

AUTEURS

Trudi Nederland

Inge Razenberg

Jessica van den Toorn

Kennisplatform
Integratie &
Samenleving



Maart 2017

CHECKLIST DIVERSITEIT BIJ GEMEENTEN



Inhoud

Inleiding	3
A. Motivatie voor diversiteitsbeleid	4
B. Diversiteit in cijfers	4
C. Randvoorwaarden diversiteitsbeleid	4
D. Diversiteitsbeleid binnen de gemeentelijke organisatie	5
E. Diversiteit voor de stad /Bereik van diverse burgers	5
F. Diversiteitsvoorwaarden richting onderaannemers/opdrachtgevers	6
G. Prioritering diversiteitsbeleid	7



De checklist diversiteit bij gemeenten is een hulpmiddel om inzichtelijk te maken wat een gemeente aan diversiteitsbeleid doet en om handvatten te bieden voor verdere ontwikkeling daarvan. Het accent ligt op etnisch-culturele diversiteit, vanwege het belang van verhoging van de participatiekansen van burgers met een migratieachtergrond.

In deze checklist komen de verschillende aspecten van diversiteit van gemeentelijk beleid aan bod. De gemeente is de centrale actor in de non-profitsector en kan zowel als rolmodel fungeren of via het aansturen van een maatschappelijke organisatie de aandacht voor diversiteit vergroten. Dit project is een initiatief van Kennisplatform Integratie & Samenleving. Dit platform doet onderzoek, adviseert en biedt praktische tips en instrumenten over vraagstukken rond integratie, migratie en diversiteit.¹

De checklist beoogt gemeenten goede handvatten te geven over waar te beginnen met beleid rond diversiteit of het bestaande beleid een nieuwe impuls en inhoud te geven. De inhoud van deze checklist hebben we vanuit verschillende bronnen samengesteld. In de eerste plaats hebben we een inventarisatie gedaan naar bestaande toolkits diversiteit in de non-profit sector. Daarin zagen we de volgende drie redenen terugkomen om met diversiteit bezig te zijn:

1. Anticiperen op personeelstekorten als gevolg van vergrijzing en ontgroening van het personeel en een (toekomstig) tekort aan specialistisch personeel.
2. Met een divers personeelsbestand het contact en de aansluiting met de burger, student en/of klant verbeteren.
3. Streven naar creativiteit en innovatie binnen de organisatie.

Met deze onderbouwing hebben we de zeven onderdelen van de checklist inhoud gegeven. Vervolgens hebben we het concept van de checklist voorgelegd aan experts om te controleren of we alle belangrijke elementen van beleid rond diversiteit bij elkaar hadden gebracht. Vervolgens hebben we een ronde langs grote en middelgrote gemeenten gehouden om de checklist zo goed mogelijk aan te laten sluiten op de praktijk van het gemeentelijk beleid. De checklist is zo precies mogelijk op maat gemaakt voor het gemeentelijk beleid rond diversiteit.

Door deze checklist in te vullen, krijgt u als gemeente een goed beeld over de vraag: 'Hoe divers is mijn personeel samengesteld en hoe divers is mijn dienstverlening ingericht voor de inwoners van deze gemeente?' Aan de hand van een prioritering kunt u bepalen waar extra inzet nodig is en het diversiteitsbeleid daarop richten.

De checklist is ingedeeld in zeven onderdelen:

- A. Motivatie diversiteitsbeleid
- B. Diversiteit in cijfers
- C. Randvoorwaarden diversiteitsbeleid
- D. Diversiteitsbeleid binnen de gemeentelijke organisatie
- E. Diversiteit voor het bereik van inwoners
- F. Diversiteitsvoorwaarden aan opdrachtnemers
- G. Prioritering diversiteitsbeleid

De verschillende onderdelen zijn afzonderlijk van elkaar te gebruiken. Voor het gebruik van de checklist is een handreiking beschikbaar ([Zie het tweede deel van dit document](#)). Hierin staan verdere uitleg, toelichting en tips voor het gebruik van de checklist en voor het formuleren van prioriteiten.

¹ Kennisplatform Integratie & Samenleving is een programma van het Verwey-Jonker Instituut en Movisie dat wordt gefinancierd door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Zie www.kis.nl.



A. MOTIVATIE VOOR DIVERSITEITSBELEID

1. Wat zijn voor onze gemeente redenen om diversiteitsbeleid te voeren?

- Vanuit onze voorbeeldfunctie als gemeente (voor andere werkgevers).
- Om alle burgers optimaal te kunnen bedienen (kwaliteit en bereik dienstverlening).
- Vanuit het idee van diversiteit als business case (diversiteit is goed voor de prestaties van de gemeente).
- Om talent aan te trekken en te benutten.
- Om met ons personeelsbestand een afspiegeling te zijn van de inwoners in de gemeente.
- Om een bijdrage te leveren aan bestrijding van de werkloosheid onder migranten.
- Anders, namelijk.....

B. DIVERSITEIT IN CIJFERS

2. Heeft onze gemeente inzicht in de diversiteit van ons personeelsbestand?

- Inzicht in het percentage mensen met een migrantenachtergrond op het totale personeelsbestand.
- Inzicht in het percentage instroom van mensen met een migrantenachtergrond.
- Inzicht in het percentage uitstroom van mensen met een migrantenachtergrond.
- Inzicht in het percentage mensen met een migrantenachtergrond in hogere functieschalen.
- Inzicht in: anders, namelijk.....

3. Heeft onze gemeente streefcijfers opgesteld met betrekking tot de diversiteit van het personeelsbestand?

- Streefcijfers voor het percentage mensen met een migrantenachtergrond op het totale personeelsbestand.
- Streefcijfers voor het percentage instroom van mensen met een migrantenachtergrond.
- Streefcijfers voor het percentage uitstroom van mensen met een migrantenachtergrond.
- Streefcijfers voor het percentage mensen met een migrantenachtergrond in hogere functieschalen.
- Andere streefcijfers, namelijk voor
- Voor onze gemeente zijn geen van bovenstaande opties van toepassing.

4. Op welke manier is diversiteit meegenomen in het diversiteitsbeleid?

- Wij voeren alleen integraal diversiteitsbeleid.
- Binnen ons diversiteitsbeleid leggen we de focus op specifieke groepen, maar diversiteit is bij ons *geen* focus.
- Binnen ons diversiteitsbeleid leggen we de focus op specifieke groepen, waaronder diversiteit.
- Niet van toepassing: wij voeren geen diversiteitsbeleid.

C. RANDVOORWAARDEN DIVERSITEITSBELEID

5. Heeft het college van B&W speerpunten benoemd voor diversiteit?

- Ja, namelijk
- Nee.

6. Is het diversiteitsbeleid vastgelegd in een beleidsnota?

- Ja, namelijk in
- Nee.

7. Heeft de gemeente een adviesorgaan, bijvoorbeeld een diversiteitsraad, ingesteld? Is er een plan van aanpak gemaakt?

- Ja.
- Nee.

8. Is er een plan van aanpak gemaakt?

- Ja.
- Nee.

9. Zijn er financiële middelen vrijgesteld om diversiteitsbeleid uit te voeren?

- Ja.
- Nee.



D. DIVERSITEITSBELEID BINNEN DE GEMEENTELIJKE ORGANISATIE

10. Heeft onze gemeente specifieke wervingsmethoden om sollicitanten (werknemers, trainees en stagiaires) met een migratieachtergrond te bereiken?

- Onze gemeente maakt gebruik van netwerken van zelforganisaties om haar vacatures te verspreiden.
- Onze gemeente is aanwezig op conferenties en carrièrebeurzen voor mensen met een migrantenachtergrond.
- Onze gemeente past de vacatureteksten aan, zodat deze een diverse groep aanspreken en geen eisen/normen bevatten die een bepaalde culturele groep bevoordelen.
- Onze gemeente heeft een diverse uitstraling in haar communicatie (bijvoorbeeld foto's van mensen met verschillende culturele achtergronden op de website).
- Onze gemeente heeft een traineeprogramma/stageprogramma voor jongeren van niet-westerse afkomst.
- Onze gemeente werkt actief samen met scholen om mensen met een migrantenachtergrond aan te trekken.
- Onze gemeente heeft onderzoek uitgevoerd naar hun imago onder mensen met een migrantenachtergrond.
- Anders, namelijk.....
- Op onze gemeente zijn geen van bovenstaande opties van toepassing.

11. Houdt onze gemeente in de selectie van werknemers, trainees en stagiaires rekening met diversiteit?

- Onze gemeente geeft de mogelijkheid tot anoniem solliciteren.
- Onze gemeente stelt de sollicitatiecommissie divers samen.
- De leden van de sollicitatiecommissie worden getraind op bewustwording van impliciete vooroordelen.
- Anders, namelijk.....
- Op onze gemeente zijn geen van bovenstaande opties van toepassing.

12. Heeft onze gemeente aandacht voor het behoud, doorstroom (promotie) en uitstroom van mensen met een migrantenachtergrond (organisatiecultuur)?

- Onze gemeente houdt tevredenheidsonderzoeken onder medewerkers, en splitst – waar mogelijk – de antwoorden uit naar diversiteit (bijvoorbeeld middels een vraag in het onderzoek).
- Er bestaat een mentorsysteem voor nieuwe medewerkers.
- Alle medewerkers worden systematisch op de hoogte gebracht van promotiemogelijkheden.
- Onze gemeente voert exitgesprekken met medewerkers die vertrekken.

- Onze gemeente investeert in activiteiten die bijdragen aan team-building.
- Onze gemeente biedt flexibele arbeidsvoorwaarden zoals flexibele werktijden, rekening houden met culturele feestdagen, aanbod van halal eten in de kantine, aanwezigheid van een gebedsruimte.
- Leidinggevenden/managers krijgen training in inclusief leiderschap.
- Er bestaat onder de medewerkers bewustzijn voor het waarderen van verschillen.
- Er is een goede klachtenregeling.
- Anders, namelijk.....
- Op onze gemeente zijn geen van bovenstaande opties van toepassing.

E. DIVERSITEIT VOOR DE STAD /BEREIK VAN DIVERSE BURGERS

13. Heeft onze gemeente voor medewerkers een actief scholingsbeleid rondom diversiteit (zoals een training interculturele diversiteit of cultureel vakmanschap)?

- Onze gemeente geeft standaard scholing rondom diversiteit aan beleidsmedewerkers.
- Onze gemeente geeft standaard scholing rondom diversiteit aan baliemedewerkers.
- Onze gemeente geeft standaard scholing rondom diversiteit aan uitvoerende medewerkers (bv. klantmanagers).
- Onze gemeente geeft standaard scholing rondom diversiteit aan leidinggevenden/managers.
- Onze gemeente biedt scholing rondom diversiteit aan medewerkers die daarin interesse hebben.
- Op onze gemeente zijn geen van bovenstaande opties van toepassing.



14. Heeft onze gemeente aandacht voor de toegankelijkheid van voorzieningen voor mensen met een migratieachtergrond?

- Voorzieningen worden laagdrempelig aangeboden in de wijk.
- Inwoners hebben de mogelijkheid om in eigen taal te communiceren met de gemeente.
- Informatie wordt verstrekt in verschillende talen.
- Onze gemeente zet voorlichtingscampagnes in die zich specifiek richten op mensen met een niet-westerse achtergrond.
- Onze gemeente werkt samen met organisaties/professionals/vrijwilligers van niet-westerse afkomst.
- Baliemedewerkers hebben een diverse achtergrond.
- Anders, namelijk.....
- Op onze gemeente zijn geen van bovenstaande opties van toepassing.

15. Kan onze gemeente alle diverse groepen bereiken met het voorzieningenaanbod?

- Ja, onze gemeente bereikt alle burgers, omdat wij aanvullende maatregelen hebben om ook groepen inwoners van diverse herkomst te bereiken.
- Namelijk:
- Nee, onze gemeente bereikt (nog) niet alle groepen burgers.
Groepen die extra aandacht verdienen zijn:
- Weet niet: onze gemeente heeft daar geen zicht op.

F. DIVERSITEITSVORWAARDEN RICHTING ONDERAANNEMERS/OPDRACHTGEVERS

16. Neemt onze gemeente diversiteit op de een of andere manier mee in de aanbestedingsprocedures en/of opdrachtverstrekkingen?

- Wij stellen als uitvoeringsvoorwaarde de eis dat de opdrachtnemer een bepaald percentage werklozen van niet-westerse herkomst inzet.
- Wij stellen bij grote aanbestedingen de eis dat een deel van het bedrag wordt gebruikt voor opleidingsplekken voor mensen met een migratieachtergrond.
- Wij stellen bij gunning eisen aan de personeelssamenstelling van bedrijven.
- Bedrijven moeten als onderdeel van de aanbesteding een tekst meesturen over hun diversiteitsbeleid en de uitvoering daarvan.
- Anders, namelijk.....
- Onze gemeente neemt diversiteit niet mee in de aanbestedingsprocedures en/of opdrachtverstrekkingen.

17. Hangt onze gemeente meetbare indicatoren aan de eisen en controleert onze gemeente na opdrachtverstrekking in welke mate opdrachtnemers aan de gestelde eisen voldoen?

- Ja, onze gemeente hangt meetbare indicatoren aan de eisen en controleert na opdrachtverstrekking in welke mate opdrachtnemers aan de gestelde eisen voldoen.
- Ja, onze gemeente hangt meetbare indicatoren aan de eisen, maar controleert na opdrachtverstrekking *niet* in welke mate opdrachtnemers aan de gestelde eisen voldoen.
- Ja, onze gemeente controleert na opdrachtverstrekking in welke mate opdrachtnemers aan de gestelde eisen voldoen, maar hangt *geen* meetbare indicatoren aan de eisen.
- Nee, onze gemeente hangt *geen* meetbare indicatoren aan de eisen en controleert na opdrachtverstrekking *niet* in welke mate opdrachtnemers aan de gestelde eisen voldoen.
- Niet van toepassing op onze gemeente.

18. Heeft onze gemeente ruimte voor het contracteren van migrantenorganisaties (kleine aanbieders)?

- Ja, die ruimte is er en onze gemeente heeft contracten met dergelijke aanbieders.
- Ja, die ruimte is er, maar onze gemeente heeft *geen* contracten met dergelijke aanbieders.
- Nee.

**19. Pakt onze gemeente een regierol in het aansturen en verbinden van aanbieders om de toeleiding naar en toegan-
kelijkheid van voorzieningen te verbeteren?**

- Ja, door kennisdeling, leren van elkaar en samenwerking tussen partijen te stimuleren.
- Ja, door subsidie te verstrekken voor trainingen op het terrein van inclusie.
- Ja, op een andere manier, namelijk:.....
- Nee.



G. PRIORITERING DIVERSITEITSBELEID

20. Onze gemeente wil concreet aan de slag met diversiteitsbeleid.

- Ja.
- Nee, want

21. Onze gemeente denkt gezien de beschikbare menskracht en middelen aan het volgende onderdeel (of onderdelen) van diversiteitsbeleid (meerdere antwoorden mogelijk):

- Ontwikkelen van een visie op diversiteit.
- Ondertekenen van de Charter Diversiteit.²
- Inventariseren van de personeelssamenstelling (via de Diversiteitsindex en de leidinggevenden).
- Opstellen van streefcijfers in overleg met een personeelsdelegatie.
- Opstellen van een plan van aanpak met concrete maatregelen.
- Ontwikkelen van draagvlak voor de maatregelen.
- Bekendmaken van de stappen die al gezet zijn op het vlak van diversiteitsbeleid.
- Anders, namelijk

22. Onze gemeente wil de volgende personeelsvertegenwoordigers betrekken bij het maken van een concreet plan.

- Leden van de medezeggenschapscie.
- Leden van de verschillende personeelsafdelingen.
- Leden van het netwerk diversiteitsbeleid.
- Overig, namelijk

² Het Charter Diversiteit stimuleert diversiteit en inclusie op de werkvloer.
Zie: <http://diversiteitinbedrijf.nl/charter-diversiteit-wat-is-het/>



Colofon

Financier: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Auteurs: Drs. T. Nederland

I. Razenberg, MSc.

J. van den Toorn, MSc.

Ontwerp: Design Effects

Uitgave: Kennisplatform Integratie & Samenleving

P/a Kromme Nieuwegracht 6

3512 HG Utrecht

T (030) 230 3260

De publicatie kan gedownload worden via de website van het Kennisplatform Integratie & Samenleving: <http://www.kis.nl>.

ISBN 978-90-5830-805-4

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht 2017.

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut. Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute. Partial reproduction of the text is allowed, on condition that the source is mentioned.



kennis en aanpak van
sociale vraagstukken

KENNISPLATFORM INTEGRATIE & SAMENLEVING

Kennisplatform Integratie & Samenleving doet onderzoek, adviseert en biedt praktische tips en instrumenten over vraagstukken rond integratie, migratie en diversiteit. Daarnaast staat het platform open voor vragen, signalen en meningen en formuleert daar naar beste vermogen een antwoord op.

Deze kennisuitwisseling is bedoeld om een fundamentele bijdrage te leveren aan een pluriforme en stabiele samenleving. Blijf op de hoogte van alle projecten, vragen en antwoorden en andere kennisuitwisseling via www.kis.nl, de [nieuwsbrief](#), [Twitter](#) en [LinkedIn](#).

Kennisplatform Integratie & Samenleving is een programma van het Verwey-Jonker Instituut en Movisie

T 030 230 32 60 E info@kis.nl I www.kis.nl



AUTEURS
TRUDI NEDERLAND
INGE RAZENBERG
JESSICA VAN DEN TOORN

Kennisplatform
Integratie &
Samenleving



Maart 2017

HANDLEIDING CHECKLIST DIVERSITEIT BIJ GEMEENTEN



Inhoud

Inleiding	3
Achtergrond diversiteitsbeleid	3
Waarom deze Checklist?	4
A. Motivatie voor diversiteitsbeleid (vraag 1 uit de checklist)	5
B. Diversiteit in cijfers (vraag 2 t/m 4)	7
Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) en de basisregistratie personen (BRP)	7
Kennisbank Openbaar Bestuur	8
C. Randvoorwaarden diversiteitsbeleid (vraag 5 t/m 8)	10
Politiek en organisatorisch draagvlak	10
Een plan van aanpak	10
Financiële middelen/inzet personeel	11
D. Divers personeelsbeleid binnen de gemeentelijke organisatie (vraag 9 t/m 11)	12
Wervingsmethoden	12
Selectie van werknemers, trainees en stagiaires	12
Anoniem solliciteren	12
Aandacht voor behoud, doorstroom en uitstroom	13
E. Diversiteit voor de stad / bereik van burgers (vraag 12 t/m 14)	14
Actief scholingsbeleid	14
Toegankelijkheid en bereik van voorzieningen	14
F. Diversiteitsvoorwaarden onderaannemers / opdrachtgevers (vraag 15 t/ 18)	15
Eisen in aanbestedingen /opdrachtverstrekkingen (juridische sturing)	15
Contracteren migrantenorganisaties	16
Faciliteren non-profit en profit partijen in de gemeente (communicatieve en economische sturing)	16
G. Prioritering diversiteitsbeleid (vraag 19 t/m 21)	17
Noten en referenties	19



Deze handleiding geeft achtergrondinformatie bij de checklist diversiteit bij gemeenten (link), die beoogt gemeenten handvatten te geven voor de ontwikkeling van beleid rond diversiteit. De checklist is ontwikkeld door het Kennisplatform Integratie & Samenleving, dat onderzoek doet, adviseert en praktische tips en instrumenten biedt over vraagstukken rond integratie, migratie en diversiteit.¹

Door een ronde langs grote en middelgrote gemeenten te houden, hebben we gepoogd de checklist zo goed mogelijk op maat te maken voor gemeenten die willen werken aan diversiteitsbeleid. De onderbouwing omvat zowel onderzoeksliteratuur als de opgehaalde kennis bij de gemeenten waar we in gesprek zijn geweest over de motivatie, de focus en de inhoud van het bevorderen van diversiteit. Centraal staat de vraag hoe een gemeente vorm kan geven aan het diversiteitsbeleid van de gemeentelijke organisatie en eventuele ketenpartners. Gemeenten hebben als lokale overheid hun eigen verantwoordelijkheid voor diversiteit en maken daarin hun eigen lokale afweging. Gemeenten ontwikkelen diversiteitsbeleid vanuit een business-, en/of legitimiteits- en/of afspiegelingsbeginsel. De keuze voor motivatie en inhoud zijn verbonden aan de politieke prioriteit die het beleid rond het bevorderen van diversiteit heeft in een gemeente.

De checklist heeft zeven onderdelen en omvat 22 vragen.¹ Per onderdeel vindt u in deze handleiding een onderbouwing waarom dit onderwerp belangrijk is. Ook zijn er tips uit de praktijk van gemeenten om concreet aan de slag te gaan (in kaders).

In deze handleiding concentreren we ons vooral op etnisch-culturele diversiteit. Het begrip diversiteit is breed op te vatten en omvat ook verschillen in gender, leeftijd, arbeidshandicap,

LHTB etc.. Om te kunnen sturen is focus nodig en wij kiezen als centrale focus voor de gelijkheid in herkomst, met name vanuit een migratieachtergrond. Deze keuze wordt gelegitimeerd vanuit de achterstandspositie die Nederlanders met een migratieachtergrond vaak hebben. Zo hebben ze een aanzienlijk grotere achterstand op de arbeidsmarkt, in vergelijking met werknemers met een Nederlandse achtergrond.ⁱⁱ Een ander voorbeeld: ambtenaren met een migratieachtergrond bij lokale overheden zijn oververtegenwoordigd in de lagere functieschalen en sterk ondervertegenwoordigd in de hogere functieschalen.ⁱⁱⁱ

Achtergrond diversiteitsbeleid

Diversiteitsbeleid bestaat in Nederland, net als in veel andere landen in Europa, uit stimuleren, faciliteren, het maken van afspraken, samenwerken en monitoren. Uit [internationaal vergelijkend onderzoek](#) blijkt dat Nederland relatief weinig wet- en regelgeving heeft op het gebied van diversiteitsbeleid. Zeker in vergelijking met landen zoals het Verenigd Koninkrijk, Canada en Noorwegen. In Noorwegen geldt bijvoorbeeld een quotum voor de politieke vertegenwoordiging van vrouwen en een verplichting voor bedrijven om ten minste één immigrant uit te nodigen voor een sollicitatiegesprek. In Nederland bestaat tijdelijke wetgeving over een streefcijfer van 30% voor vrouwen op topposities, en kan er een quotum ontstaan voor mensen met een arbeidsbeperking, indien werkgevers niet tijdig aan de afspraken voldoen (participatiewet). Er bestaat in Nederland momenteel geen wet- en regelgeving voor het stimuleren van diversiteit. Wel beschikt Nederland vooral met betrekking tot migranten via de [Kennisbank openbaar bestuur](#) over goede gegevens over het personeel in de publieke sector.

In de jaren 2007, 2008 en 2009 was er politieke aandacht en draagvlak voor het thema diversiteit. In deze jaren waren er heel veel initiatieven rond diversiteit. Ook werden er streefcijfers voor vrouwen in topfuncties vastgesteld. De Diversiteitsindex

¹ Kennisplatform Integratie & Samenleving is een programma van het Verwey-Jonker Instituut en Movisie dat wordt gefinancierd door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Zie www.kis.nl.



(bron) werd ontwikkeld om de ontwikkelingen in personeelssamenstelling (sekses, leeftijd, etniciteit) in de non-profitsector bij te houden. Deze index fungeerde als benchmark. In 2007 werd het Multiculturele Netwerk Rijksambtenaren opgericht. Dit netwerk voor Rijksambtenaren bestaat nog steeds. De leden van het netwerk verrichten het werk in hun eigen tijd en organiseren o.a. lunchsessies waar ze in gesprek gaan met collega's over de rol, de waarde van en de vorderingen rond de diversiteit van het personeelsbestand. Ook Defensie en de Politie kennen dergelijke netwerken.

Met de komst van de kabinetten na 2009 is de aandacht voor diversiteit weggeëbd. Sinds de komst van Rutte 2 is er hernieuwde aandacht voor het stimuleren van diversiteit op landelijk niveau. De doelstellingen op het gebied van diversiteit werden niet overgenomen. De Diversiteitsindex was ook bijna opgeheven, maar is gered door hem onder te brengen bij de [Kenniskbank openbaar bestuur](#). Het is nu geen zelfstandige benchmark meer.

Waarom deze Checklist?

De aandacht voor diversiteitsbeleid lijkt recent weer op te leven. In juli 2015, is de charter Diversiteit in bedrijf gelanceerd. Het is een initiatief van de Stichting van de Arbeid. Dit driejarige project biedt een handreiking aan bedrijven en organisaties (privaat en publiek) die zich inzetten voor diversiteit en inclusie. "Vrijwillig, maar niet vrijblijvend" is het devies van deze charter. In oktober 2016 waren er 65 ondertekenaars, waaronder alle ministeries. Het Kennisplatform Integratie & Samenleving ontwikkelde de [audit diversiteit](#), een instrument om het veranderingsproces van diversiteitsbeleid voor bedrijven inzichtelijk te maken. Deze audit bestaat uit 23 stellingen onderverdeeld in vijf categorieën: visie en strategie, leiderschap, personeel, organisatiecultuur en borging.

Deze handleiding hoopt bij te dragen aan versterking van diversiteit in gemeentelijke organisaties. In de hier volgende tekst kijken we naar argumenten om concreet diversiteitsbeleid te ontwikkelen, dus naar onderbouwende motiverende argumenten. Vervolgens kijken we naar de cijfers die bruikbaar zijn om zicht te krijgen op de diversiteit van de gemeentelijke organisatie. Ook de randvoorwaarden om diversiteitsbeleid op te zetten en uit te voeren komen aan bod. De aandacht voor diversiteitsbeleid omvat zowel het interne beleid als de diversiteit die nodig is om inwoners te bereiken. Naast de diversiteit van het personeel en het voorzieningenaanbod, kijken we ook naar de voorwaarden rond diversiteitsbeleid in relatie tot ketenpartners. We eindigen deze handleiding met suggesties voor methoden om te komen tot een prioritering van het beleid.



A

Motivatie voor diversiteitsbeleid

(vraag 1 uit de checklist)

Hoe definieert onze gemeente diversiteitskwaliteit? Wanneer vinden wij diversiteitskwaliteit goed? Zijn onze prestaties beter als de gemeentelijke organisatie divers van samenstelling is? En welke maatstaven kunnen we daarvoor gebruiken?

De bovenstaande vragen nodigen uit om de visie op diversiteitsbeleid helder te formuleren. Pas dan zijn er ijkpunten om te evalueren en te beoordelen of de praktijk van diversiteitsbeleid in een gemeente zich positief ontwikkelt. De onderzoeksliteratuur benoemt diverse argumenten voor diversiteitsbeleid die wellicht als indicatoren kunnen worden gebruikt. We noemen in de checklist een aantal vaak gebruikte argumenten. Uit onderzoeken zijn echter geen heldere bewijzen aangedragen voor deze argumenten.^{iv} Het is daarom belangrijk om ook de veronderstelde werking van diversiteitsbeleid in de eigen organisatie en beleidspraktijk vooraf goed onder de loep te nemen. Het doel hiervan is om te komen tot meetbare en heldere afspraken over de visie op en de motivatie voor diversiteitsbeleid.

1. De gemeente heeft een voorbeeldfunctie (richting andere (lokale) werkgevers).

Dit argument gaat vooral op voor de gemeente als werkgever. Het interne personeelsbeleid is erbij gebaat als de gemeente let op de wijze waarop diversiteit van de personele samenstelling zich ontwikkelt. De gemeente kan zich hierdoor profileren en stimuleren dat andere werkgevers hun voorbeeld volgen. Oog hebben voor de samenstelling van het eigen personeel kan als een olievlek werken, met name voor andere bedrijven in de gemeente. Dit vereist wel dat een gemeente kan aangeven via welke wegen de diverse personele samenstelling kan worden gerealiseerd.

2. De gemeente dient diversiteitsbeleid uit te voeren om alle burgers optimaal te kunnen bedienen (kwaliteit en bereik dienstverlening).

Uitgangspunt van deze motivatie is dat een divers personeelsbestand het contact en de aansluiting met de burger en/of klant kan verbeteren. Doordat burgers zich herkennen in het personeel, zal de communicatie tussen hen beter verlopen. Door de betere aansluiting verwachten de gemeenten hun dienstverlening te optimaliseren. De volgende vragen kunnen hier richtinggevend zijn: Hoe ziet onze gemeente er nu uit wat betreft de diverse samenstelling van de bevolking? En wat/wie hebben we in de toekomst nodig om de dienstverlening aan de burgers optimaal te kunnen uitvoeren?

TIP: Diversiteit van medewerkers aan de balie is belangrijk voor de zichtbaarheid van diversiteit, maar ook voor begrip en inzicht van de balie medewerker voor de klant.

3. De gemeente kan door diversiteitsbeleid talent aantrekken en benutten.

Hierbij gaat het om het gebruikmaken van competenties die voortvloeien uit culturele achtergrond.^v De veronderstelling is dat mensen met een andere culturele achtergrond dan de Nederlandse, andere specifieke kennis, vaardigheden en expertise hebben. Bovendien is de veronderstelling dat in heterogene groepen bij het nemen van besluiten verschillende gezichtspunten naar voren komen. Hierdoor komen er meer alternatieven en bijbehorende oplossingen aan het licht. In het licht van het groeiende aantal mensen met een migratieachtergrond, is het gebruik maken van hun specifieke culturele talenten een goede beleidsonderbouwing. Het CBS voorspelt dat Nederland in 2050 bijna 5,0 miljoen mensen met een migratieachtergrond telt, 1,8 miljoen meer dan op dit moment. Mensen met een niet-westerse migratieachtergrond nemen het grootste deel van de



toekomstige bevolkingsgroei voor hun rekening. In 2050 zal hun aantal 3,0 miljoen bedragen, tegen 1,8 miljoen in 2009.

4. De gemeente kan met het personeelsbestand een afspiegeling zijn van de inwoners in de gemeente.

Het afspiegelingsbeginsel kan een andere motivatie zijn voor beleid rond diversiteit. Het personeel moet dan in gelijke mate een afspiegeling zijn van de inwoners van een gemeente. Om te bepalen welke bijdrage diversiteitsbeleid kan leveren aan de realisering van de gemeentelijke doelstellingen is er enerzijds inzicht nodig in de personele samenstelling en anderzijds in die van de lokale/regionale bevolking. Maak een prognose van de toekomstige personele samenstelling in relatie tot de ontwikkeling van de beroepsbevolking binnen uw regio. Vragen hierbij zijn: Is het personeelsbestand een afspiegeling van de (lokale) beroepsbevolking? Zo niet, hoe zou het personeelsbestand er idealiter uit moeten zien? Zijn er bepaalde (doel)groepen die momenteel ondervertegenwoordigd zijn in de organisatie?

5. Bijdragen aan bestrijding van de werkloosheid onder (niet-westerse) migranten.

De werkloosheid onder mensen met een migratieachtergrond is een blijvend aandachtspunt. De werkloosheid verschilt aanzienlijk naar herkomst. In 2015 was 15,2 procent van de mensen met een niet-westers migratieachtergrond van de beroepsbevolking werkloos. Van de mensen met een westerse migratieachtergrond was dat 8,6 procent en van de autochtonen 5,6 procent. (CBS 2016). De gemeente kan door het expliciet werven van mensen uit deze groepen een concrete bijdrage leveren aan het verminderen van de ongelijkheid in kansen op de arbeidsmarkt.

6. Diversiteit kan gelden als business case (diversiteit is goed voor de prestaties van de gemeente).

Een onderzoek van McKinsey (2015) toont aan dat er een statistisch significante relatie is tussen diversiteit (gender en etniciteit), leiderschap en financiële prestaties. Bedrijven in het top kwartiel voor etniciteit hadden 30% meer kans op financiële resultaten boven het gemiddelde. Andersom hadden bedrijven in het onderste kwartiel van diversiteit meer kans om onder het gemiddelde te scoren. Ook het onderzoek van Herring (2009)^{vi} concludeert dat diversiteit gekoppeld is aan hogere omzet, een groter marktaandeel en hoger rendement.

Citaat uit een gemeente waar diversiteit als business case al een reële invloed heeft op het diversiteitsbeleid.

In diversiteit als business case zie je een ontwikkeling naar inclusie, maar het staat nog in de kinderschoenen. Organisaties en commerciële organisaties in het buitenland zeggen al; diversiteit is onderdeel van de vaste bedrijfsvoering. In Nederland zit het vaak nog aan de P&O kant of ontwikkelingskant. Bedrijven die verder zijn, maken het als rode draad door dingen heen. Dan liggen diversiteitsdoelen in lijn met de strategische doelen van een organisatie. Daar moeten we naar toe groeien. Dan heb je het niet meer over diversiteit, en heb je geen streefcijfers meer nodig. Diversiteit is nodig om strategische doelen te behalen. Het is geen streven op zich; het helpt je met waar je als organisatie mee bezig bent. Nu is het nog een doel op zich, maar je doet het om je stad en burgers beter te bedienen, om toekomstproof en slagvaardiger te zijn, of om met innovatiever oplossingen te kunnen komen. Dit besef is nog niet breed aanwezig, maar het geluid wordt wel anders; we zijn weg van 'diversiteit, wat moeten we ermee'? Ja, weten we, we moeten er wel iets mee, maar hoe dan?



B

Diversiteit in cijfers

(vraag 2 t/m 4)

Weet u hoeveel medewerkers met een niet-Nederlandse achtergrond er in uw gemeentelijke organisaties werken? En stelt uw gemeente zichzelf meetbare doelen in de vorm van streefcijfers rondom een divers personeelsbestand?

TIP: Huur een onafhankelijk onderzoeksbureau in om de data bij CBS op te vragen en te duiden.

De bovenstaande vragen kunnen helpen sturen op de diversiteit binnen de gemeente. Hiervoor zijn cijfers nodig over de personele samenstelling. Er zijn gemeenten die bewust geen streefcijfers opstellen, omdat zij het aandeel niet-autochtone werknemers geen doel op zichzelf vinden, maar een middel om de dienstverlening te optimaliseren. Onderzoek toont echter aan dat het opstellen van SMART^{vii} geformuleerde doelstellingen bijdraagt aan het slagen van diversiteitsbeleid.^{viii}

TIP: Besluit je om streefcijfers rondom een divers personeelsbestand op te stellen? Denk dan ook na over de monitoring. Hoe bepaal je straks of de cijfers zijn gehaald?

Hieronder beschrijven we verschillende manieren waarop gemeenten aan cijfers over de samenstelling van hun personeel kunnen komen. Daarbij beginnen we met het juridisch kader voor de registratie van persoonsgegevens over etnische herkomst.

Om de diversiteit in de personele samenstelling van de gemeente vervolgens te kunnen wegen, is het belangrijk om inzicht te hebben in het potentiële aanbod aan werknemers; op de website Statline van het CBS kunt u [cijfers](#) vinden over de personele samenstelling in uw gemeente.

Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) en de basisregistratie personen (BRP)

De belangrijkste regels voor de omgang met persoonsgegevens in Nederland zijn vastgelegd in de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp). Deze wet is sinds 1 september 2011 van kracht. Persoonsgegevens zijn alle gegevens die informatie kunnen verschaffen over een identificeerbare natuurlijke persoon. De Wbp is dus niet van toepassing op geanonimiseerde gegevens.

In de Wbp wordt gesproken over 'bijzondere persoonsgegevens op grond van ras' als het gaat om persoonsgegevens over etnische achtergrond.

Het verwerken van bijzondere persoonsgegevens over ras is verboden op grond van artikel 16 van de Wbp, tenzij één van de uitzonderingen van artikelen 17-22 (en met name artikel 18^{ix}) of 23 van toepassing is.^x Voor beleid rond diversiteit is het echter voldoende om te beschikken over geanonimiseerde gegevens, bijvoorbeeld om te beoordelen of het personeelsbestand een afspiegeling is van de bevolking in een gemeente.

TIP: Overleg je plannen voor registratie altijd met de functionaris gegevensbescherming (FG) als deze aanwezig is binnen jouw gemeente. De FG houdt binnen de organisatie toezicht op de toepassing en naleving van de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp).

De Wet bescherming persoonsgegevens is niet van toepassing op de verwerking van persoonsgegevens die in de basisregistratie personen (BRP) voorkomen. De BRP is een centrale database met persoonsgegevens van de inwoners van Nederland. De BRP is op 6 januari 2014 in werking getreden en is de opvolger van de gemeentelijke basisadministratie persoonsgegevens (GBA). De Wet basisregistratie personen (Wet BRP) regelt



onder meer de handelswijze van gemeenten bij het opnemen, wijzigen en verstrekken van persoonsgegevens in de BRP. Privacybescherming en beveiliging zijn belangrijke onderdelen van de wet.

Binnen de BRP worden o.a. de volgende gegevens geregistreerd:^{xii}

- achternaam en voornamen,
- geboortedatum, geboorteplaats en geboorteland,
- huwelijk of geregistreerd partnerschap,
- nationaliteit,
- het burgerservicenummer (BSN).

De gemeente houdt de gegevens van ingezetenen bij. Op datgene wat een gemeente meer registreert aan persoonsgegevens dan de Wet BRP voorschrijft, is de Wbp wel van toepassing.

Alleen organisaties die een publieke of maatschappelijke taak uitvoeren kunnen gegevens uit de BRP verstrekt krijgen. Door koppeling van de geboortelandgegevens uit de BRP aan andere gegevensbestanden, is op geaggregeerd niveau anonieme informatie beschikbaar over de etnische achtergrond, positie en het gedrag van verschillende bevolkingsgroepen.

Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) is bijvoorbeeld een geautoriseerde gebruiker die op basis van de BRP en door koppeling van bestanden statistieken genereert. Het CBS kan gemeenten (tegen betaling) informatie teruggeven over bijvoorbeeld het zorggebruik van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in de betreffende gemeente.

Een verkenning uit 2010^{xiii} laat zien dat gemeenten de mogelijkheden die het juridisch kader biedt wisselend benutten. Soms uit onbekendheid ermee, maar soms ook uit principiële overwegingen.

In onze eigen gesprekken met ambtenaren kwamen we voorbeelden tegen van vrijwillige registratie en de analyse op achternamen van werknemers. Beide manieren hebben echter zo hun haken en ogen. Vrijwillige registratie werkt alleen als het personeel hieraan meewerkt en als deze groep representatief is voor alle medewerkers. In een gemeente waar de bereidheid in het afgelopen decennium groot was, neemt in het afgelopen jaar die bereidheid drastisch af. De analyse op achternamen is zeer gevoelig voor foute aannames. Als de vader van een medewerker bijvoorbeeld Nederlands is en de moeder een niet-Nederlandse achtergrond heeft, dan heeft de medewerker een Nederlandse achternaam, terwijl hij/zij als een persoon met een migratieachtergrond bestempeld zou moeten worden.

Kennisbank Openbaar Bestuur

De website Kennisbank Openbaar Bestuur van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft de [cijfers](#) over diversiteit in de personeelssamenstelling in kaart gebracht. ^{xiii} De cijfers uit de Kennisbank kunnen goed gebruikt worden voor trendanalyses.

Via een online tool kunnen gemeenten hun cijfers bekijken en vergelijken met andere, gelijksoortige gemeenten (benchmark). In deze Kennisbank vindt u, naast de cijfers over het percentage niet-westerse en westerse migranten werkzaam in de gemeente, ook cijfers over het percentage mensen met een Nederlandse achtergrond, en het aantal mensen met een migratieachtergrond (westers en niet-westers) dat in- en uitstroomt in alle gemeenten in Nederland.

In de Kennisbank vindt u verder informatie over diversiteit binnen topfuncties (waaronder het voltijd-salaris bij de hoogste 10% van de salarissen binnen de gemeente). Zoals eerder gemeld blijkt uit [kleinschalig onderzoek](#) dat ambtenaren met een migratieachtergrond bij lokale overheden oververtegenwoordigd zijn in de lagere functieschalen (schaal 1 t/m 6) en sterk ondervertegenwoordigd in de hogere functieschalen. Ook uit de gesprekken die het Kennisplatform Integratie & Samenleving met gemeenten voerde, komt dit beeld naar voren. Het is daarom van belang te monitoren op de aantallen mensen met een migratieachtergrond en de verdeling van functies aan de hand van salarisschalen tussen Nederlanders met en die zonder migratieachtergrond.



INSTRUCTIE KENNISBANK

- Ga op de [Kenniskbank openbaar bestuur](#) naar cijfers, dossier Werknemers Overheid en Onderwijs.
- Databron: Personen en FTE (instellingen openbaar bestuur en veiligheid).
- Kies bij <gegevens kiezen> de volgende variabelen:

Allochtoon^{xiv} (% werknemers), Niet-westers allochtoon (% werknemers), Instroom autochtoon (% instr.), Instroom allochtoon westers (% instr.), Instroom allochtoon niet-westers (% instr.), Uitstroom autochtoon (% uitstr.), Uitstroom allochtoon westers (% uitstr.), Uitstroom allochtoon niet-westers (% uitstr.), Top10 allochtoon niet-westers (% Top10), Top10 autochtoon (% Top10), Top10 allochtoon westers (% Top10).

<http://www.kennisopenbaarbestuur.nl:80/tnglite/olap?guid=8002be8f-bb12-41c5-afad-e0578b03295a>

- Standaard staat het jaar op laatste jaar dat de gegevens beschikbaar zijn. Voor andere jaren, ga naar <indelen en filteren> en kies het goede jaar. Sleep jaar naar de rijen of kolommen om het jaar zichtbaar te maken.

<http://www.kennisopenbaarbestuur.nl:80/tnglite/olap?guid=88188341-9e75-4b31-b22f-1f88609aa9a6>

- Om uw gemeente te kiezen, voer de volgende selecties uit:
- Ga naar <zoek instelling>, kies een provincie bij <zoek op provincie>. Loop alle gemeenten langs en selecteer onder instelling alleen uw gemeente. Er is een maximum aan de lijst van 50 eenheden, dus het beste is het per provincie te doen. Druk op toon resultaat en u ziet het resultaat.
- Leg dit vast via <exporteren en delen>; eerst de link zodat je dit resultaat altijd weer kunt herhalen. Daarna exporteren als Excel.

<http://www.kennisopenbaarbestuur.nl:80/tnglite/olap?guid=fda90afd-e0ba-4705-8624-386b2effec46>

- Het is ook handig om de aantallen (personen of fte's) toe te voegen. Dit kan makkelijk door op de link te klikken en dan nieuwe gegevens te kiezen en daar aantallen aan te vinken.
- Verder is het goed om te weten dat waar het absolute aantal <6 personen is, er geen cijfers worden vermeld in verband met de privacy. Dat betekent dat u bij een kleine gemeente waarschijnlijk een deel van de gegevens mist.



C

Randvoorwaarden diversiteitsbeleid

(vraag 5 t/m 8)

Heeft het college van B&W speerpunten benoemd voor etnisch-diversiteit? Is het diversiteitsbeleid vastgelegd in een beleidsnota? Is er een plan van aanpak gemaakt? Is er ruimte om zelf invulling te geven aan diversiteitsbeleid? Zijn er financiële middelen vrijgesteld om diversiteitsbeleid uit te voeren?

Deze vragen staan centraal bij het creëren van goede voorwaarden voor het uitvoeren van diversiteitsbeleid. Bij de vraag over draagvlak voor diversiteitsbeleid speelt mee dat gemeenten, meer dan bedrijven, afhankelijk zijn van de politieke kleur en de prioriteiten die het college stelt. Het slagen van diversiteitsbeleid is verder afhankelijk van de beschikbaarheid van een onderbouwde beleidsnota en een concreet plan van aanpak, voldoende flexibele ruimte in de uitvoering en voldoende financiële middelen.

Politiek en organisatorisch draagvlak

Het verbeteren van de kwaliteit van diversiteitsbeleid vraagt om overeenstemming over de aard, de omvang en de oplossing van ongelijke verhoudingen in personeel en het bereik en de dienstverlening aan burgers. Daarvoor is als eerste politiek draagvlak nodig in de vorm van commitment van het college van B&W over de uitgangspunten en de richting van het diversiteitsbeleid. Dit betekent niet dat er een uitgewerkt beleidsplan van de top moet komen. Als medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn om diversiteit van onderop tot stand te laten komen, dan is aan een belangrijke succesvoorwaarde voldaan. Meerdere gemeenten erkennen dat een opgelegd keurslijf niet meer werkt. Juist ruimte voor eigen initiatieven en samenwerken van verschillende afdelingen met elkaar kan dynamiek in de gemeentelijke organisatie brengen. Maar wat nodig blijft is overtuigende en consistente (of duurzame) politieke sturing vanuit het college van B&W om diversiteit in afspraken met het management te verankeren. Niet afhankelijk van de waan van de dag of de persoonlijke voorkeuren van bijvoorbeeld een wethouder. Pas als diversiteitsbeleid

duurzaam in de organisatie is verankerd is, zal de politiek hier nog weinig aandacht aan hoeven te geven.

Een plan van aanpak

Brede uitgangspunten en een heldere visie zijn de eerste stap, met als volgende een focus op duidelijke doelen. Dit kan in de vorm van een flexibel plan van aanpak dat door verschillende gemeentelijke afdelingen (Bijvoorbeeld HRM, Inkoop en beleid, Sociaal domein) kan worden ingevuld, aangepast en veranderd volgens de werkwijze 'met elkaar ontdekken hoe een evenwichtige samenstelling en samenwerking beter kan'. Een goede manier om gezamenlijk tot een plan te komen is het houden van prioriteringsbijeenkomsten (zie voor een methode hiervoor paragraaf G).

Sturing blijft noodzakelijk om te voorkomen dat het een papieren plan blijft. Het schrijven van een paragraaf in het plan moet concrete gevolgen hebben voor de implementatie. Juist omdat het in de praktijk vaak gaat om de meer indirecte organisatorische kanten, zoals betere samenwerking, inclusief leiderschap en interculturele sensitiviteit. Met elkaar in gesprek blijven over de maatstaven voor een goede diverse aanpak is een essentiële randvoorwaarde. Een dergelijke reflectie kan tevens dienen als evaluatiemoment.

TIP: Een goede invalshoek voor implementatie is de vraag: Wanneer vinden wij de kwaliteit van diversiteit goed? Wat moeten we daarvoor doen en waar kunnen we aan de knoppen draaien en aan welke?



Financiële middelen/inzet personeel

Het vrijmaken van financiële middelen voor diversiteitsbeleid is afhankelijk van de opdrachten die de gemeentelijke organisatie zich stelt in het kader van diversiteitsbeleid. Dit budget kan besteed worden aan onder andere: het voorbereiden en uitvoeren van trainingen rond culturele sensitiviteit, specifieke aandacht voor werving, wervingskanalen, voor sensitieve bedrijfsvoering en extra service aan burgers (meer tijd per klant in het geval van wantrouwen, onbekendheid met regelingen opheffen, omgaan met geringe Nederlandse taalvaardigheid en met cultuurverschillen).

De grootste investering is vooral de inzet van personeel. Het geven van ruimte en gelegenheid om met de invulling en uitvoering van diversiteitsbeleid bezig te zijn, kost tijd en energie. Het helpt als helder is hoeveel tijd daar aan besteed kan worden.



D

Divers personeelsbeleid binnen de gemeentelijke organisatie

(vraag 9 t/m 11)

Er zijn verschillende manieren om een divers personeelsbestand op te bouwen. Heeft uw gemeente bijvoorbeeld specifieke wervingsmethoden om sollicitanten (werknemers, trainees en stagiaires) met een niet-Nederlandse achtergrond te bereiken? Houdt uw gemeente in de selectie van werknemers rekening met etnisch-diversiteit? En: heeft uw gemeente aandacht voor het behoud, doorstroom (promotie) en uitstroom van medewerkers met een niet-Nederlandse achtergrond (organisatiecultuur)?

TIP: Onderhoud intensief contact met scholen en maak concrete afspraken over stages. Wacht niet tot jongeren zichzelf aanmelden. Scholen zijn per definitie divers. Op deze manier maken meer jongeren van diverse achtergronden kennis met de gemeente als werkgever.

Hieronder geven we een korte toelichting op de bovenstaande vragen, inclusief enkele tips.

Wervingsmethoden

De basisvoorwaarde van een divers personeelsbestand ligt in eerste instantie bij de wervingsprocedures van potentiële werknemers. Bereik je als gemeente alle potentiële kandidaten met de vacature? Is de vacaturetekst voor iedereen te begrijpen? En zet de gemeente de tekst alleen op internet en in de krant of wordt deze ook via andere kanalen verspreid? Investeert de gemeente bijvoorbeeld in migrantennetwerken?

Selectie van werknemers, trainees en stagiaires

Tijdens de werving en selectieronde is het algemene uitgangspunt: een laagdrempelige intake door een diverse sollicitatiecommissie, die zich bewust is van eventuele bias, waarbij de

basiscompetenties omschreven zijn in de vacatureteksten en niet vooropgestelde normen die een bepaalde groep bevoordelen het uitgangspunt zijn.^{xv}

TIP: Ieder mens heeft bewust of onbewust vooroordelen. Werk aan bewust vooroordelen bij leden van de sollicitatiecommissie. Maak het onderwerp bespreekbaar. Om je impliciete vooronderstellingen te toetsen zie bijvoorbeeld: <https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>.

Anoniem solliciteren

Verschillende gemeenten zijn op het moment aan het experimenteren met anoniem solliciteren, zoals Utrecht, Amsterdam en Den Haag. Dit gaat dan om vacatures die extern worden uitgezet. De aanpak kan verschillen, maar het gaat erom dat de naam en geboorteplek bij een sollicitatiebrief anoniem worden gemaakt. Eventuele foto's worden verwijderd. Daarna gaat de brief naar de vacaturehouder(s). De ervaringen in de gemeenten zijn wisselend. Algemene opvatting is wel dat alleen de eerste (brieven)ronde anoniem maken niet genoeg is. Als de sollicitatiecommissie vervolgens niet divers samengesteld is en zonder (impliciet of expliciete) vooroordelen, dan vallen migranten alsnog uit.

Uit een [recent onderzoek](#) naar de resultaten van de proef blijkt dat anoniem solliciteren niet leidt tot significante verschillen. Zo steeg in de gemeente Den Haag het aantal mensen met een migratieachtergrond dat op gemeentelijke vacatures solliciteerde met 30%. De kans om voor een gesprek uitgenodigd te worden, steeg echter nauwelijks.

In een persbericht van het ANP op 2 november 2016 staat dat de gemeente Den Haag toch doorgaat met anoniem solliciteren. Voor de gemeente heeft de proef voldoende opgeleverd.



Aandacht voor behoud, doorstroom en uitstroom

Het binnenhalen van een divers personeelsbestand is één ding, het behouden daarvan is een ander. Uit eerder onderzoek onder uitstroom van migranten bij de Rijksoverheid, blijkt dat mensen met een migratieachtergrond vaker vertrekken uit ontevredenheid, vergeleken met mensen met een Nederlandse achtergrond.^{xvi} Ontevredenheid met de sociale omgang met collega's, gebrek aan wederzijds begrip in de relatie met leidinggevenden en een organisatiecultuur die niet openstaat voor verschillen, spelen hierin een rol. Als gemeente kunt u de uitstroomredenen van migranten monitoren, bijvoorbeeld door tevredenheidsonderzoeken en het voeren van exitgesprekken.

TIP: Maak de heersende waarden en verschillen bespreekbaar binnen de organisatie en vraag medewerkers in een tevredenheidsonderzoek ook eens of zij zich thuis voelen.



E

Diversiteit voor de stad / bereik van burgers

(vraag 12 t/m 14)

Als gemeente heeft u een publieke taak, waarbij gemeentelijke voorzieningen toegankelijk moeten zijn voor alle inwoners en ook moeten aansluiten of hun behoeften.

Heeft uw gemeente daarom aandacht voor de toegankelijkheid van voorzieningen voor mensen met een niet-westerse migratieachtergrond? Heeft uw gemeente bijvoorbeeld een actief scholingsbeleid rondom etnisch-diversiteit (zoals een training interculturele diversiteit of cultureel vakmanschap)? Lukt het uw gemeente om alle cultureel diverse groepen te bereiken met uw dienstverlening/voorzieningenaanbod? Polst u bij uw inwoners hoe de dienstverlening wordt ervaren door middel van klanttevredenheidsonderzoeken? En: heeft uw gemeente contact met bedrijven in de stad over diversiteitsbeleid (bijvoorbeeld om kennis / goede voorbeelden uit te wisselen)?

Hieronder geven we een korte toelichting op de bovenstaande aandachtspunten, inclusief enkele tips.

Actief scholingsbeleid

Cruciaal voor toegankelijke dienstverlening voor iedereen is culturele sensitiviteit bij medewerkers. Weten wat er bij verschillende groepen en in specifieke wijken en buurten speelt. En dan gaat het om medewerkers in alle lagen van de gemeente; van beleidsmedewerkers en leidinggevenden tot aan baliemedewerkers en uitvoerende medewerkers, zoals klantmanagers en professionals in sociale teams. Hier kan op verschillende manieren aan gewerkt worden. Je kunt als gemeente bijvoorbeeld kiezen voor een algemene training, zoals Cultureel Vakmanschap, of specifieke trainingen zoals bijvoorbeeld de omgang met statushouders.

TIP: Vraag medewerkers aan welke vorm van scholing zij zelf behoefte hebben. Waar lopen zij in de dagelijkse praktijk tegenaan?

Toegankelijkheid en bereik van voorzieningen

De toegankelijkheid en het bereik van voorzieningen kan op verschillende manieren vergroot worden. Bijvoorbeeld door diversiteit aan de balie en de mogelijkheid om in de eigen taal te kunnen communiceren. Maar ook door als gemeente goed samen te werken met andere organisaties en professionals, zoals welzijnsorganisaties, scholen, zelforganisaties, sociale teams en jongerenwerkers.

TIP: Vraag een aantal grote organisaties in de gemeente hoe zij werken aan toegankelijkheid van hun voorzieningen voor mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. Leer van elkaar. En: organiseer waar nodig gezamenlijk scholing.



F

Diversiteitsvoorwaarden onderaannemers / opdrachtgevers (vraag 15 t/ 18)

Gemeenten besteden steeds meer diensten uit en hebben dan de rol van opdrachtgever. Stuur uw gemeente op diversiteit in haar aanbestedingsprocedures en opdrachtverstrekkingen? En zo ja, op welke manier dan? En hoe wordt gecontroleerd of wel aan de eisen wordt voldaan? Zijn er in uw gemeente ook mogelijkheden om contracten te sluiten met migrantenorganisaties, wat vaak kleine aanbieders zijn? En last but not least: pakt uw gemeente een regierol in het aansturen en verbinden van aanbieders om de toeleiding naar en toegankelijkheid van voorzieningen te verbeteren?

Gemeenten kunnen diversiteit bij onderaannemers/opdrachtgevers op twee manieren stimuleren: door ze aan te sturen en door hun zelfsturing op diversiteitsbeleid te bevorderen. Aansturen doen gemeenten veelal door specifieke diversiteitsvoorwaarden op te stellen en eisen op te leggen. Bij het bevorderen van zelfsturing gaat het erom dat onderaannemers/opdrachtgevers zelf de waarde gaan inzien van diversiteitsbeleid. De gemeente kan dit bijvoorbeeld faciliteren door met deze partijen in gesprek te gaan, interne discussies te stimuleren, kwaliteitskeurmerken te ontwikkelen en goede voorbeelden te verspreiden.^{xvii}

Gemeenten hebben de keuze uit verschillende vormen van sturing: communicatieve sturing, economische sturing en juridische sturing. Bij communicatieve sturing gaat het om informatieoverdracht door middel van voorlichting, propaganda en onderwijs. Bij economische sturing zet de gemeente financiële prikkels in. Bij juridische sturing stuurt de gemeente door middel van voorschriften en regels.^{xviii}

De aan- en zelfsturing kunnen gericht zijn op bewustwording en agenderen (dat het gebeurt), ontwikkeling en uitvoering (hoe het gebeurt) en uitkomsten/resultaten (wat er gebeurt). Het is goed om te beseffen dat een gevaar van sturen op resultaten is dat partijen gaan inzetten op het zogeheten 'laaghangend fruit'; groepen die relatief makkelijk te bereiken zijn of toch al bereikt zouden worden. Het is daarom goed om zicht te hebben

op groepen die helemaal niet bereikt worden, en hier prestatieafspraken over te maken. Prestatieafspraken zijn gemakkelijker te maken als de gemeente en de ondernemer / organisatie dezelfde visie hebben op het vraagstuk. Het is belangrijk om daar als gemeente in te investeren.^{xix}

Eisen in aanbestedingen / opdrachtverstrekkingen (juridische sturing)

Een manier waarop de gemeente kan sturen op diversiteit, is via eisen in aanbestedingen en opdrachtverstrekkingen. Dit kan bijvoorbeeld als onderdeel van [social return](#). In de aanbestedingsrichtlijn is ruimte om via overheidsopdrachten strategische, maatschappelijke doelen te bereiken, zie hiervoor ook de [Europese richtlijn](#).

Uw gemeente kan onder andere eisen stellen aan de personeelsamenstelling, of hier prestatieafspraken over maken. Daarnaast kan de gemeente prestatieafspraken maken over het bereik van cliënten met een niet-Nederlandse achtergrond. Een meer algemene optie is om bedrijven te vragen aan te geven wat zij aan diversiteitsbeleid doen. Daarmee bevordert u de zelfsturing.

TIP: Vraag aanbieders om een A-4 op te nemen waarin ze omschrijven hoe concreet vorm wordt gegeven aan verbetering van bereik, toegankelijkheid en cultuursensitief werken.

Besef wel dat diversiteitseisen in contracten ook vragen om monitoring en daarmee zorgen voor extra bureaucratie. Om dit te beperken kan bijvoorbeeld onderscheid gemaakt worden in criteria voor grote en kleine aanbieders.



Contracteren migrantenorganisaties

Gemeenten kunnen extra inzetten op diverse dienstverlening door migrantenorganisaties te contracteren die zich specifiek richten op (groepen) niet-westerse migranten. Ook hier moet weer goed afgewogen worden welke organisaties een meerwaarde opleveren. Want veel kleine aanbieders zorgen ook voor weer voor veel bureaucratie.

TIP: Neem in de subsidieverordeningen een specifieke beleidsregel op om te stimuleren dat meer migrantenorganisaties subsidie aanvragen of deelnemen aan een aanbesteding, bijvoorbeeld door hen meer gericht uit te nodigen en hen te ondersteunen bij het indienen van een aanvraag mee te dingen in aanbestedingstrajecten en hen daarbij te ondersteunen.

Faciliteren non-profit en profit partijen in de gemeente (communicatieve en economische sturing)

Naast de opdrachtverlening, waarin je voorwaarden rondom personeelsbeleid en cultuur sensitief werken opneemt, kun je als gemeente ook de non-profit en profit partijen in de gemeente faciliteren op dit gebied. Wat hebben bedrijven bijvoorbeeld nodig om een inclusieve werkgever te worden? Wat kun je daar als gemeente in betekenen? Als gemeente kun je kennisdeling, leren van elkaar en samenwerking tussen partijen stimuleren, door bijvoorbeeld themabijeenkomsten te organiseren.

Er zijn ook gemeenten die een partij specifiek subsidiëren om trainingen op het terrein van inclusie te verzorgen voor de organisaties in de gemeente en om de dialoog aan te jagen.

TIP: Organiseer een bijeenkomst met werkgevers over onderwerpen als onbewuste vooroordelen, werving en selectie, en een cultuur sensitieve bedrijfscultuur.



G

Prioritering diversiteitsbeleid

(vraag 19 t/m 21)

Onze gemeente wil concreet aan de slag met het (culturele) diversiteitsbeleid. Onze gemeente denkt gezien de beschikbare menskracht en middelen aan verschillende onderdelen. Onze gemeente wil personeelsvertegenwoordigers en zo mogelijk andere betrokkenen mee laten denken over een nieuw plan.

Uw gemeente kan op basis van de resultaten van de Checklist beslissen dat zij, uitgaande van de gekozen speerpunten en het plan van aanpak, over een aantal aspecten van diversiteit wil doorpraten en concreet een eerste of een volgende stap wil zetten. Het politieke draagvlak is dan al aanwezig. Het stellen van de prioriteiten kan met verschillende betrokkenen gebeuren: bijvoorbeeld intern met afgevaardigden van verschillende beleidsterreinen, of met beleid en uitvoering samen of juist met organisaties buiten de gemeente. Hiervoor kunt u een interactieve bijeenkomst organiseren.

Bij deze bijeenkomst is het belangrijk dat alle deelnemers een actieve rol hebben en zich niet afzijdig kunnen houden, maar zich juist uitspreken. De gespreksleider moet helder zijn over dat iedere mening er toe doet en dat juist de verschillen kunnen leiden tot nieuwe creativiteit, inspiratie en concrete andere invalshoeken. Hier volgen twee interactieve methoden om een stap met het beginnen of uitwerken van diversiteitsbeleid mogelijk te maken. De eerste methode, [de schriftelijke discussie](#), komt uit de praktijk van de volwasseneneducatie. De tweede methode, de positieve benadering, komt uit de koker van de positieve intervisie ([Bannink 2015](#)).

DE SCHRIFTELIJKE DISCUSSIE

Een schriftelijke discussie is een methode om alle aanwezigen te laten participeren, waardoor zo veel mogelijk zienswijzen naar voren komen. Het is een activerende methode waardoor iedereen gedurende de gehele bijeenkomst hard aan het werk is. De ideale groepsgrootte is 10 mensen; 12 mensen is het maximum. De methode kent de volgende stappen:

1. Bereid stellingen of vragen voor over het gekozen onderwerp van de prioriteit, bijvoorbeeld onderdelen van actieversturen op veranderingen in het diversiteitsbeleid.
2. Maak als voorbereiding net zo veel stellingen of vragen als er mensen aanwezig zijn (schrijf bijvoorbeeld oordelen op over de huidige onderdelen van het diversiteitsbeleid, bijvoorbeeld: 'Anoniem solliciteren is een heel goede maatregel').
3. Schrijf iedere stelling of vraag op een apart blad.
4. Geef iedereen een A4 met een andere stelling of vraag.
5. Leg vooraf de spelregels uit: iedereen heeft twee minuten om te reageren op de stelling of vraag. Daarna geef je het papier door aan de buurman of buurvrouw. Bij het papier dat je nu krijgt, kun je reageren op de eerste stelling of vraag, of op wat je buurman(nen) of buurvrouw(en) heeft geschreven.
6. Geef halverwege de ronde iets meer tijd (bijvoorbeeld 4 minuten) om te reageren, want iedereen moet ook het reeds geschrevene lezen.
7. Uiteindelijk krijgt iedereen het papier voor zich met de vraag of stelling waar hij of zij mee is begonnen. Vraag iedereen te rapporteren wat volgens hem of haar de belangrijkste antwoorden op de vraag of reacties op de stelling zijn en waarom. Laat hier een korte discussie op volgen.
8. De gespreksleider vat de discussie samen per onderwerp en gaat over naar de volgende vraag of stelling.
9. Uiteindelijk is de uitdaging om op basis van de geschreven antwoorden en de discussie de rode lijnen voor het vervolg van het diversiteitsbeleid samen te vatten. De gespreksleider kiest niet meer dan 3 onderwerpen die voldoende



draagvlak hebben in de groep en formuleert wat er nodig is om deze drie onderwerpen verder uit te werken. De deelnemers geven aan bij welk onderwerp ze betrokken willen worden.

10. Maak concrete afspraken voor de komende periode. Bepaal of de groep in dezelfde samenstelling nog een keer bij elkaar komt of dat de punten bij de afzonderlijke afdelingen worden opgepakt. Spreek ook af hoe de deelnemers elkaar aan de afspraken houden, zodat de plannen niet in de waan van de dag wegzakken.

DE POSITIEVE BENADERING

In deze benadering is de insteek dat iedereen bewust bezig is met een positieve ervaring rond het diversiteitsbeleid. De methode omvat het leren van successen. Opnieuw gaat het om een groep van 10 deelnemers en maximaal 12 deelnemers. De methode kent de volgende stappen:

1. Iedere deelnemer neemt een succeservaring in gedachten. Een moment waarin het in het diversiteitsbeleid echt goed ging.
2. Deze momenten vertellen de deelnemers aan elkaar.
3. Als iedereen haar of zijn ervaring heeft verteld, kiezen de deelnemers voor de ervaring waar de meeste mensen iets in herkennen.
4. Vervolgens gaan de deelnemers inventariseren wat de kwaliteiten, initiatieven, en sterktes zijn van het betreffende exemplarische voorbeeld. Het gaat hierbij als eerste om de kenmerken van de personen in kwestie en vervolgens om de contextkenmerken en de ondersteuning door andere personen. De gespreksleider schrijft deze verschillende kenmerken op een flap (apart de persoonskenmerken en de contextkenmerken).
5. Hierna volgt een verdere verdieping door het stellen van vragen aan elkaar en het luisteren naar de antwoorden. Deze ronde levert een aanvulling met de onzichtbare succesfactoren op.
6. Het laatste onderdeel is gezamenlijk bepalen wat de belangrijkste elementen zijn om op een goede manier het diversiteitsbeleid te continueren. Wat betreft de centrale positieve sterke kanten van de huidige aanpak en de elementen over hoe zouden die nog te verbeteren zijn.
7. De gespreksleider vat de discussie samen en stelt voor welke positieve elementen van diversiteitsbeleid in de nabije toekomst uitgewerkt kunnen worden. De deelnemers geven aan waar ze aan mee willen werken om concrete positieve maatregelen te nemen of te versterken.
8. Maak concrete afspraken voor de komende periode: Hoe worden de positieve elementen opgepakt en door wie? Bepaal of de groep in dezelfde samenstelling nog een keer bij elkaar komt om de vorderingen door te nemen.



- i. Het Kennisplatform Integratie & Samenleving heeft dit instrument ontwikkeld. Het Kennisplatform Integratie & Samenleving doet onderzoek, adviseert en biedt praktische tips en instrumenten over vraagstukken rond integratie, migratie en diversiteit.
- ii. Het is niet zo dat al de steeds beter opgeleide Nederlanders met een migratieachtergrond makkelijk aan goed werk komen. Bijna 40 procent van hen heeft flexibel werk – bij witte werknemers is dat 24 procent – en de jeugdwerkloosheid is bij hen drie keer zo hoog (Uit: Integratie in zicht, SCP 2016).
- iii. <http://www.vng.nl/files/vng/publicaties/2012/krachtvanverschil.pdf>.
- iv. Van DoorneHuiskes en partners, 2015.
- v. Ortlieb en Sieben, 2013.
- vi. Herring, C. (2009), Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity. Chicago: University of Illinois.
- vii. SMART: Specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden.
- viii. Beek, A. van & Henderikse, W. (2015) Goede voorbeelden culturele diversiteit en 'good principles' toegepast in de praktijk. Zeist: VanDoorneHuiskes en partners.
- ix. Voor een uitgebreide uitleg zie: <https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/over-privacy/wetten/wbp-naslag/hoofdstuk-2-voorwaarden-voor-de-rechtmaticheid-van-de-verwerking-v-32>.
- x. Dierx, J. & Ernste, D. (2010). Verwerking van persoonsgegevens over etnische afkomst. Verkenning onder achttien gemeenten. De Beuk.
- xi. De index van het ministerie van Binnenlandse Zaken maakt gebruik van verschillende databronnen, waaronder de GBA, loonopgaven en ABP.
- xii. Inzichten van de WRR en CBS laten zien dat termen als 'allochtoon' en 'autochtoon' beter niet meer gebruikt kunnen worden. De dichotomie allochtoon-autochtoon draagt op negatieve wijze bij aan een wij-zij denken. Wij citeren hier echter het bronbestand.
- xiii. Bronnen:
 - Sociaal Economische Raad. (2009). 'Diversiteitsbeleid in het personeelsbestand'.
 - Trivisi; KU Leuven; Janssens, M. (2002) Kritische Succesfactoren van een Diversiteitsbeleid, i.o.v. het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap Departement Economie, Werkgelegenheid, Binnenlandse Aangelegenheden en Landbouw, Brussel: Administratie Werkgelegenheid.
 - Beek, A. van en A. Doorne-Huiskes. (2011). Diversiteit en kwaliteit: een uitdagende relatie. Tijdschrift voor HRM.
- xiv. Gilsing, R., Gruijter, de, M., en Pels, T. (2012) Divers gestuurd; advies tot verankering van maatwerk in zorg voor jeugd. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- xv. Gilsing, R., Gruijter, de, M., en Pels, T. (2012) Divers gestuurd; advies tot verankering van maatwerk in zorg voor jeugd. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- xvi. Gilsing, R., Gruijter, de, M., en Pels, T. (2012) Divers gestuurd; advies tot verankering van maatwerk in zorg voor jeugd. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.



Colofon

Financier: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Auteurs: Dr. T. Nederland

I. Razenberg, MSc.

J. van den Toorn, MSc.

Ontwerp: Design Effects

Uitgave: Kennisplatform Integratie & Samenleving

P/a Kromme Nieuwegracht 6

3512 HG Utrecht

T (030) 230 3260

De publicatie kan gedownload worden via de website van het Kennisplatform Integratie & Samenleving: <http://www.kis.nl>.

ISBN 978-90-5830-804-7

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht 2017.

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut. Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute. Partial reproduction of the text is allowed, on condition that the source is mentioned.



kennis en aanpak van
sociale vraagstukken

KENNISPLATFORM INTEGRATIE & SAMENLEVING

Kennisplatform Integratie & Samenleving doet onderzoek, adviseert en biedt praktische tips en instrumenten over vraagstukken rond integratie, migratie en diversiteit. Daarnaast staat het platform open voor vragen, signalen en meningen en formuleert daar naar beste vermogen een antwoord op.

Deze kennisuitwisseling is bedoeld om een fundamentele bijdrage te leveren aan een pluriforme en stabiele samenleving. Blijf op de hoogte van alle projecten, vragen en antwoorden en andere kennisuitwisseling via www.kis.nl, de [nieuwsbrief](#), [Twitter](#) en [LinkedIn](#).

Kennisplatform Integratie & Samenleving is een programma van het Verwey-Jonker Instituut en Movisie

T 030 230 32 60 E info@kis.nl I www.kis.nl

