	67	22	76
<i>Bovenbouw havo en vwo, mbo2-4</i>		3590	444	450	83	64	100	40	163
<i>HBO, WO bachelor</i>		1499	141	75	10	7	26	11	22
<i>WO master, doctoraal</i>		777	163	85	8	8	8	5	55
<i>Onbekend</i>		16	16	32	9	9	5	2	10

Bron: CBS, 2007

Figuur 5.5 Aantal allochtonen en autochtonen ingeschreven in het voltijd hoger onderwijs in Nederland

	HBO		WO	
	1995-1996	2005-2006	1995-1996	2005-2006
Autochtoon	19440	21250	138800	144030
Niet westerse allochtoon				
afkomstig uit: <i>Turkije</i>	1670	5110	1150	2420
<i>Marokko</i>	1440	5480	800	2090
<i>Suriname</i>	3550	7180	3360	4340
<i>Nederlandse Antillen/Aruba</i>	2300	4960	1580	2600
<i>overige landen</i>	3140	3980	3260	10400

Bron: CBS, 2007

De cijfers geven aan dat het verschil in aandeel het kleinst is onder universitair geschoolden, maar juist onder deze groep is de achterstand het grootst qua beroepsniveau. Uit onderzoek van het CBS blijkt namelijk dat het gemiddelde beroepsniveau van niet-westerse allochtonen met een wetenschappelijke opleiding lager ligt dan van autochtonen, te weten 3,8 in verhouding tot 4,5. Bij de resterende opleidingsniveaus is het verschil in beroepsniveaus veel lager, rond de 0,3 (Langenberg H. en Lautenbach H., 2007). Universitair geschoolde allochtonen werken dus vaker onder hun opleidingsniveau. Dit in tegenstelling tot allochtonen met een andere onderwijsrichting waar het opleidingsniveau beter aansluit bij het beroepsniveau.

De bovenstaande bevindingen maken duidelijk dat de provincie bewust dient te worden van het feit zij in de toekomst als gevolg van de demografische ontwikkelingen en tevens de economische groei in grote mate een beroep moet doen op het tot nu toe te weinig benut arbeidspotentieel van allochtonen. Dit ook vanwege het feit het aantal allochtonen op HBO/WO niveau over de periode 1995-2006 veel meer is toegenomen in vergelijking tot de autochtonen. Hierdoor kunnen er in de toekomst meer hoogopgeleide allochtonen zich aanbieden op de Nederlandse arbeidsmarkt. Onderscheid maken tussen mensen kan de organisatie zich niet permitteren. Makkelijkere vacaturevulling is een reden voor diversiteitbeleid in de provincie. Gelijke kansen voor een ieder ongeacht afkomst, geslacht, leeftijd of handicap. De provincie dient daarnaast uitvoering te geven aan diversiteitbeleid vanwege het feit zij andere organisaties en instellingen ook stimuleert dat te doen. Daarnaast heeft zij als overheidsinstelling een voorbeeldfunctie in het verbeteren van de positie van allochtonen in de maatschappij. Gekeken naar het trechtermodel besproken in hoofdstuk 3 is te stellen dat de missie voor de provincie het volgende is. Uitvoering geven aan diversiteitbeleid om zodoende de positie van allochtonen te verbeteren in de maatschappij. Als slot dient er uitvoering aan diversiteitbeleid gegeven te worden vanwege de

voorbeeldfunctie die provincie heeft op dit gebied. Als overheidsorganisatie dient zij sociale rechtvaardigheid na te streven, namelijk een afspiegeling van de samenleving in het personeelsbestand.

In dit hoofdstuk is beschreven hoe beleid voor minderheidsgroepen zich heeft ontwikkeld in de provincie Noord-Brabant. Vervolgens is er door middel van een omgevingsanalyse uitgelegd waarom de provincie Noord-Brabant uitvoering hoort te geven aan diversiteitbeleid. In het volgende deel, te weten deel 2 empirie, worden de resultaten van het empirisch onderzoek gepresenteerd.

Deel 2: Empirie

Hoofdstuk 6 Resultaten

6.1 Inleiding

In het externe beleid van de provincie Noord-Brabant wordt zoals in hoofdstukken 1 en 5 vermeld, ruimschoots aandacht besteed aan interculturalisering ofwel diversiteitbeleid zoals bekend in dit onderzoek. Palet als hoofduitvoerder van het integratiebeleid stimuleert namens de provincie Noord-Brabant gemeenten, lokale en regionale instellingen en andere uitvoerende organisaties, aan de slag te gaan met diversiteitbeleid. Ook ondersteunt Palet hen daarbij. Voor de uitvoering van het integratiebeleid, diversiteitbeleid, heeft Palet ruim 3 miljoen euro ter beschikking over het jaar 2007. De jaren daarvoor bedroeg het bedrag ook ruim 3 miljoen euro (Den Bosch, 2005). Er wordt zoals blijkt, een hoog bedrag geraamd voor de uitvoering van integratiebeleid met als uitgangspunt diversiteit. Aangezien de provincie anderen stimuleert om uitvoering te geven aan diversiteitbeleid zou zij daarin een voorbeeldfunctie horen te hebben in eigen huis. De provincie zou dus zelf ook uitvoering moeten geven aan diversiteitbeleid.

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd waaruit uiteindelijk zal blijken in hoofdstuk 7 of diversiteitbeleid aanwezig is in de provincie en of het een afspiegeling is van hetgeen zij anderen voorlegt. Bovendien wordt ook onderzocht wat de ervaring van de gesprekspartners is met diversiteitbeleid in de provincie. Vervolgens worden de resultaten gepresenteerd met betrekking tot succesfactoren voor diversiteitbeleid. Als slot worden overige bevindingen besproken.

6.1.1 Onderzoeksinstrumenten

De data voor het empirisch deel is zoals besproken in hoofdstuk 4, gevonden met behulp van voornamelijk *documenten, interviews en personeelsenquête*. In sommige gevallen zijn er ook andere methodes gebruikt als bijvoorbeeld de '*achternaammethode*'. Indien er andere methodes gebruikt zijn voor het vergaren van informatie wordt dat aangegeven en uitgelegd waarom.

De *documenten* die in de organisatie aanwezig zijn, zijn bruikbare stukken voor het onderzoek. De *interviews* zijn afgenomen in alle lagen van de organisatie. Per onderwerp is er gekeken voor welke groepen het relevant was om het mee te bespreken. Van de 5 directeuren zijn 3 geïnterviewd. Op managementniveau zijn van de 5 voorgenomen bureauhoofden 3 geïnterviewd, ieder van een andere directie. Van de afdeling P&O zijn van de 5 P&O adviseurs 4 geïnterviewd en hoofd P&O. Daarnaast zijn 14 allochtone medewerkers geïnterviewd waarvan 10 van niet-westers afkomst en 4 van westerse afkomst. Naast de 14 allochtonen zijn tevens 10 autochtone medewerkers geïnterviewd. Naast deze groepen zijn ook de secretaris ofwel algemeen directeur en een vertegenwoordiger van de Ondernemingsraad geïnterviewd. Voorgenomen was om ook de gedeputeerde belast met personeelszaken te interviewen, maar deze heeft helaas afgezien van een interview. Naast deze groepen die verschillende lagen van de organisatie representeren is ook Palet als hoofduitvoerder van het integratiebeleid namens de provincie Noord-Brabant in de

afgelopen bestuursperiode (2003-2007) geïnterviewd. De ervaringen van Palet met de invoering alsook uitvoering van diversiteitbeleid kunnen van meerwaarde zijn voor de provincie Noord-Brabant. Visies en ervaringen van Palet worden indien van meerwaarde meegenomen in dit hoofdstuk.

De personeelsenquête is door de mail verspreid in de hele organisatie. Op de personeelsenquête is een response van 37,2% verkregen. Van de 1514 medewerkers hebben namelijk 564 gereageerd op de personeelsenquête. Vanwege deze responserate is niet stellig aan te geven dat de feitelijke situatie zo is. Met de bevindingen wordt daarom voorzichtig omgegaan. Wel is op te merken dat de gevonden gegevens met betrekking tot geslacht niet veel afwijken van de gegevens die verschaft zijn door de afdeling P&O. Aan de hand van de personeelsenquête is een verhouding van 57,6% man en 42,4% vrouw gevonden. De gegevens afkomstig van P&O bedragen 60% man en 40% vrouw. Hieruit is af te leiden dat de overige gevonden gegevens met behulp van de personeelsenquête wellicht niet zo een vertekend beeld hoeven te geven van de werkelijkheid.

De 'achternaammethode' is enkele malen toegepast om de verhouding allochtonen-autochtonen in beeld te brengen. De achternamen zijn verkregen in opdracht van P&O vanwege de wet op de bescherming van persoonsgegevens. Opgemerkt moet worden dat deze gegevens zeer subjectief zijn en dus kunnen afwijken van de werkelijkheid. Deze methode is daarom enkel gebruikt om een beeld te schetsen.

De onderzochte onderwerpen worden elk in een aparte paragraaf besproken. In dit hoofdstuk wordt geen onderscheid gemaakt tussen de geïnterviewde groepen. Voor de uitwerking is onder de groep allochtonen geen onderscheid gemaakt tussen westerse- en niet westerse allochtonen tenzij het meerwaarde heeft. Indien dit zich voordoet wordt het duidelijk aangegeven.

6.2 Diversiteitbeleid

De aanwezigheid van diversiteitbeleid wordt zoals besproken in hoofdstuk 5 onderzocht aan de hand van een aantal aspecten. Ten eerste, wordt er uitvoering gegeven aan diversiteitmanagement? Ten tweede, is het HRM-beleid etnisch vriendelijk? En als slot wordt in kaart gebracht hoe etnisch divers het personeelsbestand is. De onderzochte aspecten worden in paragraaf 6.3 tot en met 6.5 besproken.

6.3 Diversiteitmanagement

Diversiteitmanagement blijkt uit de literatuurstudie een belangrijk instrument voor succesvol diversiteitbeleid. Leidinggevendens dienen namelijk oog te hebben voor verschillen tussen personen, onder andere voor cultuurverschillen. Om te achterhalen of er uitvoering aan diversiteitmanagement gegeven wordt in de organisatie ben ik eerst nagegaan wat de gesprekspartners onder de term diversiteitmanagement begrijpen. Dit is nagegaan bij een aantal geïnterviewde directeuren, alle geïnterviewde bureauhoofden en P&O'ers. Opmerkelijk was dat de meerderheid van hen niet bekend was met de term. Na een korte uitleg wist men wat de bedoeling was en kon ik dit onderdeel verder onderzoeken door te vragen of er volgens hen uitvoering aan gegeven wordt en waaruit dat blijkt. Het onderstaande beeld omtrent diversiteitmanagement is verkregen.

Alle geïnterviewde directeuren geven aan dat er wel uitvoering aan gegeven wordt. Citaat van een directeur: *"Aan jongeren en ouderen samen wordt leiding gegeven dus mag verwacht worden dat leidinggevendens dat ook kunnen indien het gaat om een team bestaande uit personen van verschillende etnische afkomst."* Een andere directeur moedigt personen aan

te solliciteren indien die overtuigd is dat een persoon beschikt over de kwaliteiten voor de vacante functie. De directeur geeft aan oog te hebben voor verschillen tussen personen. Eén van de directeuren geeft echter wel aan dat er nog veel te winnen valt op dit gebied. Er is volgens de directeur een start gemaakt met de invoer van competentie management maar dit is nog in een begin stadium. De bedoeling van competentie management is volgens de directeur als volgt: *“Bureauhoofden zijn er niet meer overwegend voor de inhoud maar voor de mens. Namelijk 70% aandacht voor de mens ongeacht afkomst, geslacht etc. en 30% voor de inhoud.”* Door middel van competentie management krijgen bureauhoofden meer oog voor de mens volgens deze directeur. Ondanks de directie aangeeft dat er wel uitvoering aan diversiteit management wordt gegeven spreken alle geïnterviewde bureauhoofden de directie tegen. De bureauhoofden worden geciteerd. *“In de organisatie wordt er geen aandacht aanbesteed. Dit is wel belangrijk indien de organisatie diversiteit beleid wil voeren. Een leidinggevende moet dan oog hebben voor verschillen tussen mensen. Hij/zij moet situationeel leiding kunnen geven.”* *“Binnen de provincie wordt geen uitvoering gegeven aan diversiteit management. Leidinggevendenden krijgen ook geen cursus of training om zondoeende bewustwording te creëren.”* Ondanks zij aangeven dat er in de organisatie over het algemeen geen uitvoering aan diversiteit management wordt gegeven, geven twee van hen wel aan oog te hebben voor culturele verschillen tussen personen. Eén geeft als voorbeeld aan een medewerker te hebben aangemoedigd te solliciteren op een functie. Iemand een duwtje in de rug geven indien nodig, vindt dit bureauhoofd geen probleem. De meerderheid van de geïnterviewde P&O'ers sluit zich aan bij de mening van de bureauhoofden, namelijk dat er geen uitvoering wordt gegeven aan diversiteit management. Eén P&O'er geeft aan dat dit te maken heeft met keuzes die gemaakt worden op concernniveau. *“Bureauhoofden worden nog te veel afgerekend op de inhoud en te weinig op de aansturing van mensen, ondanks de kanteling in taken die heeft plaats gevonden. Als gevolg hiervan raken bureauhoofden in een spagaat terecht om te kiezen tussen mens of inhoud.”* Een aantal van hen onderbouwt dit door aan te geven dat er geen trainingen worden gegeven aan leidinggevendenden op het gebied van culturele bewustwording. In de interviews met allochtone medewerkers geven 5 van hen aan van mening te zijn dat bewustwording over culturele verschillen nog een aandachtspunt is in de organisatie.

Een andere punt om te achterhalen of er uitvoering aan diversiteit management wordt gegeven is te onderzoeken of er tijdens de selectieprocedure aandacht is voor cultuurverschillen. Volgens de directie wordt er geselecteerd op kwaliteiten en speelt de afkomst van personen geen rol. Cultuurverschillen kunnen zodoende het selectieproces volgens hen niet belemmeren. Alle bureauhoofden alsook de P&O'ers geven aan dat er tijdens selectiegesprekken geen rekening wordt gehouden met cultuurverschillen die het gesprek mogelijk kunnen beïnvloeden.

De meerderheid van de groepen geeft dus aan dat er geen uitvoering gegeven wordt aan diversiteit management. Enkel de directie heeft hier een ander beeld bij. Er is geen consistent beeld in de organisatie wat betreft uitvoering van diversiteit management. De gevonden gegevens vindt u figuur 6.1.

Figuur 6.1 Diversiteitmanagement

Organisatiecultuur	Directie	Bureauhoofden	P&O
Bekend met de term		--	--
Div.man aanwezig in organisatie	++	00	00
Aandacht voor cultuurverschillen	--	--	--

Uitleg tekens:	
++	Meerderheid geeft dit aan
--	Minderheid geeft dit aan
+/-	De helft geeft dit aan
00	Niemand geeft dit aan

6.4 HRM-beleid

Het HRM-beleid op het gebied van in-, door- en uitstroom is besproken met de bureauhoofden, P&O'ers en allochtone- en autochtone medewerkers. Tijdens de interviews met de directeuren zijn geen concrete vragen gesteld betreffende dit onderwerp, maar uit de gesprekken is het één en ander wel af te leiden.

Instroom

Om de instroom te bestuderen zijn de volgende punten bekeken. Ten eerste de wervingskanalen van de provincie. Ten tweede is onderzocht of er tijdens selectiegesprekken rekening wordt gehouden met cultuurverschillen. Ten derde is gekeken of assessments cultuurvrij zijn. Als slot is achterhaald of er een inwerkprogramma is voor 'nieuwkomers'.

- Wervingskanalen

In de provincie wordt er geen gebruik gemaakt van speciaal medium om allochtonen te werven. Dit wordt aangegeven door de meerderheid van alle geïnterviewde groepen. Bij het ontstaan van een vacature voor vaste of tijdelijke formatie wordt deze in de organisatie bekend gemaakt. De provincie geeft namelijk voorkeur aan interne werving in het kader van het mobiliteitsbeleid dat het voert en tevens in verband met de afname van de personeelsomvang met 10% als gevolg van de efficiencyoperatie. Vacatures worden altijd gemeld bij het Loopbaancentrum om optimale transparantie en vertrouwen in het loopbaanbeleid van de provincie te realiseren. Indien er intern geen kandidaat geworven is kan worden besloten extern te werven (Den Bosch, 2005). Externe werving vindt plaats door vacatures te vermelden in onder andere lokale dagbladen, de NRC Handelsblad en de Volkskrant. Daarnaast wordt het geplaatst op gebruikelijke websites als bijvoorbeeld www.werkenbijdeoverheid.nl als op hun eigen website www.brabant.nl.

Aan de gesprekspartners is gevraagd of de provincie een ieder kan bereiken met zijn huidige wervingsstrategie. Volgens de meerderheid is dat wel het geval. De meest voorkomende redenen zijn, *"Een ieder die opzoek is naar een baan weet waar hij/zij moet zoeken."* *"Hoogopgeleiden weten welke bronnen zij moeten raadplegen."* De meerderheid van de autochtonen geeft tevens aan dat het anders benaderen van allochtonen juist negatief kan uitpakken. Dit blijkt uit het volgende citaat, *"Het plaatsen van mensen in uitzonderingsposities kan als gevolg hebben dat zij minder snel geaccepteerd worden."* Een P&O'er heeft hier ook een mening over. Een P&O'ers zegt het volgende, *"Zodra je mensen benadert als doelgroep zullen velen vanwege die reden al afhaken."* Een aantal allochtone medewerkers vullen dit aan: *"Allochtonen willen aangenomen worden vanwege hun kwaliteiten en niet vanwege hun kleur. Door ze op een andere manier te benaderen plaats je ze al in een hokje."*

- Selectieprocedure

De meerderheid van de geïnterviewde groepen geeft aan dat cultuurverschillen een rol kunnen spelen tijdens de selectie. Alleen de meerderheid van de directie heeft hier een ander beeld bij. Volgens de directeuren wordt er geselecteerd op kwaliteiten en spelen afkomst en geslacht geen rol daarin. Hierdoor wordt er dan ook geen rekening gehouden met cultuurverschillen. Een P&O'er geeft aan dat in 2007 trainingen gegeven worden aan selecteurs om de kwaliteit van werving en selectie te verhogen. Tijdens deze trainingen worden de selecteurs ook bewust gemaakt van verschillen die er kunnen zijn tussen mensen, onder andere cultuurverschillen. Hier volgen een aantal citaten waaruit blijkt dat cultuurverschillen een rol spelen volgens geïnterviewden.

"Gedrag en houding van een allochtoon kan anders zijn dan van een autochtoon wat als negatief ervaren kan worden door selecteurs."

"Het niet aankijken of zichzelf niet verkopen tijdens het gesprek kan bij de selecteur overkomen als geen interesse."

“Gespreksvaardigheden kunnen ook een obstakel zijn. De klemtoon verkeerd waardoor iets anders bedoeld wordt waar een allochtoon niet bewust van is.”

De helft van zowel de allochtone- als autochtone medewerkers geeft aan dat naast cultuurverschillen ook vooroordelen een rol kunnen spelen tijdens de selectieprocedure. 40% van de autochtone medewerkers geeft tevens aan dat er voor het ‘bekende’ gekozen wordt en niet voor het onbekende. Selecteurs zullen volgens hen sneller voor een autochtoon kiezen dan een allochtoon.

- *Testen*

Indien een kandidaat geselecteerd is ondergaat hij/zij eerst een assessment die wordt afgenomen door een gespecialiseerd bureau daarin. Dit geldt overigens enkel voor externe kandidaten. Het assessment wordt meegenomen in het uiteindelijke besluit van degene die het uiteindelijke besluit neemt (Den Bosch, 2005). Volgens alle bureauhoofden en P&O’ers wordt tijdens het assesment evenzeer geen rekening gehouden met cultuurverschillen.

- *Inwerkprogramma*

De meerderheid van de geïnterviewde bureauhoofden en P&O’ers geeft aan dat bij instroom van personeel er een algemeen introductieprogramma is waarin de organisatie in grote lijnen voorbij komt. Een P&O’er geeft aan dat volgens interne afspraak de nieuwe medewerkers daarnaast het eerste halfjaar een mentor aangewezen krijgen om hun te begeleiden en te coachen. Ondanks begeleiding een interne afspraak is komt het in de praktijk nog te weinig voor, volgens de meerderheid.

In figuur 6.2 vindt u aangegeven hoeveel allochtonen zijn ingestroomd in de afgelopen jaren. De gegevens zijn verkregen met behulp van de ‘achternaammethode’. Er is ook geprobeerd in kaart te brengen hoeveel allochtonen reageren op een vacature die extern geplaatst is, maar hier zijn geen gegevens over gevonden in de provincie. Dit wordt niet geregistreerd bij de provincie.

Figuur 6.2 Instroom op basis van afkomst provincie Noord-Brabant periode 2001-2006

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Totaal	191	167	143	94	70	108
w.v. autochtoon	184	152	131	84	66	94
allochtoon	7	15	12	10	4	14
% allochtonen	3,6	8,9	8,3	10,6	5,7	12,9

Bron: achternaammethode

Doorstroom

Bij dit punt wordt gekeken of de instrumenten loopbaanbegeleiding, opleiding en beoordelings- en functioneringsgesprekken aanwezig zijn in de provincie. Daarnaast wordt onderzocht of er verschil is in de ervaring van allochtonen en autochtonen met deze instrumenten. Als slot wordt nagegaan of er verschil is in de doorstroom van allochtonen en autochtonen.

- *Loopbaanbegeleiding*

Voor het realiseren van loopbaanwensen worden werknemers ondersteund door de organisatie door middel van training, opleiding, vorming en loopbaanbegeleiding. In 2004 is hiervoor een speciaal loopbaancentrum opgericht (Den Bosch, 2004). De kerntaken van het loopbaancentrum zijn: het ondersteunen van een loopbaangericht personeelsbeleid; bevorderen van de loopbaanontwikkeling door het aanbieden van individuele en groepsgewijze opleidingen en trainingen; mobiliteit en flexibiliteit bevorderen zowel intern als extern en begeleiding bieden bij het nemen van een nieuwe loopbaan stap.

- *Opleiding*

Opleiden en het faciliteren van de ontwikkeling van medewerkers draagt bij aan het realiseren van de visie en missie van de organisatie en de daarvan afgeleide strategische doelen. Daarom biedt de organisatie vele trainingen aan en biedt het diverse studiefaciliteiten (Den Bosch, 2004). In de CAO 2000-2001 is gesteld dat elke provincie minimaal 2% van de loonsom besteedt aan scholing, loopbaan- en mobiliteitsbeleid. Over de periode 2001-2005 besteedde de provincie Noord-Brabant minder dan de afgesproken norm. In 2005 bedroeg het slechts 1,6% wat zelfs een stijging is in vergelijking tot de jaren daarvoor. In 2004 bedroeg het 1,3% (IPO, 2005; Den Bosch, 2004). De provincie Noord-Brabant begroot jaarlijks 1,8% van haar budget voor loopbaan-, mobiliteits- en scholingsbeleid. Voor de komende jaren probeert de provincie te voldoen aan de gestelde norm conform de CAO, 2% (Den Bosch, 2006).

- *Beoordelings- en functioneringsgesprekken*

In 2002 is het instrument jaargesprekken ingevoerd. Bedoeling van dit instrument is om duidelijkheid te creëren over de verwachting alsook het helder krijgen van resultaatafspraken tussen medewerker en manager. Hierdoor is gerichte coaching en aansturing door de manager mogelijk. Belangrijk onderdeel van het jaargesprek is sinds 2006 het PWOP. Het PWOP gesprek is de basis voor beoordelen en belonen. Hierdoor is het een hulpmiddel bij de ontwikkeling van medewerkers en organisatie (Den Bosch, 2003).

Uit bovenstaande blijkt dat de provincie in het bezit van de instrumenten voor het bevorderen van de doorstroom van het personeel. De vraag is of de medewerkers dat ook zo ervaren en of er verschil is in de ervaring van de allochtonen en autochtonen. Dit onderwerp is ook behandeld met de bureauhoofden en P&O'ers. Hun ervaring wordt daarom ook meegenomen.

Wat betreft de doorstroommogelijkheden blijkt dat onder alle geïnterviewde groepen een overeenkomstige mening heerst. Er wordt aangegeven dat de organisatie voldoende mogelijkheden biedt voor verdere ontwikkeling en doorstroom van personeel. De bovengenoemde instrumenten zijn volgens de groepen aanwezig in de organisatie. Ook blijkt er geen verschil te zijn tussen de ervaring van allochtonen en autochtonen met deze instrumenten. De meerderheid van de geïnterviewde allochtonen geeft evenals de autochtonen aan dat de provincie voldoende mogelijkheden biedt om jezelf te ontwikkelen en door te stromen. De allochtone medewerkers benoemen echter een aantal, dat verklarend kunnen zijn voor de langzamere doorstroom van allochtonen. Dit indien dat de situatie is bij de provincie. Hieronder vindt u puntsgewijs de redenen die benoemd worden.

- De persoon moet mondig zijn en zichzelf weten te profileren. Volgens 5 allochtone medewerkers zijn deze vaardigheden meestal niet herkenbaar bij allochtonen.
- Netwerken is van belang om de doorstroom te vergemakkelijken. Volgens de ervaring van drie allochtone medewerkers, netwerken de meeste allochtonen in de organisatie niet. Allochtonen trekken vaak met andere allochtone collega's op.
- Allochtonen zijn minder mondig en durven niet op te komen voor zichzelf. Dit kan volgens 6 allochtonen belemmerend zijn om door te stromen.
- Allochtonen zijn volgens 6 allochtonen bang om afgewezen te worden. Als gevolg hiervan kiezen ze voor veiligheid en blijven ze hierdoor op een functie zitten.

Tijdens de interviews is ook een ander punt behandeld, namelijk bij wie de verantwoordelijkheid ligt voor de doorstroom. Door merendeel van de groepen is aangegeven dat een ieder zelf verantwoordelijk is voor zijn doorgroei of ontwikkeling. Een directeur vult dit aan. Deze directeur is van mening dat een leidinggevende wel oog moet hebben voor zijn medewerkers. Een leidinggevende hoort in te zien wat iemand in zijn marge heeft en indien nodig deze persoon een duwtje te geven om dat optimaal te benutten. Ook alle bureauhoofden en de meerderheid van P&O sluiten zich hierbij aan. De meerderheid van de allochtonen is het hier ook mee eens. De allochtonen geven aan dat culturele verschillen van

invloed kunnen zijn op gedrag en houding van personen dat op zijn beurt van invloed kan zijn op de doorstroom van allochtonen. Daarom is het volgens hen noodzakelijk dat leidinggevendenden daar oog voor hebben en er mee kunnen omgaan. De helft van de allochtonen geeft als voorbeeld aan dat naar hun ervaring allochtonen een laag zelfvertrouwen hebben. Door een duwtje in de rug te krijgen van de leidinggevende kan het zelfvertrouwen volgens hen toenemen.

Op basis van voorgaande is te stellen dat de provincie de instrumenten in huis heeft voor het realiseren van doorstroom volgens geïnterviewden. Uit het volgende moet blijken of er ondanks de aanwezigheid van deze instrumenten verschil is in de doorstroom van allochtone medewerkers ten opzichte van autochtone medewerkers. Tot 2002 heeft het personeel de mogelijkheid gehad te kiezen aangenomen te worden voor onbepaalde tijd of in algemene dienst. Tot op heden zijn er geen feitelijke cijfers te vinden betreffende de doorstroom van personeel. Uit betrouwbare bronnen is vernomen dat tot 2002 de doorstroom zowel horizontaal als verticaal redelijk laag lag. Vanaf 2002 is het verplicht in algemene dienst aan te treden. Hiermee gaat gepaard dat een medewerker tussen de 3 en 5 jaar een functie mag beoefenen. Als gevolg van de invoering van de algemene dienst in 2002 is de mobiliteit in de organisatie toegenomen. In 2006 zijn in totaal 195 personen intern doorgestroomd wat overeenkomt met 12.8% van het totale aantal medewerkers in absolute zin. Het doorstroompercentage betreft zowel de horizontale alsook verticale doorstroom. Wat betreft alleen de verticale doorstroom zijn over de periode van 2 jaar (januari 2005-december 2006), in totaal 209 personen doorgestroomd. Deze gegevens maken geen onderscheid in de doorstroom naar afkomst van personeel. Dit is onderzocht met behulp van de personeelsenquête en interviews.

Tijdens de interviews blijkt dat het voornamelijk de allochtonen op de hogere functies met een hoger opleidingsniveau zijn die doorgestroomd zijn in tegenstelling tot degene op de lagere functies. Uit de personeelsenquête blijkt echter dat de doorstroom onder allochtone medewerkers niet veel afwijkt van het beeld omtrent de algemene doorstroom in de organisatie. Dit beeld is gevormd met behulp van de personeelsenquête. De doorstroom in de organisatie ligt volgens die gegevens over het algemeen op een laag tempo. Slechts 5 van de 25 allochtone⁴ medewerkers zijn blijven zitten op de functie waarin ze zijn ingestroomd en 4 zijn langzaam doorgestroomd. De overige hebben vanwege hun korte diensttijd nog geen doorstroom ondervonden.

Uitstroom

Bij dit punt wordt onderzocht of er instrumenten in huis zijn om de reden van uitstroom te achterhalen. Daarnaast wordt aan de hand van een aantal punten onderzocht of er verschil is in tevredenheid tussen de allochtone en autochtone medewerkers. Ook wordt gekeken of er verschil is in uitstroom tussen allochtonen en autochtonen.

- *Exitanalyse*

Om de reden van uitstroom te achterhalen heeft de organisatie tot midden 2005 exitvragenlijsten gehouden. Vanwege de lage respons⁵ op deze vragenlijsten was de bruikbaarheid van de scores beperkt. Daarom is per juli 2005 gekozen voor een andere opzet, namelijk exitinterviews (Den Bosch, 2006). Ook uit de interviews met de bureauhoofden en P&O'ers blijkt dat het instrument exitinterviews aanwezig is. Wel wordt aangegeven door een P&O'er dat de uitvoering ervan in de praktijk momenteel op een laag pitje ligt. Bij de exitinterviews en vragenlijst is geen onderscheid naar afkomst gemaakt. Wel is gebleken dat de voornaamste redenen voor uitstroom natuurlijk verloop en carrièrestap zijn. Slechts een enkeling verlaat de organisatie vanwege onvrede. Dit wordt ook aangegeven door de meerderheid van de groepen tijdens de interviews. Enkele allochtonen geven aan allochtonen gekend te hebben die niet uit eigen wil zijn uitgestroomd. Deze allochtonen hebben de

⁴ Allochtoon volgens de Wet Samen

⁵ Voorbeeld: Over de periode januari 2004 tot en met juni 2005 zijn er 181 personen uit dienst getreden waarvan slechts 31 de exitvragenlijst heeft ingevuld.

organisatie moeten verlaten omdat ze niet in de groep pasten of de taal niet voldoende beheersten.

- *Tevredenheid*

Om een beeld te krijgen of er verschil is in tevredenheid gerelateerd aan afkomst is dit punt uitgevraagd aan de allochtone- en autochtone medewerkers. Bij de bevindingen moet opgemerkt worden dat deze niet door te trekken zijn in zijn algemeenheid aangezien er slechts een klein aantal personen gesproken is. Er zijn 2 HRM-kenmerken nagevraagd, loopbaanbegeleiding en leidinggeven. Daarnaast zijn baan- en organisatiekenmerken nagevraagd, te weten taken, arbeidsomstandigheden en werksfeer.

Loopbaanbegeleiding

Over de loopbaanbegeleiding is de meerderheid van zowel de allochtone- als autochtone medewerkers tevreden. De minderheid van beide groepen geeft aan nooit gebruik gemaakt te hebben van loopbaanbegeleiding maar dat niet aan de organisatie te wijten is, maar aan zichzelf.

Leidinggeven

Met de manier van leidinggeven is de meerderheid van beide groepen niet tevreden. Als reden hiervoor wordt aangegeven dat de bureauhoofden weinig tot geen tijd hebben voor het personeel.

Taken

Er bestaat voldoende *duidelijkheid over taken* volgens de meerderheid van beide groepen. Ook de *aansluiting van taken en functie bij opleidingsniveau* wordt positief ervaren door de meerderheid van zowel de allochtone- als autochtone medewerkers. Een enkeling geeft wel aan de organisatie te zijn binnen gestroomd op een veel lager functieniveau dan hun opleidingsniveau waardoor de taken ook onder hun niveau waren. Door de jaren heen hebben deze personen ervoor gezorgd een functie te bemachtigen die goed aansluit bij hun opleidingsniveau. Naast de ervaring van de geïnterviewde allochtone medewerkers over aansluiting functie of taken bij opleidingsniveau, is dit ook onderzocht door middel van de personeelsenquête. Hieruit blijkt het volgende. De medewerkers zijn voornamelijk hoog geschoold. De meerderheid ongeacht afkomst heeft namelijk als hoogst genoten opleiding HBO/WO, zie figuren 6.3 tot en met 6.5.

*Figuur 6.3 Procentuele verdeling naar opleidingsniveau
Bron: personeelsenquête*



Figuur 6.4 Aantal allochtonen en autochtonen naar hoogst genoten opleidingsniveau

	Hoogst genoten opleidingsniveau	Hoogst genoten opleidingsniveau		Total
		Vmbo/havo/mbo/vwo	HBO/WO	
Ouder(s) ja	12	54	66	
niet in NL geboren	105	393	498	
Total	117	447	564	

Bron: personeelsenquête

Figuur 6.5 Allochtonen (conform Wet Samen) naar hoogst genoten opleidingsniveau

	Hoogst genoten opleidingsniveau	
	Vmbo/havo/mbo/vwo	HBO/WO
Bosnië	0	1
China	1	1
Marokko	0	3
Mexico	0	1
Ned.Ant./Aruba	1	2
Nigeria	0	1
Suriname	4	7
Turkije	1	1
Zuid-Afrika	0	1
Totaal	7	18

Bron: personeelsenquête

De figuren geven aan dat er veel meer allochtonen in verhouding tot autochtonen werkzaam zijn in de functieclusterschaal⁶ 0-8, 40,9%⁷ respectievelijk 22%. In de functieclusterschaal 9-11 is de verhouding niet zo scheef, 48,5% respectievelijk 55,4%. In de hogere functieclusterschalen daarentegen wel. In de functieclusterschaal 12-14 is het percentage autochtonen tweemaal zo hoog en in de functieclusterschaal 15-18 bevinden zich helemaal geen allochtonen, zie figuren 6.6 en 6.7. Allochtonen bekleden voornamelijk administratief, uitvoerend en ondersteunende functies. Uit het sociaal jaarverslag 2004 blijkt dit eveneens.

Figuur 6.6 Aantal allochtonen en autochtonen naar functieschalen

	Schaalniveau	Schaalniveau															Total
		0	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	18	
Ouder(s) niet in NL geboren ja	5	0	0	8	6	8	7	8	17	2	2	3	0	0	0	66	
nee	6	3	10	25	29	37	28	92	156	63	30	7	2	4	6	498	
Total	11	3	10	33	35	45	35	100	173	65	32	10	2	4	6	564	

Bron: personeelsenquête

⁶ Voor de analyse worden functieschalen bij elkaar geclusterd, te weten functieschalen 0-8; 9-11; 12-14 en 15-18. Reden voor deze clustering is als volgt. In de schalen 0-8 bevinden zich de administratieve functies en laag ondersteunende functies; in de schalen 9-11 zijn de beleidvoerders; in de schalen 12-14 worden sturingsfuncties (projectleiders, bureauhoofden, programmamanagers) en senior functies ondergebracht en als laatste de schalen 15-18 waar de zwaardere complexe sturingsfuncties zijn. Functieschaal 0 is ook meegenomen daar ook stagiaires hebben deelgenomen aan de personeelsenquête.

⁷ Inclusief de 6 stagiaires die meegerekend zijn in schaal 0.

Figuur 6.7 Aantal allochtonen (conform Wet Samen) naar functieschalen

	Schaalniveau									
	0	6	7	8	9	10	11	13	14	
Bosnië	1									
China	1					1				
Marokko		1		2						
Mexico								1		
Ned.Ant./Aruba	1						2			
Nigeria	1									
Suriname	2	1	1	3	2		1		1	
Turkije		2								
Zuid-Afrika							1			
Totaal	6	4	1	5	2	1	4	1	1	

Bron: personeelsenquête

Werksfeer

Wat betreft de werksfeer geven enkele allochtonen aan daar niet tevreden mee te zijn. Hiervoor werden de volgende redenen opgegeven. Ten eerste, het gevoel hebben dat er extra op je gelet wordt. En ten tweede, voorstellen van een allochtoon worden minder snel aangenomen dan van een autochtoon. Over het algemeen is de meerderheid van zowel de allochtonen als autochtonen tevreden met de werksfeer.

Betrokkenheid

Ondanks de meerderheid aangeeft tevreden te zijn in de organisatie blijkt dat het slecht gesteld is met de betrokkenheid bij de organisatie. De meerderheid van zowel de allochtone als autochtone medewerkers geeft dit aan.

Naast deze bovenstaande kenmerken is ook aan de allochtone medewerkers gevraagd of zij het *gevoel hebben anders behandeld te worden* in verhouding tot hun autochtone collega's. De helft van de allochtone medewerkers geeft aan dat zij niet het gevoel hebben anders behandeld te worden. Zes allochtone medewerkers geven wel aan dat zij zichzelf extra moeten bewijzen. Twee van hen geeft aan zelfs extra taken op zich te nemen om zichzelf op die manier te bewijzen. Drie uit deze groep geven aan extra alert te zijn om geen fouten te maken. Ook geven 2 van de zes en een andere allochtoon die de overige punten niet benoemt aan dat zij minder snel zaken voor elkaar krijgen. Twee van de zes geven tevens aan dat ze als allochtoon alert zijn voor het doen van bepaalde uitspraken. Dit omdat de uitspraken verkeerd kunnen vallen.

In figuur 6.8 wordt het uitstroompercentage van allochtonen en autochtonen met elkaar vergeleken. Deze gegevens zijn verkregen met behulp van de 'achternaammethode' en geven daarom zoals eerder vermeld, enkel een indruk.

Figuur 6.8 Uitstroom op basis van afkomst provincie Noord-Brabant periode 2001-2006

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Totaal	113	100	92	75	201	74
w.v. autochtoon	103	96	89	69	190	69
allochtoon	10	4	3	6	11	5
% allochtonen	8,8	4	3,2	8	5,4	6,7

Bron: achternaammethode

De onderzochte factoren op het gebied van het HRM-beleid van de provincie Noord-Brabant worden in figuur 6.9 schematisch in beeld gebracht.

Figuur 6.9 Onderzochte factoren op het gebied van HRM-beleid

HRM-beleid	Directie	Bureauhoofden	P&O	Medewerkers	
				allochtoon	autochtoon
Instroom:					
<i>Wervingskanalen niet gericht op allochtonen</i>		++	++	++	++
<i>Geen aandacht voor cultuurverschillen tijdens selectie</i>	--	++	++		
<i>Vooroordelen spelen een rol tijdens selectie</i>				+/-	+/-
<i>Assesment is niet cultuurvrij</i>		+++	+++		
<i>Inwerkprogramma aanwezig</i>		++	++		
<i>In de praktijk geen begeleiding na instroom</i>		++	++		
Doorstroom:					
<i>Loopbaanbegeleiding aanwezig</i>		++	++	++	++
<i>Opleidingen aanwezig</i>		++	++	++	++
<i>Beoordelings- en functioneringsgesprekken aanwezig</i>		++	++	++	++
<i>Eroaring met doorstroom instrumenten positief</i>				++	++
<i>Verantwoordelijkheid voor doorstroom ligt bij de medewerker</i>	++	++	++	++	++
Uitstroom:					
<i>Exitgesprekken, exitvragenlijsten aanwezig</i>		++	++		
<i>Arbeidstevredenheid</i>					
<i>Tevreden met loopbaanbegeleiding</i>				++	++
<i>Tevreden met manier van leidinggeven</i>				--	--
<i>Duidelijkheid over taken</i>				++	++
<i>Aansluiting taken of functie met opleiding</i>				++	++
<i>Werk sfeer</i>				++	++
<i>Betrokken bij organisatie</i>				--	--
<i>Andere behandeling</i>				--	--

Uitleg tekens:	
+++	Allen geven dit aan
++	Meerderheid geeft dit aan/ meerderheid tevreden
+/-	De helft geeft dit aan/ de helft tevreden en andere helft ontevreden
--	Minderheid geeft dit aan/ meerderheid ontevreden
---	Niemand geeft dit aan

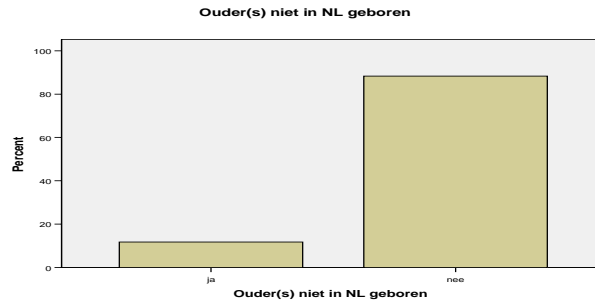
6.5 Diversiteit personeelsbestand

In deze paragraaf worden de gegevens gepresenteerd omtrent de etnische diversiteit van het personeel in de provincie. Het allochtoenschap wordt afgeleid van de definitie van het CBS en de Wet Samen. Voor de definitie verwijs ik u naar hoofdstuk 2. De gegevens zijn in eerste instantie verkregen door middel van een personeelsenquête en de 'achternaammethode'. Zoals eerder beschreven geeft de enquête slecht een indruk wat wellicht vertekend kan zijn. Om een beter beeld te krijgen is er gekozen ook te kijken naar aanwezige gegevens in de organisatie die achterhaald zijn in tijde van de Wet Samen. Ook is onderzoek gedaan op basis van achternaam alsook voornaam en achternaam met bijbehorende foto. Hiervoor is gebruik gemaakt van de telegids in de provincie Noord-Brabant.

Aan de hand van de gegevens verkregen uit de personeelsenquête blijkt het volgende. Van de 564 personen die de enquête hebben ingevuld hebben 66 personen ouders die niet geboren

zijn in Nederland. Volgens de definitie van het CBS (zie hoofdstuk 2) zijn volgens de verstrekte gegevens dus 66 personen allochtoon. Dit komt overeen met 11,7%, zie figuur 6.10

*Figuur 6.10 Procentuele weergave ouders niet in Nederland geboren
Bron: personeelsenquête*



In figuur 6.11 wordt aangegeven waar de ouders van werknemers, niet afkomstig uit Nederland, geboren zijn. Indien beiden geboren zijn in het buitenland is gekozen voor het geboorteland van de vader. Dit conform het CBS.

Figuur 6.11 Weergave geboorteland ouders

Land	Aantal	Land	Aantal
Australië	1	Malta	2
België	4	Marokko	3
Bosnië	1	Mexico	1
Canada	1	Ned.Ant.	3
China	1	Nigeria	1
Duitsland	6	Polen	1
Engeland	1	Spanje	2
Griekenland	1	Suriname	11
Indonesië	21	Turkije	2
Italië	1	Zuid-Afrika	1
Kaapverdië	1		

Bron: personeelsenquête

Uitgaande van de definitie van de Wet Samen zijn het 24 personen (4,2%) die als allochtoon beschouwd worden, gekeken naar figuur 6.11. Dit omdat één of beide ouders geboren is/zijn in Bosnië; China; Marokko; Mexico; Nederlandse Antillen; Nigeria; Suriname; Turkije en Zuid-Afrika. De Wet Samen leidt het allochtoonschap ook af aan de hand van geboorteland van de persoon zelf. Hieronder vindt u een weergave van werknemers die niet in Nederland geboren zijn naar geboorteland en aantal.

Figuur 6.12 Weergave geboorteland werknemers niet in Nederland geboren

Land	Aantal	Land	Aantal
Australië	1	Marokko	2
België	1	Ned.Ant.	3
Bosnië	1	Nigeria	1
Duitsland	4	Polen	1
Indonesië	4	Spanje	1
Italië	1	Suriname	7
Malta	2	Zuid-Afrika	1

Bron: personeelsenquête

Indien geanalyseerd wordt hoeveel personen op basis van geboorteland volgens de Wet Samen beschouwd worden als allochtoon zijn het 15 personen. Onder deze 15 personen bevindt zich één persoon van wie de ouders in Nederland geboren zijn. De overige 14 personen zijn zij zelf als de ouders in het buitenland geboren. Deze groep is dus al meegerekend tot de groep allochtonen conform de Wet Samen. Afgeleid uit deze gegevens zijn het dus in totaal 25 personen⁸ (4,4%) die als allochtoon beschouwd worden conform de Wet Samen.

In tijde van de Wet Samen zijn er ook gegevens verzameld door de provincie. Op basis van de ingevulde formulieren bleek het percentage allochtonen zich te bevinden tussen de 5% en 6%. Vanwege het hoge aantal medewerkers dat het formulier niet heeft ingevuld is het mogelijk dat feitelijke percentage allochtonen hoger lag (Den Bosch, 2004).

Op basis van de 1561 achternamen die ik heb nagelopen, de ‘achternaammethode’, blijken mijns inziens 105 van de achternamen een buitenlandse afkomst te hebben. Dit komt overeen met 6,7%. Ook is onderzocht op basis van voor- en achternaam met bijbehorende foto in de telegids. Hieruit kwam een percentage van ± 5% uit. Hieronder volgt een schematische weergave van de gevonden gegevens.

Figuur 6.13 Percentage allochtonen

Methode	Percentage allochtonen
Personeelsenquête conform CBS	11,7
conform Wet Samen	4,4
Aanwezige gegevens conform Wet Samen	5-6
Achternaammethode	6,7
Naam + foto → telegids	5

Uit figuur 6.13 is af te leiden dat het aantal niet-westerse allochtonen tussen de 4,4 en 6,7% ligt. De gevonden resultaten wijken niet veel van elkaar af. Er wordt hier van uit gegaan dat allochtonen conform de Wet Samen niet-westerse allochtonen zijn. Reden hiervoor is dat de definitie van een niet-westerse allochtoon conform het CBS in grote mate in overeenstemming is met de definitie van een allochtoon conform de Wet Samen. Bij de overige twee methodes gaat het mijns inziens ook om niet-westerse allochtonen. Het beoordelen van achternamen en de naam met foto uit de telegids is door mijzelf gedaan. Met behulp van mijn achtergrond was het voor mij mogelijk niet-westerse allochtonen te selecteren door middel van deze methodes.

6.6 Diversiteitbeleid aanwezig?

Zoals vermeld in de inleiding wordt er ook op de man af gevraagd aan de gesprekspartners of er naar hun ervaring sprake is van diversiteitbeleid in de provincie. De meerderheid van alle geïnterviewde groepen geeft aan dat er in de provincie geen sprake is van diversiteitbeleid op papier. Ook Palet sluit zich hierbij aan met het volgende argument. *“Indien er uitvoering aan diversiteitbeleid gegeven werd, zou het provinciehuis kleurrijker zijn.”* Ondanks er geen beleid op papier is worden wel concrete activiteiten ondernomen wanneer mogelijk, om de diversiteit in de organisatie te doen toenemen. Dit volgens de meerderheid van alle groepen. De activiteiten die de gesprekspartners het meest noemen zijn, stageplekken voor allochtone studenten en reserveren van traineeplekken voor allochtonen. Een P&O’er en directeur geven ook aan dat er een bijeenkomst georganiseerd wordt voor hoger opgeleide allochtone

⁸ 25= 14 personen waarvan zij zelf als ouder in buitenland geboren is + 1 persoon waarvan alleen hij/zij in buitenland geboren is en ouders in Nederland.

vrouwen. Deze activiteiten zijn volgens een geïnterviewde allochtone medewerker enkel gericht op het binnenhalen van allochtonen. In de organisatie wordt er volgens deze persoon verder geen uitvoering aan diversiteitbeleid gegeven. Zes van de veertien allochtonen geven tevens aan dat er geen oog is voor culturele verschillen en deze activiteiten dus slechts gericht zijn op 'window dressing'.

6.7 Succesfactoren voor diversiteitbeleid

In de volgende paragrafen worden de resultaten weergegeven over succesfactoren voor diversiteitbeleid in de provincie. Omdat de succesfactoren etnisch vriendelijk HRM-beleid en diversiteitmanagement eerder in dit hoofdstuk besproken zijn, worden die hier niet nogmaals besproken. Succesfactoren die hieronder onderzocht worden zijn draagvlak, open cultuur en samenstelling beroepsbevolking in de omgeving.

6.8 Draagvlak

Draagvlak is onderzocht onder alle geïnterviewde groepen. Het is onderzocht met behulp van twee methodes. Ten eerste is er onderzocht hoeveel personen diversiteitbeleid noodzakelijk vinden indien er gekeken wordt naar de voorbeeldfunctie die de organisatie heeft. Ook is de mate van noodzakelijkheid bekeken aan de hand van de diversiteit in het personeel. Is men tevreden over de samenstelling van het personeel of ziet men dat graag anders. Ten tweede is de mate van draagvlak onderzocht door te kijken naar de voor- en nadelen die men benoemt van diversiteitbeleid en deze tegen elkaar af te wegen. Hieronder volgen de resultaten.

6.8.1 Is diversiteitbeleid noodzakelijk?

In de interviews was de volgende stelling opgenomen om te achterhalen of men van mening is dat de organisatie vanwege haar voorbeeldfunctie diversiteitbeleid moet voeren. De stelling luidde als volgt: *Als organisatie die diversiteitbeleid extern stimuleert is het van belang een voorbeeldfunctie te hebben in eigen organisatie.* Op deze stelling gaf de meerderheid van de gesprekspartners als antwoord **ja**. Ook bij het benoemen van voordelen van diversiteitbeleid gaf de meerderheid van alle groepen aan dat je door invulling te geven aan diversiteitbeleid voldoet aan de voorbeeldfunctie die als overheidsorganisatie hebt. In het schema bij de voor- en nadelen van diversiteitbeleid wordt aangegeven hoeveel gesprekspartners per groep dit punt benoemen. Op basis van deze gegevens kan gesteld worden dat velen diversiteitbeleid noodzakelijk vinden.

Indien er gekeken wordt naar de tevredenheid met de huidige personeelsformatie kan ook een indruk worden verkregen hoe men tegenover diversiteitbeleid staat. Uit de interviews blijkt het volgende. De beeldvorming over diversiteit in het personeelsbestand is bij de verschillende groepen in grote mate consistent. Ook onderling in de groepen is de beeldvorming in overeenstemming met elkaar. Over het algemeen wordt aangegeven dat de verhouding allochtonen-autochtonen als kwantitatief gegeven niet voldoende is naar hun beeldvorming en dat de weinige allochtone medewerkers voornamelijk werkzaam zijn op lagere functies. Dit is ook gebleken uit de personeelsenquête, zie paragraaf 6.3. De meerderheid van de gesprekspartners in de groepen geven aan dat zij graag meer kleur in huis zien en dat allochtonen ook beter vertegenwoordigd mogen zijn op hogere functies. Palet heeft als buitenstander⁹ ook een mening hierover. De woordvoerder wordt geciteerd. "Indien

⁹ Buitenstander omdat Palet niet gevestigd is in het provinciehuis.

er uitvoering aan diversiteitbeleid gegeven werd, zou het provinciehuis kleurrijker zijn.” In figuur 6.14 worden de gegevens schematisch weergegeven.

Figuur 6.14 Beeldvorming omtrent diversiteit

Diversiteit	Directie	Management	OR	P&O	Medewerkers		Palet
					Allochtoon	Autochtoon	
Verhouding allochtoon-autochtoon	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
Allochtonen op hogere functies	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++

Uitleg tekens:	
+++	Meerderheid vindt het positief
+++	Meerderheid vindt het negatief
+/-	De helft vindt het positief/de helft vindt het negatief
+-	Minderheid vindt het positief
---	Minderheid vindt het negatief

Gezien de voorbeeldfunctie die de provincie heeft vanwege het feit het een overheidsorganisatie is en ook omdat zij gemeenten en andere instellingen en organisaties stimuleert invulling te geven aan diversiteitbeleid, vindt de meerderheid van alle groepen dat het noodzakelijk is dat de provincie er ook zelf uitvoering aan geeft. Ook geeft de meerderheid van alle groepen aan niet tevreden te zijn met de huidige personeelsformatie. Men ziet graag meer kleur in de organisatie en ook allochtonen op hogere functies.

6.8.2 De voor- en nadelen van diversiteitbeleid

Uit de interviews blijkt dat de meerderheid van de 7 geïnterviewde groepen meer voordelen dan nadelen van diversiteitbeleid benoemen. Er worden in totaal 12 voordelen benoemd en 5 nadelen. Van de 12 voordelen worden 5 door velen benoemd. Het punt *voorbeeldfunctie vanwege overheidsinstelling en omdat de provincie diversiteitbeleid extern stimuleert* wordt door de meerderheid van alle 7 groepen benoemd. De punten *betere oplossingen en beleid sluit beter aan* wordt onder andere door de meerderheid van 5 groepen benoemd. Ook het punt *vooroordelen tenietdoen* wordt vaak genoemd. De meerderheid van 3 groepen geeft dat onder andere aan. Wat betreft de nadelen worden 2 punten het meest benoemd, te weten *stigmatisering* en *kwaliteit achteruit*. Stigmatisering wordt door de meerderheid van 4 groepen onder andere benoemd. Het overige punt wordt door de meerderheid van 6 groepen benoemd. In figuur 6.15 wordt schematisch weergegeven welke voor- en nadelen benoemd zijn en hoeveel personen per groep dat aangeven.

Figuur 6.15 De voor- en nadelen van diversiteitbeleid

Voor- en nadelen diversiteitbeleid	Directie	Management	OR	P&O	Medewerkers		Palet
					allochtoon	autochtoon	
Voordelen:							
Potentiële medewerkers bereiken	1			1			
Innovatie en creativiteit stijgen → Betere oplossingen (synergie effect)	3	3		4	11	8	
Vertrouwen				1		3	
Afspiegeling van de maatschappij → Overheid heeft voorbeeldfunctie	3	3	1	3	14	9	1
Verbetering sociale positie	1			1			
Vooroordelen teniet doen		3			9	4	1
Beleid sluit beter aan		3		4	12	7	1
Discriminatie voorkomen	2						
Allochtonen als rolmodel	1			2			1
Acceptatie naar elkaar toe		3			8		
Allochtonen kans zichzelf te bewijzen					7		
Voorbeeldfunctie vanwege diversiteitbeleid extern stimuleren	4	3	1	5	14	10	1
Nadelen:							
Stigmatisering	1	2	1	3	9		
Anderen voelen zich overgeslagen		1			3		1
Halen van targets kan ten koste gaan van de kwaliteit		2	1	3	9	6	1
Acceptatie in orga. gaat moeizaam					5		
Men moet zich extra bewijzen						3	

Uitleg tekens:	
getal	Het getal geeft aan hoeveel gesprekspartners uit de groep het punt benoemen

Naast de bovenstaande methodes om draagvlak te meten is ook tijdens de interviews weleens op de man af gevraagd of men voorstander is van diversiteitbeleid. Wat hieruit voortkwam wordt besproken in de volgende paragraaf.

6.8.3 Voorstander van diversiteitbeleid?

Uit de interviews blijkt dat er wel enigszins draagvlak is voor diversiteitbeleid. Een enkeling geeft concreet aan voorstander te zijn van diversiteitbeleid op papier. Van de directie is slechts 1 van de 4 directeuren voorstander van beleid op papier. Deze directeur wordt geciteerd. *“Er moet wel beleid zijn voor het binnenhalen van bepaalde groepen. Dit zolang er geen afspiegeling is van de Brabantse bevolking in het provinciehuis. Ook is het beleid van belang om bepaalde groepen hogerop te krijgen in de organisatie. Beleid moet er zijn anders onttrekt men zich eraan.”* Een bureauhoofd benoemt het laatste ook als reden. Een andere directeur geeft het volgende aan: *“Ik ben het eens dat indien de gedeputeerde in de sociale peiler diversiteitbeleid stimuleert wij dat in de organisatie niet kunnen laten zitten. Als organisatie kom je dan ongeloofwaardig over.”* Maar of desbetreffende directeur voorstander is van diversiteitbeleid op papier is een andere vraag. Persoon in kwestie heeft zich daarover niet uitgelaten. Uitgaande van bovenstaande uitspraak leid ik af dat de directeur in ieder geval voorstander is van concrete activiteiten. Ook een collega directeur geeft aan voorstander te zijn van concrete activiteiten. Een andere directeur geeft aan geen voorstander te zijn van diversiteitbeleid. Deze directeur is tegen alle vormen van positieve discriminatie. De bureauhoofden geven aan voorstander te zijn van diversiteitbeleid. Het is mij helaas niet duidelijk geworden of alle 3 voorstander zijn van beleid op papier of enkel

voor concrete activiteiten voor het realiseren van diversiteit. Van 1 is wel te zeggen dat die voorstander is van beleid op papier. Als reden voor diversiteitbeleid geven de bureauhoofden alsook de OR het volgende aan. In het personeelsbestand van de provincie is geen afspiegeling te zien van de maatschappij. Als overheidsorganisatie hoor je volgens hen daar juist een voorbeeldfunctie in te hebben. Een P&O'er geeft aan dat het binnenhalen van bepaalde groepen toch mechanistisch moet gebeuren. Indien dat niet gebeurt, is het realiseren van een diverse samenstelling van de personeelsformatie niet haalbaar. Bepaalde onderdelen van het in- en doorstroombeleid moeten volgens deze P&O'er toch worden aangepast om de positie van bepaalde doelgroepen te versterken. Ondanks deze uitspraak van de P&O'er sluit deze persoon zich overigens wel aan bij zijn overige groepsleden (3) die aangeven geen voorstander te zijn van diversiteitbeleid als 'papieren tijger'. De meerderheid van P&O (3) is wel voorstander van het ondernemen van concrete activiteiten voor het bevorderen van diversiteit in de organisatie. Eén P&O'er wordt geciteerd. "Probeer het eerst pragmatisch en praktisch te doen. Wel alloctonen aannemen en vrouwen op hogere functies plaatsen zonder daar beleid voor te hebben." Onder de alloctone medewerkers geven 5 aan voorstander te zijn van concrete activiteiten voor het bevorderen van diversiteit. Eén geeft aan wel voorstander te zijn van diversiteitbeleid op papier. Onder de autoctone medewerkers geven 2 aan voorstander te zijn van diversiteitbeleid. Als reden geven zij aan dat beleid nodig is op papier anders wordt er geen uitvoering aangegeven. Natuurlijke instroom van alloctonen of andere minderheidsgroepen gaat volgens hen moeizaam. Als slot geeft Palet als ervaringsdeskundige op dit gebied aan dat er beleid moet zijn voor het realiseren van diversiteit qua personeel. De woordvoerder van Palet is van mening dat indien er geen beleid is vastgelegd het ook niet zal werken. In figuur 6.16 worden deze bevindingen aan de hand van een tabel weergegeven ter verduidelijking.

Figuur 6.16 Draagvlak voor diversiteitbeleid

Diversiteitbeleid	Directie	Management	OR	P&O	Medewerkers		Palet
					alloctoon	autoctoon	
Voorstander beleid op papier	1	1	1	1	1	2	1
Voorstander concrete activiteiten	2			3	5		
Noch voorstander van beleid noch concrete activiteiten	1			1			

Uitleg tekens:	
getal	Het getal geeft aan hoeveel gesprekspartners uit de groep het punt benoemen

Uit figuur 6.16 blijkt dat 8 personen voorstander zijn van beleid op papier en 10 voor concrete activiteiten. Twee personen geven aan noch voorstander te zijn van beleid op papier noch concrete activiteiten. De meerderheid van P&O en alloctone medewerkers geven het volgende als reden voor geen beleid op papier. Het is een te beladen onderwerp. Volgens hen is de kans klein dat alloctonen zullen solliciteren bij de organisatie indien zij weten dat er diversiteitbeleid wordt gevoerd. Een P&O'er geeft zelfs aan dat de organisatie hier ervaring mee heeft opgedaan in het verleden.

Uit de methodes die draagvlak meten blijkt dat de resultaten niet geheel met elkaar overeenkomen. Uit subparagrafen 6.8.1 en 6.8.2 blijkt namelijk dat er wel een redelijke mate van draagvlak is voor diversiteitbeleid onder alle groepen. Men acht diversiteitbeleid noodzakelijk in eigen organisatie omdat de provincie het anderen aanbeveelt. Daarnaast vindt de meerderheid dat het personeelsbestand diverser mag en dat alloctonen ook beter vertegenwoordigd moeten zijn op hogere functies. Ook benoemt men meer voordelen dan nadelen van diversiteitbeleid. De bevindingen in paragraaf 6.16 schetsen daarentegen een ander beeld, namelijk dat draagvlak nog veel beter kan. Dit omdat slechts 8 gesprekspartners voorstander zijn van diversiteitbeleid op papier.

6.9 Organisatiecultuur

Tijdens de interviews met de directie, bureauhoofden, P&O, allochtone- en autochtone medewerkers is de organisatiecultuur van de provincie aan de orde gesteld. Hierdoor alsmede door de gehouden exitvragenlijst is een indruk ontstaan hoe de organisatiecultuur is. Er is echter een indruk ontstaan omdat er geen uitgebreid systematisch cultuur onderzoek gedaan is.

Uit de exitvragenlijst die door 85 personen is ingevuld blijkt dat de meerderheid de cultuur als hecht ervaren heeft. Aangegeven wordt dat er onder de medewerkers veel respect en waardering voor elkaar is. Wanneer medewerkers zowel in privé-sfeer als zakelijk in problemen verkeren, wordt de organisatie als sociaal ervaren. Ook de interviews geven een vergelijkbare indruk. De meerderheid van alle groepen ervaart de cultuur van de organisatie als zacht en menselijk. Aangegeven wordt dat de mensen interesse in elkaar hebben. Men is heel sociaal en vriendelijk naar elkaar toe ongeacht de afkomst van iemand. Als gevolg van deze vriendelijke cultuur is het volgens de meerderheid van de groep P&O'ers en de allochtone- als autochtone medewerkers moeilijk elkaar aan te spreken op fouten. Een P&O'er wordt geciteerd. *“Een organisatie waar nog veel te verdienen valt op het aanspreken van elkaar op eigen verantwoordelijkheden. Relaties zijn belangrijker dan het zakelijke resultaat.”* Wat betreft dit onderwerp zijn er 2 directeuren geïnterviewd. Beiden geven aan dat het een zeer menselijke en zachte cultuur is waarin men geïnteresseerd is in elkaar. Eén van de directeuren uit zich ook over het punt ‘aanspreken van personen op fouten’. *“Het is een zachte en menselijke organisatie maar dit gaat niet ten koste van het aanspreken op fouten. Mensen niet aanspreken op fouten kan leiden tot ongelukkige mensen.”*

Gekeken naar de openheid van de cultuur wordt door de meerderheid van de groepen directie, bureauhoofden, OR en P&O aangegeven dat de cultuur openstaat voor personen met een andere culturele achtergrond. Dit omdat er een open en sociale cultuur heerst waarin men geïnteresseerd is in anderen. 50% van de allochtone medewerkers en 40% van de autochtone medewerkers geeft dit ook aan. De overige allochtone medewerkers geven aan dat het niet de organisatiecultuur is die moet openstaan, maar de mensen. 30% van de autochtone medewerkers kan de openheid van de cultuur niet inschatten en de overige 30% geeft aan dat de cultuur deels openstaat voor andere culturen. Dit wordt onderbouwd door een uitspraak van een autochtone medewerker. *“Er wordt geen moeite gedaan om de naam van allochtone stagiaires te onthouden. De stagiaires worden daarom met een doorsnee Nederlandse naam aangesproken.”*

In figuur 6.17 vindt u een schematische weergave van de cultuurkenmerken van de provincie die geconstateerd zijn tijdens het onderzoek.

Figuur 6.17 Organisatiecultuur

Organisatiecultuur	Directie	Bureauhoofden	OR	P&O	Medewerkers	
					allochtoon	autochtoon
Zacht en menselijk	++	++	++	++	++	++
Niet op fouten durven wijzen	--			++	++	++
Open cultuur	++	++	++	++	+/-	--
Gesloten cultuur						--
Deels open en deels gesloten						--

Uitleg tekens:	
++	Meerderheid geeft dit aan
--	Minderheid geeft dit aan
+/-	De helft geeft dit aan

6.10 De vijver waaruit gevist kan worden

Over het jaar 2006 zijn geen gegevens gevonden over de opbouw van de beroepsbevolking in Noord-Brabant. Er zijn wel gegevens gevonden over de gehele bevolking in Noord-Brabant. Deze worden gehanteerd om de afspiegeling te bepalen. Om toch een beeld te vormen hoe de samenstelling naar etnische afkomst is van de beroepsbevolking worden de cijfers over 2005 bestudeerd.

In 2005 behoorden in Noord-Brabant 1.622.000 personen tot de bevolkingsgroep in de leeftijdsklasse tussen de 15-64 jaar waarvan 1.354.000 (84%) autochtoon waren en 268.000 (16%) allochtoon (CBS, 2006). Van de 1.622.000 personen leeftijdsklasse 15-64 jaar in 2005, behoorden slechts 1.073.000 tot de beroepsbevolking¹⁰. Hiervan waren 924.000 (84,8%) autochtoon en 165.000 (15,2%) allochtoon. De brutoparticipatiegraad¹¹ bedroeg onder de autochtonen 68,3% ($924.000/1.354.000 \cdot 100$) en onder de allochtonen 61,7%. De nettoparticipatiegraad¹¹ bedroeg 65,5% ($883.000/1.354.000 \cdot 100$) onder de autochtonen en 54,7% onder de allochtonen (CBS, 2006). Opgemerkt moet worden dat bij deze cijfers geen onderscheid is gemaakt naar westerse- of niet-westerse allochtoon. Het zijn enkel gegevens over allochtonen conform de definitie van het CBS.

Over het jaar 2006 zijn er wel gegevens gevonden voor Noord-Brabant, maar hier gaat het om de gehele bevolking en niet enkel de beroepsbevolking. In deze gegevens wordt de bevolking wel opgedeeld naar westerse- en niet-westerse allochtonen. Om een indruk te krijgen hoe de verhouding in Noord-Brabant ligt en in hoeverre het personeelsbestand van de provincie daar een afspiegeling van is, worden deze cijfers gehanteerd. De percentages zijn als volgt. 7,3% van de bevolking is van niet-westerse afkomst en 7,8% zijn westerse allochtonen. In de volgende figuren vindt u de gegevens ter verduidelijking weergegeven.

Figuur 6.18 Bevolking leeftijd 15-64 jaar en beroepsbevolking provincie Noord-Brabant

	2000	2005
Totale bevolking leeftijd 15-64 jaar	1.609.000	1.622.000
w.v.		
<i>Autochtoon</i>	1.401.000	1.354.000
<i>Allochtoon</i>	208.000	268.000
Totale beroepsbevolking	1.073.000	1.089.000
w.v.		
<i>Autochtoon</i>	947.000	924.000
<i>Allochtoon</i>	126.000	165.000
Werkzame beroepsbevolking	1.041.000	1.030.000
w.v.		
<i>Autochtoon</i>	922.000	883.000
<i>Allochtoon</i>	119.000	147.000

Bron: CBS; 'Beroepsbevolking naar regio'

¹⁰ Beroepsbevolking: tot de beroepsbevolking behoren personen die ten minste 12 uur per week werken, of personen die een baan hebben aangenomen voor minimaal 12 uur en personen die aangeven minimaal 12 uur te willen werken (CBS, 2006).

¹¹ Nettoparticipatiegraad: omvat de werkzame beroepsbevolking in procenten van de bevolking (CBS, 2006).

Figuur 6.19 Bevolkingssamenstelling provincie Noord-Brabant 2006

	2006
Totale bevolking	2.411.359
Totaal aantal autochtonen	2.051.305
Totaal aantal allochtonen	364.641
w.v.	
<i>westerse-allochtonen</i>	188.229
<i>niet-westerse allochtonen</i>	176.412

Bron: CBS (2007)

Uit de bovenstaande paragrafen blijkt dat de 3 onderzochte succesfactoren niet optimaal aanwezig zijn in de provincie. Sprake van diversiteitbeleid is er wel in de provincie, maar het kan beter. Wat betreft de cultuur van de organisatie is een indruk ontstaan van een zachte, menselijke en open cultuur. Er heerst namelijk een cultuur die openstaat voor een ieder ongeacht afkomst. Een ander opmerkelijk punt is dat de open cultuur niet automatisch gepaard gaat met culturele bewustwording wat wel de bedoeling is in deze context. In de provincie is niet de indruk ontstaan dat de medewerkers bewust zijn van elkaars cultuurverschillen. Gekeken naar de samenstelling van de bevolking in de omgeving van de organisatie is te stellen dat het wel etnisch divers is. In 2006 bestond de totale bevolking uit onder andere 7,3% niet-westerse allochtonen en 7,8% westerse allochtonen. De overige 2 succesfactoren die de literatuur voorschrijft, te weten etnisch vriendelijk HRM-beleid en diversiteitsmanagement zijn niet aanwezig in de provincie. Dit blijkt uit eerdere paragrafen.

6.11 Overige bevindingen

Tijdens een empirisch onderzoek komen er ook bevindingen voor die niet direct betrekking hebben op het onderzoek. Desondanks kunnen deze bevindingen wel interessant zijn, daarom worden deze besproken. Het gaat om de structuur en de veranderbaarheid van de organisatie.

6.11.1 Structuur

De structuur wordt door de geïnterviewde groepen verschillend ervaren. De meerderheid van zowel de allochtone- als autochtone medewerkers geeft ten eerste aan dat de organisatie hiërarchisch en bureaucratisch is. Ten tweede benoemen zij dat de afstand met het management en directie te groot is. De bureauhoofden hebben volgens personen in kwestie amper tijd voor de mens. Als derde punt wordt aangekaart dat er een overlegstructuur heerst in de organisatie. Medewerkers worden volgens hen bij veel betrokken, maar wanneer het gaat om belangrijke besluiten worden zij uitgesloten. Als slot wordt door deze groep aangegeven dat zij de organisatie ervaren als een wereld met verschillende werelden erin. De meerderheid van de P&O'ers sluit zich aan bij de punten hiërarchie, te grote afstand met directie en management en de overlegstructuur. De meerderheid van de P&O'ers geeft in tegenstelling tot de medewerkers aan dat een ieder wel betrokken wordt bij het nemen van alle besluiten. De directie heeft in tegenstelling tot de P&O'ers en de medewerkers een heel ander beeld van de organisatie op één punt na, de overlegstructuur. De 2 geïnterviewde directeuren over dit onderwerp geven aan dat de organisatie niet hiërarchisch is en dat de afstanden tussen de lagen kort zijn. Eén directeur wordt geciteerd. *“De organisatie is niet*

hiërarchisch, hiërarchie is schijn. Er is een optimale structuur waar het gaat om rollen en waar een ieder vanuit zijn rol met elkaar samenwerkt. Vanuit de rollen zijn er wel machtsposities waarmee beslissingen genomen kunnen worden. Maar rollen zijn wat anders dan een baas die van bovenaf commandeert.”

Figuur 6.20 Structuur

Structuur	Directie	Management	OR	P&O	Medewerkers		Palet
		n.v.t.	n.v.t.		allochtoon	autochtoon	
Hiërarchisch	++			+++	+++	+++	
Bureaucratisch	++				+++	+++	
Afstand directie groot	++			+++	+++	+++	
Afstand bureauhoofden groot	++			+++	+++	+++	
Overleg	+++			+++	+++	+++	
Een ieder betrokken bij nemen besluiten				+++	-++	-++	
Wereld met verschillende werelden	++				+++	+++	

Uitleg tekens:	
+++	De meerderheid uit de groep is eens
-++	De meerderheid uit de groep is oneens

6.11.2 Veranderbaarheid en succesfactoren voor een verandering

De punten hoe veranderbaar de provincie is en succesfactoren voor een verandering in het kader van diversiteitbeleid zijn besproken met de volgende groepen: directie, bureauhoofden, OR, P&O en Palet.

De meerderheid van alle groepen geeft aan dat de organisatie veranderbaar is maar dat het tijd en geduld kost. Een structuurverandering gaat volgens 2 directeuren wat makkelijker dan een cultuurverandering. De meerderheid van P&O geeft aan dat de cultuur niet makkelijk te veranderen is omdat het gaat om verandering van verhoudingen tussen mensen. Een directeur heeft daar een andere visie op. Deze is van mening dat een cultuur pas verandert wanneer de ‘nieuwkomers’ die een andere cultuur zijn bijgebracht, in de meerderheid zijn. Dit kost wel jaren. Een andere directeur ziet de organisatie sneller veranderen door het werving en selectiebeleid te veranderen.

Wat betreft succesfactoren voor een verandering in het kader van diversiteitbeleid wordt er verschillend gedacht onder de groepen. In de groep directeuren wordt er onderling ook verschillend over gedacht. Eerder is al aangehaald dat een directeur van mening is dat de organisatie kan veranderen door het werving & selectiebeleid anders aan te pakken. Dit punt benoemt deze persoon hier ook. De overige directeuren sluiten zich aan bij de overige groepen wat betreft het punt goede communicatie. De meerderheid van alle groepen geeft aan dat er goed gecommuniceerd moet worden over de bedoeling van diversiteitbeleid en de noodzaak ervan. De definitie van diversiteitbeleid moet duidelijk worden. Volgens de vertegenwoordiger van de OR is het bespreekbaar maken van diversiteitbeleid te realiseren door het hoog op de agenda te zetten. Door dit te doen wordt aangegeven dat de directie er achter staat (draagvlak). De bureauhoofden geven tevens aan dat indien er duidelijk wordt aangegeven wat het belang ervan is, er op die manier draagvlak gecreëerd wordt in de organisatie. Naast dit punt dat door de meerderheid van alle groepen benoemd is zijn er ook andere punten die de groepen aangegeven. Deze worden hieronder puntsgewijs vermeld met tussen haakjes vermeld wie dat aangeeft.

- Monitoren wat er in de praktijk van het beleid terecht komt. Hierdoor kan achterhaald worden waar het bijgesteld moet worden indien nodig. (1 directeur en OR)
- Bewustwording van verschillen tussen mensen door middel van cursussen waardoor men elkaar beter kan begrijpen. (2 bureauhoofden)
- Beloning verstrekken wanneer een geschikte allochtoon is binnengehaald of is doorgestroomd. (1 bureauhoofd)
- Allochtone medewerkers trainingen bieden op het gebied van solliciteren, vergaderen en onderhandelen. Deze trainingen kunnen allochtonen bijbrengen hoe ze zichzelf beter kunnen profileren. (1 bureauhoofd)
- De organisatie kan door middel van beelden uitstralen naar buiten dat het openstaat voor een ieder. (1 bureauhoofd)
- Targets stellen, bijvoorbeeld minimaal 1 allochtoon op directie- of managementniveau. (1 bureauhoofd)
- In de gaten houden dat een geplande verandering ook uitgevoerd wordt anders kan dat ten koste gaan van het vertrouwen en geloofwaardigheid in de organisatie. (2 P&O'ers)
- Diversiteitbeleid moet niet alleen onderdeel worden van P&O maar ook het management moet het belang van ontdekken zodat het hun eigen wordt. (1 P&O'er)
- Er moet affiniteit voor zijn maar daarnaast moet er ook bewustwording zijn. (Palet)
- Doelgericht willen aanpakken: een concrete aanpak hebben door bijvoorbeeld mensen te motiveren. (Palet)
- Het dient ingebed te zijn in de structuur. Bij Palet bijvoorbeeld wordt bij een nieuw project altijd 'gender'. (Palet)

6.12 Bevindingen in een notendop

In dit hoofdstuk zijn een deel van de resultaten gepresenteerd die zijn voortgekomen uit het empirisch onderzoek. Hieronder volgen de belangrijkste bevindingen.

- Leidinggevenden geven geen uitvoering geven aan diversiteitmanagement. Dit ondanks er wordt aangegeven dat cultuurverschillen wel een rol kunnen spelen tijdens de werving en selectieprocedure. De provincie beidt ook geen trainingen aan om interculturele bewustwording te bevorderen.
- Het HRM-beleid is niet etnisch vriendelijk op het gebied van werving en selectie. Er is namelijk geen aandacht voor allochtonen. Voor de doorstroom zijn er voldoende mogelijkheden voor een ieder ongeacht afkomst. Wel ben je daar zelf verantwoordelijk voor. Bij de uitstroom wordt er niet bijgehouden of er verschil is in de redenen voor uitstroom tussen allochtonen en autochtonen.
- Bepaalde gedragingen die cultuurgebonden zijn kunnen de in- en doorstroom belemmeren.
- Er is een indruk ontstaan van een zachte, menselijke en open cultuur. Er heerst namelijk een cultuur die openstaat voor een ieder ongeacht afkomst. Nadeel van deze cultuur is dat men elkaar niet durft aan te spreken op fouten.
- 11,7% van de medewerkers bij de provincie is allochtoon conform het CBS en 4,4% conform de Wet Samen.
- In 2005 was 15,2% van de beroepsbevolking in Noord-Brabant allochtoon conform het CBS.
- In 2006 bestond de totale bevolking in Noord-Brabant uit onder andere 7,3% niet-westerse allochtonen en 7,8% westerse allochtonen.
- Zowel de allochtone- als autochtone medewerkers zijn voornamelijk hooggeschoold.
- Het percentage allochtonen in de functieclusterschaal 0-8 is twee keer zo hoog als dat van autochtonen.

- Allochtonen hebben niet het gevoel anders behandeld te worden dan hun autochtone collega's.
- De meerderheid van de medewerkers ongeacht afkomst, voelt zich niet betrokken bij de organisatie.
- Er is volgens de meerderheid van de gesprekspartners geen sprake van diversiteitbeleid in de provincie. Er worden wel activiteiten ondernomen om allochtonen binnen te halen, maar dit is slechts een klein onderdeel van diversiteitbeleid. Van beleid op papier is er geen sprake.
- De structuur van de organisatie wordt als hiërarchisch ervaren en er is sprake van veel overleg. Ook wordt aangegeven dat de afstand van de werkvloer tot de directie en de bureauhoofden te groot is.
- De organisatie is veranderbaar indien dat nodig is voor de invoering van diversiteitbeleid, maar het kost wel veel tijd. Vooral wanneer het gaat om cultuurverandering.

In dit hoofdstuk zijn de resultaten gepresenteerd van het empirisch onderzoek. Uit deze resultaten is af te leiden wat diversiteitbeleid inhoudt in de provincie, of het beleid van de provincie een afspiegeling is van het externe beleid en of de succesfactoren voor diversiteitbeleid zichtbaar zijn in de organisatie. Ook is uit de resultaten een indruk ontstaan hoe veranderbaar de organisatie is volgens gesprekspartners. Dit gegeven is bruikbare kennis daar het implementeren van diversiteitbeleid, indien van toepassing, gepaard kan gaan met veranderingen in de organisatie.

Deel 3: Analyse

Hoofdstuk 7 Reflectie theorie en empirie

In hoofdstuk 2 en 3 zijn de theoretische inzichten in kaart gebracht. In hoofdstuk 5 is met behulp van het DESTEP-model uitgelegd waarom diversiteitbeleid van belang is voor de provincie Noord-Brabant en hoe het beleid zich heeft ontwikkeld. In hoofdstuk 6 zijn de resultaten van het empirisch onderzoek gepresenteerd. In dit zevende hoofdstuk worden de theoretische inzichten en resultaten tegenover elkaar geplaatst. Hierdoor wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op onderzoeksvraag 4 tot en met 6, *‘Wat houdt diversiteitbeleid in bij de provincie Noord-Brabant?’*, *‘In hoeverre weerspiegelt het interne beleid het beleid dat aan anderen wordt voorgelegd?’* en *‘In hoeverre zijn in de provincie Noord-Brabant de succesfactoren zichtbaar die genoemd worden in de literatuur?’*

7.1 Diversiteitbeleid

Diversiteitbeleid gaat ervan uit dat een ieder bestaat uit een unieke combinatie kenmerken en dat er binnen groepen ook verschillen bestaan (Benschop et al, 1999). Het sluit daarom iedereen in en niemand uit. Tevens tracht het denken in minderheden en meerderheden te niet te doen (Beleidsnota Emancipatiebeleid Leiden, 2003). In deze scriptie staat de beleidsmaatregel interculturalisatiebeleid centraal die ondergebracht is bij diversiteitbeleid. Deze beoogt allochtonen binnen te halen en te behouden (A&O Fonds, 2003). Om te achterhalen wat diversiteitbeleid inhoudt in de provincie zijn 3 aspecten onderzocht, te weten diversiteitmanagement, HRM-beleid en de samenstelling van het personeelsbestand naar etnische afkomst. In de volgende subparagrafen worden de gevonden resultaten gekoppeld aan de literatuur.

7.1.1 Diversiteitmanagement

Aangezien er wel degelijk allochtonen in de organisatie werkzaam zijn, te weten 4,4% conform de Wet Samen en 11,7% conform de definitie van het CBS, zou er uitvoering aan diversiteitmanagement gegeven moeten worden. Volgens Bakas en Van Wolde is diversiteitmanagement noodzakelijk voor het leidinggeven aan een etnisch divers team. Een leidinggevende dient een werkklimaat te scheppen waarin niemand wordt uitgesloten, er geen sprake is van discriminatie en dat er respect is voor elkaar. Een ieder dient dus dezelfde kansen te hebben ongeacht de verschillen tussen personen (Hijman van de Bergh et al, 2003 en Van Twuyver, 1995). Leidinggevendens dienen kennis, inzicht en vaardigheden te hebben om adequaat vorm en leiding te kunnen geven aan een etnisch diverse organisatie (Van Kooten et al, 2000). In de provincie is hier geen sprake van, enkel de directie denkt hier anders over. Er worden geen trainingen gegeven om mensen bewust te maken van onder andere cultuurverschillen en hoe daarmee om te gaan. In 2007 is dit wel de bedoeling volgens een P&O'er. Naast het feit er etnische diversiteit is in de organisatie en er daarom uitvoering aan diversiteitmanagement gegeven dient te worden, zijn er nog andere redenen te benoemen. Ten eerste, de samenstelling van de beroepsbevolking wordt multicultureler waardoor de vijver waaruit de provincie vist ook diverser is. Tijdens de werving en selectie

procedure is het daarom van belang oog te hebben voor cultuurverschillen om te voorkomen geschikte kandidaten over het oog te zien. Bovendien kan een diverse beroepsbevolking leiden tot een nog diverser personeelsbestand. Ten tweede, in tijde van een krappe arbeidsmarkt is de provincie genoodzaakt onbenut potentieel in te zetten. Hier valt te denken aan bijvoorbeeld allochtonen die een veel hoger werkloosheidspercentage hebben ten opzichte van autochtonen. Ten derde is diversiteitsmanagement noodzakelijk om de kwaliteiten van een ieder optimaal te benutten (Van Twuyver, 1995). Uit de personeelsenquête blijkt dat een aantal allochtonen onder hun opleidingsniveau werkzaam zijn. De indruk die de geïnterviewde allochtonen geven over de aansluiting van hun functie of taken bij hun opleidingsniveau komt niet overeen met wat blijkt uit de personeelsenquête. Ondanks de resultaten van beide methodes niet te generaliseren zijn, is wel op te merken dat gegevens uit de personeelsenquête een iets beter beeld schetsen vanwege de grotere omvang qua gesprekspartners. Op basis van de gevonden gegevens kan worden afgeleid dat de kwaliteiten van allochtonen nog niet optimaal benut worden in de provincie. Dit kan een gevolg zijn van leidinggevendenden die geen oog hebben voor verschillen.

7.1.2 HRM-beleid

Uit de resultaten in hoofdstuk 6 blijkt dat het HRM-beleid van de provincie niet specifiek gericht is op het binnenhalen en behouden van allochtonen. Er wordt geen gebruik gemaakt van speciale wervingskanalen gericht op allochtonen. De meerderheid van de geïnterviewde is van mening dat het ook niet nodig is allochtonen op een andere manier te benaderen. Zij gaan ervan uit dat een ieder dat werk zoekt weet waar hij/zij moet zoeken naar vacatures. Deze bevinding is tegenstrijdig met de opvattingen van Bakas en Van Wolde (1997) en Hijmans van den Bergh et al (2003). Zij zijn namelijk van mening dat allochtonen gebruik maken van andere media waardoor personeelsadvertenties hen niet bereiken. Volgens deze auteurs zijn allochtonen ook te werven door contact te leggen met netwerken en hen stageplekken en traineeships te bieden. De provincie geeft uitvoering aan deze activiteiten. Zoals vermeld, hebben 17 allochtone studenten een stageplek verworven bij de provincie in 2006. Ook zijn de minimaal 4 beschikbare traineeplekken voor allochtonen in 2006 verworven door allochtonen. Daarnaast heeft de provincie ook contact gelegd met een netwerk voor allochtonen (IndiNet). Dit heeft geleid tot een bijeenkomst op 16 maart j.l. dat bedoeld was de deelnemers informatie te verstrekken over de provincie en duidelijk te maken dat de provincie openstaat voor een ieder, dus ook allochtonen. Zoals vermeld biedt de provincie allochtonen stageplekken aan, maar formeel wordt dit niet beschouwd als een methode voor het werven van allochtonen voor vaste formatie. Dit blijkt uit het volgende. Stagiaires mogen niet deelnemen aan de selectieronde betreffende een vacature die intern bekend is gemaakt. Tijdens een bijeenkomst tussen de Commissaris van de Koningin (hierna te noemen CDK) en allochtone stagiaires die plaats vond op 27 november 2006 is dit onderwerp ter sprake gekomen. De CDK zei namelijk het volgende, *“Ik hoop, dat in de provincie ook meer vaste vacatures door stagiaires opgevuld kunnen gaan worden. Let er vast eens op als je hier stage loopt!”* Een allochtone stagiaire reageerde hierop door aan te geven dat stagiaires niet mogen reageren op interne vacatures. De CDK vroeg hoofd P&O als reactie daarop of stagiaires toch in aanmerking kunnen komen te reageren op interne vacatures. Hoofd P&O gaf aan dat de reden voor het uitzonderen van stagiaires is dat zij bij de selectie niet getoetst worden op kwaliteiten wat wel het geval is bij het aannemen van externe kandidaten. Volgens hoofd P&O is dat niet de bedoeling bij het aanbieden van een stageplek. Kortom, enkel met de traineeplekken en contact leggen met een netwerk probeert de provincie allochtonen te werven.

Naast de wervingsstrategie dient er ook gekeken te worden naar de selectieprocedure. Uit de interviews blijkt dat de bureauhoofden en P&O'ers van mening zijn dat cultuurverschillen een rol kunnen spelen tijdens de selectieprocedure. Naar hun ervaring wordt er over het algemeen geen rekening gehouden met cultuurverschillen die van invloed kunnen zijn tijdens een sollicitatiegesprek. De directie is echter van mening dat cultuurverschillen helemaal geen

rol spelen tijdens de selectieprocedure. Volgende de directeuren die zich hierover hebben uitgelaten wordt tijdens de selectie enkel gekeken naar de kwaliteiten van een kandidaat. Hieruit is af te leiden dat zij dan ook geen aandacht besteden aan cultuurverschillen die een gesprek kunnen beïnvloeden. Zij gaan dan voorbij aan het feit dat andere manieren van communiceren, denken en doen niet in het nadeel hoeft te zijn van iemands functioneren en dus geschiktheid voor een bepaalde functie (Bakas, 1997; Hijmans van den Bergh, 2003; Essed, 1992). Ook blijkt dat de assesment die kandidaten moeten maken, niet cultuurvrij is. Hierdoor bestaat de mogelijkheid volgens Van Twuyer (1995) en Hijmans van den Bergh et al (2003) dat de competenties van kandidaten niet objectief onderzocht worden. Nadat een kandidaat uiteindelijk is geselecteerd wordt hem/haar bij de instroomprocedure wel een introductiedag aangeboden. Daarnaast krijgt een instromer het eerste halfjaar een mentor voor begeleiding volgens interne afspraak. In de praktijk komt begeleiding amper voor volgens geïnterviewden. Dit kan leiden dat een 'nieuweling' en voornamelijk een allochtoon die in de minderheid is, zich niet makkelijk een eigen plek werft volgens Hijmans van den Bergh et al (2003). Indien iemand zich niet thuis voelt in een organisatie is de kans groot dat hij/zij de organisatie snel uitstroomt. Gekeken naar de instroomcijfers over de periode 2001-2006 kan gesteld worden dat het percentage allochtonen is toegenomen, namelijk van 3,1% naar 12,9%. Dit ondanks er bij de werving en selectie geen speciale aandacht is voor allochtonen.

Wat betreft doorstroommogelijkheden kan gesteld worden dat deze voldoende aanwezig zijn in de provincie. De organisatie biedt loopbaanbegeleiding, opleidingen en er worden van tijd tot tijd beoordelings- en functioneringsgesprekken gehouden. Zowel de allochtone- als autochtone medewerkers geven aan tevreden te zijn met de doorstroommogelijkheden in de organisatie. Ondanks er aangegeven wordt dat er voldoende doorstroommogelijkheden zijn, blijkt uit de interviews dat niet alle allochtone medewerkers even hard doorstromen. Slechts de hogeropgeleiden hebben doorstroom ondervonden. Ook uit de personeelsenquête blijkt dat de doorstroom van allochtonen laag ligt, maar dit niet afwijkt van het algemene beeld aangaande doorstroom in de organisatie gevormd door de personeelsenquête. Het algemene beeld wijkt wel af van de feitelijke gegevens in de organisatie, te weten een doorstroom van 195 personen wat overeenkomt met 12,8% van het totale aantal medewerkers in absolute zin. Het verschil is hoogstwaarschijnlijk te verklaren vanwege het feit de personeelsenquête niet door een ieder is ingevuld waardoor de gegevens een vertekend beeld kunnen schetsen. Op basis van deze bevindingen is niet te generaliseren of de doorstroom van allochtonen drastisch afwijkt van de doorstroom van autochtonen. Maar er ontstaat wel een beeld dat de doorstroom van allochtonen niet hoog ligt. Ook uit de bestudeerde literatuur blijkt dit. Hijmans van den Bergh et al (2003) geven aan dat cultuurverschillen een steentje bijdragen aan de tegenwerking van de ontwikkeling van allochtonen. Allochtonen worden namelijk vaak vanwege gedragseisen afgewezen voor opleidingen (A&O Fonds, 2003) waardoor hun doorstroom wordt belemmerd. Daar het gedrag van personen deels cultuurgebonden is (De Vries et al, 2005), worden zij belemmerd in de doorstroom vanwege cultuurverschillen. In de provincie wordt dit ook aangegeven door allochtonen. Zij benoemen een aantal, dat volgens hen de doorstroom van allochtonen kan belemmeren. De redenen zijn deels cultuurgebonden daar zij te maken hebben met gedrag.

Gekeken naar het uitstroompercentage van allochtonen is te stellen dat het een wisselend beeld vertoont over de periode 2001-2006. Het uitstroompercentage van allochtonen is redelijk in verhouding tot dat van autochtonen. Dit indien het gerelateerd wordt aan het totale aantal allochtonen en autochtonen indienst bij de provincie. Dit blijkt uit het volgende. In 2006 zijn er in totaal 1514 personen werkzaam bij de provincie waarvan 105 allochtoon en 1409 autochtoon¹². Van de 105 allochtonen stromen 5 uit. Dit komt overeen met 4,7% in verhouding tot 4,8% onder autochtonen. Over 2004 bedroeg het totale aantal allochtonen 89 en autochtonen 1509. Het uitstroompercentage onder de allochtonen komt dan neer op 6,7 en onder de autochtonen 4,5. Op basis van deze gegevens kan gesteld worden dat het uitstroompercentage van allochtonen is afgenomen over de jaren. In 2004 bedroeg het namelijk 6,7% en in 2006 4,7%. Deze bevinding toont aan dat ondanks er geen speciale

¹² Het aantal allochtonen en autochtonen is bepaald met behulp van de 'achternaammethode'.

aandacht is voor allochtonen, zij toch niet meer uitstromen dan autochtonen. Deze bevinding ontkracht de opvatting van Hijmans van den Bergh et al (2003), namelijk dat geen aandacht voor de doorstroom en behoud van allochtonen, de kans op uitstroom van deze groep verhoogt. Opgemerkt moet worden dat er geen verschil is in tevredenheid tussen de allochtonen en autochtonen wat betreft loopbaanbegeleiding, taken en werksfeer. Over de manier van leidinggeven is de meerderheid ontevreden. Er is volgens hen geen tijd voor de mens. Een aantal allochtonen vullen dit aan door aan te geven dat er ook geen oog is voor cultuurverschillen waardoor een leidinggevende daar ook niet op inspeelt. Ondanks de medewerkers, ongeacht afkomst, over het algemeen tevreden zijn, blijkt er geen betrokkenheid te zijn met de organisatie. Desondanks is de uitstroom in de organisatie over het algemeen bekeken niet schrikwekkend, in tegendeel, het is juist afgenomen over de periode 2001-2006. Dat een aantal allochtonen aanhalen toch het gevoel te hebben anders behandeld te worden en ook het feit blijkend uit de personeelsenquête dat een aantal allochtonen onder hun opleidingsniveau werken, zou reden voor vertrek kunnen zijn. Dit is helaas niet aan te geven. In 2006 is 51,4% van de uitstromers vertrokken op eigen verzoek, maar wat de reden is voor het verzoek is niet bekend. De provincie heeft tot voor kort gebruik gemaakt van exitinterviews en vragenlijsten, maar momenteel wordt hier geen uitvoering aangegeven. Hierdoor is het dan ook moeilijk te achterhalen of er verschil is in de reden voor vertrek tussen de allochtonen en autochtonen, waardoor de provincie niets kan ondernemen om de uitstroom om bepaalde redenen in de toekomst te voorkomen (Roseval, 2001).

7.1.3 Samenstelling personeelsbestand

Diversiteitbeleid in deze scriptie staat voor het binnenhalen en behouden van allochtonen. Indien er uitvoering aan diversiteitbeleid gegeven wordt in de provincie hoort het personeelsbestand dus ook etnisch divers te zijn. Dit indien de samenstelling van de bevolking in Noord-Brabant ook etnisch divers is. Ook om de volgende twee redenen zou het personeelsbestand divers moeten zijn. Ten eerste horen overheidsinstelling een voorbeeld te geven uit sociaal verantwoordelijkheidsgevoel om het personeel een afspiegeling te laten zijn van de bevolkingssamenstelling of lokale arbeidsmarkt (A&O Fonds, 2003 en 2004). En ten tweede stimuleert de provincie Noord-Brabant anderen uitvoering te geven aan diversiteitbeleid. Vanuit dit oogpunt hoort de provincie er dan zelf ook uitvoering aan te geven.

Uit de personeelsenquête blijkt dat er een groot verschil is in het percentage allochtone medewerkers conform het CBS en de Wet Samen, namelijk 11,7% respectievelijk 4,4%. Een mogelijke verklaring voor dit verschil is dat het percentage allochtonen conform het CBS zowel de westerse- als niet-westerse allochtonen omvat. De 4,4% conform de Wet Samen omvat voornamelijk de niet-westerse allochtonen. Opgemerkt moet worden dat de 4,4% en 11,7% gerelateerd is aan een respons van 37,2% op de personeelsenquête. Hierdoor wordt er voorzichtig omgegaan met de gevonden gegevens. De percentages wijken echter nauwelijks af van de overige bevindingen die gevonden zijn met behulp van de achternaammethode en het beoordelen op naam en bijhorende foto. Ook hierbij is een kanttekening op zijn plaats. De gehanteerde methodes zijn alle zeer subjectief waardoor de gegevens kunnen afwijken van het exacte aantal. De gegevens zijn enkel om een indruk te geven hoe divers het personeel is. Indien deze gegevens vergeleken worden met de samenstelling van de bevolking van Noord-Brabant is het volgende op te merken. Er is nog geen volkomen afspiegeling van de Brabantse bevolking, te weten 15,1% respectievelijk 11,7% of gekeken naar de niet-westerse allochtonen, 7,3% respectievelijk 4,4%. Hierbij moet worden opgemerkt dat een afspiegeling qua aantallen of percentages niet altijd realiseerbaar is. Voor de organisatie is het belangrijker te kijken naar het opleidingsniveau en -richting van allochtonen en autochtonen in Brabant. Hiervan zou de organisatie eerder een afspiegeling van moeten hebben in de personeelsformatie. Over het opleidingsniveau naar herkomstgroeperingen in Brabant kan ik geen uitspraak doen. Om toch een indruk te geven is gekozen de gegevens voor heel Nederland te bekijken. Uit deze

gegevens blijkt dat het opleidingsniveau van niet-westerse allochtonen gemiddeld lager ligt dan dat van autochtonen (SCP, 2006). Desondanks is er door de collegejaren heen verandering in gekomen, namelijk een verdubbeling in het aantal ingeschreven allochtonen in het voltijd hogeronderwijs over een periode van 10 jaar (CBS, 2007). Gekeken naar het opleidingsniveau van de medewerkers in de provincie Noord-Brabant is te concluderen dat zij overwegend, circa 80% hoogopgeleid is. Dit is gebaseerd op de gegevens uit de personeelsenquête. Indien het opleidingsniveau naar herkomst wordt bekeken, blijkt dat de percentages redelijk overeenkomen met dat van de medewerkers in zijn totaliteit. 72% van de allochtonen conform de Wet Samen heeft als hoogst genoten opleiding HBO/WO. Slechts 28% heeft als hoogst genoten opleiding Vmbo/havo/mbo/vwo. Volgens de auteurs Langenberg en Lautenbach (2007) bestaat er een correlatie tussen het opleidingsniveau en beroepsniveau. Eerder is aangegeven dat de percentages qua hoogst genoten opleidingsniveau van allochtonen en medewerkers in zijn algemeenheid niet veel verschillen. Dit moet dan ook terug te zien zijn daar er een correlatie bestaat tussen opleidingsniveau en beroepsniveau. Het beroepsniveau koppel ik hier aan de functieschalen van de medewerkers. Uit de personeelsenquête blijkt het volgende, zie figuur 7.1.

Figuur 7.1 Het percentage personen naar functieclusterschalen

Funcțieclusterschalen	Medewerkers in zijn totaliteit	Allochtone medewerkers ¹³
0-8	22.8	52.6
9-11	55.7	36.8
12-14	19.3	10.5
15-18	2.2	0

Bron: personeelsenquête

Uit figuur 7.1 is af te leiden dat de percentages veel van elkaar afwijken ondanks het feit het opleidingsniveau onder deze 2 groepen redelijk overeenkomstig is. Bovenstaande cijfers zijn exclusief de stagiaires. Deze cijfers tonen aan dat een kleine meerderheid van de allochtonen werkzaam is op administratieve- en laag ondersteunende functies ondanks slechts 28% als hoogst genoten opleiding Vmbo/havo/mbo/vwo heeft. 36,8% in tegenstelling tot 55,7% is werkzaam op een beleidsuitvoerende functie. Op de sturingsfunctie is het verschil iets minder, 10,5% respectievelijk 19,3%. En in de zwaardere complete sturingsfuncties zijn geen allochtonen werkzaam.¹⁴ Op basis van deze gegevens kan geconcludeerd worden dat het opleidingsniveau van allochtone medewerkers niet in overeenstemming is met het beroepsniveau. Deze bevinding is tegenstrijdig met de mening van de meerderheid van de geïnterviewde allochtonen. Zij zijn namelijk van mening dat hun opleidingsniveau aangevuld met cursussen en opgedane werkervaring goed aansluit bij hun functie.

Uit paragraaf 7.1 met bijbehorende subparagrafen is af te leiden dat diversiteitbeleid geen inhoud heeft in de provincie Noord-Brabant. Dit blijkt uit het volgende. Er wordt geen uitvoering gegeven aan diversiteitmanagement, het HRM-beleid is niet etnisch vriendelijk en ondanks het personeel etnisch divers is, is er geen afspiegeling van de Brabantse bevolking in huis. In hoofdstuk 5 en 6 is wel gebleken dat de provincie op geschikte momenten activiteiten onderneemt in het kader van diversiteitbeleid. Deze activiteiten zijn slechts gericht op het binnenhalen van allochtonen. Aangezien diversiteitbeleid verder gaat dan alleen het binnenhalen van allochtonen is te stellen dat er geen uitvoering wordt gegeven aan diversiteitbeleid in de provincie Noord-Brabant. Met deze bevindingen is onderzoeksvraag 4 beantwoord die luidt: *‘Wat houdt diversiteitbeleid in bij de provincie Noord-Brabant?’*. Daar blijkt dat diversiteitbeleid geen inhoud heeft in de provincie is het ook niet mogelijk te onderzoeken in hoeverre het interne beleid een afspiegeling is van het externe beleid. Op onderzoeksvraag 5 die luidt: *‘In hoeverre weerspiegelt het interne beleid het beleid dat aan*

¹³ Allochtone medewerkers conform de Wet Samen. De allochtone stagiaires zijn hier niet meegerekend.

¹⁴ Voor uitleg over de functieclusterschalen verwijs ik u naar paragraaf 6.4.

anderen wordt voorgelegd?' is kort antwoord op te geven. Er is geen afspiegeling van het externe beleid in de ambtelijke organisatie van de provincie. In hoofdstuk 1 is aangegeven dat het externe beleid als doel heeft de positie van allochtonen te verbeteren en de beeldvorming aangaande deze groep in positieve zin te verbeteren. Uit interviews alsmede documenten blijkt dat de provincie intern deze doelen niet naleeft. De positie van allochtonen probeert zij slechts te verbeteren door deze groep via bepaalde activiteiten binnen te halen, maar om deze groep te behouden wordt geen extra aandacht aan gegeven. Ook zijn er geen aanwijzingen gevonden dat de provincie intern de beeldvorming aangaande allochtonen probeert te veranderen.

7.2 In welk stadium bevindt de provincie zich?

Het volgende kan gesteld worden gekeken naar de 4 kwadranten (inactief, intentie, isolatie en actief) van het 4-i model (Burggraaf en Van Kooten, 2000; A&O Fonds, 2004). Diversiteitbeleid bevindt zich in de kwadranten inactief, intentie en isolatie. Dit blijkt uit het volgende. Aan diversiteitbeleid wordt er geen uitvoering gegeven. Wel blijkt dat de meerderheid van de gesprekspartners diversiteitbeleid noodzakelijk vindt om een aantal punten. Ten eerste omdat de provincie diversiteitbeleid extern stimuleert en er daarom zelf ook uitvoering aan hoort te geven. Ten tweede, een overheidsinstelling heeft een voorbeeldfunctie wat betreft afspiegeling van de maatschappij in eigen organisatie. Als slot vindt de meerderheid diversiteitbeleid noodzakelijk omdat het personeelsbestand in de provincie etnisch diverser mag. Tevens wordt aangegeven dat de vertegenwoordiging van allochtonen op de hogere functies beter mag. Deze punten zijn te realiseren door uitvoering te geven aan diversiteitbeleid. De term diversiteitmanagement is over het algemeen ook niet bekend in de provincie. Indien er uitvoering aan diversiteitbeleid werd gegeven zou diversiteitmanagement niet onbekend zijn voor bureauhoofden en P&O'ers. Dit daar zij vanwege hun functie er uitvoering aan zouden moeten geven. De onbekendheid met diversiteitmanagement en geen uitvoering aan diversiteitbeleid en diversiteitmanagement zijn redenen om de provincie onder te brengen in het **kwadrant inactief**. Doordat het belang van diversiteitbeleid en diversiteitmanagement wel wordt ingezien, is de provincie tevens te plaatsen in het kwadrant intentie. Ook moet worden opgemerkt dat er op geschikte momenten concrete activiteiten ondernomen worden die onder te brengen zijn onder diversiteitbeleid. De activiteiten blijken slechts het volgende als doelstellingen te hebben, diversiteit in het personeelsbestand te doen toenemen en de positie van allochtonen op de arbeidsmarkt te verbeteren. Dit omdat de activiteiten zich enkel richten op het binnenhalen van allochtonen, maar aan het behoud en doorstroom van allochtonen wordt geen aandacht besteed. De ondernomen activiteiten streven deels wel de bedoelingen van diversiteitbeleid na, namelijk het binnenhalen van allochtonen. Dit is ook een reden naast het eerder genoemde, om de provincie in het **kwadrant intentie** in te delen. Als slot is de provincie te plaatsen in het **kwadrant isolatie**. Dit om de volgende reden. Enkele gesprekspartners geven aan oog te hebben voor verschillen tussen mensen en daar sturing aan te geven indien nodig. Onbewust geeft een enkeling dus uitvoering aan diversiteitmanagement, maar dit wordt niet beleidsmatig ondersteund en het staat tevens helemaal los van het personeelsbeleid.

Van een actieve organisatie is er dus geen sprake. Diversiteitbeleid wordt niet als zodanig belangrijk beschouwd om daar een beleidsmatige koers voor uit te zetten. Uit de omgevingsanalyse besproken in hoofdstuk 5 blijkt echter dat diversiteitbeleid om een aantal redenen wel noodzakelijk is voor de provincie. Ook uit de literatuurstudie blijkt dat diversiteitbeleid veel voordelen kent voor organisaties. Tijdens de interviews worden ook vele van die voordelen benoemd. De voordelen die de meeste groepen benoemen zijn als volgt. De organisatie dient een afspiegeling van de maatschappij in huis te hebben vanwege haar voorbeeldfunctie; betere oplossingen als gevolg van meerdere invalshoeken (synergie effect); product sluit beter aan en als slot het tenietdoen van vooroordelen. Aangezien de literatuur

vele voordelen van diversiteitbeleid opsomt voor organisaties en ook de gesprekspartners voordelen van diversiteitbeleid inzien voor de provincie kan gesteld worden dat diversiteitbeleid mogelijk toch van de grond kan komen. Daarom wordt in de volgende paragraaf onderzocht in hoeverre de succesfactoren van diversiteitbeleid, besproken in hoofdstuk 2, aanwezig zijn in de provincie.

7.3 Succesfactoren en valkuilen van diversiteitbeleid

Om succesvol diversiteitbeleid te realiseren in een organisatie schrijft de literatuur een aantal succesfactoren voor. Deze zijn als volgt. Ten eerste, een *etnisch vriendelijke HRM-beleid* (Hijmans van den Bergh et al, 2003; Roseval 2001). Ten tweede dient er een *open cultuur* te heersen in de organisatie. In een open cultuur is men namelijk sneller bereid elkaars culturele verschillen te begrijpen en te waarderen waardoor de omgang met cultuurverschillen beter verloopt (Bakas en Van Wolde, 1997). Ten derde is het belangrijk dat er uitvoering wordt gegeven aan *diversiteitmanagement*. Een leidinggevende hoort een etnisch divers team te kunnen managen. Hij/zij dient daarom bewust te zijn van verschillen tussen personen, waaronder cultuurverschillen. Indien een leidinggevende dat beheerst weet hij ook leiding te geven aan een multicultureel team en is hij/zij in staat alle unieke kwaliteiten van een individu optimaal te benutten (Van Kooten et al, 2000; Bakas en Van Wolde, 1997; Van Twuyver, 1995; Derveld, 1995). Ten vierde, *draagvlak*. Er is namelijk steun nodig voor de ontwikkeling en uitvoering van beleid. Steun moet er zijn in de gehele organisatie en niet bij een enkeling (A&O Fonds, 2004). Als slot dient *bevolkingssamenstelling in de omgeving etnisch divers* te zijn.

De provincie Noord-Brabant voldoet aan deels 3 van de 5 bovenstaande succesfactoren, namelijk draagvlak, een open cultuur en een etnisch diverse bevolkingssamenstelling in de omgeving. *Draagvlak* voor diversiteitbeleid op papier blijkt uit de interviews in enigermate te zijn. Voor concrete activiteiten in het kader van diversiteitbeleid, blijkt er meer draagvlak te zijn. De voorstanders van beleid op papier geven als reden aan dat indien diversiteitbeleid niet is vastgelegd in de organisatie men zich eraan onttrekt. Palet als ervaringsdeskundige, geeft aan dat diversiteitbeleid moet zijn vastgelegd in de organisatie anders zal het niet werken. Affiniteit alleen is volgens Palet niet voldoende. Ondanks er enigszins draagvlak is mag het zeker beter. Dit omdat draagvlak voor diversiteitbeleid aan de top nog zeer matig is en zij juist voorstander moet zijn om dit punt op de agenda te krijgen (A&O Fonds, 2004). Ook de vertegenwoordiger van de OR geeft dit aan tijdens het interview. Het tweede punt waar de organisatie aan voldoet is *etnisch diverse bevolkingssamenstelling in de omgeving*. In Noord-Brabant is in 2006 15,1% van de totale bevolking allochtoon. Hiervan is 7,3% niet-westers en 7,8% westers¹⁵. De verwachting is dat het aantal allochtonen blijft toenemen (CBS, 2006). Gekeken naar het HRM-beleid, kan het volgende afgeleid worden. De provincie geeft geen specifieke aandacht aan allochtonen tijdens werving en selectie. Dit is enkel gebeurd bij de werving van trainees en sinds september 2005 gebeurt dit ook voor stagiaires. Vacatures worden gebruikelijk niet geplaatst in een medium dat speciaal gericht is op allochtonen. Ook het assesment dat onderdeel uitmaakt van de selectieprocedure is niet cultuurvrij. Bovendien is in de praktijk amper sprake van begeleiding van nieuwkomers en dus ook geen extra begeleiding voor allochtonen. Bij de doorstroom wordt er evenzeer geen extra aandacht aan allochtone medewerkers besteed. Dit is ook af te leiden uit het feit er geen uitvoering aan diversiteitsmanagement wordt gegeven. Voor de doorontwikkeling is iedere medewerker zelf verantwoordelijk. Bij de reden voor uitstroom onder medewerkers wordt eveneens geen onderscheid gemaakt tussen allochtonen en autochtonen waardoor het niet te achterhalen is of allochtonen om andere redenen uitstromen. Kortom, het HRM-beleid van de provincie is niet etnisch vriendelijk. Het derde punt wat deels zichtbaar is in de organisatie is de *open*

¹⁵ Voor de definitie van westerse- en niet-westerse allochtoon verwijs ik u naar paragraaf 2.2.

cultuur. Pinto (1994) geeft aan dat een etnisch divers team kan leiden tot spanningen, misverstanden en conflicten wat een gevolg is van misinterpretatie van gedrag, verkeerd begrepen non-verbale communicatie en uiteenlopende verwachtingen. Intercultureel bewustzijn is volgens Pinto noodzakelijk. Om dit te realiseren is het volgens Bakas en Van Wolde (1997) belangrijk dat mensen in de organisatie openstaan voor elkaar om weet te krijgen van elkanders cultuur. Er dient daarom sprake te zijn van een open cultuur in de organisatie daar dat bepalend is voor de openheid van medewerkers (Van Kooten in: Burggraaf et al, 2000). In de provincie is er door middel van de interviews alsook documenten een indruk ontstaan van een open cultuur. Er heerst namelijk een sociale en zachte cultuur waarin men geïnteresseerd is in elkaar. Ondanks de interesse in elkaar blijkt dat er geen sprake is van intercultureel bewustzijn. Er wordt namelijk geen rekening gehouden met cultuurverschillen. Een aantal allochtone medewerkers geeft aan dat interculturele bewustwording naar hun ervaring nog een punt van aandacht is in de organisatie. Dus ondanks er een indruk heerst van een open cultuur betekent het niet dat men ook bewust is van cultuurverschillen en daar rekening mee houdt. Er wordt wel aangegeven dat cultuurverschillen een rol kunnen spelen tijdens selectiegesprekken. Hieruit is dan af te leiden dat men wel bewust is dat cultuur ook deels bepalend kan zijn voor iemands gedrag en houding. Desondanks het wordt aangegeven, wordt hier geen rekening mee gehouden tijdens de werving en selectieprocedure en bij het leidinggeven. Er is dus sprake van een open cultuur maar dat hoeft niet te betekenen dat het leidt tot interculturele bewustwording wat in principe de reden is voor een open cultuur in relatie tot diversiteitbeleid. Dit punt vereist nog verdere aandacht in de organisatie wat ook blijkt uit het volgende. In de provincie wordt er geen uitvoering gegeven aan diversiteitmanagement. De directie ziet die uitvoering overigens wel. Diversiteitmanagement is nodig om verschillen tussen personen en dus ook culturele verschillen te managen (Bakas et al 1997; Van Kooten et al, 2000; Roosevelt, 1993). Dit is niet te realiseren indien men niet bewust is of wordt gemaakt van cultuurverschillen. Er worden in de provincie nog geen trainingen gegeven op dit gebied. Ook moet worden opgemerkt bij de cultuur die omschreven wordt dat het twee kanten kent. Aan de ene kant is het een sociale cultuur waarin men geïnteresseerd is in elkaar maar aan de andere kant is het vanwege zijn zachtheid moeilijk mensen op fouten te wijzen. Dit wordt ook aangegeven door de meerderheid, enkel de directie heeft daar een ander beeld bij. Het niet aanspreken op fouten kan leiden dat er niet afwijzend op vooroordelen van medewerkers of een negatieve houding tegenover anderen, wordt gereageerd. Dit kan negatieve gevolgen hebben in de organisatie. Als voorbeeld, allochtonen die in de minderheid zijn kunnen hierdoor moeite ondervinden bij het werven van een eigen plek in de organisatie.

Met de bovenstaande informatie wordt duidelijk dat niet alle succesfactoren die de literatuur voorschrijft zichtbaar zijn in de provincie. Slechts één is echt aanwezig, te weten etnisch diverse bevolkingssamenstelling in de omgeving. Open cultuur en draagvlak zijn gedeeltelijk aanwezig. De resterende twee succesfactoren, etnisch vriendelijk HRM-beleid en diversiteitmanagement zijn niet zichtbaar. Hiermee is antwoord gegeven op onderzoeksvraag 6 die luidt, *'In hoeverre zijn in de provincie Noord-Brabant de succesfactoren zichtbaar die genoemd worden in de literatuur?'*.

Naast succesfactoren kent de literatuur ook valkuilen voor diversiteitbeleid. De auteurs Bakas en Van Wolde (1997) en het A&O Fonds (2003, 2004) benoemen onder andere de volgende punten die ik essentieel vind in het kader van dit onderzoek. Omgekeerde discriminatie; weerstand; veranderingsmoe; communicatie; allochtonen willen aangenomen worden vanwege hun kwaliteit en niet hun kleur en als slot allochtonen in de organisatie zijn al tevreden. Tijdens de dataverzameling zijn een aantal van deze punten de revue gepasseerd. Ten eerste onduidelijkheid over de term diversiteitbeleid alsook de redenen ervoor. De term wordt nog te vaak geassocieerd met voorrang verlenen aan bepaalde doelgroepen. De meest voorkomende redenen voor diversiteitbeleid is het realiseren van een afspiegeling van de maatschappij in de personeelsformatie en naleven wat je anderen appelleert. De belangrijkste redenen die de literatuur voorschrijft, te weten de mogelijkheid meer potentiële arbeidskrachten te bereiken wat van uiterst belang is in tijde van een krappe arbeidsmarkt en

de kwaliteiten van een ieder optimaal benutten wordt amper genoemd. Communicatie over dit onderwerp schiet kennelijk nog te kort in de organisatie. Dit is niet verbazingwekkend omdat er geen diversiteitbeleid is in de organisatie en er dus daarom niet over gecommuniceerd wordt. Hoge mate van weerstand tegen dit beleid is niet gebleken uit de interviews. Dit blijkt ook uit het feit er enigszins draagvlak is voor beleid op papier en het ondernemen van concrete activiteiten. Wat betreft de veranderbereidheid van de organisatie kan gezegd worden dat de veranderingsbereidheid bij velen niet hoog is, maar het verandervermogen is er wel om te veranderen. Het tempo daarvan is echter niet hoog. Ook het punt dat allochtonen niet aangenomen willen worden vanwege hun kleur maar juist vanwege hun kwaliteiten is vaak naar voren gekomen tijdens de interviews. Ook allochtone medewerkers benoemen dit zelf. Tot slot blijkt dat de allochtonen in de organisatie over het algemeen al tevreden zijn. Echter worden een aantal negatieve signalen opgevangen, onder andere zich extra moeten bewijzen, minder snel zaken voor elkaar krijgen en gevoel hebben dat men extra op je let. Van de 6 valkuilen zijn slechts 2 te bekennen in de organisatie, te weten gebrek aan communicatie en veranderingsbereidheid die niet hoog is.

7.4 Het trechtermodel

In deze paragraaf wordt het trechtermodel voor de provincie Noord-Brabant in beeld gebracht. De vraag *waarom veranderen?* is inmiddels aan de orde geweest. Ook wat de organisatie wil bereiken, te weten de business positionering is besproken. De vraag *wat veranderen?* is nu ook beantwoord, alleen niet met behulp van het SCMT-model. Overigens hebben de punten structuur, cultuur en mensen wel de revue gepasseerd. Op de vraag *hoe veranderen?* is het volgende aan te geven. Deze vraag heeft betrekking op de ontwikkeling en implementatie van diversiteitbeleid. Hiervoor is een top down strategie zoals Essed en Helwig (1992) die beschrijven op zijn plek binnen een overheidsorganisatie. Dit bekeken vanuit zijn opbouw die redelijk hiërarchisch is. Vernieuwing dient zich eerst aan de top (directie) voor te doen. Binnen de directie dient er dus draagvlak te zijn voor diversiteitbeleid. Ook hoort de directie qua samenstelling etnisch divers te zijn om zo uit te stralen dat zij er daadwerkelijk achter staat. Indien er draagvlak is voor diversiteitbeleid in de directie zal het vervolgens via de organisatie lijn in de rest van de organisatie optreden. Om de top en het management etnisch divers te krijgen is het mogelijk een jaarlijkse target te stellen. Wanneer de top en het management etnisch divers is straalt het naar de medewerkers uit dat alle functies in de organisatie te bekleden zijn door een ieder ongeacht afkomst.

Wat betreft de strategieën van De Witte (2005) is hier te kiezen voor de strategie reizen. De organisatie weet wat zijn eindbestemming is (invulling geven aan diversiteitbeleid). Met deze eindbestemming in gedachte dient de organisatie dan na te denken wat zij nodig heeft om deze eindbestemming te bereiken. Hier valt te denken aan de succesfactoren, etnisch vriendelijk HRM-beleid, open cultuur, diversiteitmanagement en draagvlak.

Hieronder vindt u het trechtermodel schematisch weergegeven, toegepast op de provincie Noord-Brabant

Figuur 7.2 Trechtermodel toegepast op de provincie Noord-Brabant

Omgevingsanalyse DESTEP-model	<p>Demografisch: vergrijzing, ontgroening (--> krappe arbeidsmarkt), toename allochtonen</p> <p>Sociaal-maatschappelijk: voorbeeldfunctie overheidsinstelling om positie allochtonen te verbeteren (afspiegeling)</p> <p>Economie: aantrekkende economie --> te kort op arbeidsmarkt en vooral aan hoogopgeleiden</p> <p>Politiek: provincie stimuleert anderen uitvoering te geven aan div.beleid dus hoort dat ook te doen</p>
Business positionering	Invulling geven aan diversiteitbeleid
Organiseren SCMT-model en overig	<p>Structuur: afstanden te lang tussen medewerkers en directie en bureauhoofden</p> <p>Cultuur: open cultuur, maar gaat culturele bewustwording hiermee gepaard?</p> <p>Mensen: nog geen afspiegeling van Noord-Brabant; allochtonen werkzaam onder opleidingsniveau, personeel vergrijst en voornamelijk hooggeschoold</p> <p>Diversiteitmanagement: geen uitvoering</p> <p>HRM-beleid: niet etnisch vriendelijk, div.bel niet geïntegreerd in het HRM-beleid</p>
Veranderen	Top down strategie, reizen

Uit bovenstaande paragrafen blijkt dat er geen sprake is van diversiteitbeleid in de provincie. De aspecten die aanwezig dienen te zijn indien een organisatie uitvoering geeft aan diversiteitbeleid volgens de literatuur, zijn namelijk niet terug te zien in de provincie, te weten etnisch vriendelijk HRM-beleid, diversiteitmanagement en een afspiegeling van de bevolkingssamenstelling in het personeelsbestand. Dat er op geschikte momenten activiteiten ondernomen worden in het kader van diversiteitbeleid is wel positief, maar toch wordt er geen volledige uitvoering aan diversiteitbeleid gegeven. De activiteiten richten zich slechts op het binnenhalen van allochtonen. Er wordt verder geen aandacht besteed aan het voorkomen van uitstroom van allochtonen. Daar diversiteitbeleid in deze scriptie staat voor het binnenhalen en behouden van allochtonen is te stellen dat diversiteitbeleid van de provincie Noord-Brabant geen afspiegeling is van diversiteitbeleid volgens de bestudeerde literatuur en ook niet van hetgeen zij anderen voorlegt. Ondanks deze bevinding voldoet de provincie aan deels 3 van de 5 succesfactoren voor diversiteitbeleid. Gekeken naar de 6 valkuilen van diversiteitbeleid volgens de literatuur, is te stellen dat slechts 2 te bekennen zijn in de provincie. De mogelijke kans op succesvol diversiteitbeleid in de provincie Noord-Brabant is niet uitgesloten, daarom bevat hoofdstuk 8 onder andere ook aanbeveling voor de organisatie.

Hoofdstuk 8 Conclusie, kanttekeningen en aanbevelingen

Dit hoofdstuk behandelt de conclusies van het onderzoek en de aanbevelingen die voortkomen uit het onderzoek. Ook wordt stilgestaan bij de kanttekeningen die te plaatsen zijn bij het onderzoek. Het eerste deel van dit hoofdstuk geeft antwoord op de centrale vraag die geformuleerd is in het inleidende hoofdstuk. De centrale vraag luidt als volgt:

In hoeverre voert de provincie Noord-Brabant diversiteitbeleid in haar eigen ambtelijke organisatie?

Alvorens antwoord te geven op de centrale vraag worden eerst de onderzoeksvragen die opgesteld zijn in hoofdstuk 1, beantwoord. De beantwoording van de onderzoeksvragen is gebaseerd op het theoretisch kader en de resultaten van het empirisch onderzoek. Aangezien deze al uitgebreid besproken zijn, is het onderstaande van beperkte omvang. Dit om te veel herhaling te voorkomen.

In het tweede deel van dit hoofdstuk worden de kanttekeningen die te plaatsen zijn bij het onderzoek benoemd. Als slot worden in het derde deel van dit hoofdstuk aanbevelingen gedaan voor de provincie. Ook worden er aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

8.1 Conclusie

Diverse ontwikkelingen doen zich voor in de omgeving van provincie Noord-Brabant. Er ontstaat, zoals overal elders in Nederlands, een krappe arbeidsmarkt als gevolg van vergrijzing en ontgroening. De krapte wordt des te scherper vanwege de aantrekkende economie. Daarnaast wordt de beroepsbevolking multicultureler doordat het aantal allochtonen toeneemt in tegenstelling tot het aantal autochtonen dat afneemt. In tijde van een krappe arbeidsmarkt is de provincie aangewezen op onbenut arbeidspotentieel. Voorbeeld, de allochtonen die nog te vaak werkloos zijn of onder hun opleidingsniveau werkzaam zijn (CBS, 2007 en SCP, 2006). Eén van de beleidsmaatregelen van diversiteitbeleid is het interculturalisatiebeleid. Het houdt in het binnenhalen en behouden van allochtoon arbeidspotentieel (A+O Fonds, 2003). Dit staat centraal in het onderzoek. Omdat het onderzoek overwegend in gaat op allochtoon arbeidspotentieel is gekozen de term diversiteitbeleid te hanteren in plaats van interculturalisatiebeleid. Diversiteitbeleid gaat ervan uit dat een ieder bestaat uit een unieke combinatie kenmerken en er dus binnen groepen ook verschillen bestaan. Mensen zijn daarom niet in 'hokjes' te plaatsen (Leiden, 2003). Om de kwaliteit en potentie van een ieder optimaal te benutten moet een leidinggevende oog hebben voor verschillen tussen mensen.

Als voordelen van diversiteitbeleid zijn de volgende punten te benoemen. Als gevolg van de krappe arbeidsmarkt waarin de provincie moet concurreren met het bedrijfsleven is het noodzakelijk de arbeidsmarkt optimaal te benutten voor *snellere vacature vulling*. Diversiteitbeleid is dus een economische noodzaak. Daarnaast draagt een etnisch divers team ook bij aan *kwaliteitsverbetering*. Het *synergie-effect* treedt op met als gevolg een product (beleid) dat beter aansluit bij de klant. De *dienstverlening verbetert* dus. (Derveld, 1995, Burggraaf 2004 en Kanter, 1983). De meerderheid van 5 geïnterviewde groepen geeft dit ook aan. Door uitvoering te geven aan diversiteitbeleid komt een overheidsinstelling zijn voorbeeldfunctie na, namelijk bijdragen aan het *verbeteren van de sociale positie van allochtonen*. Ook sociale rechtvaardigheid is een reden voor diversiteitbeleid in overheidsorganisaties. Deze organisaties horen namelijk een afspiegeling van de lokale bevolking in huis te hebben. Ook dit wordt door de meerderheid van alle geïnterviewde

groepen benoemd. Bovendien biedt het beleid allochtonen de kans te participeren in de maatschappij. Dit brengt een aantal voordelen met zich mee. Ten eerste kunnen heersende *vooroordelen over deze groep als gevolg van de media verdwijnen waardoor de acceptatie naar elkaar toeneemt* (Siebers et al., 2002; A&O Fonds, 2003; Bakas et al, 1995; Ramdas, 2006). De meerderheid van het management en allochtone medewerkers zien dit voordeel ook in. Ook Palet benoemt dit punt. En ten tweede levert het een bijdrage aan de verbetering van de sociale positie van allochtonen in de samenleving (A&O Fonds, 2003 en 2004). Slechts 2 geïnterviewden geven dit ook aan. Met voorgaande is onderzoeksvraag 1 beantwoord namelijk: *Wat wordt met diversiteitbeleid beoogd?*

Onderzoeksvraag twee heeft betrekking op de succes- en risicofactoren van diversiteitbeleid. Deze luidt: *Wat zijn de succes- en risicofactoren van diversiteitbeleid?* Er worden 2 succesfactoren benoemd door het A&O Fonds (2004), te weten draagvlak en een etnisch diverse bevolkingssamenstelling in de omgeving. Naast deze punten worden er door verschillende auteurs ook 3 aspecten benoemd die aanwezig moeten zijn in de organisatie, ten eerste een etnisch vriendelijk HRM-beleid, ten tweede diversiteitsmanagement en ten derde een open cultuur. Deze aspecten beschouw ik, zoals eerder aangegeven, ook als succesfactoren. In hoeverre deze factoren zichtbaar zijn in de provincie Noord-Brabant wordt beantwoord door onderzoeksvraag 6.

Naast de succesfactoren van diversiteitbeleid geeft deze onderzoeksvraag ook antwoord op de risicofactoren ofwel valkuilen ervan. De auteurs Bakas en Van Wolde (1997) en het A&O Fonds (2003, 2004) benoemen onder andere de volgende punten die ik essentieel vind voor dit onderzoek. Omgekeerde discriminatie; weerstand; veranderingsmoe; communicatie; allochtonen willen aangenomen worden vanwege hun kwaliteit en niet hun kleur en als slot allochtonen in de organisatie zijn al tevreden. Ondanks deze vraag geen antwoord geeft op de vraag in hoeverre deze factoren te bekennen zijn in de organisatie, wil ik hier wel kort bij stil staan. Van de 6 valkuilen zijn slechts 2 te bekennen in de organisatie, te weten gebrek aan communicatie en veranderingsbereidheid die niet hoog is. Uit de interviews blijkt namelijk dat er nog onduidelijkheid bestaat over de term diversiteitbeleid alsook de redenen ervoor. De term wordt nog te vaak geassocieerd met voorrang verlenen aan bepaalde doelgroepen. De meest voorkomende reden is het realiseren van een afspiegeling van de maatschappij in de personeelsformatie. Communicatie over dit onderwerp schiet kennelijk nog te kort in de organisatie. Dit is niet merkwaardig omdat er geen diversiteitbeleid is in de provincie en er dus daarom niet over gecommuniceerd wordt. Wat betreft de veranderingsbereidheid is uit de interviews af te leiden dat het bij velen niet hoog is, maar het verandervermogen is er wel om te veranderen. Men ziet namelijk niet graag een verandering in de organisatie plaatsvinden vanwege de vele reorganisaties die hebben plaatsgevonden, maar men kan wel veranderen als dat moet.

Onderzoeksvraag 3 heeft betrekking op de redenen voor diversiteitbeleid in de provincie Noord-Brabant. De vraag luidt: *Welke argumenten zijn aan te voeren voor de provincie Noord-Brabant om invulling te geven aan diversiteitbeleid bekeken vanuit de omgeving waarin de organisatie zich bevindt?*

De redenen worden op volgorde van het DESTEP-model gezet. De eerste reden is bekeken vanuit de demografische ontwikkelingen, te weten vergrijzing en ontgroening van de bevolking wat leidt tot een krappe arbeidsmarkt en een tekort aan hoogopgeleiden. Daarnaast wordt de bevolking etnisch diverser. Het aantal allochtonen stijgt meer dan autochtonen. Het huidige personeelsbestand bij de provincie is redelijk vergrijsd en voornamelijk hooggeschoold. Om het personeel uiteindelijk te vervangen is het van belang dat de organisatie bereid is te vissen uit de gehele vijver en niet alleen uit een bepaald segment van de vijver. Allochtone arbeidspotentieel is nog te vaak onbenut, maar in tijde van een krappe arbeidsmarkt zal men toch aangewezen zijn op onder andere deze groep. Door te vissen uit de hele vijver zal de vacaturevulling sneller verlopen, maar men moet wel bewust zijn van cultuurverschillen en hiermee weten om te gaan. De tweede reden heeft een sociaal maatschappelijk karakter, namelijk dat er van overheidsinstellingen wordt verwacht dat zij het voortouw in handen nemen om hun personeelsbestand een afspiegeling te laten zijn van

de plaatselijke bevolking. Ook hebben zij een voorbeeldfunctie om de positie van achtergestelden in de maatschappij, waaronder allochtonen, te verbeteren. De derde reden is de aantrekkende economie die bijdraagt aan een tekort op de arbeidsmarkt. Als slot de vierde reden die vanuit politiek oogpunt is. De provincie stimuleert anderen in Brabant uitvoering te geven aan diversiteitbeleid om de arbeidsparticipatie van allochtonen te verbeteren. Om deze reden hoort de provincie er zelf ook uitvoering aan te geven. Ook om geloofwaardigheid te waarborgen is het van belang een voorbeeldfunctie te hebben in hetgeen je anderen opdraagt. Deze genoemde redenen zijn enkel bekeken vanuit de omgeving van de provincie. Naast deze redenen zijn er nog meer voordelen ofwel argumenten verbonden aan diversiteitbeleid. Deze zijn te lezen in het antwoord op onderzoeksvraag 1.

Onderzoeksvraag 4 luidt: *Wat houdt diversiteitbeleid in bij de provincie Noord-Brabant?* Uit het empirisch onderzoek blijkt dat er geen sprake is van diversiteitbeleid op papier in de provincie. Dit daar er geen uitvoering aan diversiteitmanagement wordt gegeven, het HRM-beleid is niet etnisch vriendelijk en er is geen afspiegeling van de Brabantse samenleving in het personeelsbestand. Overigens worden er ook geen trainingen gegeven om culturele bewustwording te creëren. Wel moet worden opgemerkt dat er een stagecoördinator in het leven is geroepen per mei 2006 die ook deels als taak heeft bewustwording te creëren rondom cultuurverschillen. Over de opbrengsten daarvan is geen uitspraak te doen. Wat betreft diversiteitbeleid op papier is er enkel een notitie over geschreven op 30 mei 2006 die Gedeputeerde Staten hebben voorgelegd aan de commissie Bestuur en Middelen. Ondanks er geen beleid op papier is probeert de provincie aan de hand van concrete activiteiten op geschikte momenten er uitvoering aan te geven. Concrete activiteiten die tot op heden zijn ondernomen zijn als volgt. Ten eerste het beschikbaar stellen van minimaal 4 traineeplekken voor allochtonen. Ten tweede worden er stageplekken gereserveerd voor allochtone studenten. In 2006 waren dat minimaal 16 plekken. En als laatste is er op 16 maart jl. een bijeenkomst georganiseerd voor hoger opgeleide allochtone vrouwen. De intentie van deze activiteiten is om de personeelsopbouw bij de provincie diverser te maken, maar of het ook gaat om het binnenhouden van allochtonen en daarmee de positie van allochtonen te verbeteren is niet te stellen daar er geen uitvoering aan diversiteitmanagement wordt gegeven.

Daar er geen diversiteitbeleid op papier is in de provincie is het ook niet mogelijk de afspiegeling te bepalen tussen het interne- en externe beleid. De provincie onderneemt slechts concrete activiteiten in het kader van diversiteitbeleid. Deze activiteiten beogen slechts allochtonen te laten instromen. Daar het bij diversiteitbeleid gaat om het binnenhalen en behouden van allochtonen is te stellen dat er geen uitvoering aan diversiteitbeleid wordt gegeven en er dus ook geen afspiegeling is van het externe beleid. Hiermee is onderzoeksvraag 5 beantwoord die luidt, *In hoeverre weerspiegelt het interne beleid het beleid dat aan anderen wordt voorgelegd?*

Gekeken naar de voorgeschreven succesfactoren is het volgende te stellen. Van de 5 succesfactoren zijn 3 deels zichtbaar in de provincie. De eerste is draagvlak. Er is enigermate van draagvlak voor diversiteitbeleid op papier en voor concrete activiteiten op dat gebied, maar desalniettemin kan het draagvlak zeker beter. Dit omdat draagvlak aan de top van belang is. In de directie en onder de bureauhoofden staat de meerderheid wel open voor concrete activiteiten op het gebied van diversiteit. Ook benoemen zij de meerwaarde van diversiteit, maar desondanks vindt men dit onderwerp blijkbaar niet belangrijk genoeg om het op de agenda te plaatsen. Dit daar er geen sprake is van diversiteitbeleid en de onbekendheid met de term diversiteitmanagement. De tweede zichtbare factor is de open cultuur. Tijdens het onderzoek is een indruk ontstaan van een open cultuur. Personen zijn namelijk geïnteresseerd in elkaar, maar of dat ook betekent dat culturelebewustwording optreedt, is een ander verhaal. Uit het onderzoek is dit in ieder geval niet gebleken daar er geen rekening wordt gehouden met cultuurverschillen tijdens leidinggeven (diversiteitmanagement) en het HRM-beleid ook niet etnisch vriendelijk is. Het derde punt is een etnisch diverse bevolkingssamenstelling in de omgeving. In Noord-Brabant is in 2006

15,1% van de bevolking allochtoon. Hiervan is 7,3% niet-westers en 7,8% westers¹⁶. De verwachting is dat het aantal allochtonen blijft toenemen (CBS, 2006). Hiermee is onderzoeksvraag 6 beantwoord die luidt: *In hoeverre zijn in de provincie Noord-Brabant de succesfactoren zichtbaar die genoemd worden in de literatuur?*

Als slot dien ik nog antwoord te geven op onderzoeksvraag 7. Deze luidt: *Hoe kan diversiteitbeleid binnen de provincie Noord-Brabant verder ontwikkeld worden?* Antwoord op deze vraag komt aan bod bij de aanbevelingen verder in dit hoofdstuk.

Met de bovenstaande antwoorden is antwoord te geven op de centrale vraag. Deze luidt: *In hoeverre voert de provincie Noord-Brabant diversiteitbeleid in haar eigen ambtelijke organisatie?*

Er wordt geen invulling gegeven aan het diversiteitbeleid dat de provincie anderen in Brabant aanbeveelt. Er worden slechts concrete activiteiten ondernomen om allochtonen binnen te halen, maar hiermee wordt er geen uitvoering gegeven aan diversiteitbeleid zoals beschreven in voorgaande onderzoeken. Ook de kenmerken van diversiteitbeleid die de literatuur voorschrijft zijn niet waargenomen tijdens het onderzoek, te weten uitvoering aan diversiteitmanagement, etnisch vriendelijk HRM-beleid en een personeelsbestand die een afspiegeling is van de bevolking in de omgeving. De voorwaarden waaraan de provincie dient te voldoen voor succesvol diversiteitbeleid zijn als volgt draagvlak; een etnisch diverse bevolkingssamenstelling in de omgeving; een etnisch vriendelijke HRM-beleid; diversiteitmanagement en een open cultuur. Zoals blijkt uit het empirische onderzoek voldoet de provincie deels aan 3 van deze punten. De bevolkingssamenstelling in Brabant is etnisch divers en er is enigszins draagvlak voor diversiteitbeleid. Desalniettemin mag het draagvlak zeker beter aan de top daar zij degene is die diversiteitbeleid op de agenda kan plaatsen. Het derde punt waaraan de provincie deels voldoet is een open cultuur, maar of deze cultuur gepaard gaat met culturele bewustwording is een andere vraag. Dit is namelijk niet gebleken uit het onderzoek. Wat betreft een etnisch vriendelijke HRM-beleid en uitvoering aan diversiteitmanagement kan gesteld worden dat daar geen sprake van is bij de provincie. Deze 2 punten kunnen zich ook enkel voordoen als de provincie bewust is van cultuurverschillen en daarmee weet om te gaan. Daar uit onderzoek blijkt dat er geen sprake is van culturele bewustwording is het ook niet merkwaardig dat een etnisch vriendelijke HRM-beleid en diversiteitmanagement niet aanwezig zijn. Wel moet worden opgemerkt dat de stagecoördinator mede als taak heeft het personeel in de provincie bewust te maken van cultuurverschillen. Of dit ook daadwerkelijk gebeurt in de praktijk is niet onderzocht.

8.2 Kanttekeningen

Het tweede deel van dit hoofdstuk bespreekt de discussiepunten van dit onderzoek. Bij elk onderzoek moeten keuzen worden gemaakt wat leidt tot beperking. Daarom ben ik mij goed van bewust dat ook mijn onderzoek beperkingen kent. Dit komt enerzijds vanwege de afbakening van het onderzoek en anderzijds door de beperking in omvang en tijd. Bij de kanttekeningen wordt onderscheid gemaakt in punten met betrekking tot het literatuuronderzoek en punten met betrekking tot het empirisch onderzoek.

8.2.1 Literatuuronderzoek

Tijdens de literatuurstudie blijkt dat er weinig literatuur te vinden is over het begrip diversiteitbeleid. Slechts het A&O Fonds en de gemeente Leiden geven een duidelijke definitie van dit begrip. Daarentegen is er wel veel geschreven en onderzocht op het gebied

¹⁶ Voor de definitie van westerse- en niet-westerse allochtoon verwijs ik u naar paragraaf 2.2.

van diversiteitmanagement. Mijns inziens worden de termen diversiteitbeleid en diversiteitmanagement nogal door elkaar gebruikt in de literatuur. Hierdoor heb ik als onderzoeker een keuze moeten maken voor het hanteren van een bepaalde de term. Ik heb gekozen de termen niet met elkaar te verweven maar het als aparte termen te beschouwen. Diversiteitbeleid is de strategie op papier en diversiteitmanagement is het instrument voor de uitvoering van succesvol diversiteitbeleid. Ook blijkt uit het onderzoek dat de term diversiteitmanagement verengd wordt tot het kunnen managen van allochtonen. Dit terwijl er met de term het volgende bedoeld wordt. Het kunnen managen van een divers team in alle opzichten, geslacht, leeftijd, handicap en afkomst. In dit onderzoek is er vanuit gegaan dat diversiteitmanagement het instrument is om een divers team te kunnen managen. Als leidinggevende heb je oog voor verschillen tussen mensen en dus ook voor culturele verschillen. Het gaat dus niet alleen om culturele verschillen tussen personen. Dit omdat er onder de groep Antillianen bijvoorbeeld ook verschillen bestaan. Ieder mens is uniek en daar dient men oog voor te hebben.

8.2.2 Empirisch onderzoek

De nodige kanttekeningen bij het empirisch onderzoek worden hier besproken.

In de provincie Noord-Brabant zijn er geen gegevens aanwezig over de verhouding allochtone- autochtone medewerkers. In tijde van de Wet Samen heeft de provincie geprobeerd de verhouding te achterhalen. De gegevens die zij destijds heeft verkregen kunnen een vertekend beeld geven. Dit gezien het hoge aantal medewerkers dat het formulier niet heeft ingevuld. Omdat er geen gegevens aanwezig zijn over het aantal allochtone medewerkers en dit van belang is voor het onderzoek, heb ik dit proberen te achterhalen op verschillende manieren. Ik heb de verhouding ten eerste proberen te vinden door middel van een personeelsenquête. Deze is langs de e-mail verstuurd naar alle medewerkers van de provincie. De deelname aan de personeelsenquête is een vrije keus van een ieder. Als onderzoeker kan je de medewerkers niet verplichten de enquête in te vullen. Als gevolg hiervan kunnen de verkregen gegevens afwijken van het feitelijke gegeven over allochtonen in de organisatie. Naast de personeelsenquête is het aantal allochtonen achterhaald met behulp van de 'achternaammethode'. Omdat deze methode heel subjectief is, heb ik ook de telegids geraadpleegd waarin, in de meeste gevallen, foto's geplaatst zijn bij de naam van de medewerker. Hierdoor is het mogelijk te controleren of de achternaam daadwerkelijk bij een persoon van buitenlandse afkomst hoort. Ook deze methode is zeer subjectief. Hierdoor kan er een vertekend beeld ontstaan van de feitelijke situatie in de organisatie.

Voor dit onderzoek zijn zoals beschreven 7 verschillende groepen gesprekspartners geïnterviewd waardoor de betrouwbaarheid wordt verhoogd. Tijdens de interviews zijn niet alle onderwerpen met alle groepen gesprekspartners behandeld. Dit als gevolg van gebrek aan tijd. Vooral onder de groep directeurs heeft dit een rol gespeeld. Als onderzoeker was ik hierdoor beperkt in het aantal vragen en de diepte die ik kon ingaan. Per onderwerp zijn wel dezelfde vragen beantwoord door de desbetreffende gesprekspartners. Hierdoor kan bezien worden of de antwoorden in overeenstemming zijn met elkaar aangaande een bepaald onderwerp. Indien meerdere gesprekspartners hetzelfde antwoord geven komt dat de betrouwbaarheid van het onderzoek te goede.

Het inplannen van interviews is in eerste instantie niet verlopen als ik had bedacht. In de personeelsenquête heb ik als vraag opgenomen of men benaderd wilde worden voor een interview. Helaas bleek dat de meerderheid van de allochtonen die de enquête had ingevuld daarvoor geen behoefte had. Degene die wel bereid waren heb ik benaderd, maar al snel bleek dat ik te maken had met voornamelijk westerse allochtonen. De meerderheid van de niet-westerse allochtonen of allochtoon conform de Wet Samen wilden niet deelnemen aan het verder onderzoek. Omdat juist deze groep centraal staat in het onderzoek heb ik er voor gekozen deze groep medewerkers via de telegids op te sporen en te benaderen.

Desalniettemin is het mij wel gelukt zowel niet-westerse- als westerse allochtonen te spreken uit verschillende functieschalen en directies. Met het inplannen van de overige groepen ging het overigens wel goed. Ik heb wel enkele afspraken een paar keer moeten verschuiven omdat de gesprekspartners er een andere afspraak tussen kregen. Het is mij spijtig genoeg niet gelukt van alle directies een directeur of directielid te spreken alsook een bureauhoofd. Ook de voormalige Gedeputeerde verantwoordelijk voor P&O, heb ik helaas niet kunnen interviewen omdat deze afzag van een interview. Dit is heel spijtig daar ik zeer benieuwd was naar zijn mening over dit onderwerp aangezien de Gedeputeerde verantwoordelijk is voor de voorbereiding als uitvoering van het provinciale beleid.

Wat betreft de analyse van de data is het volgende op te merken. Door ruwe data in de vorm van interviewverslagen te hanteren verkleint de kans op datareductie. Indien er nog onduidelijkheden geconstateerd worden in de interviewverslagen zijn de interviews terug te luisteren daar de opnames bewaard zijn. Ook wordt er bij de analyses gebruik gemaakt van codeerschema's waarin data verwerkt wordt. Dit in combinatie met de interviewverslagen verzekert de kwaliteit van het onderzoek. Het hanteren van codeerschema's bij de resultaten zorgt voor een systematische methode voor analyseren, maar het kan ook leiden dat personen enkel focussen op de gegevens waardoor details over het hoofd worden gezien.

Bij de resultaten is onder ander gebruik gemaakt van citaten van de gesprekspartners. Deze citaten zijn door mij beoordeeld in de context van het interview. Dit is voor de lezer moeilijk te achterhalen aangezien de uitwerking van de interviews geen onderdeel uitmaakt van deze scriptie. Dit kan als gevolg hebben dat bepaalde citaten anders worden opgevat dan bedoeld. Er is gekozen de uitwerking van de interviews niet op te nemen in de scriptie vanwege de vertrouwelijkheid en anonimiteit.

De antwoorden die per groep gegeven zijn, zijn niet door te trekken voor de hele laag in de organisatie. Er zijn namelijk slechts enkele gesprekspartners bevraagd per laag. De antwoorden per laag zijn daarom beperkt en niet te generaliseren voor desbetreffende lagen.

Dit onderzoek is mijns inziens niet generaliseerbaar voor andere provincies. Ik heb slechts in de diepte kunnen schetsen daar het ging om de case provincie Noord-Brabant en weet daarom niet of dit onderzoek ook toepasbaar is voor andere provincies.

Voor de operationalisatie van diversiteitbeleid zijn er wel empirische onderzoeken gevonden, maar deze waren zeer beperkt wat betreft de operationalisatie van factoren. Het A&O Fonds heeft onderzoek gedaan naar diversiteitbeleid, maar enkel binnen gemeenten. Ook zijn er verschillende scripties geschreven over dit onderwerp, maar deze zijn ook niet gericht op provincies. Omdat ik diversiteitbeleid vanuit een andere invalshoek bekijk heb ik amper gebruik gemaakt van de voorgaande operationalisatie over dit onderwerp. Als gevolg van gebrek aan bruikbare operationalisatie heb ik dat zelf moeten doen. Indien er bruikbare vragenlijsten aanwezig waren om dit onderwerp te operationaliseren zouden die de kwaliteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te goede komen.

De nodige kanttekeningen bij zowel het literatuur- als empirisch onderzoek zijn in deze paragraaf besproken. Nu rest mij nog de aanbevelingen op papier te zetten. In het slot deel van dit hoofdstuk worden er aanbevelingen gedaan aan de organisatie alsook voor vervolgonderzoek.

8.3 Aanbevelingen

Deze paragraaf is tweedelig. In het eerste deel worden aanbevelingen geformuleerd voor de provincie Noord-Brabant en in het tweede deel voor vervolgonderzoek. De aanbevelingen worden puntsgewijs op papier gezet met de nodige uitleg. Met het eerste deel wordt antwoord gegeven op onderzoeksvraag 7 die luidt: *Hoe kan diversiteitbeleid binnen de provincie Noord-Brabant verder ontwikkeld worden?* De aanbeveling vloeien voort uit het onderzoek binnen de provincie Noord-Brabant, bestudeerde literatuur en ook adviezen die gegeven zijn door de gesprekspartners.

8.3.1 Aanbevelingen voor de provincie Noord-Brabant

Hier volgen de aanbevelingen voor de provincie Noord-Brabant waarmee onderzoeksvraag 7 beantwoord wordt. De aanbevelingen zijn gericht op de Gedeputeerde die personeelszaken in zijn/haar portefeuille heeft. Daarnaast zijn de onderstaande aanbevelingen ook gericht op de directie, de bureauhoofden (management) en de HRM-afdeling.

- *Diversiteitbeleid ontwikkelen*

Uit het onderzoek is duidelijk geworden dat er geen diversiteitbeleid op papier is in de provincie Noord-Brabant ondanks zij het instellingen en organisaties in Brabant aanbeveelt. De provincie onderneemt slechts concrete activiteiten op geschikte momenten. Indien de provincie als arbeidsorganisatie de positie van minderheidsgroepen (waaronder allochtonen) wil verbeteren en geloofwaardig wilt overkomen, dan dient zij beleid op papier te hebben. Het vastleggen van beleid op papier is noodzakelijk anders ontrekt men zich om uitvoering te geven eraan.

- *Duidelijk maken wat de bedoeling van diversiteitbeleid is*

Duidelijkheid over diversiteitbeleid is te realiseren door communicatie. Van belang is de motieven (o.a. vergrijzing, ontgroening, krappe arbeidsmarkt) en doelstellingen (o.a. voorbeeldfunctie naleven, kwaliteitsverbetering) duidelijk te formuleren. Belangrijk is dat het beleid niet als bedreiging wordt ervaren. Om dit te voorkomen dient de nadruk tijdens communicatie gelegd te worden op de voordelen van diversiteitbeleid voor de organisatie en het probleem minder te benadrukken. De provincie Noord-Brabant kan gebruik maken van de volgende communicatie instrumenten:

- Twee maanden een column plaatsen in de PIB met informatie over diversiteitbeleid. Met de informatie dient duidelijk te worden waarom diversiteitbeleid van belang is voor de organisatie (motieven) en wat de voordelen ervan zijn voor de organisatie intern als extern (doelstellingen).
- Op intranet informatie plaatsen over diversiteitbeleid.
- De medewerkers de mogelijkheid geven over dit onderwerp ideeën uit te wisselen op de discussiepagina, dus dit onderwerp plaatsen op de discussiepagina.
- Door middel van posters in de kantine en in de koffiecorners op de etages dit onderwerp onder de aandacht brengen bij het personeel.

- *Draagvlak en bewustwording creëren*

Voor een succesvolle implementatie van diversiteitbeleid hoort er draagvlak te zijn in alle lagen van de organisatie en voornamelijk in de directie. Indien er draagvlak is in de directie kan diversiteitbeleid hoog op de agenda komen te staan. Voordat draagvlak te realiseren is dient de organisatie eerst bewust te worden over cultuurverschillen en de meerwaarde ervan voor de organisatie. Dit is te realiseren door communicatie en het bieden van cursussen en trainingen in alle lagen van de organisatie en aan zowel het autochtone- als allochtone

personeel. Een ieder dient mijns inziens cursussen te volgen daar er bij een ieder vooroordelen zijn, dus ook onder de verschillende allochtone groepen.

- **HRM-beleid herzien**

Het HRM-beleid dient op een aantal punten te veranderen. Bij de instroom van personeel zijn de volgende punten aan te bevelen.

- *Het inzetten van andere wervingkanalen dan de traditionele.* Hier valt te denken aan bijvoorbeeld advertenties te plaatsen in de Metro, Spits, bladen van opleidingsinstituten. Daarnaast kan de provincie gebruik maken van Palet en IndiNet om vacatures kenbaar te maken onder allochtonen. Ook zou de provincie kunnen werven op carrièrebeurzen.
- *Etnisch diverse selectiecommissie.* Tijdens de selectieprocedure is het noodzakelijk dat de selecteurs oog hebben voor cultuurverschillen. Dit omdat allochtonen vanwege hun cultuur een andere houding kunnen overbrengen dan bedoelt. Hier kan onder andere gedacht worden aan het niet aankijken in de ogen en zichzelf niet verkopen tijdens sollicitatiegesprekken. Een bepaalde houding die cultuurverbonden kan zijn, is verkeerd op te vatten door selecteurs die geen oog hebben voor cultuurverschillen. Om door cultuurverschillen heen te prikken tijdens gesprekken is een etnisch diverse selectiecommissie de oplossing.
- *Assesments cultuurvrij maken.* De testen van de provincie zijn doorgaans gebaseerd op westerse uitgangspunten en veronderstellingen. Hierdoor bestaat de mogelijkheid dat allochtonen er niet doorheen komen. Door de testen cultuurvrij te maken kunnen de competenties objectiever beoordeeld worden.

Wat betreft de doorstroom van personeel worden de volgende punten aanbevolen.

- *Leidinggevendens dienen oog te hebben voor verschillen tussen personen.* Door oog te hebben voor verschillen is de leidinggevende in staat in te zien wanneer een medewerker een duwtje in de rug nodig heeft om hoger op te komen of zich verder te ontwikkelen.
- *Het bieden van trainingen aan allochtonen.* Door allochtonen trainingen te bieden waarin hen wordt bijgebracht hoe zij zichzelf beter kunnen profileren kan de doorstroom onder deze groep toenemen.

Om te voorkomen dat personeel uitstroomt, zijn de volgende punten aan te bevelen.

- *Goede begeleiding en introductie na instroom.* Dit is nodig zodat nieuwelingen zich een eigen plek kunnen vinden in de organisatie. Vooral omdat de allochtonen in de minderheid zijn en het voor hen extra inspanning vereist om zich een plek te verwerven is dit noodzakelijk.
- *Zittende medewerkers dienen een open en positieve houding te hebben.* Hierdoor verloopt de acceptatie sneller en voelt de nieuweling zich sneller thuis.
- *Personeel gemotiveerd houden.* Zorgen dat personeel niet onder haar niveau werkt. Dit kan demotiverend werken waardoor personeel niet tevreden is en de kans op uitstroom ontstaat.

- **Uitvoering geven aan diversiteitsmanagement**

Leidinggevendens dienen bewust te worden van cultuurverschillen om leiding te kunnen geven aan een divers team. Eerder is vermeld hoe bewustwording te realiseren is.

- **Allochtonen betrekken bij de totstandkoming van beleid**

Allochtonen weten uiteindelijk wat zich afspeelt in de praktijk en waar de knelpunten liggen.

- ***Diversiteitbeleid inbedden in de structuur***

Diversiteitbeleid moet geen 'papieren tijger' worden, maar dient te worden ingebed in de structuur. Palet als ervaringsdeskundige geeft dit aan. Een voorbeeld hoe dit kan plaatsvinden is het volgende. Bij Palet dient er bij elk nieuw project te zijn nagedacht over 'gender'. Indien dat niet gebeurt is komt het project niet van de grond. Op deze manier wordt diversiteitbeleid niet alleen onderdeel van de afdeling P&O, maar van de gehele organisatie.

Naast de bovenstaande aanbeveling hoe de provincie diversiteitbeleid verder kan ontwikkelen wil ik graag nog een aantal andere aanbevelingen doen. Deze worden puntsgewijs beschreven. Voor de aanbevolen methode hoe het beleid te implementeren is verwijs ik u naar paragraaf 7.4.

- ***Het realiseren van een etnisch diverse personeelsbezetting geen doel op zich***

Het realiseren van een kwantitatieve afspiegeling van de Brabantse samenleving moet niet centraal staan. Dit is een te kunstmatige manier om het aandeel allochtonen in de organisatie te doen toenemen. Het formuleren van hoge verwachtingen en het niet realiseren ervan kan leiden tot frustraties. Het bekijken van de afspiegeling in de organisatie is goed maar het realiseren ervan mag zeker geen doel op zich worden. Indien dat gebeurt, kan het namelijk ten koste gaan van de kwaliteit in de organisatie.

- ***Het aantal allochtonen in de organisatie registreren***

Indien de organisatie diversiteitbeleid voert is het van belang het aantal allochtonen in de organisatie te registreren. Door dit te doen is te achterhalen of het aantal allochtonen is toegenomen of juist niet en of de samenstelling van het personeelsbestand een afspiegeling vormt van de lokale bevolking.

- ***Beleid monitoren en evalueren***

De provincie dient het beleid niet alleen te implementeren maar ook te monitoren wat er van het beleid in de praktijk terecht komt. Hierdoor kan achterhaald worden waar het bijgesteld moet worden indien nodig. Ook het beleid evalueren om de zoveel tijd kan aantonen of de doelstellingen van het beleid gerealiseerd zijn en waar het zo nodig bijgestuurd moet worden.

- ***De verschillende ondernomen activiteiten evalueren***

De provincie heeft verschillende activiteiten ondernomen om allochtonen een kans te bieden, namelijk het reserveren van traineeplekken en stageplekken. Opvallend is dat er geen evaluatieverslagen aanwezig zijn over deze activiteiten. Het is daarom aan te bevelen dat de provincie deze activiteiten evalueert en onderzoekt in hoeverre zij efficiënt en effectief zijn geweest. Ook dient er bekeken te worden of deze activiteiten moeten veranderen of worden bijgestuurd indien zij weer plaatsvinden.

- ***Bijhouden hoeveel allochtonen reageren op een vacature***

Uit het onderzoek is gebleken de provincie niet bijhoudt hoeveel allochtonen reageren op een vacature. Tijdens de interviews wordt wel aangegeven dat naar de gesprekspartners hun ervaring heel weinig tot geen allochtonen reageren op vacatures. Door te registreren hoeveel allochtonen daadwerkelijk reageren is te stellen of de huidige manier van werving een ieder bereikt zoals vermoed wordt. Indien blijkt dat er amper allochtonen reageren op vacatures kan dat ook verklarend zijn voor het percentage allochtonen in de organisatie.

- ***Pilot: allochtonen werven via een uitzendbureau***

De provincie kan een arbeidsbemiddelingsbureau de opdracht geven om alleen geschikte allochtonen te selecteren. Hierdoor wordt de organisatie diverser en bestaat de mogelijkheid dat er kwaliteitsverbetering optreedt. Bovendien biedt het allochtonen de mogelijkheid kennis te maken met de provincie als werkgever wat het imago van de provincie ten goede kan komen. Het heeft dus positieve gevolgen voor zowel de allochtonen als de organisatie.

Daarnaast is het een manier om te achterhalen of er wel geschikte allochtonen in de omgeving van de provincie bevinden en of de allochtonen de provincie als aantrekkelijk werkgever zien.

- ***Pilot: vacature plaatsen in media die gegarandeerd gelezen wordt door allochtonen***

Door vacatures te plaatsen in medium waarvan de organisatie zeker weet dat het ook gelezen wordt door allochtonen is te achterhalen of allochtonen dan meer zullen reageren op vacatures. Aan de hand van dit pilot is dan te overwegen of het wervingsbeleid bijgesteld moet worden.

- ***Vacatures melden bij netwerk***

Zoals vermeld in het theoretisch kader maken allochtonen regelmatig gebruik van hun netwerk om aan een baan te komen. Aangezien Palet dagelijks in contact staat met allochtonen en er ook vele allochtonen werkzaam zijn, is het handig vacatures te melden bij Palet. Ook bij IndiNet zouden vacatures gemeld kunnen worden daar de organisatie bij dit netwerk ook inmiddels bekend is.

- ***De mogelijkheid om via internet te solliciteren***

De provincie loopt naar mijn ervaring achter in de ontwikkelingen op het gebied van communicatie. Op het moment bieden vele organisaties zowel in de profit als non profit sector de mogelijkheid te solliciteren via internet. Bij bepaalde organisaties is dat zelfs de enige mogelijkheid om te reageren op een vacature. Bij de provincie Noord-Brabant bestaat deze mogelijkheid niet. Ik denk dat deze manier van solliciteren de drempel verlaagd om meteen te reageren op een vacature waardoor de kans op meer allochtone kandidaten kan stijgen. Ook biedt deze methode de organisatie de mogelijkheid te registreren hoeveel personen reageren op een vacature en bestaat de mogelijkheid de etnische afkomst te registreren.

- ***Vacatures creëren voor starters***

Het personeelsbestand bij de provincie is redelijk vergrijsd. De uitstroom en kennis van gepensioneerden dient vervangen te worden. Om te voorkomen dat kennis verloren gaat is het aan te bevelen jongeren aan te trekken. Jongeren gaan langer mee waardoor de overgedragen kennis ook langer in de organisatie blijft. Het is mij opgemerkt dat er geen vacatures zijn voor starters in de provincie. De functie-eisen zijn vrij zwaar en er wordt in de meeste gevallen een aantal jaar werkervaring vereist. De kans dat een starter op de arbeidsmarkt voldoet aan de gestelde eisen is vrij klein. Ook vanuit het oogpunt van een directeur om talent in een jong stadium te scannen is het van belang ook vacatures te hebben voor deze kandidaten. Op basis van deze punten beveel ik de provincie aan junior functies te creëren in de organisatie. Het traineeprogramma is een start maar het aantal trainees is niet voldoende om de vergrijzing in de organisatie op te vangen.

- ***Stagiaires trainingen bieden***

Stagiaires bij de provincie hebben zoals blijkt niet de mogelijkheid te reageren op interne vacatures. Stagiaires krijgen in principe alleen de mogelijkheid een verplicht onderdeel van hun opleiding te voltooien en hiermee hun opleiding te kunnen afronden om een belangrijk certificaat in handen te krijgen. Daar blijkt dat allochtonen met verschillende obstakels te maken krijgen bij het vinden van een baan kan de provincie hen helpen dit te reduceren. Dit door het bieden van sollicitatietrainingen en communicatietrainingen. Deze trainingen kunnen hen helpen zichzelf beter te profileren waardoor de kans op een baan in de toekomst vergroot.

- ***Imago onderzoek onder allochtone studenten***

Aangezien blijkt dat de provincie in de toekomst te maken krijgt met vergrijzing en aangewezen zal zijn op onder andere allochtonen is het van belang te achterhalen of deze groep de provincie een aantrekkelijke werkgever vindt. Belangrijk is het imago van de

provincie te achterhalen onder allochtone studenten. Reden hiervoor is dat zij het aanbod zullen zijn op de toekomstige arbeidsmarkt. Dit imago onderzoek is bijvoorbeeld te doen door op carrièrebeurzen studenten ongeacht afkomst een enquête te laten invullen. In de enquête dient wel een vraag opgenomen te worden om de afkomst van de student te achterhalen. Aan de hand van de antwoorden is te achterhalen of er verschil bestaat in het imago van de provincie als werkgever tussen de allochtone- en autochtone studenten.

- ***Uitstraling***

Via beelden (foto's, affiches, reclames) uitstralen dat de organisatie openstaat voor een ieder. Dit door een divers team neer te zetten in de beelden.

8.3.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat de termen diversiteitbeleid en diversiteitmanagement door elkaar worden gebruikt. Er is veel literatuur te vinden over diversiteitmanagement maar amper aangaande diversiteitbeleid. Er zou daarom meer onderzoek moeten komen naar diversiteitbeleid en de relatie tussen diversiteitbeleid en diversiteitmanagement.

Verder blijkt dat de factoren die centraal staan in dit onderzoek, te weten HRM-beleid, diversiteitmanagement, open cultuur en draagvlak, niet allemaal eerder geoperationaliseerd zijn door auteurs. Het is daarom aan te bevelen dat er nader onderzoek komt naar de operationalisatie van deze factoren in relatie tot diversiteitbeleid. Dit komt de betrouwbaarheid en geldigheid ten goede.

Over de opinie van allochtonen over diversiteitbeleid zijn er in de literatuur ook geen onderzoeken te vinden. Daar het beleid deels van toepassing is op hen dient er onderzoek gedaan te worden hoe zij tegenover dit beleid staan. Vinden zij dit beleid noodzakelijk, waarom wel of niet?

Met de bovenstaande aanbevelingen is dit onderzoek ten einde en is de doelstelling zoals geformuleerd in het eerste hoofdstuk nageleefd.

Nawoord

Ik heb het afgelopen jaar met veel plezier gewerkt aan dit onderzoek. Mede dankzij de hulp van alle betrokkenen heb ik in kaart gebracht in hoeverre er sprake is van diversiteitbeleid in de provincie Noord-Brabant. Het schrijven van deze scriptie was niet altijd even simpel. Ik heb een aantal tegenvallers ondervonden, maar deze ervaar ik achteraf als uiterst leerzaam. Na uren zwoegen achter mijn computer, het vele leeswerk en alle interessante interviews zit mijn onderzoek er op. Na een lang jaar dat ik als leerzaam, plezierig en uitdagend heb ervaren, kijk ik met trots naar het eindresultaat wat het allemaal waard maakt.

Ik sta volledig achter mijn eindproduct en draag dus alle verantwoordelijkheid op me. Er zullen beslist wel kritische opmerkingen geplaatst worden bij dit onderzoek door ervaren onderzoekers, maar desalniettemin heb ik alle vertrouwen in mijn onderzoek.

Als slot wil ik nogmaals alle betrokken personen bedanken en ik hoop dat dit onderzoek de provincie Noord-Brabant waardevolle inzichten verschaft waar zij in de toekomst wellicht gebruik van kan maken.

Literatuurvermelding

Literatuur

- Baarda, D. en M. de Goede (2001). *Methoden en technieken*. Houten: Stenfert Kroese
- Bakas, A. en S. Groenewold Dost (1995). *Vers gebrand. Nieuwe wegen naar intercultureel management*. Lelystad: Stichting IVO
- Bakas A. en H. van Wolde (1997). *Blikken zonder blozen: Management van diversiteit*. Lelystad: Stichting IVIO, Stichting Cinop, Dexter bv.
- Baker, T.L. (1999). *Doing social research*. Singapore: McGraw-Hill
- Benschop, Y.W.M., B.C.T. van den Berg en F. van Winden (1999). *Personeelsmanagement in revisie? Omgaan met diversiteit in Nederland*. In: M&O: tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid. Vol. 53 afl. 2 pag. 7-20.
- Blake R.R. en J.S. Mouton in: Boonstra J.J., H.O. Steensma en M.I. Demenint (2005). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties. Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*. 's-Gravenhage: Reed Business Information bv
- Bovens, M.A.P, P. 't Hart, M.J.W. van Twist en U. Rosenthal (2001). *Openbaar Bestuur, Beleid, Organisatie en Politiek*. Alphen a/d Rijn: Kluwer.
- Braster, J. (2000). *De kern van case study's*. Assen: Van Gorcum
- Brown, A. en K. Starkey (1994). *The effect of organisational culture on communication and information*. In: Journal of Management Studies. Vol. 31 nr. 6, blz.807-828
- Burggraaf, W. (2004). *'Veel organisaties lijden aan verstikkende voorspelbaarheid'*. In: Personeelsbeleid nr. 5, mei 2004, blz. 14-17. Sdu uitgevers.
- Burggraaf, W. en J. van Kooten. (2000). 'Organiseren en realiseren' in: Burggraaf, W. & J. van Kooten. *Intercultureel management. Organiseren en realiseren*. Alphen aan den Rijn: Samsom. 35-48.
- Burggraaf, W. en J. van Kooten (2000). *Intercultureel management: organiseren en realiseren*. Alphen aan de Rijn: Samsom
- Caluwé de L. en H. Vermaak (2004). *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2007). *Persbericht: Werkloosheid allochtonen daalt ligt*. Den Haag: 30 januari 2007
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2006). *Persbericht: Historisch lage bevolkingsgroei*. Den Haag: 10 februari 2006
- Centraal Bureau voor Statistiek (2006). *Persbericht: Werkloosheid verder gedaald*. Den Haag: 16 maart 2006

Centraal Bureau voor Statistiek (2006). Persbericht: 'Waar wonen we in 2025?'. Den Haag: 15 juni 2006

Centrum voor werk en inkomen (2006). *CWI Arbeidsmarktprognose 2006-2011*. Amsterdam: CWI

Cox T. jr. (1993). *Cultural diversity in organizations, theory, research and practice*. San Fransisco: Berett-Koehler Publishers

Derveld, F.E.R. (1995). *Intercultureel management in perspectief*. Stichting Intercultureel Vakmanschap

Derveld, R. (1995). 'De transformatie naar een multiculturele arbeidsorganisatie' in: Van Vught G.W.M. (red). *Werken in multiculturele organisaties. Theorie en praktijk van intercultureel management*. Houten: Bohn Stafleu van Loghem. 81-97

Emans B. (1990). *Interviewen Theorie, techniek en training*. Groningen: Wolters Noordhoff

Essed P. en M. de Graaf (2002). *De actualiteit van diversiteit: Het gemeentelijk beleid onder de loep*. Den Haag: E-quality, experts in gender en etniciteit; Utrecht: Forum, Instituut voor multiculturele ontwikkeling.

Essed P. en L. Helwig (1992). *Bij voorbeeld. Multicultureel beleid in de praktijk*. Amsterdam: Stichting FNV-Pers

Gemeente Den Haag (2006). *Sociaal jaarverslag 2005: Den Haag in goede banen*. Den Haag

Gemeente Leiden (2003). *Beleidsnota Emancipatiebeleid 2003-2006*. Leiden

Hartog den, D., P. Koopman en J. van Muijen (1997). *Leiderschap en machtsuitoefening in organisaties: inspireren, ruilen en consulteren*. In: *Gedrag en Organisatie*, vol. 10, nr. 6, blz. 412

Hewstone M. en R. Brown (1986). *Contact and conflict in intergroup encounters*. Basil Blackwell, Oxford

Hijmans Bergh van den A.A. en J.M. Caro (2003). *Multicultureel personeelsbeleid*. Amsterdam WEKA

Hood C. (1991). "A public management for all seasons?". In: *Public Administration*, vol. 69, pagina 3-4

Hutjes, J.M. en J.A. van Buuren (1992). *De gevalsstudie: strategie van kwalitatief onderzoek*. Meppel: Boom

Hüttner, H., K. Renckstorf en F. Wester (1995). *Onderzoekstypen in de communicatiewetenschap*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum

Interprovinciaal Werkgeversband (2005). *IWV enquête gegevens over 2005: De provincie, ambitie met mensen*. Den Haag

Interprovinciaal Werkgeversband (2005). *Arbeidsmarktverkenning sector Provincies 2005*. Den Haag

Kanter R.M. (1993). *The change masters*. New York: Simons & Schuster

- Kluytmans, F. (2001). *Leerboek Personeelsmanagement, vierde druk*. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Koeleman, H. (2002). *Interne communicatie bij verandering: Van middelen- naar interventiedenken*. Alphen aan de Rijn: Kluwer
- Kreitner, R. en A. Kinicki. 2004. *Organizational Behavior, sixth Edition*. New York: The McGraw-Hill Companies. 44-70
- Langenberg, H. en H. Lautenbach (2007). *Beroepsniveau niet-westerse allochtonen lager*. Voorburg: CBS
- Leisink, P. en B. Steijn (2005). "Public management reform and staff participation: the case of civil service modernisation in the Netherland. In: D. Farnham, S. Horton, A. Hondeghem, Staff Participation and Public Management Reform. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave, pagina 201
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2005). Trendnota Arbeidszaken Overheid. Den Haag: Sdu Uitgevers
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2001). *De arbeidsmarkt in de collectieve sector*. Den Haag
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2007). *Persbericht: Europees Jaar van Gelijke Kansen voor iedereen van start*. Den Haag, 29 januari 2007
- Pinto D. (1994). Het virus cultuurverschillen: diagnose en recept. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum
- Pinto, D. (1988). *Etnische groepen zijn langzamerhand 'doodgeknuffeld'*. In: De Volkskrant, 18 juni 1988
- Provincie Noord-Holland (2001). *Van doelgroep naar diversiteit: notitie over een nieuwe impuls aan het interne diversiteitbeleid bij de provincie Noord-Holland*.
- Ramdas, C. (2006). 'Succesverhalen worden zelden doorverteld'. In: Personeelsbeleid, nr. 9, blz. 31-34
- Reiner, M.D. en J. Zhao (1999). *The determinants of job satisfaction among United States Air Force Security Police*. In: Review of Public Personnel Administration, nr. 3, blz. 5-18
- Rijkschroeff, R., J. Duyvendak en T. Pels (2003). *Bronnenonderzoek Integratiebeleid*. Utrecht: Verwey Jonker Instituut
- Roosevelt, T. (jr). (2000). 'Managing Diversity: van positieve actie naar positief waarderen van diversiteit' in: Burggraaf, W. en J. van Kooten. Intercultureel management. Organiseren en realiseren. Alphen aan den Rijn: Samsom. 51-68.
- Roosevelt T. (jr). (1993). *Managing diversity. van positieve actie naar positief waarderen van diversiteit* in: Anne Frank Stichting, De multiculturele organisatie en het belang van Intercultureel Management. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen,
- Roseval G. (2001). *Diversiteitmanagement: De effectieve manager*. Alphen aan de Rijn: Kluwer

Ruimtelijk Planbureau en Centraal Bureau voor de Statistiek (2006). *Regionale bevolkings- en allochtonenprognose 2005-2025*. Den Haag

Siebers, H., P. Verweel en A. de Ruijter (2002). *Management van diversiteit in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Lemma

Sociaal Cultureel Planbureau en Centraal Bureau voor de Statistiek (2006). *Emancipatiemonitor 2006: Veranderingen in de leefsituatie en levensloop*. Den Haag.

Sociaal Cultureel Planbureau (1999). *Rapportage Minderheden 1999*. Den Haag.

Spits (2006). *Bedrijven gaan voor diversiteit*. In: Spits, 30 oktober 2006, blz. 32-33

Steijn B. (2004). *HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector*. In: Bestuurswetenschappen 20 (4), blz. 289-307

Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten (2003). *Hoe krijg en houd je diversiteit op de gemeentelijke agenda? Binnen project: Diversiteit Loont*. Utrecht: Marcori Consult B.V.

Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten (2003). *Divers talent binnenhalen: rekruteren en selecteren op kwaliteit bij toenemende variëteit op de arbeidsmarkt. Binnen project: Diversiteit Loont*. Utrecht: Marcori Consult B.V.

Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten (2004). *Voorkomen van uitstroom van divers talent. Binnen project: Diversiteit Loont*. Utrecht: Marcori Consult B.V.

Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten (2004). *Diversiteitbeleid bij gemeenten: verslag van een 1-meting*. Den Haag: TNO Arbeid

Ting Y. (1997). *Determinants of job satisfaction of the Federal government employees*. In: Public Personnel Management, nr.3, blz. 313-334

Ting Y. (1996). *Analysis of job satisfaction of the Federal White-Collar Working Force: Findings from the Survey of Federal Employees*. In: American Review of Public Administration, nr.4, blz. 439-456

Twuyver van M. (1995). *Een kansrijk perspectief: culturele diversiteit in organisaties*. Schiedam: Scriptum Books

Verschuren, P. en H. Doorewaard (2003). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Uitgeverij Lemma B.V.

Vlist van der R. in: Boonstra J.J., H.O. Steensma en M.I. Demenint (2005). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties. Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*. 's-Gravenhage: Reed Business Information bv

Vries de S. en C. van de Ven (2005). *Wat is diversiteitsmanagement?* Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek

Vugt van G.W.M. (1995). *Werken in multiculturele organisaties: theorie en praktijk van intercultureel management*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum

Werf van der S. (1998). *Allochtonen: een inleiding in de multiculturele samenleving*. Bussum: Coutinho

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (1989). *Alloctonenbeleid*. Den Haag

Witte de M. (2006). *Hoorcolleges Strategisch en verandermanagement maart-mei 2006*. Rotterdam: Erasmus Universiteit

Witte de M. (2005). *Organiseren is veranderen. Met inzicht laveren tussen dilemma's*.

Organisatieliteratuur

Provincie Noord-Brabant: Vosveld A. (2006). *Notitie: Diversiteitbeleid als provinciaal werkgever*.

Provincie Noord-Brabant: PvdA Provinciale Statenfractie Noord-Brabant (2006). *Vragen ex art 3 lid 2 RvO inzake werkloosheid onder allochtone jongeren*.

Provincie Noord-Brabant (2006). *Exitanalyse periode 2001-2005*.

Provincie Noord-Brabant (2005). *Voorstel plan van aanpak "lessen voor de toekomst": onderzoek "Blok in Brabant: evaluatie integratiebeleid 1994-2004 provincie Noord-Brabant"*.

Provincie Noord-Brabant (2005). *Gedeputeerde Staten, Sociaal Beleid, onderdeel Multiculturele Samenleving: Uitvoeringsprogramma 2005-2006; Samen verder werken aan een kleurrijk Brabant*.

Provincie Noord-Brabant (2005). Afdeling P&O. *Sociaal Jaarverslag 2004*.

Provincie Noord-Brabant: Vosveld A. (2005). *Notitie Werving & Selectie*.

Provincie Noord-Brabant (2003). *Notitie Strategisch P&O beleid. Sturen op talenten, talenten aan het stuur*.

Internetsites

<http://www.aeno.nl>, 3 augustus 2007

<http://www.brabant.nl>, 29 juli 2007

<http://www.cbs.nl>, 3 augustus 2007

<http://www.hgrv.nl>, 10 oktober 2006

<http://www.palet.nl>, 26 juli 2007

<http://www.wetsamen.nl>, 6 oktober 2006

Bijlage 1: De personeelsenquête

Vragenlijst voor de werknemers van de provincie Noord-Brabant

Naam:

Het vermelden van uw naam is niet verplicht

Geslacht:

- Man
- Vrouw

Afkomst:

Bent u in Nederland geboren?

- Ja
- Nee

Is één of beide van uw ouders geboren in het buitenland?

- Ja
- Nee

Zo ja, in welk land is/zijn ze geboren?

.....
.....

Leeftijd:

- < 25 jaar
- 26-35 jaar
- 36-45 jaar
- 46-55 jaar
- > 55jaar

Opleidingsniveau:

Wat is uw hoogst genoten opleidingsniveau?

- Geen/basisonderwijs
- Vmbo/havo/mbo/vwo
- HBO/WO

Functie:

Welke functie bekleedt u in de organisatie?

.....
.....

Op welk schaalniveau bent u werkzaam?

.....
.....

Hoeveel jaar bent u werkzaam op huidige functie?

- <5 jaar
- 5-10 jaar
- > 10 jaar

Hoeveel jaar bent u werkzaam bij de provincie Noord-Brabant?

- <5 jaar
- 5-10 jaar
- > 10 jaar

Stemt u in met de opname van bovenstaande gegevens in de personeelsadministratie van de provincie?

- Ja
- Nee

Bent u bereid deel te nemen aan een interview in het kader van mijn onderzoek?

- Ja
- Nee

Zo ja, gelieve uw naam te vermelden

Bijlage 2: Het interview

De onderstaande vragenlijsten zijn gebruikt als leidraad tijdens het interview. Zoals vermeld in de uitwerking zijn niet alle onderdelen besproken met alle geïnterviewde groepen.

Checklist voor het interview met de volgende groepen, directie, bureauhoofden, P&O en OR.

Datum:
Tijd:
Functie:
Directie:

Algemeen gedeelte

1. Kunt u met uw functie invloed uitoefenen op het tot stand brengen van beleid?
2. Hebt u in uw werk te maken met diversiteitbeleid?

De tevredenheid en huidige stand van zaken omtrent diversiteit in de organisatie

1. Diversiteit verwijst naar verschillen die bestaan tussen mensen. Wat verstaat u onder diversiteit en hoe verschillen mensen volgens u van elkaar in de provincie Noord-Brabant?
2. Is er volgens u voldoende diversiteit in de organisatie?
3. Zou u de opbouw van het personeelsbestand in de toekomst anders willen zien? Zo ja, hoe dan?
4. Zou de organisatie bepaald beleid moeten implementeren om de diversiteit in de organisatie te doen toenemen? Zo ja, wat voor beleid heeft u dan voor ogen?

Etnische diversiteit

1. Zijn de allochtonen in de organisatie volgens u voldoende vertegenwoordigd op de hogere functies? Zo nee, waar ligt dat aan volgens u?
2. Onder welke omstandigheden zou u aan etnische diversiteit doen? (politieke druk, P&O/HRM beleid)
3. Zijn er volgens u redenen voor uw organisatie om geen extra aandacht te besteden aan het binnenhalen van allochtonen? (*Stigmatisering, achterstellen eigen personeel, cultuurverschillen*)
4. Wat is volgens u de toegevoegde waarde voor de organisatie om allochtonen binnen te halen? (*betere integratie allochtonen, imago verbetert, betere dienstverlening, het kunnen blijven voortbestaan*)

Diversiteitbeleid: visie en draagvlak meting

1. Hebt u in uw werk te maken met diversiteitbeleid?
2. Wat verstaat u onder diversiteitbeleid? Heeft het beleid volgens u betrekking op specifieke groepen en zo ja op welke?
3. Hoort het personeelsbestand van een organisatie volgens u een afspiegeling te zijn van de lokale bevolking en waarom vindt u dat? Indien hij/zij dat vindt: denkt u dat dit te realiseren is door het implementeren van diversiteitbeleid?
4. Is het voeren van diversiteitbeleid noodzakelijk voor de provincie Noord-Brabant? Waarom wel of niet?
5. Wat zijn volgens u de voordelen van diversiteitbeleid?
6. Zijn er volgens u nadelen aan het voeren van diversiteitbeleid? Zo ja, welke? (*stigmatiseren, autochtonen achterstellen-->discriminatie*)

Huidige stand van zaken omtrent diversiteitbeleid

1. Geeft de provincie Noord-Brabant op dit moment uitvoering aan diversiteitbeleid? Zo ja, wat zijn de intenties van het beleid en wat is daarvan terug te zien in de praktijk. Zo nee, wat zou daar de reden voor kunnen zijn?
2. Indien er uitvoering gegeven wordt aan diversiteitbeleid: bent u tevreden met het gevoerde beleid? Waar zou het volgens u anders kunnen en waarom? (knelpunten)
3. Kunt u mij 3 adviezen geven hoe het beleid er volgens u uit moet zien?--> *vragen aan degene die het nodig vinden dat het beleid komt.*

Diversiteitmanagement

1. Bent u bekend met de term diversiteitmanagement en wat verstaat u er onder?
2. Diversiteitmanagement gaat ervan uit dat een ieder uniek is en op zijn eigen manier een bijdrage levert aan de organisatie. Als manager is het van belang te kunnen omgaan met een divers personeelsbestand. Wordt hier aandacht aan gegeven in de provincie? Zo ja, waar is dat aan te zien? (oog voor culturele verschillen tijdens w&s procedure, doorstroom kan worden belemmerd door culturele bagage → extra aanmoedigen)

Huidig HRM-beleid: Instroom, doorstroom, uitstroom

Instroom

1. Geeft u bij de werving en selectie van personeel aandacht aan allochtonen?
2. Welke doelgroepen worden bereikt met het huidige wervingsbeleid? Van welke wervingskanalen wordt gebruik gemaakt?
3. Uit diverse onderzoeken blijkt dat er tijdens selectiegesprekken vooroordelen heersen bij wervers maar dat ze niet bewust van zijn. Is dit herkenbaar bij u zelf en zo ja voorbeelden?
4. Wordt bij het afnemen van assessments rekening gehouden met cultuurverschillen?
5. Een inwerkprogramma of mentor blijkt van belang voor het behouden van personeel. Is naar uw weten sprake hiervan in de organisatie en zo ja kunt u die beschrijven.

Doorstroom

6. Zijn er volgens u voldoende maatregelen ontwikkeld voor het bevorderen van de doorstroom van personeel? Kunt u deze benoemen? (loopbaanbegeleiding, opleiding, beoordelings- en functioneringsgesprekken)
7. Vindt u dat doorstroom iets is waar de werknemer zelf verantwoordelijk voor is of vindt u het onderdeel van uw functie werknemers daarin te stimuleren?

Uitstroom

8. Zijn er instrumenten aanwezig om de reden van uitstroom te achterhalen?
9. Wat zijn volgens u de voornaamste redenen voor uitstroom in de organisatie?
10. Zijn er volgens u maatregelen ontwikkeld voor het verminderen van de uitstroom van allochtonen? Zo ja, welke.
11. In hoeverre kunt u de beleidsmaatregelen mbt de instroom, doorstroom en uitstroom van het personeel succesvol of juist niet noemen? Voorbeelden

Veranderen

1. Hoe veranderbaar is de provincie volgens u en kunt u dit toelichten.
2. Welke instrumenten zijn nodig om een verandering op te schudden en waarom?
3. Zijn medewerkers voldoende instaat om een verandering te leiden of is hier een stuurgroep van boven af nodig? (top-down of bottom-up benadering)
4. Kunt u de organisatie in een paar zinnen beschrijven op het gebied van structuur?
5. Als we het hebben over een organisatiecultuur dan hebben we het over gevestigde manier van denken en doen in de organisatie alsook de heersende normen en waarden. Kunt u de cultuur van deze organisatie beschrijven.
6. Staat de cultuur van deze organisatie open invloed van andere culturen?
7. Kunt u mij 3 adviezen geven hoe een verandering succesvol kan verlopen in deze organisatie?

Stellingen

1. Diversiteitbeleid is zinvol om zodoende een ieder zijn kwaliteiten optimaal te benutten. Eens of oneens en waarom?
2. Diversiteitbeleid is zinloos omdat het achtergestelde groepen (allochtonen, vrouwen, gehandicapten, ouderen) voortrekt. Hierdoor wordt er voorkeur gegeven aan bepaalde groepen wat discriminerend werkt t.o.v. anderen. Eens, oneens en waarom?
3. Diversiteitbeleid is noodzakelijk voor het voortbestaan van de organisatie. Eens of oneens en waarom?
4. Als organisatie die diversiteitbeleid extern stimuleert is het van belang een voorbeeldfunctie te hebben in eigen organisatie. Eens of oneens en waarom?

Heeft u nog wat toe te voegen aan dit onderzoek?

Checklist interview Palet

Datum:
Tijd:
Functie:

Algemeen gedeelte

1. Hoe lang bent u al werkzaam in de organisatie en op huidige functie?
2. Wat is uw functie binnen de organisatie en wat houdt de functie in?

Allochtoon

1. Welke definitie hanteert Palet voor de term allochtoon?
2. Wat is het verschil tussen de definitie volgens de wet SAMEN en de definitie die het CBS hanteert?

Diversiteit

1. Wat verstaat u onder diversiteit?
2. Hoe kan men volgens u diversiteit in een organisatie bevorderen? Welke stappen dient men te nemen?
3. Wat is de rol van Palet in dit verband?

Diversiteitbeleid

1. Wat verstaat u onder diversiteitbeleid?
2. Wat zijn de voor- en nadelen van diversiteitbeleid en waarom?
3. Wat zijn volgens u redenen voor het wel of niet voeren van diversiteitbeleid in de interne organisatie (prov. N-B)?
4. Welke stappen dient een organisatie te ondernemen voor het invoeren van diversiteitbeleid? (veranderen cultuur, HRMbeleid, leiderschapstijl)
5. Wat zijn de succesfactoren van diversiteitbeleid en waarom?
6. Wat zijn de valkuilen van diversiteitbeleid en waarom?
7. Wat is volgens u het verschil tussen diversiteitbeleid en doelgroepenbeleid?
8. Kunt u mij 3 adviezen geven hoe diversiteitbeleid succesvol kan zijn?

Extern diversiteitbeleid

1. Wat zijn de intenties van het externe diversiteitbeleid en wat is daarvan terug te zien in de praktijk?
2. Wat zijn de knelpunten van het beleid?

Verandering

1. Wat hoort te veranderen in de organisatie voor het voeren van succesvol diversiteitbeleid?
2. Hoe is deze verandering het beste tot stand te brengen (top-down, bottom-up)?
3. Wat zijn de succesfactoren voor een verandering? 3adviezen voor een succesvolle verandering.

Stellingen

1. Diversiteitbeleid is zinvol omdat het personeelsbestand van elke organisatie een afspiegeling dient te zijn van de lokale bevolking. Eens of oneens en waarom?
2. Diversiteitbeleid is zinvol om zodoende een ieder zijn kwaliteiten optimaal te benutten. Eens of oneens en waarom?
3. Diversiteitbeleid is zinloos omdat het achtergestelde groepen (allochtonen, vrouwen, gehandicapten, ouderen) voortrekt. Hierdoor wordt er voorkeur gegeven aan bepaalde groepen wat discriminerend werkt t.o.v. anderen. Eens, oneens en waarom?
4. Diversiteitbeleid is noodzakelijk voor het voortbestaan van de organisatie. Eens of oneens en waarom?
5. Als organisatie die diversiteitbeleid extern stimuleert is het van belang een voorbeeldfunctie te hebben in eigen organisatie. Eens of oneens en waarom?

Heeft u nog wat toe te voegen aan dit onderzoek?

Checklist interview medewerkers

Datum:
Tijd:
Functie:
Directie:

Algemeen gedeelte

1. Hoe bent u terecht gekomen bij de provincie?
2. Heeft u ook andere functies bekleed in de organisatie zo ja welke en hoe lang.

Diversiteit

1. Wat verstaat u onder diversiteit?
2. Is er naar uw mening voldoende diversiteit in de organisatie?
3. Zijn de allochtonen en vrouwen evenredig vertegenwoordigd in de gehele organisatie? Zo nee, waar ligt dat aan volgens u?
4. Op welk gebied zou er meer diversiteit mogen zijn volgens u en waarom?

Diversiteitbeleid en draagvlakmeting

1. Is er volgens u sprake van diversiteitbeleid in de organisatie en zo ja waar is dat aan te zien en zo nee waar ligt dat aan volgens u?
2. Wat zijn volgens u de voor – en nadelen van diversiteitbeleid?
3. Is diversiteitbeleid noodzakelijk in de organisatie als u kijkt naar de diversiteit in de organisatie?
4. Bent u voorstander van diversiteitbeleid, waarom wel of niet?

Organisatie

1. Kunt u de organisatie in een aantal zinnen beschrijven? (*structuur*)
2. Kunt u de cultuur van de organisatie beschrijven?
3. Staat de cultuur van de organisatie open voor andere culturen?
4. Staat de cultuur volgens u open voor andere culturen of heeft u zich volledig moeten aanpassen aan een heersende cultuur? --> allochtonen

HRM

Instream

1. Hoe bent u bij de provincie terecht gekomen?
2. Worden naar uw mening voldoende doelgroepen bereikt met de wervingsmethode van de organisatie? Zo nee, hoe moet het anders volgens u?
3. Hoe zijn volgens u als allochtoon zijnde allochtonen het beste te bereiken tijdens wervingscampagnes? -> allochtonen
4. Bent u van mening dat cultuurverschillen een obstakel kunnen zijn tijdens de werving- en selectieprocedure en waarom? (testen, non-verbale comm.)

Doorstroom

5. Bent u vanaf u werkzaam bent bij de provincie doorgestroomd naar een andere of hogere functie? Zo nee, waarom niet?
6. Zijn er naar uw mening voldoende doorstroommogelijkheden in de organisatie, waar blijkt dat uit?
7. Hebben allochtonen en autochtonen volgens u gelijke kansen in de organisatie?
8. Maken allochtonen, volgens u, voldoende gebruik van de mogelijkheden die de organisatie hen biedt om door te stromen? (loopbaanbegeleiding, cursussen) Zo nee waar ligt dat aan?
9. Maakt u daar zelf gebruik van? Indien niet, waarom?
10. Vindt u dat u zelf verantwoordelijk bent voor uw doorgroei mogelijkheden in de organisatie of vindt u dat de leidinggevende u daarop moet wijzen?

Uitstroom

11. Wat is volgens u de voornaamste reden voor uitstroom?
12. Hoe zou de provincie dit kunnen voorkomen?

Kunt u mij 3 adviezen geven hoe de organisatie nieuw personeel het beste kan bereiken en behouden.

Tevredenheid in de organisatie

Tevredenheid is heel subjectief dus moeilijk te generaliseren maar wil u toch vragen mij te vertellen hoe tevreden u bent in de organisatie aan de hand van een aantal punten.

1. HRM-kenmerken: tevredenheid met loopbaanbegeleiding, opleidingsmogelijkheid en leidinggeven
2. Baan- en organisatiekenmerken: tevredenheid met taken, arbeidsomstandigheden, management, werksfeer(duidelijkheid over taken, sluiten taken goed aan bij opleiding, betrokkenheid bij de organisatie, bestaan van goede relaties met leidinggevenden en collega's)
3. Vindt u dat uw opleidingsniveau goed aansluit bij uw functieniveau?
4. Heeft u het gevoel dat allochtone collega's anders behandeld worden dan autochtone collega's? Wanneer? Waarom?--> autochtonen / Heeft u het gevoel als allochtoon zijnde anders behandeld te worden dan uw autochtone collega's? Wanneer? Waarom? En heeft dit effect op uw werkplezier of motivatie?--> allochtonen

Stellingen

1. Diversiteitbeleid is zinvol omdat het personeelsbestand van elke organisatie een afspiegeling dient te zijn van de lokale bevolking. Eens of oneens en waarom?
2. Diversiteitbeleid is zinvol om zodoende een ieder zijn kwaliteiten optimaal te benutten. Eens of oneens en waarom?
3. Diversiteitbeleid is zinloos omdat het achtergestelde groepen (allochtonen, vrouwen, gehandicapten, ouderen) voortrekt. Hierdoor wordt er voorkeur gegeven aan bepaalde groepen wat discriminerend werkt t.o.v. anderen. Eens, oneens en waarom?
4. Als organisatie die diversiteitbeleid extern stimuleert is het van belang een voorbeeldfunctie te hebben in eigen organisatie. Eens of oneens en waarom?

Heeft u nog wat toe te voegen aan dit onderzoek?

Bijlage 3: Toelichting programma's bestuursperiode '03-'07

In deze bijlage vindt u een toelichting over de 4 programma's van het Provinciaal Integratiebeleid over de bestuursperiode 2003-2007. De 4 programma's concentreren zich op de belangrijkste knelpunten van integratie, te weten arbeid, onderwijs, zorg/welzijn en samenleven. De gegevens zijn afkomstig uit het Sociaal Beleid, onderdeel Multiculturele Samenleving, Uitvoeringsprogramma 2005-2006: Samen verder werken aan een kleurrijk Brabant (Den Bosch, 2005).

Programma Arbeid

Maatschappelijke vraagstukken Arbeid

- Een belangrijk aantal allochtonen raakt onterecht of verblijft onnodig lang in een uitkerings situatie; in 2005 zijn er 18.437 werkzoekenden allochtonen (17,2% van het totaal aantal werkzoekenden).
- Een sterke toename van jeugdwerkloosheid onder allochtone jongeren; in Noord-Brabant zijn 4068 allochtonen in de leeftijdsgroep van 16-30 werkloos (21,7 van het totaal). Dit is 4,5 maal hoger dan het gemiddelde.
- Onvoldoende toerusting en toegankelijkheid van arbeidsorganisaties. Uit projecten blijkt dat slechts een uiterst beperkt aantal arbeidsorganisaties vertrouwd is met diversiteit in de samenleving en dit vertaalt in personeelsbeleid.

Programmaliijnen Arbeid

- Preventie instroom en bevorderen uitstroom uitkerings sfeer
- Preventie werkloosheid onder allochtone jongeren
- Versterking arbeidsmarktpositie allochtonen in arbeidsorganisaties
- Sociale activering

Doelen programma Arbeid

- Ondersteuning en stimulering uitvoering lokaal/regionaal beleid gericht op het bevorderen van een meer evenredige deelname van allochtonen op de arbeidsmarkt, zowel kwantitatieve als kwalitatieve zin.
- Ondersteuning en stimulering uitvoering lokaal/regionaal beleid gericht op het verminderen van het relatieve aandeel van allochtonen in een uitkeringsinstantie.
- Ondersteuning en stimulering uitvoering lokaal/regionaal beleid gericht op het vergroten van het aantal plaatsingen van allochtone jongeren zonder startkwalificaties in een baan, opleiding of leer/werkplaats.
- Ondersteuning en stimulering uitvoering lokaal/regionaal beleid gericht op interculturalisering organisaties/instellingen.
- Ondersteuning en stimulering uitvoering lokaal/regionaal beleid gericht op het weer opnemen in het arbeidsproces van allochtonen die lang inactief zijn geweest op de arbeidsmarkt.

Programma Onderwijs

Maatschappelijke vraagstukken Onderwijs

- Geringe betrokkenheid van allochtone ouders bij de school van hun kind; onvoldoende communicatie tussen ouders en school.
- Opleidingsniveau van allochtone jongeren is sneller gestegen in de afgelopen 15 jaar dan dat van autochtonen. Niettemin is de groep allochtone leerlingen die de school zonder diploma verlaat 3 tot 4 keer groter.
- Onderwijssysteem is nog te veel gericht op middenklassencultuur van autochtonen; onderwijsinstellingen staan nog te weinig open voor diverse culturen.

- In het integratie- en emancipatieproces van allochtonen wordt de voorbeeldfunctie van succesvolle allochtonen te weinig benut; media legt meer aandacht op knelpunten.

Programmalijn Onderwijs

- Versterking ouderparticipatie
- Bestrijding schooluitval
- Interculturalisering onderwijsinstellingen
- Ondersteuning netwerkvorming hoger opgeleide allochtonen

Doelen programma Onderwijs

- Ondersteuning en stimulering uitvoering lokaal/regionaal beleid gericht op het bevorderen van deelname van allochtone peuters aan de voorschoolse opvang om een zo goed mogelijk instroomniveau voor het basisonderwijs te bereiken.
- Ondersteuning en stimulering uitvoering lokaal/regionaal beleid gericht op het bevorderen van ouderparticipatie.
- Ondersteuning en stimulering uitvoering lokaal/regionaal beleid gericht op het faciliteren van projecten die vooral gericht zijn op ondersteuning van leerlingen met een accent op mentor- en tutorprojecten.
- Ondersteuning en stimulering uitvoering lokaal/regionaal beleid gericht op het faciliteren van begeleiding en ondersteuning aan scholen die aan interculturalisering willen werken.
- Ondersteuning en stimulering uitvoering lokaal/regionaal beleid gericht op het bevorderen van meer kleur voor de klas door het stimuleren van allochtone leerlingen om te kiezen voor een Pabo-opleiding.
- Ondersteuning en stimulering uitvoering lokaal/regionaal beleid gericht op het oprichten en toerusten van netwerken van hoger opgeleide allochtonen en hun expertise benutten voor scholen, gemeenten en instellingen om een bijdrage te leveren aan onder meer de bestrijding van schooluitval onder allochtone leerlingen en het bevorderen van schoolprestaties.

Programma Zorg/Welzijn

Maatschappelijke vraagstukken Zorg/Welzijn

- Toename allochtone ouderen.
- Onvoldoende bereiken van allochtone jongeren in de preventieve fase in de ketenbenadering van de jeugdzorg.
- Huiselijk geweld in de allochtone gezinnen wordt veelal pas zichtbaar wanneer bescherming geboden moet worden.
- Cultuurparticipatie van allochtonen, zowel in actieve als passieve zin.
- Interculturalisering van instellingen.

Programmalijnen Zorg/Welzijn

- Bevorderen zelfraadzaamheid in de eigen woonomgeving
- Bevorderen participatie allochtonen en toegankelijkheid instellingen
- Bevorderen professionaliteit en kwaliteit van voorzieningen toegesneden op de Brabantse multiculturele samenleving en de zorgaanvraag van allochtonen

Doelen programma Zorg/Welzijn

- Ondersteuning en stimulering uitvoering lokaal/regionaal beleid gericht op het bevorderen dat instellingen uit wijkgerichte zorgnetwerken optimaal toegankelijk worden voor divers samengestelde bewonersgroepen.

- Ondersteuning en stimulering uitvoering lokaal/regionaal beleid gericht op het stimuleren dat allochtone zorgvragers gebruik maken van instellingen uit deze netwerken.
- Ondersteuning en stimulering uitvoering lokaal/regionaal beleid gericht op het toerusten van instellingen uit wijkgerichte zorgnetwerken op vragen van allochtone zorgvragers en hun directe woonomgeving.
- Ondersteuning en stimulering uitvoering lokaal/regionaal beleid gericht op verbetering van het gebruik van voorzieningen, zoals WVG en PGB door allochtone zorgvragers.
- Ondersteuning en stimulering uitvoering lokaal/regionaal beleid gericht op het samen met verschillende etnische groepen en instellingen zoeken naar oplossingen voor knelpunten in de toegankelijkheid van instellingen.
- Ondersteuning en stimulering uitvoering lokaal/regionaal beleid gericht op het bevorderen van cultuurparticipatie van allochtonen.
- Ondersteuning en stimulering uitvoering lokaal/regionaal beleid gericht op het faciliteren van een op maat gesneden toerustingaanbod van instellingen die hun toegankelijkheid voor allochtonen willen vergroten.
- Ondersteuning en stimulering uitvoering lokaal/regionaal beleid gericht op het faciliteren van procesondersteuning bij het ontwikkelen door instellingen van interculturalisatieprojecten.
- Ondersteuning en stimulering uitvoering lokaal/regionaal beleid gericht op het faciliteren van methodes en diensten die bijdrage aan een participatie van allochtonen en de toegankelijkheid van voorzieningen.

Programma Samenleven

Maatschappelijke vraagstukken Samenleven

- Het ontbreken van een coherente visie bij gemeentelijke overheden op integratievraagstukken.
- Een lage manifeste participatie van allochtone groepen bij hun fysieke en sociale woonomgeving.
- Positieve ontwikkelingen inzake de multiculturele samenleving krijgen onvoldoende aandacht bij groter publiek en media.
- De Brabantse multiculturele samenleving heeft een dekkend netwerk voor signalen en preventie van discriminatie.
- Er is een gebrek aan kennis en instrumenten om allochtone groepen te helpen hun behoefte kenbaar te maken met betrekking tot inrichting van hun directe woonomgeving.

Programmaliijnen Samenleven

- Ondersteunen actief integratiebeleid van lokale overheden
- Het bevorderen van positieve belvorming
- Interculturalisering van buurt- en verenigingswerk
- Antidiscriminatiewerk

Doelen programma Samenleven

- Ondersteuning en stimulering uitvoering lokaal/regionaal beleid gericht op het bevorderen dat gemeenten actief en actueel integratiebeleid voeren.
- Ondersteuning en stimulering uitvoering lokaal/regionaal beleid gericht op het bijdragen aan het herstel van sociale cohesie in multiculturele buurten.
- Ondersteuning en stimulering uitvoering lokaal/regionaal beleid gericht op het helpen en bevorderen van een klimaat, waarin ook autochtonen bereid zijn zich open te stellen voor andere culturen.

- Ondersteuning en stimulering uitvoering lokaal/regionaal beleid gericht op het bevorderen dat zelforganisaties en hun achterbannen actief meewerken aan de bevordering van maatschappelijke participatie.
- Ondersteuning en stimulering uitvoering lokaal/regionaal beleid gericht op het verbeteren van de beeldvorming over multiculturele samenleving.
- Ondersteuning en stimulering uitvoering lokaal/regionaal beleid gericht op het toerusten van allochtonen die zelf bijdragen aan betere beeldvorming.
- Ondersteuning en stimulering uitvoering lokaal/regionaal beleid gericht op het voorkomen en waar nodig bestrijden van discriminatie en het bevorderen van een klimaat van wederzijdse acceptatie en respect.