

# Institutioneel racisme bij de gemeente als werkgever

een kwalitatief onderzoek onder gemeenteambtenaren van zes gemeenten



# Inhoudsopgave

<b>Inleiding .....</b>	<b>4</b>
Focus op gemeenten als werkgever .....	6
Onderzoeksvragen .....	7
Onderzoeksmethode .....	8
Dataverzameling .....	9
Data-analyse .....	11
Leeswijzer .....	12

<b>Hoofdstuk 1: Signalen van institutioneel racisme binnen gemeenten: ervaringen en perspectieven van gedupeerde ambtenaren .....</b>	<b>14</b>
1.1. Signalen van racisme? .....	14
1.2. Signalen instroom .....	15
1.3. Signalen doorstroom .....	19
1.4. Signalen omgangsvormen.....	25
1.5. Stappen zetten na het ervaren van racisme .....	34
1.6. Gevolgen .....	41
Samenvatting Hoofdstuk 1 .....	49

<b>Hoofdstuk 2: Institutioneel racisme binnen gemeenten: ervaringen en perspectieven van leidinggevenden.....</b>	<b>51</b>
2.1. Percepties en houding van leidinggevenden ten aanzien van racisme .....	51
2.2. Procedures en processen bij in- en doorstroom.....	55

2.3. Percepties van de objectiviteit en eerlijkheid van in- en doorstroom procedures .....	57
2.4. Signalen omgangsvormen.....	60
2.5. Meld- en klachtenprocedures: ervaringen en percepties van leidinggevenden .....	63
2.6. Huidige en (mogelijke) toekomstige inspanning om racisme aan te pakken .....	65
Samenvatting hoofdstuk 2 .....	66

<b>Conclusies &amp; Samenvatting .....</b>	<b>68</b>
Antwoord op de hoofdvraag .....	69
(1) Signalen van gedupeerde ambtenaren.....	71
(2) Gevolgen voor gedupeerde ambtenaren.....	73
(3) Signalen leidinggevenden en hun handelingsperspectief.....	75
(4) Overeenkomsten en verschillen in ervaringen en perspectieven tussen gedupeerde ambtenaren en leidinggevenden .....	77
Beperkingen van het huidige onderzoek.....	79
Aanbevelingen .....	80
Aanbevolen richtingen voor toekomstig onderzoek .....	81

<b>Bronnenlijst.....</b>	<b>83</b>
--------------------------	-----------

Een overheidswerkgever voert een integriteitsbeleid dat is gericht op het bevorderen van goed ambtelijk handelen en dat in ieder geval aandacht besteedt aan het bevorderen van integriteitsbewustzijn en aan het voorkomen van misbruik van bevoegdheden, belangenverstrengeling en discriminatie.

*Artikel 4.1 Ambtenarenwet*

# Inleiding

In 2022 erkende het kabinet dat er binnen (een deel van) de Belastingdienst sprake is van institutioneel racisme (Van Rij, 2022). Uit onderzoek van PwC komt naar voren dat er binnen de Belastingdienst bepaalde processen voorkwamen die zorgen voor ongelijkheid in de behandeling tussen mensen. Er wordt verboden onderscheid gemaakt op basis van nationaliteit, afkomst en/of religie (PwC, 2021) en er is mogelijk racistisch taalgebruik gebruikt (NRC, 2022). In hetzelfde jaar concludeerden verschillende onderzoekers dat zich binnen het ministerie van Buitenlandse Zaken verschillende processen en mechanismen voordoen die tot ongelijkheid op de werkvloer kunnen leiden tussen werknemers met verschillende etnische achtergronden, huidskleur en/of religie (Omlo et al., 2022). Ook op lokaal niveau is er sprake van institutioneel racisme. Uit onderzoek komt naar voren dat een groep **boa's**<sup>1</sup> in de gemeente Utrecht vooroordelen over personen met een migratieachtergrond laten doorwerken in de praktijk, wat kan leiden tot een ongelijke behandeling. Mensen met een migratieachtergrond zouden bijvoorbeeld eerder worden aangesproken door deze **boa's** en minder vriendelijk worden behandeld (Fermin et al., 2022). Dit terwijl in het coalitie-akkoord is opgenomen dat er in Nederland geen plek is voor institutioneel racisme. Hierbij zouden overheids- en uitvoeringsorganisaties het voorbeeld moeten geven (VVD, D66, CDA & Christen-Unie,

2021). Daarnaast is er in eerdere onderzoeken duidelijk bewijs gevonden voor institutioneel racisme op de arbeidsmarkt en de woningmarkt (Felten et al., 2021b). Binnen deze domeinen heeft de Nederlandse overheid een (gedeelde) verantwoordelijkheid. De Speciaal Rapporteur van de Verenigde Naties adviseerde in 2019 daarom de Nederlandse overheid om werk te maken van gelijkheid voor alle inwoners en van het tegengaan van discriminatie, dus ook racisme (Human Rights Council, 2020).

## Institutioneel racisme

De term 'institutioneel racisme' heeft betrekking op racisme dat ingebed is in instituten. Dat kunnen concrete organisaties zijn (zoals bedrijven, scholen en uitkeringsinstanties) maar ook een institutioneel veld (zoals de arbeidsmarkt, de gezondheidszorg en het onderwijsveld).

KIS heeft institutioneel racisme gedefinieerd als: processen, beleid en de (geschreven en ongeschreven) regels van instituten die ertoe leiden dat er ongelijkheid is tussen mensen van verschillende afkomst, huidskleur en/of religie. Daarbij is de resulterende ongelijkheid structureel en collectief: het gaat niet over enkele incidenten of over één medewerker (Felten et al., 2021b)<sup>2</sup>. Het College voor de Rechten van de Mens (2021)

1 Buitengewoon opsporingsambtenaar.

2 Dat wil niet zeggen dat ongelijke behandeling in incidentele gevallen niet als racisme geldt. Hier hebben we het slechts over de institutionele component, en de manifestatie ervan als structureel.

noemt in lijn hiermee dat het ‘ingebakken’ is in georganiseerde vormen van samenleven in de maatschappij. Ook stelt het College (2021) dat het niet alleen gaat om doelbewust gedrag maar ook om allerlei vormen van niet-geformaliseerd, sociaal ingesleten gedrag. Tevens meldt het College dat institutioneel racisme uiteenlopende verschijningsvormen kent, en door ‘inbedding’ vaak niet direct herkenbaar is. De definitie van het College (2021) sluit aan bij die van KIS: ‘het verschijnsel dat processen, beleid of (geschreven en ongeschreven) regels van instituten leiden tot structurele discriminatie op grond van ‘ras’.

Als het gaat om processen, regels, beleid etc. binnen instituten dan zijn er twee typen volgens het KIS-rapport (Felten et al., 2021b):

1. processen (regels of beleid) die expliciet onderscheid maken en de bedoeling hebben om ongelijkheid te creëren, en;
2. processen (regels of beleid) die niet expliciet onderscheid maken tussen groepen, maar in de praktijk wel ervoor zorgen dat de ene groep benadeeld wordt en de andere groep bevoordeeld.

### **Discriminatie en racisme**

Discriminatie betekent mensen anders behandelen, achterstellen of uitsluiten op basis van (persoonlijke) kenmerken (discriminatiegronden) zoals afkomst (‘ras’), godsdienst, geslacht, handicap of seksuele gerichtheid (College voor de Rechten van de Mens, z.d.).

De term racisme wordt doorgaans gebruikt om te verwijzen naar het denken, voelen en handelen (et cetera) in onze samenleving, dat ervan uit gaat dat de ene etnische, culturele en religieuze groep mensen (door ons aangeduid als ‘wit’) beter zou zijn dan andere groepen (EUMC, 2005). Het gaat dus om allerlei praktijken in onze samenleving die de witte groep bevoordeelt boven andere groepen (Haeny et al., 2021).

### **Voorbeelden van institutioneel racisme in Nederland**

- Mensen met een migratieachtergrond maken structureel minder kans om uitgenodigd te worden voor een woningbezichtiging dan mensen zonder een migratieachtergrond. Daarnaast laat onderzoek zien dat een deel van de makelaars in Nederland bereid is om gehoor te geven aan een racistisch verzoek<sup>3</sup> van een fictieve verhuurder (e.g., Andriessen & Wittebrood, 2021; Gielkens & Wegkamp, 2019; Hoogenbosch & Fiere, 2021).
- Het hebben van een migratieachtergrond lijkt een negatieve invloed te hebben op iemands schoolloopbaan. Jongeren met een migratieachtergrond krijgen minder makkelijk een stage dan jongeren zonder een migratieachtergrond (e.g., Andriessen et al., 2020; Van Engelshoven, 2018). Ook ervaren jongeren en hun ouders met een migratieachtergrond veelal onder advisering (De Winter-Koçak et al., 2021) en zijn de studenten die door DUO worden geselecteerd voor onderzoek naar mogelijke fraude vrijwel alleen studenten met een migratieachtergrond (Ersoy & Van der Gaag, 2023).
- Bij de politie is in verschillende onderzoeken institutioneel racisme aangetoond in de vorm van etnisch profileren (e.g., Human Rights Council, 2020; Felten et al., 2021b).
- In 2022 verscheen een rapport dat aantoonde dat er sprake was van institutioneel racisme tegen medewerkers van Buitenlandse Zaken. Gedupeerde ambtenaren gaven aan racisme te ervaren op het ministerie zelf, maar ook op ambassades en diplomatieke posten in het buitenland (Omlo et al., 2022).

3 Een racistisch verzoek dat gebruikt is in het onderzoek: ‘geen allochtonen in de woning te plaatsen’.

## Focus op gemeenten als werkgever

De overheid speelt een belangrijke rol in de aanpak van institutioneel racisme. Het thema staat inmiddels ook hoog op de agenda van de Rijksoverheid. Dit onderzoek focust op de rol van gemeenten. Eerder heeft KIS een verkenning uitgezet met een heldere afbakening van wat er verstaan wordt onder institutioneel racisme en hoe dit zich manifesteert (zie [hier](#)) en een onderzoek naar ‘wat werkt’ in de aanpak hiervan (zie [hier](#)). In navolging hiervan wilde KIS meer zicht krijgen op hoe institutioneel racisme zich manifesteert in de praktijk van gemeenten, hoe het ervaren wordt en welke mogelijke oplossingen er zijn voor specifieke casussen. Vervolgens moest er een keus worden gemaakt op welke rol van de gemeenten het onderzoek zich zou focussen: op hun rol als werkgever, als dienstverlener of als beleidsmaker. Gekozen is om een onderzoek naar de rol als dienstverlener (dit heeft uitgemond in [dit rapport](#) over de erkenning naar ervaringen van Caribische Nederlanders die migreren naar Europees Nederland) en een onderzoek naar de rol van de gemeente als werkgever. Dit laatste betreft het onderzoek dat nu voor u ligt. Deze keuze kwam tot stand in gesprek met gemeenten.

### Institutioneel racisme kan bij gemeenten op verschillende manieren spelen, zoals:

- in de rol als werkgever tegenover werknemer;
- als beleidsmaker;
- als dienstverlener voor burgers ([zie bijvoorbeeld dit onderzoek](#)).

Gemeenten spelen een belangrijke rol in de aanpak van racisme. Zo zijn gemeenten verplicht om een onafhankelijk meldpunt in te richten waar mensen racisme kunnen melden. Verder kunnen zij een belangrijke rol spelen door een lokaal antidiscriminatiebeleid op te stellen om inwoners preventief te beschermen tegen racisme. Hiernaast is het belangrijk dat er binnen de gemeenten zelf geen sprake is van (institutioneel) racisme. De Rijksoverheid stelt namelijk dat racisme niet wordt getolereerd. Dit geldt ook voor de eigen organisaties en de medewerkers van de overheid (Rijksoverheid, z.d.). Vanuit de Rijksoverheid wordt er dan ook ingezet op een actieve aanpak van institutioneel racisme (ICTU, 2022). De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) meldt dat medewerkers van de Rijksoverheid discriminatie ervaren, waaronder op basis van (onder andere) huidskleur. Ambtenaren met een migratieachtergrond maken dit vaker mee dan collega's zonder migratieachtergrond (Minister van BZK, 2023; ICTU, 2022).

In hoeverre gemeenteambtenaren te maken hebben met racisme is niet bekend. Nederland telde in 2022 342 gemeenten, waar op 31 december 2022 in totaal 179.380 personen werkten (Stichting A&O fonds Gemeenten, 2023). In een recente personeelsmonitor onder werknemers bij de gemeenten is gevraagd naar zaken als verzuim, werkdruk, instroom en doorstroom en het aandeel vrouwelijke leidinggevenden maar hier is niet nagegaan in hoeverre deze medewerkers discriminatie ervaren op de werkvloer (Stichting A&O fonds Gemeenten, 2023). Wel blijkt uit onderzoek dat 64 procent van de 128 gemeenten geen intern beleid heeft voor de aanpak van discriminatie (Kros et al., 2022). Wanneer er wel aandacht intern wordt besteed is dit minder gericht op het handelen binnen de gemeente zelf. De respondenten uit het onderzoek geven aan dat dit komt door een gebrek aan capaciteit of het ontbreken van prioriteit (Kros et al., 2022). Wanneer gemeenten wel aandacht schenken aan

het (mogelijk) discriminerend handelen van de eigen organisatie krijgt dit veelal vorm in een training, workshop en/of cursus. Dit kunnen eenmalige trainingen zijn, maar ook langdurige en terugkerende trainingen. In enkele gemeenten is zo'n training een verplicht onderdeel. Bijvoorbeeld van het inwerkprogramma of bij de opleiding van een bepaalde ambtenaarsfunctie, zoals jeugdboa. De trainingen, workshops en/of cursussen zijn voornamelijk voor gemeenteambtenaren die (direct) contact hebben met klanten en voor de HRM-afdeling (Kros et al., 2022). Ze zijn dus minder gericht op het verminderen van discriminatie ten aanzien van collega's, op de werkvloer of in de instroom- of doorstroom. Dit komt volgens de respondenten uit het onderzoek voornamelijk door gebrek aan tijd of capaciteit of het ontbreken van prioriteit (Kros et al., 2022). Andere aanpakken van discriminatie binnen de gemeente als werkgever die worden genoemd zijn heel algemeen en/of minimaal, zoals het afficheren van artikel 1 uit de Grondwet in het gemeentelijke gebouw. Daarnaast komen nog een aantal uitgebreidere maatregelen naar voren, zoals het niet werken met algoritmen, een intern onderzoek laten uitvoeren en nagaan of maatregelen in het sociale- of veiligheidsdomein discriminerend kunnen uitpakken. Sommige respondenten uit het onderzoek geven aan dat ze niet weten of er sprake is van een intern antidiscriminatiebeleid (Kros et al., 2022).

Veel is (nog) onbekend. Onduidelijk is bijvoorbeeld hoe gemeenten zorgen voor eerlijke en niet-discriminerende werving en selectieprocessen. En of er institutioneel racisme op de werkvloer speelt en hoe hier dan mee omgegaan wordt. Ook is de vraag wat de gevolgen zijn voor de ambtenaren die dit ervaren. Tevens is de vraag wat de visie is van leidinggevenden en andere verantwoordelijken op de aanpak van institutioneel racisme bij gemeenten. Om hierachter te komen hebben we onderzoek gedaan onder ambtenaren die hebben aangegeven institutioneel racisme te hebben ervaren binnen de gemeentelijke

organisatie. Ook interviewden we leidinggevenden en andere verantwoordelijken zoals HRM-medewerkers van dezelfde gemeenten die een taak hebben in het bewaken van de sociale veiligheid binnen de organisatie.

## Onderzoeksvragen

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

**Zijn er signalen van institutioneel racisme bij gemeentelijke organisaties, en zo ja, welke signalen zijn dit, wat is de aard ervan en wat zijn gevolgen?**

Deelvragen zijn:

1. Welke signalen worden beschreven door ambtenaren van gemeenten die institutioneel racisme (hebben) ervaren op de werkvloer en wat is de aard hiervan?
2. Welke gevolgen ervaren deze ambtenaren hiervan?
3. Welke signalen hebben leidinggevenden van de betreffende gemeenten van institutioneel racisme bij gemeenten en wat is hun (handelings)perspectief hierop?
4. Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen de perspectieven van gedupeerde medewerkers en leidinggevenden met betrekking tot institutioneel racisme bij de gemeentelijke organisatie?
5. Welke aanbevelingen voor de aanpak van institutioneel racisme binnen gemeentelijke organisaties zijn er te geven op basis van de antwoorden op vraag 1 t/m 4?

Door de bovenstaande deelvragen te beantwoorden, kan een gedetailleerd inzicht worden verkregen in de signalen, kenmerken en gevolgen van institutioneel racisme binnen de gemeente als werkgever.

## Onderzoeksmethode

De onderzoeksvragen beantwoorden we door middel van een beschrijvend kwalitatief onderzoek. Er is bewust gekozen voor een kwalitatieve insteek, omdat deze methode geschikt is om ervaringen, opvattingen en percepties van medewerkers van de gemeente centraal te stellen (Bryman, 2008). We beschrijven de ervaringen vanuit twee verschillende perspectieven:

1. Ambtenaren die institutioneel racisme (hebben) ervaren op basis van hun afkomst, huidskleur en/of religie. Bijvoorbeeld door ervaren ongelijke behandeling in hun beloning, doorstroomkansen, klachtenbehandeling en/of in interpersoonlijke communicatie. Deze groep zal in de tekst worden aangeduid als 'gedupeerde ambtenaren'; bij een quote duiden we de bron aan met 'Ged. X' en in het geval van een groepsinterview met 'Gr. Ged. X'. Uiteraard zijn deze ambtenaren niet alleen gedupeerd of slachtoffer. Het zijn krachtige mensen die hun verhaal hebben gedaan en daarmee een signaal hebben afgegeven. Toch gebruiken wij de term 'gedupeerden' om aan te geven dat zij institutioneel racisme ervaren in hun werk als ambtenaar.
2. Ambtenaren die worden bevraagd vanuit hun rol als leidinggevende en/of verantwoordelijke die beslissingen nemen over (onder andere) de aanstelling van nieuwe medewerkers, de doorstroom van zittende werknemers, de sociale veiligheid op de werkvloer en/of die betrokken zijn bij beleid dat raakt aan antidiscriminatie/racisme en/of inclusie en diversiteit. Naar deze groep zal verwezen worden als 'leidinggevendenden' in de tekst en met 'Leid. X' bij een quote<sup>4</sup>.

Respondenten hebben zichzelf dus aangemeld voor het onderzoek. Dat betekent bijvoorbeeld we geen leidinggevende ambtenaren hebben gesproken die liever geen tijd besteden aan de thematiek. De ambtenaren die zijn bevraagd vanuit hun rol als leidinggevende en/of verantwoordelijke zijn dus in zekere zin allemaal gemotiveerd met betrekking tot het thema. Voor de gedupeerde ambtenaren betekent het dat we bijna geen ambtenaren hebben gesproken die geen signalen hebben met betrekking tot racisme in de gemeentelijke organisatie. Passend bij onze onderzoeksvraag zijn we juist in gesprek gegaan met die ambtenaren die racisme hebben ervaren om zo meer zicht te krijgen op de aard van deze signalen in gemeentelijke organisaties. Zie verder in de conclusies '[Beperkingen van het huidige onderzoek](#)'.

We bevragen deze twee verschillende doelgroepen zodat we niet alleen zicht krijgen op hoe gedupeerde ambtenaren institutioneel racisme ervaren, maar ook hoe dit wordt ervaren door leidinggevende die een verantwoordelijkheid dragen om het probleem te voorkomen en/of op te lossen. Door beide doelgroepen te bevragen kunnen we zien of en waar er overeenkomsten en verschillen zijn in beleving.

---

4 Het is niet uitgesloten voorafgaand aan het onderzoek dat leidinggevende zelf ook gedupeerd kunnen zijn door institutioneel racisme. Zij worden echter bevraagd vanuit hun rol als leidinggevende.



## Toelichting op kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek geeft een beschrijving van een bepaald verschijnsel vanuit de beleving van de respondenten. Kwalitatief onderzoek zegt niets over de schaal (= de mate) waarop dit verschijnsel voorkomt. Met de gekozen onderzoeksmethode kunnen geen uitspraken gedaan worden over de prevalentie van institutioneel racisme. Hiervoor zou aanvullend onderzoek nodig zijn zoals praktijktesten waarmee objectief kan worden vastgesteld of en hoe vaak er sprake is van discriminatie (zie de toelichting in [dit artikel](#)). Wel zijn uitspraken mogelijk over of institutioneel racisme speelt, de aard ervan, over hoe het probleem er uit ziet en hoe het beleefd wordt.

Kwalitatief onderzoek wordt betrouwbaar geacht wanneer er saturatie optreedt: dat is als de antwoorden op interviewvragen geen nieuwe informatie meer opleveren. Als dit gebeurt, zijn er voldoende personen geïnterviewd om valide uitspraken te kunnen doen op basis van het onderzoek (Bryman, 2008). In een recente review komt naar voren dat de meeste kwalitatieve studies met interviews saturatie bereiken na 9 tot 17 interviews (Hennink & Kaiser, 2022). Uit wetenschappelijk oogpunt gaat het dan om betrouwbaar onderzoek. In dit onderzoek zijn in totaal 51 respondenten geïnterviewd.

## Dataverzameling

Passend bij de kwalitatieve insteek van dit onderzoek hebben we gekozen voor (semi)gestructureerde diepte-interviews waarbij we gebruik maken van een vooropgesteld algemeen interviewschema: dit betekent dat iedere keer dezelfde thema's aan bod komen maar dat het voor de interviewers mogelijk was om waar nodig door te vragen op het antwoord van een respondent, om meer gedetailleerde informatie te verzamelen. Ook betekent dit dat er enige mate van flexibiliteit was voor de interviewer om vragen op verschillende manieren te stellen. Het onderwerp dat centraal staat in dit onderzoek is namelijk gevoelig en het was belangrijk waar nodig in te spelen op en stil te staan bij de emoties en ervaringen van de respondenten. Het interviewschema zorgt voor consistentie in de lijn/hoofdpunten van de gesprekken. Dit draagt bij aan de vergelijkbaarheid van de interviews. In elk interview zijn de thema's in het interviewschema aan bod gekomen in een vergelijkbare structuur en in vergelijkbare bewoordingen (Bryman, 2008).

Alle interviews zijn afgenomen via Microsoft Teams of, in mindere mate, via ZOOM of telefonisch. De gesprekken zijn opgenomen en volledig getranscribeerd<sup>5</sup>. Het ging voornamelijk om één-op-één interviews tussen een onderzoeker van KIS en een respondent van de gemeente. In een enkel geval waren er twee onderzoekers aanwezig vanuit KIS. Vanwege het grote aantal respondenten is ervoor gekozen op een bepaald moment meerdere respondenten gelijktijdig te spreken in de vorm van een groepsinterview zodat we alle respondenten die zich aanmelden konden spreken binnen de beschikbare tijd. Er is uiteindelijk één groepsinterview afgenomen met drie respondenten. Tijdens dit interview hadden de respondenten de camera uit en konden ze inloggen via een door ons aangemaakt e-mailadres via ZOOM, zodat anonimiteit gewaarborgd was.

5 Dit geldt niet voor één interview dat telefonisch is afgenomen. Van dit gesprek is door de onderzoeker een interviewverslag gemaakt.

## Selectie gemeenten

In 2021 zijn we dit onderzoek gestart met één gemeente. Deze gemeente diende de casus in over: institutioneel racisme binnen de gemeente als werkgever. In de loop van de interviews trad er saturatie op. Aangezien we iedereen die zich had aangemeld de mogelijkheid wilden bieden om hun ervaring te delen, hebben we alle respondenten gesproken die zich hadden aangemeld. Omdat we wilden weten of deze ervaringen niet uniek waren voor deze gemeente, hebben we in 2022 interviews afgenomen bij andere gemeenten. In totaal zijn ongeveer negentig gemeenten benaderd die verschillen in grootte, geografische ligging en bevolkingssamenstelling. Deze gemeenten zijn deels benaderd via warme contacten van Movisie en het Verwey-Jonker Instituut. Andere gemeenten zijn benaderd via hun algemene e-mailadres. De gemeenten zijn benaderd met een standaardtekst waarin uitgelegd stond wat KIS is en doet. Aan de lezer is gevraagd om ons in contact te brengen met de ambtenaar die over de thema's gaat die door KIS worden behandeld, zodat wij met deze persoon de mogelijke deelname aan het onderzoek konden bespreken. Hieruit volgden verschillende aanmeldingen. Met deze gemeenten zijn we in gesprek gegaan om kennis te maken en het onderzoek te bespreken. Uiteindelijk leverde dit vijf nieuwe gemeenten op die bereid waren mee te werken aan het onderzoek: zowel grote als kleine gemeenten.

In totaal zijn er respondenten van zes verschillende gemeenten gesproken. Deze gemeenten variëren qua grootte (het gaat om drie grote gemeenten en drie kleine gemeenten<sup>6</sup>) en ligging in Nederland en ook wat betreft andere zaken zoals de diversiteit onder de inwoners en het wel of niet hebben van een (intern) anti-discriminatiebeleid. Er is één gemeente die afwijkt in het aantal respondenten in vergelijking met de andere gemeenten. Uit deze gemeente zijn in verhouding meer respondenten gesproken. Uit de interviews bleek echter een hoge mate van

overeenkomsten tussen de gemeenten in de ervaringen en perspectieven van gedupeerde ambtenaren enerzijds en leidinggevenden anderzijds.

Doordat het onderzoek ongeveer twee jaar in beslag heeft genomen is het mogelijk dat de deelnemende gemeenten ondertussen de aanpak van institutioneel racisme in hun gemeentelijke organisatie hebben ingevoerd en/of aangescherpt. Dit rapport geeft mogelijke nog verdere aangrijpingspunten voor (de aanscherping van) deze aanpak.

## Werving respondenten

De werving van de respondenten bij de gemeenten startte in 2021 bij de eerste gemeente en werd in 2022 uitgebreid met meerdere gemeenten. Per gemeente verliep de werving via een contactpersoon. Deze heeft de oproep op diverse manieren uitgezet, zoals via een mail aan de medewerkers, een bijeenkomst en/of via het communicatieplatform van de gemeente.

Er is één gemeente waarvan relatief meer respondenten zijn gesproken dan van de overige vijf gemeenten. Uit de interviews bleek een hoge mate van overeenkomsten tussen de gemeenten in de ervaringen en perspectieven van gedupeerde ambtenaren enerzijds en leidinggevenden anderzijds. De zes gemeenten lijken daarmee een valide beeld te geven van verschillende gemeenten in Nederland. Er zijn twee respondenten die afwijken van de andere gedupeerde ambtenaren. Hiervan had één respondent negatieve ervaringen met institutioneel racisme buiten de gemeente. De andere respondent had ervaring met seksueel grensoverschrijdend gedrag binnen de gemeente en niet met institutioneel racisme. Deze twee interviews zijn daarom bij de analyse buiten beschouwing gelaten.

6 Hierbij zijn we uitgegaan van deze indeling van het ministerie van SZW zoals vermeld op [uitvoeringvanbeleidszw.nl](https://uitvoeringvanbeleidszw.nl)

In totaal zijn interviews met 51 respondenten, afgenomen in de periode september 2021 - januari 2023, gebruikt voor de analyse. Van hen behoren er 30 respondenten tot de gedupeerde ambtenaren. Daarnaast spraken we 21 leidinggevendenden.<sup>7</sup>

## Respondenten

De respondenten die wij aanduiden als ‘gedupeerde ambtenaren’ waren allen respondenten met een migratieachtergrond (voornamelijk van buiten Europa), en/of respondenten van kleur. De respondenten gebruikten verschillende termen om hun eigen culturele en/of etnische identiteit te beschrijven zoals ‘migratieachtergrond’, ‘bi-cultureel’, ‘persoon van kleur’ en verwijzingen naar landen van herkomst zoals Turks, Surinaams of Marokkaans. In dit rapport gebruiken we de termen mensen van kleur en/of mensen met een migratieachtergrond. Dit doen we omdat beide termen niet allesomvattend zijn. Niet alle mensen met een migratieachtergrond beschouwen zichzelf als een persoon van kleur bijvoorbeeld en andersom.

De gedupeerde ambtenaren verschillen in functieniveau en zijn werkzaam in verschillende afdelingen van de organisatie. De respondenten laten een variatie zien qua dienstverband bij de gemeente. Sommigen werkten al meerdere jaren voor de gemeente en/of voor andere gemeenten, anderen stonden aan het begin van hun (gemeentelijke) carrière. Verder was er een min of meer gelijke verdeling te zien qua man/vrouw verhouding bij de gedupeerde ambtenaren. Andere persoonskenmerken zijn niet uitgevraagd of worden niet benoemd vanwege het bewaken van de anonimiteit van de respondenten.

De leidinggevendenden waren overwegend, wat wij noemen, ‘witte’ mensen: mensen zonder duidelijke migratieachtergrond en met een lichte huidskleur. Enkele leidinggevendenden waren mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond. Dit aantal was te klein om een vergelijking tussen beide categorieën te kunnen maken. De leidinggevendenden verschillen in beleidsterrein. De afdeling waaraan deze respondenten leidinggeven varieert ook, evenals de lengte van hun dienstverband bij de gemeente. In de analyse zijn deze verschillen niet apart geanalyseerd omdat aantallen anders te klein zouden worden en dit niet direct relevant was voor de onderzoeksvragen.

## Data-analyse

*Grounded Theory* (GT) is een veelgebruikte kwalitatieve onderzoeksmethode ontwikkeld door Glaser & Strauss (1967). Bij GT is dataverzameling een iteratief proces. Dit betekent dat het gaat om een herhalende cyclus van dataverzameling, van data-analyse en daaropvolgende reflectie (Charmaz, 2014). Bij het toepassen van de GT is het de bedoeling om dit proces net zolang te herhalen tot er ‘saturnatie’ plaatsvindt, ofwel tot er geen nieuwe gegevens meer bijkomen over hoe een bepaald fenomeen in elkaar zit. GT mondt uit in verwachtingen over hoe een bepaald fenomeen/probleem in elkaar steekt.

## Topiclijst

Zoals gebruikelijk bij GT hebben we gewerkt met een topiclijst; een lijst met thema’s die zijn bevraagd.

<sup>7</sup> In totaal zijn er 36 gedupeerde ambtenaren gesproken, hiervan ontbreken vier interviewverslagen. Bij twee respondenten betrof hun ervaring geen institutioneel racisme. Deze zijn daarom niet meegenomen in de analyse. In totaal zijn er 23 leidinggevendenden gesproken, hiervan ontbreken twee interviewverslagen. Deze zijn daarom niet meegenomen in de analyse.

Bij GT wordt er vaak gebruik gemaakt van *sensitizing concepts*: dat zijn de uitgangspunten voor het bouwen van een analyse om een gefundeerde theorie te produceren (Bowen, 2006; Blumer, 1954; 1979). In ons onderzoek is het concept 'institutioneel racisme' het uitgangspunt bij het opstellen van de topiclijst en bij onze analyse. Het betekent onder meer dat we hebben doorgevraagd op de processen, geschreven en ongeschreven regels en beleid in organisaties (bij instroom, doorstroom, op de werkvloer etc.) maar ook op niet-geformaliseerd, sociaal ingesloten gedrag van werknemers binnen organisaties.

### Codeboom

De uitgewerkte interviews zijn gecodeerd aan de hand van een codeboom, met een aparte set voor de gedupeerde ambtenaren en voor de leidinggevenden. Deze codeboom is gebaseerd op de vooraf opgestelde vragenlijst en verworven inzichten van de onderzoekers die de interviews hebben afgenomen. Tijdens het coderen is de codeboom aangepast om beter aan te sluiten bij de verworven data. De interviews met de gedupeerde ambtenaren zijn in twee rondes gecodeerd door verschillende onderzoekers om interne validiteit te waarborgen. De codering is uitgevoerd met behulp van het programma MAXQDA 2022 en Atlas.ti 23<sup>8</sup>. De analyses hebben gezorgd voor een aantal verwachtingen over hoe het door ons bestudeerde fenomeen in elkaar steekt. Op basis daarvan hebben we het rapport geschreven en de onderzoeksvragen beantwoord. Dubbel gecheckt is in de analyse of er opvallende verschillende waren tussen gemeenten; dat bleek niet het geval te zijn.

### Inzichten uit de literatuur

Door het rapport zijn inzichten uit de literatuur verwerkt in aparte kaders, die toelichting bieden op relevante begrippen, cijfers, definities en theorieën. De betreffende inzichten zijn verworven uit de (internationale) wetenschappelijke peer reviewed literatuur alsmede uit databases van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en uit relevante rapportages van (kennis)instituten. De kaders dienen ter ondersteuning van de verworven inzichten uit de data. In de conclusie is een koppeling tussen beide gemaakt.

### Leeswijzer

In hoofdstuk 1 beschrijven we de ervaringen met institutioneel racisme van de gedupeerde ambtenaren en de gevolgen hiervan; hiermee worden onderzoeksvragen 1 en 2 beantwoord. In hoofdstuk 2 staan de ervaringen van de leidinggevenden en andere verantwoordelijken voor beleid centraal. Daarmee biedt hoofdstuk 3 een antwoord op onderzoeksvraag 3. Hoofdstuk 4 bevat een beschouwing en conclusies op basis van de bevindingen. In dat hoofdstuk beantwoorden we tevens onderzoeksvraag 4 over de verschillen en overeenkomsten tussen de twee groepen respondenten.

8 KIS bestaat uit twee organisaties, Movisie en Verwey-Jonker Instituut en deze hebben verschillende coderingsprogramma's tot hun beschikking.

## Quotes

Door de respondenten zijn expliciete en concrete uitspraken gedaan die de gedeelde ervaringen met institutioneel racisme kunnen illustreren. Wij hebben het gebruik van quotes vermeden die (mogelijk) herleidbaar zijn tot de respondent, waardoor diens anonimiteit zou kunnen worden aangetast. Bij het doen van onderzoek is dit altijd van belang maar in de context van dit onderzoek geldt dit extra vanwege de angstcultuur die bleek te worden ervaren binnen de gemeenten, zowel door gedupeerde ambtenaren als leidinggevenden. Vele respondenten waren bang voor represailles vanwege het delen van hun ervaringen. Daarom is tijdens de interviews veelvuldig door respondenten benadrukt dat zij alleen wilden meewerken als hun anonimiteit gewaarborgd werd. De benodigde voorzichtigheid heeft er wel toe geleid dat we (sommige) situaties minder goed hebben kunnen illustreren met sprekende voorbeelden.

‘Ik heb ook zitten twijfelen of ik dit verhaal wel zou moeten vertellen, want ja, voor hetzelfde geld herkent iemand zich er dan toch in. Dat blijft altijd lastig toch, want ja niemand zit te wachten op dit soort dingen, geen enkele werkgever zit te wachten op dit soort negatieve aandacht. Maar ja, het is dat het anoniem is, want als het niet anoniem zou zijn, had ik er ook niet aan meegedaan.’

*(Ged. 2)*

# Signalen van institutioneel racisme binnen gemeenten

## ervaringen en perspectieven van gedupeerde ambtenaren

**In dit hoofdstuk beschrijven we ervaringen met racisme bij de gemeente als werkgever van 30 gedupeerde ambtenaren van kleur en/of met migratieachtergrond uit zes verschillende gemeenten. Het gaat om ervaringen van racisme in de: instroom, doorstroom, (interpersoonlijke) omgangsvormen en de klachtenprocedures. Dit hoofdstuk bespreekt vervolgens de gevolgen van deze ervaringen.**

### 1.1. Signalen van racisme?

De respondenten hebben allemaal gereageerd op een oproep om in gesprek te gaan over hun ervaringen met institutioneel racisme. De meerderheid van de respondenten gebruikt dan ook de termen ‘racisme’ en ‘institutioneel racisme’ om haar ervaringen te beschrijven of te duiden. Verschillende respondenten beschrijven dat het een tijdje duurde voordat zij zich realiseerden dat het racisme is wat zij meemaken.

‘Ik sprak er niet zo veel over met andere mede-collega’s, gewoon weet je. Je hebt meer je eigen ding, je hebt je eigen problemen. En nu pas zie je de gemeenschappelijke hè...?’

(Ged. 11)

Dit besef, dat het om racisme gaat, is er dus niet meteen als de situatie zich voordoet. Voor veel respondenten is dit iets wat langzaam maar zeker duidelijk wordt, zo is op te maken uit hun verhalen. Respondenten komen niet alleen tot dit besef door de ervaringen bij de gemeente, maar ook door andere ervaringen die zij opdoen:

‘Het gaat erom dat het emmertje met ervaringen volloopt. En mijn emmertje was ook al gevuld voordat ik bij de gemeente kwam werken. En dan merk je dus dat je wel toch als persoon van kleur een patroon soms ziet, waar mensen met al die druppeltjes die die emmer vullen, die zit gewoon vol.’

(Ged. 14)

Deze respondenten hebben dus vaak niet alleen op het werk maar in andere situaties racisme ervaren. Soms al vanaf de kindertijd, zo vertellen zij.

‘Dit is hoe ik ben opgegroeid, dit is waar ik mijn vader en mijn moeder mee heb zien struggelen vroeger. Ik ging als jong kind al mee naar instanties. Ik zag al vaak dat neerbuigende en dergelijke, daar ben ik mee opgegroeid.’

(Ged. 26)

Er zijn echter ook een paar respondenten die benoemen dat zij niet zeker weten of hun ervaringen wel te beschouwen zijn als ‘institutioneel racisme’ of ‘racisme’. Ze twijfelen over of het nu racisme is of niet omdat het mogelijk niet bewust gebeurt of erg subtiel is. En is het dan wel racisme? Dat vinden deze respondenten een lastige vraag.

Daarnaast zijn er ook een paar respondenten die zelf niet de term ‘institutioneel racisme’ of ‘racisme’ gebruiken om hun ervaringen te beschrijven. Ze gebruiken bijvoorbeeld de term ‘discriminatie’ of ‘wegpesten’.

Een enkeling denkt dat er geen sprake is van institutioneel racisme of racisme in de eigen gemeentelijke organisatie. Verreweg de meesten respondenten hebben echter wel die ervaring. In deze volgende paragrafen worden deze ervaringen beschreven, te beginnen met de ervaringen met de instroom in de organisatie.

## 1.2. Signalen instroom

In de interviews is gevraagd hoe de instroom, ofwel werving en selectieprocedures, verloopt in de gemeente waar de gedupeerde ambtenaren werkzaam zijn. Het blijkt dat er grote verschillen bestaan tussen gemeenten, maar ook tussen verschillende afdelingen van dezelfde gemeenten. Het wordt genoemd dat er een selectie wordt gemaakt van de ingezonden cv’s door een enkel individu, vaak de leidinggevende van het team. Vervolgens buigt een sollicitatiecommissie bestaande uit verschillende personen zich over deze selectie. In enkele gevallen is deze procedure geheel in handen van de leidinggevende, zo wordt verteld. Kortom: uit de ervaringen van de gedupeerde ambtenaren blijkt dat er geen eenduidige richtlijnen worden nageleefd door gemeenten bij de

instroom. Hoe in de instroom racisme wordt ervaren, wordt beschreven in deze paragraaf.

### 1.2.1. Signalen van het ontbreken of niet naleven van instroomprocedures

Er zijn soms helemaal geen procedures voor de instroom geven de gedupeerde ambtenaren aan. Of deze worden niet nageleefd, zijn niet transparant of worden omzeild. Een respondent (Ged. 6) vertelt dat de score die de respondent als lid van een sollicitatiecommissie gaf voor een sollicitant minder werd gewaardeerd dan de score van een ander (wit) lid van de commissie. De respondent gaf een lagere score aan een witte sollicitant met minder ervaring, dan aan een andere sollicitant van kleur en/of met migratieachtergrond. Het tegenovergestelde werd gedaan door een ander (wit) lid van de sollicitatiecommissie. Toch werd besloten om de witte (mannelijke) sollicitant aan te nemen: ‘dan denk ik, het ligt aan de kleur’, aldus de respondent. Een andere respondent vertelt over het ontbreken van transparantie in deze procedures:

‘Er vindt natuurlijk al een voorselectie plaats, de mensen die allemaal gesolliciteerd hebben die zie je niet. In de voorselectie kan al een bepaalde, nou laten we zeggen een bepaalde groep of bepaalde personen al uitgesloten worden. Dat kan. Ik zeg niet dat dat gebeurt, maar dat zou zeker kunnen. Dat is nooit transparant.’

(Ged. 2)

Een opvallend voorbeeld van het omzeilen van procedures dat verschillende malen terugkomt in de interviews, is dat er binnen de gemeenten mensen zijn aangesteld op basis van vriendschap of omdat zij behoren tot familie/kennissen/oud-collega's van medewerkers. Door meerdere respondenten is aangegeven dat er mensen uit het eigen netwerk van leidinggevenden op posities binnen de gemeente worden geplaatst zonder het (juist) volgen van de instroomprocedures.

'Het is allemaal vriendjespolitiek, die brengt zijn zus. Je ziet het ook, gewoon familieleden. Dat is heel lastig. Toen ik binnen de gemeente [plaats] kwam, zag ik het gewoon gebeuren.'

(Ged. 6)

'Komt er weer een interimmanager aan. En die had weer een hele goede vriend/vriendin, je weet vaak hoe het loopt, interims zijn vaak goede maatjes van die en die, van de collega's. Er is altijd wel iemand een bekende van een ander.'

(Ged. 21)

Deze bevoordeling van bekenden door de persoon die beslist over de vacature wordt ook ervaren bij de doorstroom ([zie 2.2.](#))

### 1.2.2. Signalen van subjectieve elementen instroomprocedures

Of deze procedures nu door één persoon of door meerdere personen worden uitgevoerd, gedupeerde ambtenaren zijn kritisch op hoe de instroom verloopt. Hun kritiek gaat voornamelijk over de subjectieve elementen die een rol kunnen spelen.

'Nu wordt ervan uitgegaan, niet op basis van iemands kwaliteiten, maar op basis van iemands uitstraling. Iemands uiterlijke kenmerken. En misschien ook eigenlijk op relationeel gebied. Je hebt een goede band met diegene: "oh ja, dan ga ik diegene aannemen". Maar dat zegt helemaal niks over zijn of haar kunnen.'

(Ged. 12)

Respondenten vertellen (onder meer) dat er wordt afgegaan op een subjectieve 'klik' met de kandidaten tijdens de instroomprocedures (zie kader hieronder voor uitleg hierover). Dit leidt er toe dat er mensen worden aangenomen die lijken op degene die hen moet aannemen of op de meerderheid van het team/de organisatie. Het gaat hierbij voornamelijk om witte mensen, geven respondenten aan.

"Heel veel mensen zijn via het netwerk binnengekomen. Die kent die, dus die neemt die aan. En zo is het gegaan. En daarom worden mensen ook aangewezen, omdat diegene een betere klik heeft met die manager. [...] Dat zijn wel redenen om iemand aan te nemen. Om te zeggen: deze past wel beter, want ik heb een betere klik met diegene. Dus die manager heeft zoiets van: ik ga haar toch kiezen, omdat ik beter met haar kan, ik heb gewoon een klik. Dat is nu het probleem wat er gebeurt in gemeente [plaats]. En wij zijn niet de enige afdeling die hier tegenaan loopt."

(Ged. 12)

Wanneer bij de instroomprocedures meerdere mensen zijn betrokken, in de vorm van een sollicitatiecommissie bijvoorbeeld, wil dit niet zeggen dat de objectiviteit altijd wordt gewaarborgd, zo wordt aangekaart door de gedupeerde ambtenaren. Er zijn respondenten die hebben meegemaakt dat een



witte collega uit de selectiecommissie duidelijk heeft gemaakt de voorkeur te geven aan een kandidaat omdat deze op diegene lijkt. Ook wordt verteld over vacatures die zo dichtgetimmerd zijn dat die alleen passen op mensen die lijken op degenen die de lakens uitdelen bij de selectie.

'En de ervaring die ik ook heb is als het puntje bij paaltje komt willen mensen toch het liefst iemand die op ze lijkt. Iemand waar ze zich veilig voelen. Of ze timmeren de vacature zo dicht dat je gewoon perfect al in dat plaatje moet passen.'

(Ged. 14)

Volgens de gedupeerde ambtenaren wordt er nogal eens uitgegaan van iemands uiterlijke kenmerken in plaats van iemands competenties en ervaring. Zo geeft een respondent (Ged. 8) aan dat er door verschillende (witte) leden van een sollicitatiecommissie naar redenen werd gezocht om meerdere sollicitanten af te wijzen vanwege hun hoofddoek. Deze afwijzingen werden uiteindelijk beargumenteerd op grond van andere (niet-religieuze) aspecten van de kleding van de sollicitanten. Gedupeerde ambtenaren stellen dat er altijd wel op zoek gegaan wordt naar redenen om mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond niet aan te nemen. Meestal is het racisme niet openlijk en wordt er een argument gezocht om dit te verbloemen, zo is de ervaring van verschillende respondenten, zoals 'te mondig zijn' (Gr. Ged. 3). Kortom: tijdens de sollicitatieprocedures lijkt er ruimte te zijn voor subjectieve beoordelingen wat ertoe kan leiden dat mensen keuzes maken op basis van hun persoonlijke voorkeuren en zich kunnen laten leiden door vooroordelen en stereotypen.

### Objectief werven en selecteren om de invloed van vooroordelen te verminderen

Uit de literatuur is bekend dat (impliciete) vooroordelen en stereotypen invloed hebben op werving en selectie (e.g., Deros et al., 2016; Kulik et al., 2007; Rooth, 2010; Silva, 2022). Vooroordelen over een minderheidsgroep leiden onder meer tot een voorkeur voor de 'eigen groep' (Silva, 2022). Vooroordelen en stereotypen zijn dus niet alleen van invloed doordat mensen negatieve denkbeelden en houdingen hebben ten opzichte van andere (groepen) mensen maar ook doordat ze positieve vooroordelen en stereotypen hebben over de eigen groep/mensen. Hierdoor zijn mensen geneigd tot een voorkeur voor mensen die op hen lijken (Goldberg, 2003; Greenwald & Pettigrew, 2014). Dit zorgt voor wat genoemd kan worden *cloning*: het steeds opnieuw plaatsen van mensen op bepaalde posities die lijken op de mensen die er daarvoor zaten (Essed & Goldberg, 2002).

Als er wordt afgegaan op de 'klik' met een sollicitant, is het risico groot dat bewuste en onbewuste vooroordelen en stereotypen meespelen. Mensen klikken makkelijker met mensen die op hen lijken (Hulsegge et al., 2020). Dat vooroordelen en stereotypen een rol spelen in beslissingen in de instroom hebben mensen die hierover gaan niet altijd in de gaten. Uit een experimenteel onderzoek blijkt dat bevoordelende beslissingen op basis van afkomst door de betrokkenen werd verdedigd onder verwijzing naar arbitraire zaken, zoals de persoonlijkheid van de kandidaat (Silva, 2022). Uit onderzoek in Nederlandse ziekenhuizen blijkt hoe dit concreet werkt in de praktijk: om geselecteerd te worden gevonden dat professionals 'in het team moeten passen' en dat er een 'klik' moet zijn maar doordat collega's met een migratieachtergrond worden gezien als 'anders' maken zij hier minder kans op en hebben zij minder kansen binnen de organisatie (Leyerzapf, 2019).

### 1.2.3. Signalen van openlijk afwijzen op grond van afkomst of religie

Er zijn gedupeerde ambtenaren die hebben meegemaakt dat er sprake is van openlijke uitsluiting op basis van kleur en/of een migratieachtergrond door leidinggevenden tijdens de instroomprocedures. Dit lijkt vooral te maken te hebben met de individuele opvattingen van ambtenaren die belast zijn met het aannemen van nieuw personeel. Zo vertelt een respondent (Ged. 5) dat er binnen de gemeente iemand, in een leidinggevende functie, werkzaam was die vond dat ambtenaren geen hoofddoek zouden mogen dragen. Deze persoon ging ook over het aannemen van nieuwe medewerkers. Volgens de respondent zijn er daardoor mogelijk meerdere mensen afgewezen: 'ik weet 100 procent dat daar heel veel sollicitanten met hoofddoek zijn gekomen die daardoor niet aangenomen zijn'. Een andere respondent (Ged. 8) vertelt dat er door een leidinggevende expliciet is aangekaart dat deze zelf aangeeft mensen van met een donkere huidskleur niet te kunnen beoordelen (maar witte mensen wel) omdat zij zelf geen referentiekader' hiervoor heeft.

Het lijkt dus voor te komen dat individuele ambtenaren openlijk communiceren dat zij mensen vanwege hun afkomst en/of religie niet aannemen of niet kunnen beoordelen. Deze subjectieve en soms openlijk racistische opvattingen en handelingen krijgen de ruimte in een context waar soms helemaal geen, of geen duidelijke, procedures zijn of worden gevolgd met betrekking tot werving en selectie.

### Racisme in werving en selectie in Nederland

Diverse studies tonen aan dat er in Nederland sprake is van racisme in het werven en selecteren. Verschillen praktijktests zijn uitgevoerd waaruit dit blijkt. Bij een praktijktest wordt er op experimentele wijze onderzocht of er sprake is van ongelijke behandeling tussen twee of meer (fictieve) identieke kandidaten. Praktijktesten zijn geschikt voor het onderzoeken van een vermoeden van discriminatie (Fiere & Hoogenbosch, 2019; Kif Kif & Liga voor Mensenrechten, 2014). Met praktijktesten kan er getest worden of er een verschil is in het uitnodigen van twee of meer fictieve identieke sollicitanten voor een sollicitatiegesprek na het inzenden van een cv. Deze sollicitanten zijn identiek als het gaat om relevante kenmerken die vereist zijn voor de functie. De cv's verschillen uitsluitend op persoonlijkheidskenmerken, zoals afkomst. Met deze experimentele methode kan bepaald worden in welke mate iemands afkomst invloed heeft op de slagingskans om uitgenodigd te worden voor een sollicitatiegesprek (Andriessen et al., 2010).

Uit een dergelijk onderzoek waarin sollicitanten met een Nederlands klinkende achternaam werden vergeleken met mensen met een Arabische klinkende achternaam, bleek dat de sollicitant met een Nederlands klinkende achternaam 60 procent meer kans had op een positieve dan sollicitanten met een Arabisch klinkende achternaam (Blommaert et al., 2013). Een meer recente praktijktest wees uit dat sollicitanten zonder migratieachtergrond zo'n 46 procent kans hadden om in de eerste ronde geselecteerd te worden ten opzichte van 33 procent van degenen met wat in het onderzoek genoemd wordt een 'niet-westerse migratieachtergrond'<sup>9</sup> (Thijssen et al., 2020). Daarnaast blijkt uit onderzoek dat mensen zonder een migratieachtergrond met een strafblad een grotere kans hebben om uitgenodigd te worden voor een sollicitatiegesprek dan

9 Wanneer we refereren naar andere onderzoeken/rapportages verwijzen we naar de door hen gehanteerde begrippen/definities. Deze kunnen afwijken van de door ons gehanteerde begrippen/definities.

sollicitanten met een migratieachtergrond zonder een strafblad (Van den Berg et al., 2017). Ook worden mensen met een achtergrond in een land dat als islamitisch wordt gezien, minder vaak uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek dan mensen zonder zo'n achtergrond (Di Stasio et al., 2019).

Personen met een migratieachtergrond, zoals een Turkse of Marokkaanse achtergrond, hebben ook in andere Europese landen te maken met arbeidsdiscriminatie. Maar in vergelijking met bijvoorbeeld Duitsland (Thijssen et al., 2021) of Spanje (Ramos et al., 2019) komt arbeidsdiscriminatie in Nederland vaker voor. Een recente meta-analyse wijst uit dat dat discriminatie op basis van afkomst en/of huidskleur in Nederland lijkt toe te nemen, terwijl deze in andere landen stabiel blijft en in Frankrijk zelfs afneemt (Quillian & Lee, 2023).

### 1.3. Signalen doorstroom

Ongelijke behandeling op basis van afkomst, huidskleur en/of religie wordt, naast bij de instroom, ook gesignaleerd door de gedupeerde ambtenaren op het gebied van doorstroom, beoordelingen en salariëring. Dit wordt beschreven in deze paragraaf.

#### 1.3.1. Signalen van ongelijkheid in het doorstromen

De gedupeerde ambtenaren signaleren dat de doorstroom voor mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond veel moeilijker en minder waarschijnlijk wordt gemaakt dan voor witte collega's. Zo merken de respondenten zelf dat zij minder kans maken op promotie dan witte collega's. Gedupeerde ambtenaren refereren niet alleen aan hun persoonlijke ervaringen, maar ook aan wat zij op grote schaal zien gebeuren binnen de organisatie. Zij merken op dat medewerkers van kleur en/of met een migratieachtergrond structureel minder kansen hebben op promotie.

'En wat mij het afgelopen jaar opvalt is dat er meerdere collega's óf weg zijn gegaan óf heel hard aan het zoeken zijn om weg te gaan, omdat ze volledig tegengewerkt worden om door te groeien. Dat zijn altijd die [bi]culturele collega's.'

(Ged. 13)

Dit merken gedupeerde ambtenaren op, omdat zij zien dat het carrièrepad van medewerkers van kleur en/of met een migratieachtergrond en witte collega's anders verlopen. Zo geeft een respondent (Ged. 8) aan dat witte collega's waar de respondent gelijktijdig mee is gestart in dezelfde functie allemaal op hoge functies zitten zoals management. Collega's van kleur en/of met een migratieachtergrond die ook gelijktijdig in dezelfde functie zijn gestart, vervullen niet

deze functies of ze zijn vertrokken. Ook wordt dit door gedupeerde ambtenaren ervaren omdat ze zien dat er een gebrek aan etnische/culturele diversiteit is in de hogere functies/schalen. Dit wordt gezien als een glazen plafond door hen. In lagere schalen en uitvoerende functie is deze representatie er wel, zo signaleren de respondenten.

‘Bij uitvoerend zit gewoon meer kleur, dat is gewoon een feit. En de mensen die daarboven zitten, dat is gewoon witter. Het is gewoon echt een feit. Ik kan er niks anders van maken.’

(Ged. 17)

‘Als je kijkt naar het organogram, functies die aan de top zitten, is eigenlijk allemaal wit. Je merkt in de onderkant van de piramide, om het zo maar even te zeggen, zoals bij [afdeling], zie je iemand zoals ik, andere mensen met een andere huidskleur, mensen met een hoofddoek, verschillende soorten mensen.’

(Ged. 26)

Ambtenaren bij verschillende gemeenten hebben dus veelal de indruk dat diversiteit aan de top ontbreekt. Gedupeerde ambtenaren geven aan dat doorgroeien er voor hen veelal niet in zit, ondanks het krijgen van positieve beoordelingen. Aan hen wordt verteld dat er geen mogelijkheden zijn binnen de organisatie. Deze mogelijkheden zijn er wel voor witte collega's, wordt gesignaleerd. Ook wordt er aangegeven dat er witte mensen van buiten de organisatie worden aangenomen, zonder relevante ervaring of affiniteit, op posities waar de respondenten naar willen doorgroeien. Soms ervaren respondenten ook dat zij extra voorwaarden krijgen opgelegd om te kunnen doorstromen. Denk hierbij aan een extra of verlengde proefperiode of de eis om eerst bepaalde competenties te ontwikkelen of diploma's/certificaten te bemachtigen.

Wanneer hieraan voldaan wordt, worden de eisen weer bijgesteld zo is de ervaring. Dit zien zij niet of nauwelijks bij witte collega's gebeuren. Ook worden meerdere voorbeelden gegeven door de respondenten waarbij witte collega's met minder ervaring wel kunnen doorstromen, maar collega's van kleur en/of met een migratieachtergrond, ondanks hun ervaring, niet.

Enkele respondenten geven aan dat ze uiteindelijk wel zijn doorgegroeid, maar dat dit proces erg moeizaam verliep:

‘Uiteindelijk ben ik het geworden. En ik heb echt toen nog getwijfeld van wil ik dit wel? Ook gewoon omdat ik van de principes ben. En ik was gewoon een beetje boos. Ik was gewoon teleurgesteld in dat ik zo'n lange weg moest afleggen.’

(Ged. 17)

Respondenten ervaren en zien dus om hen heen dat mensen van kleur en/of met een migratie-achtergrond, in tegenstelling tot witte mensen, obstakels ervaren bij de doorstroom. Het komt er niet van of het is erg moeizaam.

### **1.3.2. Signalen van subjectieve criteria en oneerlijke processen in de doorstroomprocedures**

Door de gedupeerde ambtenaren wordt aangegeven dat de ongelijkheid in doorstroom met name komt doordat doorstroomprocedures, net als bij de instroom, niet juist worden nageleefd, niet transparant zijn en dat er allerlei subjectieve elementen een rol kunnen spelen. Allereerst wordt er aangegeven door respondenten dat er vacatures voor de schijn worden uitgezet. Deze vacatures worden dan intern wel uitgezet, maar sprake van een echt of eerlijk proces waarin gezocht wordt naar de beste kandidaat is er niet. Vooraf is al besloten wie de functie gaat vervullen.

‘En [Nederlands klinkende mannen naam] bij ons bijvoorbeeld, die heeft een bepaalde positie ook bij ons gekregen hier. Zonder dat er een vacature voor was vrijgekomen. Wij [mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond] hebben weer niet de kans gekregen dus om te gaan solliciteren hierop. En je merkt ook heel vaak, als er vacatures worden uitgezet, dan is het voor de formaliteit. Intern hebben ze dan al besloten wie het gaat worden. [...] Wij [mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond] hebben niet de kans gekregen om daarvoor te solliciteren. Ze hebben die persoon al aangewezen. Voor de formaliteit wordt de vacature uitgezet.’

*(Ged. 10)*

Daarnaast wordt aangegeven dat er specifieke functies worden gecreëerd voor bepaalde mensen. Vacatures worden dan zo geschreven en samengesteld dat alleen specifieke mensen kan hierop maken. Hierdoor worden andere mensen uitgesloten.

Verder beschrijven verschillende respondenten dat je als werknemer in het doorgroeiproces afhankelijk bent van degene die gaat over dit proces. Dit wordt ervaren als een ongelijke machtsverhouding. Een respondent zegt hier het volgende over:

‘Dus de invloed, dat is dus mijn conclusie, van teamleiders onderling is vrij groot. Die hebben zo’n macht om de deur open of dicht te houden. En als er iets is gebeurd ooit, ja dan kan je het schudden. Zo is het. Ja.’

*(Ged. 11)*

Een andere respondent (Ged. 21) maakt dit concreet met de ervaring bewust geïntimideerd en bedreigd te worden met een negatieve beoordeling door een leidinggevende, zodat de respondent zou moeten vertrekken. Persoonlijke

relaties lijken een rol te spelen bij de doorstroom. Wanneer je niet de juiste persoon kent en daar een band mee hebt, is het onmogelijk om door te groeien, zo wordt verteld door respondenten. Dat persoonlijke relaties bepalend zijn voor de doorgroeimogelijkheden, komt ook naar voren in de ervaringen van gedupeerde ambtenaren die wel zijn doorgegroei. Zij geven aan dit te hebben bewerkstelligd doordat zij een goede verstandhouding hadden met de persoon die hierover ging. Er zijn respondenten die spreken over een ‘gunfactor’: het moet je gegund worden om promotie te kunnen maken. Hierin schuilt het gevaar dat wanneer je deze persoonlijke verstandhouding niet hebt, je niet kan doorgroeien. Ook wordt er genoemd dat je onderdeel moet zijn van een bepaald netwerk of een bepaalde groep:

‘Maar dat heb je in alle managementfuncties, dat ze hun eigen klikje gaan verzamelen. Als het een witte directeur is, dat wordt er een klikje verzameld van witte mensen om hen heen.’

*(Ged. 16)*

‘Ja, iedereen ziet het, het heeft helemaal geen zin, want het is ons kent ons. Als ik niet bij een bepaalde club zit van de organisatie en niet op vrijdagmiddag mee bier drink, ja dan is het een kansloos geheel.’

*(Ged. 23)*

Als laatste noemen gedupeerde ambtenaren dat er allerlei vage subjectieve criteria meespelen bij de doorstroomprocedures. Als er wordt gevraagd waarom ze niet kunnen doorgroeien horen de respondenten meestal vage of subjectieve redenen, zoals ‘past niet in het team’. Mede omdat doorvragen doorgaans niet leidt tot nadere onderbouwing laat dit bij de respondenten de indruk achter dat dat te maken heeft met onder meer hun afkomst: bij een heel

‘wit’ team lijken zij minder op de rest en worden ze gezien als minder ‘passend’ bij de anderen.

‘Kijk, eerst zag ik het niet. Ik had het eigenlijk niet door, weet je. Maar nu denk ik van: hé, als je ziet hoe dat team eruitziet en het is alleen maar wit bijvoorbeeld, of alleen maar dames of alleen maar mannen of wat. Dan denk je: hè, dat woord van ‘je past niet in hun team’, betekent eigenlijk

“je past niet in ons straatje”

*(Ged. 11)*

Door de manier waarop de doorstroomprocedures verlopen, signaleren de gedupeerde ambtenaren dat zij structureel beperkt worden in hun ontwikkelmogelijkheden op basis van de bewuste en onbewuste voorkeur van ambtenaren in een leidinggevende functie voor mensen die op henzelf lijken, voornamelijk witte mensen.

### Eerlijke doorstroomprocedures

Naast de gebrekkige instroom, kan de gebrekkige representatie en doorstroom van mensen met een migratieachtergrond deels verklaard worden uit het feit dat mensen die gaan over deze beslissingen (on) bewuste vooroordelen hebben, zo blijkt uit onderzoek van het SCP (Jongen et al., 2020). Internationaal onderzoek laat zien dat beoordelingssystemen en promoties zelden objectief verlopen. Vooral op de hoogste niveaus is het proces sterk subjectief, zo wordt geconcludeerd op basis van de literatuur (Vinkenburg, 2017; Vinkenburg et al., 2014). Om deze subjectieve bevooroordeelde manier van beslissen bij promoties tegen te gaan, ligt een meer objectief en meer geformaliseerd proces van beslissingen nemen rondom promoties voor de hand, een proces dat gemonitord en gecontroleerd wordt om te voorkomen dat het alsnog gepaard gaat met ongelijkheid (Bielby, 2000; McGinnity et al., 2021). Als er sprake is van geformaliseerde processen, zoals bij promotie, blijken werknemers minder discriminatie te ervaren in de organisatie (Hirsh & Lyons, 2010). Het is echter zaak om de juiste objectieve criteria te kiezen (Bieby, 2000). Een criterium als ‘persoonlijke geschiktheid’ volgens de manager is subjectief (McGinnity et al., 2021).

### 1.3.3. Signalen van ongelijkheid in beoordeling

Wat kan bijdragen aan de gesignaleerde ongelijkheid in de doorstroom is dat gedupeerde ambtenaren vertellen dat ze een verschil ervaren in beoordelingen tussen mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond en witte mensen. Respondenten geven aan dat zij negatiever worden beoordeeld in hun functioneren dan witte collega's. Deze beoordeling is in hun ogen vaak subjectief, zoals bijvoorbeeld blijkt als de beoordeling door een interimmanager totaal anders is dan die van de vaste manager. Ook geven verschillende respondenten aan dat er beoordelingen worden gedaan op basis van (racistische) vooroordelen en stereotypen. Denk hierbij aan stereotype beelden met betrekking tot Nederlands taalgebruik, spelling en grammatica in relatie tot afkomst. Dergelijke stereotypen worden in de beleving van respondenten als argumentatie gebruikt om iemands functioneren te bagatelliseren of de doorgroei te blokkeren.

*'Als puntje bij paaltje komt, dan pakken ze je wel op je achtergrond. Wat er vaak gebeurd is bij de beoordeling en voortgangsgesprekken dat het altijd goed gaat. En dan denkt een teamleider: "oh ik moet jou even feedback geven, maar wat moet ik geven? Ik weet het niet". Het eerste waar ze je dan op pakken is je taal en spelling.'*

*(Ged. 21)*

In lijn hiermee zeggen respondenten te ervaren dat er extra kritisch gekeken wordt naar competenties waar mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond volgens de heersende beeldvorming minder bekwaam in zijn. Daarnaast noemen verschillende gedupeerde ambtenaren dat de beoordeling gaat over competenties die er niet/minder toe doen, zodat er mensen (bewust) kunnen worden uitgesloten/negatiever beoordeeld kunnen worden. Respondenten vertellen verder dat er andere waarderingen worden opgehangen aan dezelfde

competenties. Wanneer iemand van kleur en/of met een migratieachtergrond zich uitspreekt of initiatief neemt, wordt dit gezien als brutaal of temperamentvol. Deze acties krijgen een negatieve lading. Wanneer een witte collega dit doet, geldt dit als daadkrachtig en resultaatgericht bijvoorbeeld. Dit leidt ertoe dat er onder sommige respondenten het gevoel heerst dat zij bepaald gedrag niet mogen vertonen en minder kunnen maken, omdat dat gedrag als negatief wordt weggezet of omdat er gelijk van het negatieve wordt uitgegaan: 'ik word tóch beoordeeld, niet om wat ik kan, maar om wie ik ben', zegt een respondent (Ged. 4). Wat aansluit bij niet jezelf kunnen zijn ([zie 1.4.3.](#)).

### 1.3.4. Signalen van ongelijke salariëring

In lijn met de ervaren ongelijkheid in beoordeling geven gedupeerde ambtenaren aan dat zij minder salaris ontvangen dan witte collega's voor hetzelfde werk. Dit verschil in salariëring kan ontstaan bij de intreding waar mensen van kleur en/of mensen met een migratieachtergrond lager worden ingeschat dan witte mensen. Maar ook zien de respondenten bijvoorbeeld nieuwe witte mensen binnenkomen die meer betaald krijgen voor hetzelfde werk. Ook wordt door de respondenten ervaren dat, wanneer er wel de mogelijkheid is om door te groeien, ze hiervoor in vergelijking met witte collega's een lagere (financiële) beloning krijgen. Respondenten ontdekken de ongelijke beloning bijvoorbeeld door hun salaris te vergelijken met een collega met dezelfde werkervaring en hetzelfde opleidingsniveau.

*'Dus onze werkervaring en duur in gemeenteland dat stond volledig gelijk. En wij zijn even oud. Dezelfde opleidingsachtergrond genoten ook. WO-geschoold. En ik kwam eigenlijk twee tot drie maanden nadat we in dienst waren tot mijn verbazing erachter dat zij veel hoger was ingeschaald.'*

*(Ged. 18)*

Wanneer er om een hogere salariëring wordt gevraagd die gelijk is aan die van andere collega's (in dezelfde functie) of wanneer deze verschillen worden aangekaart, dan is de kans om dit verschil terug te brengen minimaal, zo wordt gezegd. Ook ervaren gedupeerde ambtenaren een drempel om dit aan te kaarten. Zo stelt een respondent (Ged. 17) dat het voor mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond een grote en moeilijke stap is om dit te doen, omdat er onder hen het gevoel heerst van: 'je moet al blij zijn dat je überhaupt deze kans krijgt, dat überhaupt de keuze op jou is gevallen'.

### Racisme in de doorgroeimogelijkheden

Werknemers met wat lange tijd in onderzoek genoemd werd 'een niet-westerse migratieachtergrond', hebben in vergelijking met Nederlanders zonder een 'niet-westerse migratieachtergrond', vaker een baan op het laagste niveau. Daarnaast zijn zij ondervertegenwoordigd in de banen op het hoogste niveau zoals: advocaat en universitair docent. Dit verschilt per migratieachtergrond. Ook is de doorstroom naar hogere functies voor mensen met een migratieachtergrond beperkt (Huijnk, 2016; SER, 2019; Van Echtelt et al., 2015). Wanneer werkenden met een migratieachtergrond worden vergeleken met in competenties vergelijkbare werkenden zonder migratieachtergrond hebben zij een 12 procent kleinere kans om door te stromen naar een beter betaalde functie binnen de organisatie (Ponds et al., 2018; SZW, 2020). Ook uit het onderzoek naar institutioneel racisme bij het ministerie van BZK komt naar voren dat gebrek aan doorgroeikansen onder medewerkers, onder meer, te maken heeft met institutioneel racisme (Omlo et al., 2023).

Mensen met een migratieachtergrond stromen minder vaak door naar functies met betere arbeidsvoorwaarden. Er zijn structurele verschillen tussen mensen zonder en mensen met een migratieachtergrond op het gebied van salaris en het hebben van een vast contract. Dit verschil is te zien in alle sectoren en hangt niet af van opleidingsniveau (Ponds et al., 2018). De doorstroom voor eerste generatie migranten van een tijdelijk naar een vast contract bij dezelfde werkgever, ligt significant lager dan gemiddeld. Voor wat genoemd wordt de tweede generatie migranten van buiten Europa geldt dat zij significant minder vaak doorstromen van een tijdelijk naar een vast contract in vergelijking met Nederlanders zonder een migratieachtergrond (Gielen et al., 2023).



## 1.4. Signalen omgangsvormen

Er zijn ook signalen van racisme in de (on)geschreven omgangsvormen, interpersoonlijke communicatie, cultuur en sfeer op de werkvloer. In deze paragraaf worden de ervaringen van gedupeerde ambtenaren hiermee beschreven.

### 1.4.1. Racistische opmerkingen en ‘grapjes’

Gedupeerde ambtenaren geven vele voorbeelden van racistische opmerkingen van collega's. Deze opmerkingen hebben voornamelijk betrekking op negatieve stereotyperende uitlatingen over bepaalde (groepen mensen). En zijn er voorbeelden van racistische scheldwoorden, zoals het gebruik van het ‘n-woord’. Tevens vertellen een aantal gedupeerde ambtenaren dat collega's racistische bijnamen hanteren. Respondenten zijn soms verbaasd over de openheid waarmee deze racistische opmerkingen worden gemaakt. Meerdere voorbeelden gaan over racistische uitlatingen die ten overstaan van meerdere mensen in het openbaar worden gemaakt, zoals tijdens (grote) vergaderingen of in de kantine. Deze opmerkingen worden hier niet weergegeven om te voorkomen dat de gedupeerde ambtenaren herkend worden door hun collega's en/of leidinggevend en hun anonimiteit in het geding komt ([zie ook Inleiding](#)).

De racistische opmerkingen worden gemaakt op verschillende momenten, zoals in een gesprek, in de wandelgangen of in een vergadering, zo beschrijven de respondenten. Het komt ook voor dat er digitaal racistische uitlatingen geventileerd worden, in mailverkeer of in whatsapp bijvoorbeeld. Deze opmerkingen worden niet altijd bewust gemaakt, maar kunnen wel als zodanig worden ervaren volgens de respondenten. Bijvoorbeeld met verwijzingen als ‘jullie’. Door collega's wordt dan bijvoorbeeld gevraagd ‘waarom doen jullie zoiets?’ als het gaat om bepaalde eetgewoontes, of zelfs om criminaliteit. Ook hebben respondenten het gevoel dat collega's hen ter verantwoording roepen voor gedrag van anderen met dezelfde culturele en/of religieuze achtergrond.

Bijvoorbeeld over de ongeregelde heden in sommige plaatsen na de winst van Marokko tijdens het WK-voetbal in 2022. Maar ook over andere zaken, zoals de volgende respondent vertelt:

*‘Bijvoorbeeld omtrent [religie/levensbeschouwing]. Dan wordt ook gezegd van: “hé, wat is dat dan weer van jullie?” Je wordt op een soort verdachtenbankje gezet. Je moet je verantwoorden voor wandaden van enkelingen. Dan word je de hele tijd ondervraagd van: “hé wat vind je daarvan’ of ‘wat vind je hiervan?’” (Ged. 10)*

Een ander type situatie dat veelvuldig wordt genoemd, is dat respondenten complimenten krijgen die eigenlijk geen complimenten zijn. Denk hierbij aan: ‘wat spreek jij goed Nederlands’ of ‘jij bent anders dan de rest’. Hiermee zeggen collega's feitelijk dat ze verbaasd of verrast zijn dat hun collega van kleur en/of met een migratieachtergrond niet voldoet aan hun eigen vooroordelen en stereotypen over bepaalde (groepen) mensen. Ook uit witte collega's zich er soms verbaasd over dat de respondent positieve eigenschappen of kwaliteiten heeft. Dit druist eveneens in tegen hun vooroordelen en stereotypen. Het uitgaan van denken in groepen in plaats van kijken naar individuen, komt ook terug in ervaringen van aangesproken worden door collega's als (uitsluitend) onderdeel van een groep. Ook komen er veel voorbeelden voorbij van zogenaamde ‘grapjes’ die hier niet worden weergegeven om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen. Enkele respondenten zeggen dat ze zich daar weinig van aantrekken.

Kortom: de respondenten ervaren structureel te maken met racistische opmerkingen van (witte) collega's en leidinggevend.

## Openlijk racisme en racistische microagressies

Uit internationale literatuur komt naar voren dat racisme op de werkvloer zowel openlijk als subtiel kan zijn. Openlijk of 'ouderwets' racisme is gebaseerd op het geloof dat leden van gestigmatiseerde groepen inferieur zijn (Jones et al., 2016). Racisme kan daarentegen ook de vorm aannemen van microagressies. Microagressie wordt gekenmerkt door subtiele (alledaagse) bewuste of onbewuste (non)verbale vormen van pestgedrag op grond van impliciete aannames die bedoeld of onbedoeld als kwetsend kunnen worden ervaren en (in)direct stereotypen in stand houden (King et al., 2023; Sue et al., 2007a, 2019). Microagressies kunnen geclassificeerd worden als micro-aanvallen (bedoeld om het slachtoffer te schaden), microbeledigingen (e.g., onbeschofte of ongevoelige opmerkingen over de identiteit van een persoon), en micro-invalidaties (e.g., acties die de gevoelens of ervaringen van anderen minimaliseren) (Sue et al., 2007). Bij microbeledigingen kun je bijvoorbeeld denken aan complimenten die niet daadwerkelijk complimenten zijn zoals: 'wat spreek jij goed Nederlands' waarmee impliciet wordt gesteld dat iemand niet helemaal Nederlands is of mensen van die betreffende afkomst geen goed Nederlands zouden spreken en de persoon in kwestie een uitzondering is (Kohli et al., 2018; Lui, 2020; Sue et al., 2009).

Microagressies worden soms bestempeld als 'grapje', maar zijn discriminatoir (Kohli et al., 2018). De uitingen hebben een negatieve invloed op iemands zelfbeeld en sociale veiligheid (Balsam et al., 2011; Owen et al., 2014) en kunnen zorgen voor een burnout (King et al., 2023). Microagressies kunnen minstens even nadelig zijn voor de mentale en fysieke gezondheid als openlijk racisme. Daarnaast zijn ze lastig aan te kaarten, doordat ze moeilijker te identificeren en beoordelen zijn dan openlijk racisme. Dit zorgt er voor dat microagressies veelal van chronische aard zijn en vaker voorkomen dan openlijk racisme (Jones et al., 2016). Deze subtiele vorm van racisme kan op de werkvloer vaak over het hoofd gezien worden en toegeschreven worden aan een misverstand, waardoor het niet wordt geadresseerd en ongestraft blijft (Marshburn et al., 2017).

### 1.4.2. Reacties omstanders

Aan de gedupeerde ambtenaren is gevraagd hoe collega's reageren wanneer zij hun ervaringen delen over racisme, en hoe omstanders reageren. Respondenten zijn voorzichtig met het delen van hun ervaringen. Wanneer zij dit bespreken met collega's die geen omstanders zijn, gebeurt dit vrijwel altijd met mensen met dezelfde ervaringen: dus met andere mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond. Deze collega's geven vaker eerder steun en begrijpen het beter, zo ervaren veel respondenten.

'Collega's zonder kleur die kunnen het zich niet voorstellen. Dat maakt het moeilijk om hierover te praten. Dus praat je er niet over. Je praat er af en toe over met andere collega's van kleur, omdat je weer een ervaring hebt gehad. Of omdat zij een ervaring hebben gehad. Dan willen ze even uitblazen.'  
(Ged. 8)

Soms delen respondenten hun racisme-ervaringen met witte collega's. Dit zijn dan collega's die ze goed kennen en waar ze een prettige verstandhouding mee hebben. Wanneer collega's omstanders zijn van racisme wordt er vrijwel nooit ingegrepen, zo is de ervaring. Ook niet wanneer het gaat om uitspraken door collega's ten overstaan van een (grote) groep mensen. Zeker tegen leidinggevenden durven mensen zich niet uit te spreken of in te grijpen. Er komen enkele voorbeelden naar voren uit de interviews waarbij een witte collega omstanders is en wel ingrijpt. Maar vaak gebeurt dat niet: 'er is niemand die zich uitsprekt wanneer er onrecht plaatsvindt. Men kiest altijd voor de gemakkelijke weg en denkt niet aan de slachtoffers; aldus een respondent (Gr. Ged. 2). Een andere respondent zegt het volgende:

‘Er moet ook gekeken worden naar de medestanders, die staan er gewoon bij en kijken toe. Iedereen schrikt. Maar het moet ook benoemd worden als gedrag of dingen die niet door de beugel kunnen. Ik mis dat een beetje.’

*(Gr. Ged. 3)*

Het niet ingrijpen door omstanders is pijnlijk voor de gedupeerden. Zo zegt een respondent (Gr. Ged. 1) over het niet ingrijpen van een omstander: ‘dit vond ik misschien nog pijnlijker en choquerender.’ Zeker omdat deze collega op hetzelfde functieniveau zit als de pleger, aldus de respondent. Toen deze respondent aan deze collega zei dit kwalijk te vinden was de reactie dat het incident werd gebagatelliseerd: ‘je moet het niet zo opvatten, ze bedoelde het niet zo’. Het bagatelliseren van ervaringen met racisme door (witte) collega’s is iets wat veelvuldig voorkomt volgens de respondenten. Daarnaast geven respondenten aan dat mensen vaak in de verdediging schieten als ze worden geconfronteerd met hun racisme. Er worden dan zaken gezegd als: ‘ik ben geen racist’. Dit maakt het lastig om hierover in gesprek te gaan vinden verschillende respondenten, wat hen er dan ook van weerhoudt om dit te doen.

‘Op het moment dat ik zulke dingen bespreekbaar maak, maak ik ze eigenlijk uit voor racist. En dan kom ik aan hun zelfbeeld en dan gaan ze met hun hakken in het zand. En dat krijg ik een conflict. En dan is het niet meer werkbaar.’

*(Ged. 4)*

Dat de algemene reactie van witte collega’s neerkomt op het ontkennen of bagatelliseren van het racisme, heeft als effect dat de ervaringen kleiner worden gemaakt dan ze daadwerkelijk zijn, aldus een respondent (Ged. 4). Een andere respondent (Ged. 8) meent dat mensen door zo’n passief agressieve houding, van zich aangevallen voelen bij een confrontatie, per definitie niet ontvankelijk zijn voor datgene wat de ander ervaart. Kortom: de ervaring van de respondenten is dat er nauwelijks actieve omstanders zijn die ingrijpen bij racisme, maar dat er wel collega’s zijn, met name collega’s van kleur en/of met een migratieachtergrond, die luisteren en je begrijpen. Witte collega’s begrijpen het minder, ontkennen het vaker, bagatelliseren het of schieten in de verdediging, waarmee ze ook de gedupeerden sterk ontmoedigen om het gesprek erover aan te gaan, zo wordt ervaren.

## Het ingrijpen van omstanders

Het ingrijpen als omstander bij racisme is een belangrijke manier om racisme een halt toe te roepen, zo is bekend uit de wetenschappelijke literatuur. Een omstander kan een belangrijke rol vervullen als getuige van racistische en discriminatoire uitingen. Omdat omstanders juist direct zien wat er gebeurt hebben ze de mogelijkheid om zich uit te spreken en de pleger te confronteren (Moisuc & Brauer, 2019). Murrell (2020) stelt dat het plegen van een racistische daad, maar ook de impact ervan, niet enkel gezien moet worden als het probleem van de dader. Het is een bredere problematiek waarbij omstanders niet ingrijpen en dus nalatig handelen. Volgens onderzoekers zoals Nelson en collega's (2011) zou het activeren van omstanders daarom een essentieel element moeten zijn van antidiscriminatiebeleid. Ingrijpen bij racisme vinden veel mensen echter vaak moeilijk (Nelson et al., 2011). Hier zijn diverse verklaringen voor. Een daarvan is dat wanneer witte mensen getuige zijn van racisme zij dit minder vaak (h) erkennen als zodanig (zeker als het subtiel is of wordt bestempeld als een 'grapje') vergeleken met mensen van kleur (Sue et al., 2019). De impact van racistische uitingen worden veelal onderschat door mensen die hier zelf niet het slachtoffers van zijn. De uiting wordt dan gerationaliseerd en gelabeld als een daad die niet met racisme te maken heeft. Het probleem wordt daarbij dan eigenlijk neergelegd bij de gedupeerden (Dovidio et al., 2002; Sue et al., 2007a). Een andere reden om niet in te grijpen is dat omstanders dezelfde sociale normen hebben als de pleger. Zij hebben dan net als de pleger weinig empathie voor gedupeerden van racisme. Ook weerhouden omstanders zich ervan om in te grijpen, omdat ze persoonlijke relaties niet willen schaden, ervan uitgaan dat racisme niet meer bestaat, denken dat het toch geen zin heeft, niet weten hoe ze moeten ingrijpen, zichzelf niet verantwoordelijk voelen of geen zin hebben in 'negatief gedoe' en zich ervoor afsluiten (Felten et al., 2023).

### 1.4.3. Niet jezelf kunnen zijn

Er zijn gedupeerde ambtenaren die menen afgerekend te worden op vermeend 'anders-zijn', omdat anderen het beter denken te doen of willen dat het op hun manier gaat. Dit betreft bijvoorbeeld de manier van communiceren door middel van handgebaren of 'temperamentvol' spreken. Het gaat ook over bepaalde religieuze en/of culturele uitingen waar negatief op wordt gereageerd door collega's. Denk hierbij aan het dragen van een religieuze hoofdbedekking. Het effect hiervan wordt versterkt doordat omstanders niet ingrijpen (zie 1.4.2.). Hiermee wordt de norm versterkt dat je je op een bepaalde manier binnen de organisatie zou moeten gedragen. Respondenten geven aan dat zij of anderen zich hierdoor anders voordoen dan ze zijn of willen zijn, bijvoorbeeld door zich over bepaalde zaken niet uit te laten omdat ze angstig zijn om als 'anders' te worden gezien. Een respondent zegt hier het volgende over:

'Ik stelde mij ook timide op. Ik wachtte af. Ik maakte mijzelf nog kleiner. Ik wilde namelijk *pleasen*. Erbij horen. Ik wilde niet een afwijkende mening tonen dus hield ik mijn mond. Maar als je je zo opstelt scheidt dat ook wel een beeld naar buiten toe. Ik heb ook gezien dat mensen die dat wel deden, dus in discussie gingen over bepaalde zaken, weggingen na een korte periode. Die mensen werden namelijk gewoon weggepest.'

(Ged. 19)

Andere gedupeerde ambtenaren zeggen dat ze continu bezig zijn de heersende negatieve opvattingen over bepaalde groepen te proberen ontkrachten. Ze zijn continu bezig het tegendeel te bewijzen wat als een zware en uitputtende opgave wordt ervaren. Dit zegt een respondent hierover:

‘Het is zwaar, emotioneel. Er komen namelijk andere dingen bij kijken dan alleen je werk uitvoeren. Dit geldt ook voor collega’s in mijn omgeving met een migratieachtergrond. Je merkt dat je bij thuiswerken veel minder die geforceerde praatjes hebt, die opmerkingen [negatieve opmerkingen over iemands achtergrond] heb je nu veel minder. Als ik nu even op kantoor zit merk ik hoe heftig het eigenlijk allemaal is. Ik wist het wel, maar het is echt ontzettend uitputtend om jezelf niet te kunnen zijn. Mijn witte collega’s willen juist heel graag bijeenkomen. Dan merk je dat zij hier geen extra moeite in hoeven te steken. Maar eerlijk, ik ben blij dat ik afwezig ben fysiek, want ik heb helemaal geen zin in dit soort gedoe. Maar ik merk dat dit gewoon compleet anders wordt ervaren door witte collega’s. Het is namelijk razend uitputtend voor me om niet volledig mezelf te kunnen zijn.’

*(Gr. Ged. 1)*

Respondenten ervaren dat zij niet zichzelf mogen en kunnen zijn binnen de organisatie, en dat zij hierop worden afgerekend als zij dit wel doen. Hierdoor doen velen van hen hun opperste best om zich aan te passen aan de heersende norm, een ‘witte’ norm, waardoor zij zich in feite anders voordoen dan dat ze zijn, en hun identiteit hiermee moeten ontkennen. Dit eist een hoge tol, zie hierover meer bij de gevolgen ([zie 1.6](#)).

### Witte norm

Uit onderzoek van Waldring (2018) in België blijkt dat medewerkers van Turkse en Marokkaanse afkomst zich op de werkvloer vaak genoodzaakt voelen zich aan te passen aan de norm van de medewerkers zonder migratieachtergrond. Uit een Nederlands kwalitatief onderzoek onder hoogopgeleide medewerkers die islamitisch zijn, komt ook naar voren dat er vaak een ‘witte norm’ heerst op de werkvloer. Deze norm roept verschillende reacties op, uiteenlopend van verzet ertegen tot zich geheel aanpassen (Berger et al., 2017). Ook uit de internationale wetenschappelijke literatuur komt naar voren dat er vaak een ‘witte norm’ heerst in organisaties en dat niet-witte medewerkers de noodzaak voelen om zich zo ‘wit’ mogelijk te gedragen (Ritenhouse, 2013).

#### 1.4.4. Professionele input niet gewaardeerd/gehoord

Gedupeerde ambtenaren signaleren een gebrek aan waardering en erkenning voor hun werk. Ook ervaren zij dat hun (professionele) input minder wordt gewaardeerd en gehoord dan de input van witte collega's. Het gaat dan om het niet luisteren naar advies of inbreng of dat hier kort en negatief op wordt gereageerd door witte collega's. Het komt ook voor dat de input van respondenten niet wordt overgenomen of dat hierop geen acties op volgen. Meerdere respondenten ervaren ook dat de input van witte collega's sneller wordt geaccepteerd en dat de voorgestelde acties eerder worden doorgevoerd.

'Wat mij opvalt is dat je je rot werkt. Je zet je in. Maar de erkenning en waardering voor datgene wat je doet, dat blijft echt wel uit. Terwijl je dat bij andere collega's wel ziet.'

(Ged. 9)

Het komt ook voor dat respondenten merken dat ze niet de gelijke waardering krijgen voor hun input in vergelijking met witte collega's, ook al komt deze van hen samen. Soms wordt ook de input van de respondent, in vergelijkbare woorden, overgenomen door een witte collega. Dan wordt het punt wel serieus genomen. Een respondent (Gr. Ged. 2) vertelt de eigen strategie te hebben aangepast en opzettelijk expliciet een voorstel neer te leggen bij een witte collega, omdat er dan (eerder) iets mee gedaan wordt. Er wordt ook benoemd dat een witte collega zich de input geheel toeigent en doet alsof deze van hem of haar zelf komt in plaats van de persoon van kleur en/of met een migratieachtergrond. Respondenten geven meerdere voorbeelden van samenwerking waarbij de witte collega met de eer ging strijken en geen krediet gaf aan de collega van kleur en/of met migratieachtergrond. Door dergelijke voorvallen ervaren meerdere respondenten een gebrek aan waardering en erkenning.

Je krijgt niet de erkenning of waardering. Het luisteren naar advies van iemand en dat overnemen is ook een stukje erkenning en waardering. En als je ziet dat dat niet wordt overgenomen en een ander die hetzelfde zegt een week later tijdens hetzelfde overleg. Het is alsof je niet gehoord wordt en ook niet gezien wordt.

(Ged. 8)

Dit alles zorgt ervoor dat je als werknemer minder opvalt: in feite ben je onzichtbaar, want je bent nooit *top of mind*, aldus een respondent (Ged. 8).

Het feit dat respondenten minder kansen ervaren om door te kunnen stromen en opmerken minder erkenning en waardering voor hun werk en capaciteit te krijgen kan, mede, komen door de lage verwachtingen die witte collega's hebben van mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond, zo ervaren respondenten.

'Ja was heel bizar, er werd gewoon vanuit gegaan dat de witte mannelijke collega het werk heeft gedaan en dat ik alleen heb ondersteund. [...] Dat ik dan iets deed en dat de manager dan echt keek van: "hé, heb jij dat geproduceerd? Is dat jouw idee?'

(Ged. 1)

Het ervaren van de ongelijke waardering van het functioneren zorgt ervoor dat respondenten het gevoel hebben harder te moeten werken dan witte collega's ([zie ook 1.6.3.](#)), omdat ze zichzelf telkens (extra) moeten bewijzen, aan extra eisen moeten voldoen.

## Vooroordelen en stereotypen en de invloed op beslissingen en gedrag

Vooroordelen zijn de negatieve houding of specifieke negatieve gevoelens ten aanzien van bepaalde groepen mensen (Gordijn & Wigboldus, 2013). Deze kunnen expliciet voorkomen, maar ook impliciet. Expliciete vooroordelen gaan over het opzettelijk en bewust overwogen handelen op basis van deze vooroordelen (Dovidio et al., 2002). Bij impliciete vooroordelen gaat het om associaties die direct actief worden in het brein zonder dat iemand dit in de gaten heeft. Ze uiten zich in iemands gedrag of oordelen zonder dat deze zich daar zelf bewust van hoeft te zijn of dit opzettelijk doet (Gawronski & Bodenhausen 2006; Greenwald & Banaji, 1995; Greenwald et al., 1998). Stereotypen zijn overdreven denkbeelden over groepen mensen (Gordijn & Wigboldus, 2013). Ofwel: stereotypen gaan over een verzameling van eigenschappen die als typisch worden gezien voor een groep (Judd & Park, 1993). Ook stereotypen kunnen zowel impliciet als expliciet zijn. Bij impliciete stereotypen hebben mensen vaak niet in de gaten dat deze hun handelen beïnvloeden (Amodio & Devine, 2006).

De beslissingen die we nemen, de manier waarop we een persoon beoordelen en de manier waarop we ons gedragen, worden beïnvloed door zowel impliciete als expliciete vooroordelen en stereotypen (Amodio, 2014; Dovidio et al., 2010). Dat geldt ook voor gedrag op het werk (e.g., Jost et al., 2009), wat institutioneel racisme in de hand werkt. Door Bogaers en collega's (2018) wordt de invloed van vooroordelen op het werk onderverdeeld in drie categorieën: (1) vooroordelen over competenties: dat de betrokken personen minder prestaties leveren, minder kennis en verstandelijk vermogen hebben en minder verantwoordelijkheid aankunnen; (2) vooroordelen aangaande attitudes: dat de betrokkenen een moeilijk karakter hebben, geen juiste persoonlijkheid, en andere waarden en; (3) vooroordelen over de noodzaak zich te moeten aanpassen: aanpassing kost tijd/moeite/financiën. Ook zijn er heersende vooroordelen en stereotypen over witte mensen, die hen boven mensen van kleur kunnen plaatsen. Zo toont onderzoek aan dat mensen leiderschap associëren met wit zijn. Hetzelfde onderzoek laat zien dat mensen witte leiders vaker als positief evalueren, ongeacht hun feitelijke prestaties (Rosette et al., 2008).

## 1.4.5. Sociale (on)veiligheid

In de interviews is een gebrek aan sociale veiligheid binnen de gemeente als werkgever naar voren gekomen. De gedupeerde ambtenaren noemden vele ervaringen met racisme en voelen zich niet veilig om deze ervaringen aan te kaarten bij een leidinggevende of vertrouwenspersoon of een meldpunt (zie hierover meer bij 1.4.). Respondenten vertellen dat ze niet gezien willen worden als 'lastig' en dat het niet veilig is om meldingen te doen. Dit uit angst voor represailles:

'Als je een klacht indient dan kan je echt je jas en je tas pakken. Het wordt dan zo onveilig voor je.'

(Ged. 7)

De angst is gestoeld op eigen ervaringen, waarbij een respondent nadat die iets had aangekaart bewust zegt te zijn weggepest of weggewerkt. Daarnaast zijn er bij de respondenten vergelijkbare voorbeelden bekend van andere mensen binnen de eigen gemeente, andere gemeenten of andere (overheids)instanties. De respondenten vrezen dat assertief gedrag leidt tot sancties zoals een negatieve beoordeling, als 'anders' of lastig te worden gezien, bewust te worden weggepest of niet te kunnen doorgroeien. Dit heeft volgens hen onder meer te maken met de bestaande machtsongelijkheid. Een (sociaal) onveilig gevoel komt ook voort uit het feit dat er collega's zijn die negatieve opvattingen uiten over bepaalde (groepen) mensen. Ook al maskeren zij dit onder het mom van 'het was maar een grapje' of 'zo bedoelde ik het niet', kan dit gevoelens van onveiligheid teweeg brengen. Enkele respondenten merken verder op dat

er geen veilige omgeving wordt gecreëerd voor nieuwe medewerkers van kleur en/of met een migratieachtergrond omdat er een 'witte norm' heerst. Er zijn gevallen bekend onder de respondenten dat nieuwe medewerkers hierdoor snel na indiensttreding weer zijn vertrokken. Het ontbreken van het gevoel van sociale veiligheid zorgt ervoor dat respondenten zich inhouden of zich niet uitspreken over bepaalde zaken. Maar ook zorgvuldig hun woorden kiezen, wetend dat er door bepaalde mensen op een negatieve manier op gereageerd kan worden. Veel respondenten vinden het dan ook heel spannend om mee te doen aan het onderzoek en zijn bang om herkend te worden door anderen.

'Ik ben ook blij dat het anoniem wordt. Want anders zou ik het, ja dan zou ik er ook niet aan hebben deelgenomen eerlijk gezegd.'

(Ged. 21)

Eerder beschreven wij dat gedupeerde ambtenaren hun ervaring het liefste delen met andere ambtenaren van kleur en/of migratieachtergrond. Een deel van hen zegt ook in het contact met andere ambtenaren van kleur en/of met een migratieachtergrond sociale onveiligheid te ervaren. Wanneer ambtenaren van kleur en/of met een migratieachtergrond openlijk met elkaar omgaan en/of structureel met elkaar samenwerken, krijgen zij hier negatieve reacties over van witte collega's, met opmerkingen als 'jullie (mensen) zoeken elkaar altijd op, hé'. Om dit te voorkomen, gaat het soms zo ver dat ambtenaren van kleur en/of met een migratieachtergrond op de werkvloer doen alsof zij elkaar niet kennen, zo wordt verteld.

#### 1.4.6. Uitsluiting

Gedupeerde ambtenaren geven aan dat zij te maken hebben met uitsluiting binnen de organisatie. Het betreft situaties waarin zij worden buitengesloten

vanwege het niet voldoen aan of passen binnen de dominante (witte) cultuur die heerst binnen de organisatie. Deze vorm van uitsluiting kan zich op verschillende manieren manifesteren. Bijvoorbeeld wanneer etentjes, uitjes en lunches die op team- en organisatieniveau worden georganiseerd, passen bij de heersende witte norm en niet aansluiten op de wensen en behoeften van alle ambtenaren. Denk hierbij aan het niet rekening houden met bepaalde dieetwensen of bepaalde religieuze/culturele (feest)dagen die niet traditioneel worden gevierd in Nederland. Veelal maakt de organisatie daar dan ook geen ruimte voor, aldus de respondenten. Ook wanneer gevraagd wordt om hiermee rekening te houden is dat allemaal maar: 'moeilijk, moeilijk, moeilijk', aldus een respondent (Ged. 2). De respondenten signaleren een gebrek aan culturele sensitiviteit. Veel genoemd worden de borrels met alcohol:

Ik ben bijvoorbeeld moslim, ik drink geen alcohol et cetera. Dus ik ben ook iemand die niet graag naar borrels gaat, ik ga eigenlijk niet. Maar naar een borrel gaan, omdat daar gedronken wordt, ik voel mij daar niet fijn bij. Ik heb het vroeger gedaan, maar meer van collegiaal, maar die behoefte heb ik gewoon niet meer, omdat ik denk ja, ik hoef niet mijn best te doen in dat vlak. Dan mag je denken wat je wil, want naar mij toe wordt er ook niet zo je best gedaan.'

(Ged. 5)

Deze borrels sluiten veelal niet aan bij de waarden en normen van de islamitische respondenten waardoor zij hiervan afzien. Maar als medewerkers vanwege hun geloof niet naar borrels gaan, wordt hun dat niet altijd in dank afgenomen en worden zij als niet collegiaal gezien, zo wordt ervaren. Het niet mee kunnen doen aan sociale activiteiten zoals borrels kan negatieve gevolgen hebben, zoals zich geen onderdeel voelen van de organisatie of het team:



‘Nou ja, je voelt je dan toch veel minder onderdeel van het team, als er dan op zo’n manier mee omgegaan wordt. Ook gewoon door de manager. Dan denk ik bij mijzelf van ja we doen het toch met zijn allen, we hebben het hele jaar samen hard gewerkt, dus dan dat je de lusten die er dan zijn, zo’n uitje, dat is toch altijd leuk? Dat je dan uiteindelijk aan het einde van het partijtje lekker samen eten. Nou, dat mis je dan en dat is natuurlijk nooit leuk als je daar niet bij aanwezig kan zijn. Dus ja, dat is wel jammer.’

*(Ged. 2)*

Het ontbreken van deze culturele sensitiviteit wordt niet door iedereen ervaren. Enkele respondenten vertellen dat collega’s en/of leidinggevende interesse tonen, rekening houden en ruimte geven aan bepaalde religieuze en/of culturele uitingen.

‘Ik heb, ook als ik, ook op mijn feestdagen krijg ik een appje van hé, veel plezier vandaag en hoe was het Suikerfeest?’

*(Ged. 24)*

Naast het ontbreken van deze culturele sensitiviteit ervaren medewerkers ook expliciet te maken met uitsluiting. Zij worden bijvoorbeeld compleet genegeerd op kantoor.

‘En negeren, dan negeren ze je als je op kantoorplekken zit. Dan praten ze niet tegen je, smoezen ze achter je, voor je en naast je. Dat wordt dan een ondraaglijke en onveilige werksfeer.’

*(Ged. 28)*

Andere voorbeelden gaan over dat er minder vaak een gesprek met hen wordt aangeknoopt, wat onder meer gewijd wordt aan onhandigheid en onervarenheid in de omgang van mensen uit andere culturen.

‘Maar die uitsluiting, dat heb ik zo gemerkt op de werkvloer bij Nederlandse leidinggevenden die altijd met mensen in een kliekje zitten te babbelen, hè. Tenminste, bij mij op die afdeling dan die tijd. En jij wordt eigenlijk buitengehouden, weet je. Vooral als het om delicate zaken gaat waarbij de leidinggevende bijvoorbeeld zelf moet zien hoe ze uit die precaire situatie moet komen, dan zit ze maar achter de schermen met die mensen te babbelen. Maar niet met mij.’

*(Ged. 11)*

Het gaat hierbij ook om zaken als niet begroet worden als iemand op de werkplek arriveert (en zelf wel groet), uitgesloten worden van de whatsapp-groep van het team en geen aandacht gekregen bij ziekte in de vorm van een belletje of een kaartje, terwijl dit bij collega’s wel gebeurt. Ook wordt genoemd: lange stiltes, geen leuke opdrachten ontvangen en niet worden aangesproken. Verschillende respondenten noemen voorbeelden van genegeerd worden op het werk en niet helemaal meetellen.

## Racisme op de werkvloer

In 2022 gaf 10 procent van alle werknemers aan, in de voorafgaande 12 maanden, discriminatie te ervaren op het werk. Bij mensen met een migratieachtergrond van buiten Europa lag dit percentage op 16 procent (CBS, 2023). Uit eerder onderzoek van het CBS (2020) naar ervaren discriminatie bleek dat werkenden met wat genoemd werd, 'een niet-westerse migratieachtergrond' vaker discriminatie ervaren op het werk dan werkenden zonder een migratieachtergrond (Andriessen et al., 2020). Uit onderzoek in de zorg (Duijs et al., 2023; Nhass & Poerwoatmodjo, 2021) en onderzoek bij het ministerie van Buitenlandse Zaken (Omlo et al., 2022) komt naar voren dat mensen racisme ervaren op de werkvloer. Zo werd op het ministerie van Buitenlandse Zaken gesignaleerd dat collega's met een migratieachtergrond denigrerend worden bejegend, te maken hebben met misplaatste 'grapjes', genegeerd en buitgesloten worden en te maken hebben met onderschatting. Ook worden medewerkers met een migratieachtergrond een uitzondering op de regel genoemd, niet gezien als Nederlander en wordt er getwijfeld aan hun loyaliteit (Omlo et al., 2022).

## 1.5. Stappen zetten na het ervaren van racisme

Het merendeel van respondenten geeft aan geen stappen te hebben gezet na het ervaren van racisme in de gemeentelijke organisatie. We beschrijven in deze paragraaf wat hun redenen hiervoor zijn. Vervolgens beschrijven we wat de gedupeerde ambtenaren hebben gedaan die er wél werk van hebben gemaakt: een deel stapte naar de leidinggevende, andere naar de vertrouwenspersoon en enkele dienden een officiële klacht in. In deze paragraaf beschrijven we ook hun ervaringen.

### 1.5.1. Redenen waarom gedupeerde ambtenaren er geen werk van maken

Een veel genoemde reden om geen stappen te ondernemen is dat respondenten onvoldoende veiligheid ervaren. Onder veel respondenten heerst er de angst dat wanneer ze dit doen er negatieve consequenties aan verbonden zijn voor henzelf, zoals: worden weggewerkt of een (verder) verminderende kans op doorstroom. De verwachting is dat een melding of klacht uiteindelijk via allerlei lagen terecht komt bij een manager waarvan je afhankelijk kan zijn, waardoor je minder kans maakt om door te groeien. Zoals beschreven staat in [1.4.5](#). lijkt er binnen de gemeentelijke organisatie een onveilige omgeving te worden ervaren waardoor men zich niet durft uit te spreken over racisme. Mensen zijn duidelijk bang voor represailles.

'Ja kijk, stel ik zou een klacht indienen of er iets van zeggen bij een directielid. Het blijft nooit bij de directie. Het gaat uiteindelijk altijd terug naar het middenmanagement en lager. Uiteindelijk wordt de persoon aangesproken over wie het gaat. En als die nou gehoord heeft dat jij een klacht hebt ingediend, ja wat denk je dan als er straks een nieuwe vacature vrijkomt en die persoon gaat daar over. En daar heb jij een klacht over ingediend, daar heb jij je ding over gezegd, wat denk je dan?'

(Ged. 6)

‘Dus die meldingscultuur was totaal afwezig. Totaal afwezig. En ook al dat je dan denkt van ik heb nog idealen, ik ga er wat tegen doen, je wordt dan tot de orde geroepen door mensen die jou goed gezind zijn. Die in jou geloven. Die zeggen van je gaat het nog ver schoppen. Je moet het gewoon niet doen. Want anders loopt het heel slecht met je af. Dat is dus ook de reden waarom racisme eigenlijk nog steeds aan het uitdijen is. Want er is geen natuurlijk mechanisme dat het beperkt.’

(Ged. 15)

Verschillende malen komt terug dat je als werknemer in dat geval machteloos staat, mede vanwege afhankelijkheid van de leidinggevende.

‘Je geeft wel in zo’n gesprek aan dat je het er niet mee eens bent. Maar weet je wat het ook is. Je gaat ook niet verder met hen in discussie, omdat je volledig afhankelijk bent van hen. Er heerst een bepaalde angstcultuur binnen de organisatie waarbij je dus ook niet de strijd aan kan gaan met een teamleider. Want als jij de strijd aangaat en de teamleider heeft een pik op jou, ja dan ben je weg. Dan heb je dadelijk geen baan meer. En dat is ook wel misschien dat ik dat afgelopen jaren wel heb geaccepteerd, dat ik denk ‘ja laat het gaan’. Ik accepteer wat ze zeggen. En ik doe gewoon wat ik moet doen.’

(Ged. 21)

‘Ik lach erom maar dit is diep triest, de processen zijn er allemaal, het staat allemaal op papier. Er zijn allemaal klachtenprocedures enzo en processen en stukken. Maar uiteindelijk stel je geen moer voor en word je ook nog *gevictim blamed*. En moet je je dus ook nog eens inleven in het dader perspectief, hoe erg het is om een klacht tegen je ingediend te krijgen.’

(Gr. Ged. 1)

Het risico is dat je als slachtoffer juist de schuld krijgt, zo vertellen verschillende respondenten.

‘Kijk het lastige is, institutioneel racisme heeft te maken ook met macht. Kijk deze mensen kunnen jouw carrière maken en breken. En als je in gesprek gaat over een afwijzing of je gaat doorvragen, kijk, ik zal nooit dit, mijn vermoedens zal ik nooit kunnen delen. Want dan gaan mensen, natuurlijk gaan ze ontkennen, ze gaan in de weerstand, of jij beledigt hen. Maar dit zijn wel mensen die je, kijk, weet je, binnen mijn domein kom je elkaar ook steeds weer tegen. Het zijn mensen die je nog in andere functies weer opnieuw tegen gaat komen. Je gaat nog met ze samen moeten werken. Dus je moet ze te vriend houden.’

(Ged. 14)

Er heersen sterke ongelijke machtsverhoudingen binnen de gemeente, vinden de gedupeerde ambtenaren. Wat racisme aanklaart en aanpakken vrijwel onmogelijk maakt in hun ervaring. Ook hangt dit samen met de ongelijkheid in doorgroeimogelijkheden. Gedupeerde ambtenaren hebben hierbij geen handelingsperspectief waarbij zij aanspraak kunnen doen op hun rechten als werknemer. Voor hen lijken er maar een paar keuzes: zich erbij neerleggen, naar een andere afdeling gaan of ontslag nemen (zie [1.6](#)).

Een tweede reden, genoemd door meerdere respondenten, om zich niet uit te spreken is de verwachting dat het toch geen zin heeft, onder meer omdat de verschillende meldpunten (zoals vertrouwenspersonen of leidinggevendens) geen handelingsperspectieven hebben om effectief te kunnen optreden. Een respondent (Ged. 2) vertelt bijvoorbeeld dat de manager niet weet hoe om te gaan met dit soort zaken. Een klacht indienen vindt de respondent dus nutte-

loos. Het kan ook zijn dat gedupeerde ambtenaren geen klacht indienen omdat de verwachting en/of ervaring is dat de leidinggevende of de collega om wie het gaat het (institutionele) racisme bagatelliseert.

'Nee, ik heb het gelaten. Ik dacht het levert toch niks op. Ik heb er nu voor gekozen om met een grote boog om die meneer heen te lopen als ik hem zie. En ik weet nu gewoon hoe hij is. Dus ik heb zoiets van het heeft geen nut om mezelf daar... Er gebeurt toch niks mee.'

*(Ged. 17)*

'En als er wat mee gedaan wordt, ja wat zal het dan zijn? Dan zullen er gesprekken aangegaan worden met die persoon en aangegeven worden van hé, misschien niet zo handig hoe je dat hebt verwoord, let daarop, bla bla bla. Nou, je kent het wel. En dan weer tot de orde van de dag.'

*(Ged. 22)*

De meest gehoorde ontevredenheid over vertrouwenspersonen is dat ze weinig kunnen doen met meldingen. Ze kunnen alleen het verhaal aanhoren. Want als je er iets mee wil, dan heeft de vertrouwenspersoon een naam nodig, en dat is wat afschrikt, zo vertellen respondenten. De angst van respondenten is dat contact met de vertrouwenspersoon negatieve consequenties voor hen heeft, dat zij erop worden afgerekend terwijl er toch niets gebeurt met de persoon die hen racistisch heeft bejegend.

'Wat ze dan bijvoorbeeld doen, ze gaan naar een vertrouwenspersoon. Maar ja die kan ook niks. Die verzamelt het signaal, en dan? Die meldt het, die geeft het dan ook door bijvoorbeeld aan een directeur of een afdelingshoofd. En dan houdt het ook op. Er wordt eigenlijk in de praktijk niet zoveel gedaan ermee.'

*(Ged. 21)*

Een derde reden om geen klacht in te dienen is dat er een te grote bewijslast is, dat een klacht onvoldoende hard is te maken.

'Ik denk dat het heel moeilijk is, vanuit mijn ervaring waar ik net over vertelde, om aantoonbaar te maken of iets discriminerend of racistisch is. Dat is heel precair. De ander kan heel makkelijk zeggen: "oh, maar het was een grapje, het was niet zo bedoeld". Waar gaat de discussie dan over? Moet je hem er dan van overtuigen dat het wel zo bedoeld is?'

*(Ged. 16)*

Het probleem is dat er vaak geen aantoonbare regels in de organisatie zijn overtreden, zo wordt benoemd door respondenten. Er zijn allerlei vormen van meer indirecte discriminatie die lastig zijn om aan te tonen: als je bijvoorbeeld steeds opnieuw wordt overgeslagen bij een promotie omdat het met de andere kandidaat beter klikt of omdat deze 'beter in het team past', dan is het moeilijk om dit aan te kaarten als er geen regels zijn die dit verbieden.

Tot slot is een reden die wordt genoemd dat mensen geen vertrouwen hebben in het proces en/of de personen die meldingen moeten behandelen. Zo vormt bijvoorbeeld de onbekendheid van de vertrouwenspersoon een drempel. Voor veel respondenten staat deze vertrouwenspersoon ver van hen af, of ze weten niet eens wie het is. Ook benoemen respondenten als bezwaar dat een

interne vertrouwenspersoon niet onafhankelijk is van de gemeente of dat deze toch gaat 'lekker'. Een nog andere drempel om naar een vertrouwenspersoon te stappen is dat dit doorgaans witte mensen zijn.

'Maar moet ik echt serieus aan een wit persoon gaan zeggen dat ik last hiervan heb, of dat ik het zielig vind voor dat [afkomst] meisje?

Of, weet je, ik bedoel, dat gaat 'm niet worden.'

(Ged. 4)

Kortom: de respondenten stappen om verschillende redenen niet naar hun vertrouwenspersoon. Deze redenen komen (deels) overeen met waarom zij meldingen aan hun leidinggevenden mijden.

## Victim blaming

*Victim blaming* betekent een slachtoffer - bewust of onbewust - de schuld geven van wat diegene is overkomen. (Slachtofferhulp Nederland, z.d.; Johnson et al., 2021). De schuld bij slachtoffers leggen kan een manier zijn om racisme en discriminatie te ontkennen (Augoustinos & Every, 2015). Victim blaming kan, onder meer, voorkomen wanneer er onduidelijkheid bestaat over de situatie van racisme vanuit het slachtoffer (e.g., het niet goed kunnen identificeren of labelen van racisme) of degene die het signaal van racisme ontvangt (e.g., door onbekendheid met vormen van racisme) (Johnson et al., 2021). Victim blaming kan op individueel of collectief niveau plaatsvinden en kan de geloofwaardigheid van personen die behoren tot een gestigmatiseerde groep en zich uitspreken tegen discriminatie, racisme en/of ongelijkheid ondermijnen (Johnson et al., 2021). Bijvoorbeeld door tegen iemand die aangerand is te zeggen: 'Ben je in de nacht in je eentje door dat park gefietst? Dat moet je ook niet doen'. Of tegen een persoon die financieel is opgelicht zeggen: 'Wie trapt er nou in zo'n nepmail?' (Slachtofferhulp Nederland, z.d.).

Naast victim blaming kunnen slachtoffers van racisme ook te maken krijgen met bagatellisering van hun ervaring. De ervaring met racisme wordt dan als minder groot of belangrijk afgedaan, dan deze in werkelijkheid is. Dit fenomeen is verwant aan *gaslighting*, een vorm van manipulatie om twijfel te zaaien over een gebeurtenis (Johnson et al., 2021). Personen die racistische micro-agressies plegen bijvoorbeeld, ontkennen in dat geval hun eigen vooroordelen en trekken de percepties van slachtoffers van racisme in twijfel. Deze ontkenning komt voort uit het feit dat zij de wereld niet op eenzelfde manier beleven als personen die behoren tot gestigmatiseerde groepen, vanwege machtsstructuren en privileges (Johnson et al., 2021). Hierdoor hebben zij vaak niet door dat racisme de dagelijkse realiteit is voor personen die niet dezelfde privileges genieten. Voorbeelden van het bagatelliseren van de ervaringen van personen van kleur en/of met een migratieachtergrond zijn: het benoemen dat slachtoffers van discriminatie en racisme 'altijd alles' toeschrijven aan hun 'ras', etniciteit en/of huidskleur, dat zij té sensitief of paranoïde zijn, of té gefocust zijn op negatieve zaken (Johnson et al., 2021).

### 1.5. 2. In gesprek gaan met leidinggevende

Een deel van de respondenten maakte er wél werk van en ging bijvoorbeeld in gesprek met leidinggevendens. Een deel daarvan voelde zich in dat gesprek gehoord en gesteund door de eigen leidinggevende. In een enkel geval kwam er ook de gehoopte verandering. Vaker was het echter zo dat de respondenten ervaarden dat er niets gedaan werd door de leidinggevende, vooral als het ging om racistische opmerkingen op de werkvloer. Dit komt volgens de respondenten doordat de leidinggevende het probleem niet inzag of de gedupeerde niet serieus nam. Ook komt het voor dat de ervaring wordt gebagatelliseerd:

'Misschien wordt het niet zo bedoeld en misschien moet ik het anders bekijken, misschien moet ik het anders... Het ligt in ieder geval altijd aan het slachtoffer dan aan de dader, want de dader zal het nooit zo bedoeld hebben. En dan denk ik: maak jij het mee of maak ik het mee?'  
(Ged.28)

Zo vertelde een respondent (Gr. Ged. 1) dat diens leidinggevende het door de respondent ervaren racistische opmerkingen ging vergelijken met 'grappen' over hele andere niet-gestigmatiseerde groepen. Volgens meerdere respondenten weten leidinggevendens niet hoe om te gaan met ervaringen van institutioneel racisme. Er heerst ook het idee dat de leidinggevendens niet begrijpen wat de gedupeerde ambtenaren moeten doorstaan, omdat zij dergelijke kwetsende bejegening niet zelf hebben meegemaakt. Leidinggevendens zijn meestal wit. Dit zorgt ervoor dat de meeste gedupeerde ambtenaren niet naar hun leidinggevende stappen met hun ervaring. Daarnaast is het voor de respondenten niet mogelijk een klacht in te dienen bij de leidinggevende, wanneer deze klacht gaat over deze persoon zelf, zo wordt uitgelegd door respondenten. Dit doen ze daarom over het algemeen niet. De respondenten die juist door hun leidinggevendens zelf racistisch waren bejegend of ongelijke behandeling ervaarden in

de doorstroom, zagen dus geen of weinig mogelijkheden om dit aan te kaarten in hun eigen organisatie.

'Nee als een manager zo'n opmerking maakt, hoe moet die dan ingrijpen? Dat kan toch niet? Ja dat... ja... Wat kun je daarmee? Het is een manager, ja die maakt of kraakt je, die hebben gewoon een machtsfunctie.'  
(Ged. 2)

'En als je maar één probleem hebt met die afdelingshoofd of de teamleider, nou dan maken ze je het leven wel zuur. Dan doen ze er echt alles aan om je eruit te schoppen.'  
(Ged. 28)

Andere redenen waarom gedupeerde ambtenaren niet naar hun leidinggevende stappen zijn bijvoorbeeld dat bewijs verzamelen ingewikkeld is:

'Ik heb het niet besproken met mijn leidinggevende. Want, wat kunnen ze doen? Je hebt geen bewijs, alleen vermoedens. Je kan niets aantonen en je kan niet in iemands hoofd kijken.'  
(Ged. 19)

Of dat er niets mee gedaan wordt:

'Ja, als je het aankaart, ze doen er toch niks mee. [...] Je weet gewoon dat, dat ze er niks mee gaan doen. Dat is die cultuur in de organisatie waar je gewoon eigenlijk helemaal, op die top gaan ze er niks mee doen. Je kan het signaal afgeven maar voor de rest qua aanpak gaan ze er gewoon niks mee doen.'  
(Ged. 21)

Racisme aankarten binnen de organisatie bij de leidinggevende wordt ervaren als bijzonder lastig: niet alleen omdat leidinggevendenden het lang niet altijd begrijpen, maar ook omdat het voorkomt dat zij degene zijn waar de klacht over gaat. Daarnaast is bewijs lastig te verzamelen en wordt er toch niets mee gedaan, aldus de respondenten.

In een aantal gevallen wordt de desbetreffende collega wel aangesproken door de leidinggevende of wordt een gesprek gearrangeerd, zo wordt verteld. Maar er volgen dan geen concrete consequenties zoals een aantekening of demotie.

'Maar ik dacht ik laat het hier niet bij, dus ik ben naar [die persoon hun] leidinggevende gegaan en dit heb ik voorgelegd. Die heeft [die persoon] op het matje geroepen, of naja [die persoon] is alleen aangesproken, maar geen officiële reprimande.'

(Gr. Ged. 1)

Voor de pleger verandert er eigenlijk vrijwel nooit iets, is de ervaring. Vrijwel geen enkele respondent heeft meegemaakt dat er echte sancties volgden voor plegers. De meest concrete reactie is dat de pleger wordt aangesproken. Onder de respondenten wordt dan ook een grote mate van straffeloosheid ervaren.

'Dit is allang bekend, maar er zijn geen consequenties verbonden aan de protocollen. Wat moeten wij doen als er op managementniveau niet wordt ingegrepen, mensen komen hogerop ook al doen ze dingen verkeerd. Ze komt er mee weg om racistische opmerkingen te maken, maar wanneer ze in conflict is met hogere management is het opeens wel een probleem.'

(Gr. Ged. 3)

Soms vertrekt iemand 'gewoon' naar een ander team/afdeling, waar die persoon dit gedrag doorzet. Dit wordt door de respondenten zeer negatief ervaren en schaadt hun vertrouwen in de gemeentelijke organisatie.

### **1.5.3. Ervaringen met naar de vertrouwenspersoon stappen of een klacht indienen**

Een klein deel van respondenten heeft wel een officiële route gekozen om ervaringen aan te kaarten. De meeste respondenten die wel naar een vertrouwenspersoon zijn gestapt, zijn hier niet tevreden over. Bijvoorbeeld omdat de vertrouwenspersoon alleen een gesprek aanraadt met de pleger. Maar ook omdat de vertrouwenspersoon zelf niet altijd te vertrouwen is. Een respondent (Ged. 19) vertelt dat de klacht door de vertrouwenspersoon is gedeeld met de personen waar tegen deze klacht was ingediend: 'Nou, dan is de integriteit toch verder te zoeken?' De beloofde geheimhouding werd dus niet gewaarborgd. Ook is er een ervaring dat de vertrouwenspersoon de respondent afraadt om een klacht in te dienen:

'Want je kunt naar een vertrouwenspersoon, je kunt naar zo'n [intern meldpunt voor klachten], een vertrouwenspersoon die luister alleen maar, die zegt: 'Ja, ik kan niks voor je doen, ik kan alleen maar luisteren'. En [intern meldpunt voor klachten] die raad je heel vaak af om actie te ondernemen, want: 'Het kan heel groot worden en je moet nadenken of je dat wilt en...'. Kortom: als je het oppakt, en je gaat ermee door, dan word jij geslachtofferd, dat is eigenlijk wat ze impliciet zeggen.'

(Ged. 8)

Kortom: respondenten hebben geen goede ervaringen met de vertrouwenspersoon. Een externe vertrouwenspersoon, dus niet van de gemeente zelf, komt een enkele keer voorbij als optie en wordt aantrekkelijker gevonden. Mits deze geen banden heeft binnen de organisatie, waar ook sprake van kan zijn volgens een respondent (Ged. 23).

Er zijn een paar respondenten die wel een officiële klacht hebben ingediend. Hier werd voornamelijk niets mee gedaan, zo wordt verteld. Ook kwam het voor dat er hier niets over werd teruggekoppeld. En er is een respondent (Ged. Gr. 3) die zelf 'op het matje' werd geroepen. Een andere respondent (Ged. 5) vertelt enorm spijt te hebben van het indienen van de klacht. Er werd namelijk niets mee gedaan en de respondent heeft nu wel de vrees voor negatieve consequenties. Weer een andere respondent (Ged. 17) beschrijft pas maanden later iets te horen hebben gekregen maar pas na zelf navraag te hebben gedaan. Dit zorgden niet voor het gewenste resultaat voor deze respondent.

### Discriminatie melden

Individuele slachtoffers (geweest) van discriminatie melden dit zelden (Andriessen et al., 2010; Major & Kaiser, 2008). Uit een literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek in Nederland blijkt dat hier verschillende redenen voor zijn. Gedupeerden denken dat het geen zin heeft om hun ervaring te melden, ze zijn onbekend met de instanties waar dat kan, ze twijfelen over of het wel racisme was, de ervaring was (te) pijnlijk, het melden kost (te) veel energie en stress, er is een gebrek aan vertrouwen in instituties, er heersen schuld- en schaamtegevoelens, ze herkennen discriminatie niet en er is angst voor de gevolgen (Kros et al., 2022). De angst voor de gevolgen gaat onder andere om de hoge sociale of interpersoonlijke kosten die gebonden zijn aan het melden. Zo zijn gedupeerden bijvoorbeeld bang om negatief beoordeeld te worden door anderen wanneer zij een melding maken, terwijl hun claim op discriminatie rechtvaardig is. Daarnaast kan een meritocratisch wereldbeeld (dit is het geloof dat je positie in de maatschappij wordt bepaald door je verdienste) ervoor zorgen dat ontvangers van meldingen discriminatie bagatelliseren (Kaiser & Major, 2006). Slachtoffers met dit wereldbeeld kunnen er toe geneigd zijn negatieve ervaringen en uitkomsten toe te schrijven aan eigen kunnen in plaats van discriminatie. De lage meldingsbereidheid van gedupeerden verklaart waarom zij liever hun ervaringen delen met vertrouwelingen dan met personen die controle hebben over belangrijke middelen, zoals een baan (Kaiser & Major, 2006). Individuele slachtoffers staan er vaker voor open om hun discriminatie ervaringen te melden bij vrienden, familie, leden van dezelfde (etnische) groep en anderen waarvan zij steun of bevestiging verwachten, zoals collega's met een migratieachtergrond (Major & Kaiser, 2008). Uit onderzoek blijkt dan ook dat individuen die behoren tot gestigmatiseerde groepen terughoudend zijn bij het melden van discriminatie aan leden van de (etnische) groep waartoe de dader behoort, maar dit wel doen bij leden van hun eigen (etnische) groep omdat zij hen zien als betrouwbaar en ondersteunend (Stangor et al., 2002).



## 1.6. Gevolgen

In deze paragraaf komen de gevolgen van het ervaren van institutioneel racisme door de respondenten aan de orde. Gedupeerde ambtenaren ervaren negatieve emoties, een verminderde gezondheid en een aangetast zelfvertrouwen. Daarnaast heeft het een negatief effect op het werk(plezier). De gedupeerde ambtenaren gaan hier op verschillende manieren mee om, ofwel hanteren verschillende copingstrategieën. Dit wordt ook besproken in deze paragraaf.

### 1.6.1. Negatieve emoties, verminderd zelfvertrouwen, effect op het werk(plezier) en de gezondheid

Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat het ervaren racisme en de ervaren angstcultuur die de mogelijkheid verhindert om dit aan te kaarten en hierover in gesprek te gaan, verschillende negatieve emoties bij de gedupeerde ambtenaren teweegbrengen. Het doet de respondenten pijn, ze worden verdrietig en/of ze ervaren boosheid.

*‘Nou, ik werd niet eens boos. Maar meer verdrietig. Dat zo’n intelligent persoon zo’n bekrompen gedachtegoed heeft en alles terug refereert, relateert aan afkomst. Dat vind ik wel een hele kwalijke, ja.’*

*(Ged. 20)*

*‘Ik werd daarna wel even boos. Volgens mij heb ik het thuis toen verteld. Ik was echt wel boos van wat was dat een stomme opmerking. Ik was echt boos.’*

*(Ged. 16)*

Deze emoties uiten zich soms op de werkplek. Zo vertelt een respondent (Ged. 4): ‘En dan sta je daar als [afkomst en gender] van [leeftijd] te huilen’. Veel respondenten geven echter aan deze emoties te proberen te onderdrukken op het werk ([zie 1.4.3.](#)). De gevolgen blijven voor de meeste gedupeerde ambtenaren vaak niet beperkt tot de kantooruren. De ervaringen en de daarmee gepaarde negatieve emoties worden meegenomen naar huis en hebben effect op hun dagelijks leven. Dit vergt veel energie en levert stress en spanning op bij de gedupeerde ambtenaren. Naast deze emoties, lijden gedupeerden onder gevoelens van eenzaamheid doordat ze worden uitgesloten ([zie 1.4.6](#)) of doordat ze hun ervaringen niet kunnen delen met anderen of dat deze niet worden begrepen. Onder de respondenten heerst er ook frustratie. Zaken die worden aangekaart worden niet opgelost. De hoge mate van straffeloosheid bij racisme zorgt voor frustratie onder de respondenten en voor gevoelens van machteloosheid. Een deel van de respondenten is uiteindelijk zo lamgeslagen dat ze berusten in de situatie. Het continu ervaren racisme, ook buiten de organisatie, maakt ze terneergeslagen. Ze hebben geen energie en kracht meer om zich te verzetten ([zie ook 1.6.2.](#)). Enkele respondenten geven aan lichamelijk ziek te worden van hun ervaringen. Of dat het aanhouden van deze ervaringen hen naar een burnout drijft.

*‘Dus dan accepteer je het of dan slik je het of dan heb je weer buikpijn voor maanden of dan ga je overeten of weet ik veel hoe je het uit. Maar je lichaam moet het feit dat je gewoon getraumatiseerd bent geraakt door iemands k-t opmerking verwerken.’*

*(Ged. 1)*

Tijdens de interviews lieten de gedupeerde ambtenaren hun emoties ook vaak zien. Ze snikten soms tijdens het interview, hadden een trillende stem of waren op een andere manier zichtbaar aangeslagen. De ervaringen deden duidelijk nog veel met hen. Soms leek het erop dat zij de ervaring(en) als het ware herbeleefden en soms werden zij zich tijdens de interviews bewust van het racisme waar ze (structureel) mee te maken hebben. De ervaringen 'hakken er in', vertelden de respondenten.

'Ik word echt heel emotioneel van de verhalen. Meer dan ik had verwacht. Want je went er eigenlijk aan. Maar door dit te vertellen maakt het veel los. Want dit is niet normaal. Dit maakt veel los bij mezelf ook.'

*(Gr. Ged. 1)*

'Omdat ik, dit is gewoon een stukje onrecht wat je dan voelt. [...] Waar je eigenlijk niks tegen kan doen, behalve dan weer, of heel boos worden, maar dan ben je weer die agressieveling. [...] Je kan geen kant op. [...] En dat is dan gewoon werkelijk het gevoel.'

*(Ged. 4)*

De ervaringen kunnen er ook voor zorgen dat de gedupeerde ambtenaren aan zichzelf gaan twijfelen. Het steeds opnieuw worden afgewezen voor een promotie of steeds vervelende opmerkingen krijgen van collega's leidt tot twijfel aan zichzelf.

'Als je zo lang in een organisatie zit, waarbij je zo vaak ziet dat jij als [afkomst en gender] minder kansen hebt maakt je dat als [afkomst en gender] onzeker.'

*(Gr. Ged. 2)*

Er waren enkele respondenten die benadrukten dat zij van plan waren om juist niet aan zichzelf te gaan twijfelen. Echter, de meeste respondenten ervaren dat het racisme op de werkvloer tot gevolg heeft gehad dat hun zelfvertrouwen een deuk heeft opgelopen. Kortom: gedupeerde ambtenaren hebben te maken met negatieve gevolgen door het racisme dat zij hebben ervaren op het werk.

### Racisme als aantasting van de gezondheid

Racisme ervaren kan de gezondheid ernstig aantasten, zo is bekend uit internationaal onderzoek (e.g., Priest et al., 2013; Williams et al., 2019). Onderzoek toont ook aan dat er een negatief verband is tussen het ervaren van discriminatie en het welzijn van een individu. Het negatieve effect van discriminatie op welzijn bleek aanwezig te zijn ongeacht de gronden waarop werden gediscrimineerd (discriminatie op basis van 'ras', sekse, seksuele oriëntatie, etc.) en voor zowel persoonlijke als groepsdiscriminatie (Schmitt et al., 2014). Ook in Nederland zijn er studies die dit aantonen: het ervaren van discriminatie en het gevoel van ondergeschiktheid hebben een significant verband met symptomen van depressie onder jongvolwassenen (Van de Beek et al., 2017). En discriminatie heeft schadelijke consequenties voor de mentale gezondheid van personen (Achahchah & Felten, 2019). Ook is bekend dat Nederlandse volwassenen uit etnische minderheidsgroepen veel discriminatie ervaren en daardoor meer last hebben en krijgen van psychiatrische klachten en hart- en vaatziekten (Ikram, 2016).

### 1.6.2. Niet opvallen en je niet laten raken

Geduceerde ambtenaren geven verschillende manieren aan om om te gaan met de ervaringen van racisme, zoals zich zo netjes mogelijk gedragen. Dus niet boos worden of geen emoties tonen wanneer zij te maken hebben met racisme bijvoorbeeld. Respondenten vertellen dat ze zoveel mogelijk hun emoties inslikken, proberen op hun tong te bijten en vooral niet boos te worden want anders hebben ze een probleem, zo geven ze aan. De ervaring is dat zij hier harder op worden afgerekend dan witte collega's wanneer zij dit wel zouden doen. Dit doen ze ook om bepaalde negatieve stereotypen niet te bevestigen. Dat gaat niet altijd makkelijk. Het kost de respondenten naar eigen zeggen veel energie om zich steeds te moeten inhouden.

'Maar je moet je inhouden, je moet weten wat en hoe je wat moet zeggen, je weet dat je soms op je tong moet bijten want je bent op de werkvloer. Je bent niet boos, je bent niet gefrustreerd, je bent teleurgesteld. Want je maakt deel uit van een samenleving en ze zien je gewoon als minderwaardig.'

(Gr. Ged. 3)

Er zijn ook respondenten die wel hun gevoel delen en bijvoorbeeld daarover in gesprek gaan met hun collega's. Maar veel van de respondenten zijn in zekere zin altijd 'op hun hoede' of zeggen een 'dikkere huid' te hebben gekregen. Ze proberen het van zich af te laten glijden.

'Dus dit soort ervaringen vormen je wel. En het maakt dat je op je hoede bent. En dat je ook gaat nadenken over in hoeverre kan ik mezelf zijn?'

(Ged. 14)

Geduceerde ambtenaren zijn zich doorgaans bewust geworden van hun minderheidspositie door hun ervaringen op het werk, of waren dat al eerder in hun leven: 'je blijft toch die buitenlander en daar ben ik heel bewust van', aldus een respondent (Ged. 5). Het er niet bij horen lijkt te maken te hebben met de ervaren uitsluiting en 'anderszijn' ([zie paragraaf 1.4.6](#)).

'Je blijft altijd dan het gevoel krijgen, en dat gevoel geven ze je dan ook, dat je toch anders bent en dat je toch niet, ja onderdeel uitmaakt van... van wat eigenlijk?'

(Ged. 2)

Dit zorgt ervoor dat respondenten soms maar meedoen met de meute om er toch bij te horen, ondanks dat ze hier liever niet aan mee doen. Het proberen zo min mogelijk op te vallen, lijkt dus een manier om om te gaan met de minderheidspositie die veel respondenten permanent ervaren. Naast het feit dat respondenten proberen hun emoties te verbergen en niet op te vallen, proberen ze ook vooral geen emoties te ervaren: een steeds terugkerende manier om om te gaan met het racisme op de werkvloer, is proberen om je niet te laten raken. Een deel van de respondenten lijkt het gevoel te hebben geen andere keus te hebben dan te accepteren dat zij op basis van afkomst, huidskleur en/of religie gediscrimineerd worden binnen hun organisatie. Ze gebruiken bijvoorbeeld termen als 'proberen het beste ervan te maken' en 'accepteren en doorgaan'.

'Ik zie het maar zo, gewoon slikken en doorgaan. Maar ja, ergens eerlijk is het gewoon niet. Je voelt altijd een beetje een stukje oneerlijkheid in het spel.'

(Ged. 6)

Tegelijkertijd ervaren deze respondenten nog steeds dat het niet oké is wat hen is overkomen en doen ze bijvoorbeeld mee aan het interview om hun verhaal te delen.

### Zorgen over het bevestigen van negatieve stereotypen

De term *stereotype threat* wordt in de wetenschappelijke literatuur gebruikt om de zorgen te omschrijven van mensen uit gemarginaliseerde groepen, zoals mensen van kleur, over het mogelijk bevestigen van negatieve vooroordelen en stereotypen over hun groep die leven in de samenleving (e.g., Steele & Aronson, 1995; Shapiro & Neuberg, 2007). Onderzoek toont aan dat alleen het bewustzijn dat anderen negatieve stereotypen hebben over jouw groep is geassocieerd met depressie en angst (Jerald et al., 2017).

### 1.6.3. Harder gaan werken om je te bewijzen

Een andere manier waarop gedupeerde ambtenaren omgaan met het racisme is door harder te gaan werken. Dit wordt ook als een manier gezien om negatieve stereotypen van collega's over afkomst, huidskleur, cultuur en/of religie te ontcrachten en het tegendeel te bewijzen.

'Je moet extra hard je best gaan doen om dat frame te ontcrachten van nou, maar ik kan het heus wel. En dat je heel erg gaat behoeden voor het zie-je-wel-effect.'

(Ged. 14)

'Daarom ben ik ook altijd op tijd, of eerder nog, omdat ik gewoon heel erg bang ben dat ze denken: oh god, daar heb je weer zo'n [afkomst] die te laat is.'  
(Ged. 3)

Harder werken dan witte collega's wordt door gedupeerde ambtenaren gezien als noodzaak. Zeker, omdat zoals beschreven in [1.3.3](#), er signalen zijn dat ambtenaren van kleur en/of met een migratieachtergrond harder moeten werken dan andere ambtenaren om gezien en gewaardeerd te worden.

'En daarom werken wij altijd harder dan de witte collega. Want wij moeten ons laten zien. En hoe zeg je dat... Ja... Dat is het. Wij moeten altijd harder werken om ons te kunnen laten zien. Voor zover ze dat willen zien.'  
(Ged. 8)

Een respondent (Ged. 14) kreeg, anders dan gebruikelijk, een extra proefperiode omdat men twijfelde aan diens capaciteiten. Als reactie is de respondent (extra) hard gaan werken om zich te bewijzen. Een andere respondent (Ged. 28) vertelt altijd de laptop mee te nemen op vakantie om mails te beantwoorden en zich niet te kunnen permitteren om zo lang vakantie op te nemen als witte collega's.

'Dat heb ik natuurlijk zelf al m'n hele leven in m'n arbeidscarrière dat ik, ja, je moet eigenlijk toch altijd beter zijn dan een witte Nederlander, je moet je toch altijd veel meer bewijzen.'  
(Ged. 3)

Dit is een copingstrategie dat niet alleen bij de gemeente wordt toegepast. Het harder moeten werken hebben sommige respondenten vanaf hun jeugd al meegekregen. Dit kan ook zorgen voor extra druk, omdat ze het gevoel hebben een hele groep te moeten vertegenwoordigen.

### Harder gaan werken om je te bewijzen

In verschillende internationale studies is naar voren gekomen dat mensen van kleur harder werken om zichzelf te bewijzen, soms zo hard dat ze hun eigen gezondheid verwaarlozen (McGee et al., 2019; Smedley et al., 1993). Veel studenten die wat betreft afkomst en/of huidskleur in de minderheid zijn binnen hun studie vertonen dan ook wat genoemd wordt 'John Henryisme': dermate hard werken en daarmee bloot staan aan langdurige stress dat dit ten koste gaat van hun fysieke gezondheid (Bennett et al., 2004; McGee, et al., 2019; Rolle et al., 2021). In een experimentele studie wordt bevestigd dat Zwarte<sup>10</sup> mensen minder worden beloond voor hetzelfde niveau van arbeidsethos, dan witte mensen. Daarnaast worden Zwarte mensen meer gestraft dan witte mensen voor hetzelfde niveau van minder werken (DeSante, 2013).

Soms is harder werken om zichzelf te bewijzen een manier om de eigen psychische gezondheid te beschermen (Robinson & Thomas, 2021). In Nederland komt een vergelijkbaar fenomeen naar voren uit onderzoek dat Omlo (2020) deed onder hoogopgeleide volwassenen met een migratieachtergrond. Het viel op dat een deel van deze mensen zich met het nodige kunst- en vliegwerk probeerde te 'bewijzen', om op die manier te anticiperen op de verwachte discriminatie, dus uit bescherming.

<sup>10</sup> KIS kiest er in dit rapport voor om Zwart met een hoofdletter te schrijven. Dit om te verwijzen naar mensen met een gedeelde transnationale politiek en culturele identiteit die door mensen in de Afrikaanse diaspora gedeeld worden. Zwart refereert dus niet direct (en uitsluitend) naar kleur, maar gaat verder dan dit. Het woord refereert ook aan mensen die een gedeelde geschiedenis, identiteit en gemeenschap dragen. Als we (lees in 'het Westen') over 'witte mensen' spreken, wordt er veelal niet verwezen naar een gedeelde identiteit en culturele geschiedenis. Daarom hebben wij ervoor gekozen wit met een kleine letter te schrijven. KIS sluit hiermee aan bij invloedrijke media als The New York Times (zie [Why We're Capitalizing Black - The New York Times \(nytimes.com\)](https://www.nytimes.com/2020/07/27/us/politics/black-capitalism.html)) en [AP News \(AP changes writing style to capitalize "b" in Black | AP News\)](https://www.apnews.com/story/black-capitalism/2020/07/27)

#### 1.6.4. Een andere baan overwegen

Er zijn gedupeerde ambtenaren die aangeven op zoek te zijn naar een andere baan of afdeling vanwege het racisme waar zij mee te maken hebben, of dat graag zouden willen. Een enkeling heeft deze stap gezet en is van team/afdeling gewisseld. Het stoppen met het werk is voor respondenten onder meer een manier om zichzelf te beschermen, om te voorkomen dat ze mentaal en lichamelijk nog meer worden geraakt door het racisme op de werkvloer.

Of er wordt gekozen om voor zichzelf te beginnen en op deze manier te ontkomen aan het racisme op de werkvloer. Een andere optie die naar voren komt is om te werken via detachering zodat je ook weer snel weg kunt gaan bij een organisatie. Het valt verschillende respondenten op dat er met regelmaat ambtenaren van kleur en/of met een migratieachtergrond vertrekken uit de gemeente. Dit bijvoorbeeld vanwege het ervaren van beperkte doorgroeimogelijkheden.

*‘Mensen gaan weg. Mensen gaan buiten de afdeling kijken. Mensen gaan buiten de organisatie kijken. Heel veel mensen hebben een andere baan gevonden, ze zijn weggegaan. Mensen gaan weg omdat ze het niet eerlijk vinden. Weinig doorgroeimogelijkheden zien. Je ziet het ook in de kwaliteit van de dienstverlening. Die wordt minder als er goede mensen weggaan, omdat ze niet kunnen doorgroeien of de kans niet krijgen.’*

*(Ged. 12)*

Het vertrekken vanwege het ervaren van oneerlijke procedures binnen de gemeente kan mogelijk leiden tot nadelige gevolgen voor de organisatie zelf, zoals (goede) mensen die vertrekken, zo wordt genoemd door respondenten. Maar ook doordat mensen met minder plezier naar hun werk gaan:

*‘Ik heb geen zin meer om te werken, ik heb geen zin in al die spanning en stress en, ja, nep-doenerij. Ik kan niet nep zijn. Het is gewoon heel lastig om nep te zijn. Ik kan niet vrolijk zijn tegen iemand die ik niet aardig vind. Dus het is gewoon lastig.’*

*(Ged. 28)*

De respondenten die we hebben geïnterviewd zijn allen (nog steeds) medewerkers bij gemeenten. Verschillende respondenten overwegen om te vertrekken, maar de meesten blijven. Een veel genoemde reden hiervoor is de verwachting dat het ergens anders niet beter is.

*‘Ik weet niet hoe het, het zal best ook wel in andere organisatie hetzelfde kunnen gaan. Ik weet niet of het inderdaad echt, het probleem is of het een overheidsinstantie is. Ik denk dat andere organisaties hetzelfde hebben hoor.’*

*(Ged. 21)*

Een andere redenen om te blijven is dat mensen zich niet willen laten wegpesten. Sommigen zien het blijven werken bij de gemeenten dus juist als een manier om zich te verzetten.

*‘Wat dat betreft zit er ook wel een stukje koppigheid in mij, denk ik van ja ik laat mij ook niet wegpesten, denk ik van ‘doei’. Ik heb een leuke baan, dus waarom zou ik dat opgeven omdat een ander mij, ja een ander zulke opmerkingen maakt?’*

*(Ged. 2)*

Nog een andere reden voor respondenten om te blijven is onzekerheid of ze ergens anders wel een baan zullen krijgen. Nu ze bij de gemeente een vast contract hebben, kiezen ze toch liever voor zekerheid, immers de rekeningen moeten gewoon betaald worden. Ook worden argumenten gegeven zoals een hart hebben voor de gemeente en mensen willen helpen. Een deel van de respondenten die blijven bij de gemeenten, probeert hun werk vooral als werk te zien en het niet mee naar huis te nemen. Een van de respondenten (Gr. Ged. 2) vertelt zoveel mogelijk vakantie op te nemen om zichzelf te beschermen tegen het ervaren racisme, ondanks het geld dat die extra vakantiedagen kosten. Ook proberen gedupeerde ambtenaren niet te delen met andere collega's wat ze meemaken vanwege de energie die dat kost.

'Dus, ik heb wel besloten om mijn energie niet meer te steken om met collega's of anderen daarover in gesprek te gaan, omdat het mij enorm veel energie kost, los van een aantal incidenten die echt hebben plaatsgevonden.'  
(Ged. 5)

## Uitstroom

Werknemers met een migratieachtergrond hebben gemiddeld een grotere kans om vanuit hun baan uit te stromen naar WW of de bijstand (Gielen et al., 2021; Ponds et al., 2018). Onderzoek onder artsen toont aan dat zij, wanneer er op de werkplek gediscrimineerd wordt, sneller hun baan verlaten, zich minder tevreden voelen over hun carrière en eerder overwegen om van loopbaan te veranderen (e.g., Nunez-Smith et al., 2009). Volgens een meta-analyse (Jones et al., 2016) heeft discriminatie ook verschillende nadelige effecten op belangrijke uitkomsten zoals prestaties, tevredenheid, betrokkenheid, stress, terugtrekking en carrièresucces. Als gevolg hiervan kunnen individuen terugtrekgedrag ontwikkelen, waaronder te laat komen, afwezigheid en uiteindelijk uitstroomintenties (Volpone & Avery, 2013). Onderzoek naar vrouwen van kleur in de wetenschap toont ook aan dat zij meer dan hun witte collega's discriminatie en uitsluiting ervaren, waardoor zij minder werktevredenheid rapporteren en vaker geneigd zijn om de universiteit te verlaten (Settles et al., 2022). Daarnaast toont onderzoek aan dat een klein deel van de personen die discriminatie ervaren op de arbeidsmarkt in Nederland stopt met werken of zich ziek meldt als gevolg daarvan (Andriessen et al., 2014). Voorts bestaat er een grotere uitstroom van werknemers met een migratieachtergrond in Nederland dan in het buitenland (Bratsberg et al., 2018; Ponds et al., 2018).

### 1.6.5. Het vermijden van collega's

Er zijn gedupeerde ambtenaren die vertellen collega's te vermijden om zo om te gaan met en zichzelf te beschermen tegen racisme. Ze doen bijvoorbeeld niet mee aan sociale activiteiten en werken bijvoorbeeld zo vaak als dat kan thuis.

'Als ik het kan vermijden, vermijd ik het. Ik ben soms niet naar een werkoverleg gegaan. Ik ging gewoon iedere keer een ander excuus verzinnen om niet daar te zijn, om ze niet te zien. Dus ja, je gaat net als een klein schoolkind, ga je weer smoesjes verzinnen om niet naar school te hoeven. Alleen, hier moet je het woord werk invullen.'

(Ged. 28)

Deze respondenten doen zo goed mogelijk hun werk en gaan daarna zo snel mogelijk naar huis. Meerdere respondenten gaven ook expliciet aan dankbaar te zijn voor corona zodat ze konden thuiswerken, en niet steeds weer geconfronteerd werden met het racisme in de omgang met collega's.

### Copingstrategieën ten aanzien van (institutioneel) racisme

Om met het racisme om te gaan, passen mensen veel verschillende 'copingstrategieën' toe, manieren om ermee om te gaan. Deze strategieën kunnen psychologisch, sociaal en/of fysiek zijn. Denk hierbij aan het vermijden van bepaalde situaties of bepaalde mensen (Omlo, 2014). Of zichzelf zoveel mogelijk proberen te conformeren om sociaal 'ingesloten' te zijn (Omlo, 2014). Ook zijn er wat Omlo (2014) noemt 'verbindende strategieën': actieve pogingen om vooroordelen te ontkrachten op een constructieve en positieve manier of pogingen om de relatie met de ander in stand te houden dan wel te verbeteren. Uit een recente review studie blijkt verder dat Zwarte mensen vaak omgaan met racisme door sociale steun te zoeken bij vrienden, familie en steungroepen. Ook spelen religie en spiritualiteit een belangrijke rol, zoals bidden, naar de kerk gaan en andere spirituele activiteiten. Daarnaast passen Zwarte mensen soms vermijding toe (om racistische triggers te vermijden) en/of confronteren ze de situatie rechtstreeks (Jacob et al., 2023). Pascoe en Richman (2009) vonden dat emotionele sociale steun de negatieve relatie tussen waargenomen discriminatie en zowel fysieke als mentale gezondheidsresultaten kan verminderen. Hetzelfde onderzoek vond ook dat actieve copingstrategieën zoals praten met vrienden een bufferend effect kunnen hebben, terwijl juist passieve, vermijdende copingstrategieën, zoals zelfafleiding, de negatieve gezondheidseffecten kunnen verergeren.



## Samenvatting Hoofdstuk 1

In dit hoofdstuk zijn de ervaringen van ambtenaren beschreven met racisme bij de gemeente als werkgever. Aanvullend zijn de gevolgen van deze ervaringen beschreven. Door de gedupeerde ambtenaren wordt een gebrek aan objectiviteit ervaren in de in- en doorstroomprocedures. In sommige gevallen zijn hiervoor procedures opgetuigd die, in theorie, (enige) mate van objectiviteit zouden moeten waarborgen. In de praktijk lijken echter veelal subjectieve criteria gehanteerd te worden, zoals uitgaan van een klik of op zoek zijn naar iemand die in het team past, zo wordt verteld door respondenten. Dit lijkt er voor te zorgen dat er mensen worden aangenomen en kunnen doorstromen die lijken op degene die deze beslissingen maakt/maken: dit lijken dan met name witte mensen te zijn. Ook zijn er signalen dat bestaande procedures niet (juist) worden gevolgd, worden omzeild en/of niet transparant zijn. Dit leidt er volgens de respondenten toe dat bekenden/bevriende collega's van leidinggevenden worden aangesteld/doorgeschoven zonder dat de procedures (juist) worden gevolgd en dat vacatures voor de schijn worden uitgezet terwijl er intern al bekend is wie deze gaan vervullen.

Gedupeerde ambtenaren signaleren dat zij zelf, maar ook collega's van kleur en/of met een migratieachtergrond, niet goed kunnen doorstromen en doorgroeien binnen de gemeenten. Dit uit zich, deels, doordat aan de top nauwelijks mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond te vinden zijn. Respondenten wijten dit onder meer aan de persoonlijke voorkeuren en subjectieve oordelen die veelal leidend zijn bij het wel of niet maken van promotie. Dat dit mogelijk is, hangt samen met de macht van individuen om beslissingen te nemen, zo wordt ervaren. Witte medewerkers met minder ervaring lijken hierdoor meer kans te maken op doorstroom dan medewerkers van kleur en/of een migratieachtergrond, zelfs als de laatsten meer ervaring hebben.

De gedupeerde ambtenaren signaleren ook dat (racistische) vooroordelen en stereotypen een rol spelen in de beoordeling. Mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond benoemen bijvoorbeeld dat ze minder waardering krijgen voor hetzelfde werk als witte collega's. Ook ervaren de respondenten dat hun input niet evenveel als die van witte collega's wordt gewaardeerd en dat er (witte) collega's zijn die zich de eer toe-eigenen van werk van de respondent. De ongelijkheid uit zich ook, onder meer, in het salaris. Wanneer respondenten hun salaris vergelijken met witte collega's merken zij op dat zij minder verdienen voor hetzelfde werk. Ook benoemen medewerkers van kleur en/of met een migratieachtergrond concrete voorbeelden van hoe zij soms te maken krijgen met extra eisen, zoals een verlengde proeftijd.

Racisme wordt ook gesignaleerd door de gedupeerde ambtenaren in de cultuur die er heerst op de werkvloer. De respondenten ervaren regelmatig racistische opmerkingen. Deze opmerkingen krijgen, onder meer, de vorm van microagressies, subtiele vormen van pestgedrag, bijvoorbeeld vermomd als 'grapje'. Respondenten benoemen ook dat zij als onderdeel van een groep aangesproken worden of zogenaamde complimenten krijgen zoals: 'wat spreek jij goed Nederlands' 'of jij bent niet zoals de anderen'. Ook zijn er signalen van racistische bijnamen en worden er racistische vooroordelen en stereotypen geuit. Dit draagt bij aan een onveilig gevoel, maar ook aan het gevoel er niet bij te horen en te worden uitgesloten. Inclusie lijkt ook ver te zoeken bij de meeste gemeenten/afdelingen. Er worden bijvoorbeeld signalen genoemd van dat er geen rekening wordt gehouden met culturele/religieuze gewoontes, normen en waarden van alle ambtenaren. Dit alles draagt er aan bij dat er onder de respondenten het gevoel heerst dat ze niet zichzelf kunnen zijn en moeten voldoen aan een 'witte norm'.

Wanneer gedupeerde ambtenaren te maken hebben met racisme, is de ervaring dat er niet tot nauwelijks ingegrepen wordt door omstanders. Hierdoor komt de verantwoording om er iets aan te doen bij de slachtoffers terecht. Zij kunnen hun ervaringen aankaarten bij een leidinggevende of bij een vertrouwenspersoon bijvoorbeeld. De meeste respondenten doen dit echter niet. Zij hebben geen vertrouwen in een goede afloop en vrezen negatieve consequenties voor henzelf. Dit terwijl er vaak geen consequenties zijn voor de pleger. Racisme blijft veelal ongestraft, zo is doorgaans de ervaring.

Het ervaren van racisme heeft verschillende negatieve gevolgen. Allereerst roept het emoties op als verdriet en boosheid. Dat uit zich (soms) op de werkplek. Vaker niet, respondenten vertellen hun emoties weg te slikken en niks te laten merken. Ze gaan vaak ook harder werken om zich te bewijzen en nemen bijvoorbeeld nauwelijks vakantie op. Dit om niet als 'anders' te worden gezien en/of om negatieve vooroordelen en stereotypen te ontkrachten. Toch benoemen respondenten dat hun zelfvertrouwen vaak ernstig is aangetast door de gebeurtenissen. Respondenten proberen wel vaak te berusten in hun lot maar de ervaren negatieve bejegening blijft vaak aan hen knagen als oneerlijk. Dat het racisme is dat hen is overkomen, is echter vaak pas een besef dat door de jaren heen ontstaat; in een aantal gevallen had het interview dit effect doordat de respondenten praatten over en reflecteerden op hun ervaringen. Een deel van de respondenten overweegt als gevolg van hun ervaringen een andere baan te zoeken, voor zichzelf te beginnen of naar een ander team te stappen (of heeft dat al gedaan). De meesten willen blijven en zoeken manieren van coping, zoals hun collega's zoveel mogelijk vermijden.

# 2

## Institutioneel racisme binnen gemeenten: ervaringen en perspectieven van leidinggevenden

In totaal zijn er 21 ambtenaren gesproken die we aanduiden als leidinggevenden. Dit hoofdstuk bespreekt hun inzichten. De rol en afdeling van deze leidinggevenden lopen uiteen. De meesten zijn verantwoordelijk voor een team of afdeling van meerdere collega's. Enkele respondenten zijn HRM-medewerkers. In dit hoofdstuk gaan we in op: procedures en processen bij in- en doorstroom, de percepties hierop van leidinggevenden, racisme in de omgangsvormen, de meld- en klachtenprocedures, percepties en houdingen ten aanzien van racisme en huidige en toekomstige inspanningen om racisme aan te pakken.

### 2.1. Percepties en houding van leidinggevenden ten aanzien van racisme

In deze paragraaf komt aan de orde waarom de leidinggevenden hebben deelgenomen aan het onderzoek en wat hun perceptie is met betrekking tot institutioneel racisme binnen de gemeente als werkgever. Ook wordt er ingegaan op de openlijke racistische stereotypen, vooroordelen en denkbeelden van deze respondenten.

#### 2.1.1. Participatie onderzoek

De meeste leidinggevenden hebben zich aangemeld om mee te doen aan dit onderzoek, omdat ze aangeven het thema rondom institutioneel racisme belangrijk te vinden. Onder meer omdat ze zelf niet willen bijdragen aan institutioneel racisme. Door middel van participatie in dit onderzoek willen zij hierachter komen. Ook zijn er leidinggevenden die meedoen om er achter te komen of er bepaalde blinde vlekken zijn binnen de organisatie of omdat ze het vermoeden hebben dat er sprake kan zijn van kansenongelijkheid:

‘Nou, ik had wel zoiets van: daar moeten we aan meewerken. Dit is belangrijk om hier meer zicht op te krijgen. Ik denk echt wel dat er, dat niet iedereen een gelijke kans krijgt bij sollicitaties of wat dan ook. Dat daar echt ook weleens met een, ja, toch ook wel een bepaalde manier naar gekeken wordt. En ik vind het wel heel belangrijk dat, ja, dat daar sowieso meer informatie over wordt opgehaald en dat we daar ook gewoon juist ontwikkeling in kunnen doormaken.’

*(Leid. 16)*

Ook zijn er enkele leidinggevenden die direct zijn benaderd met de vraag of ze mee wilden werken aan dit onderzoek door de contactpersoon van de gemeente voor dit onderzoek. Zij zijn op deze uitnodiging ingegaan zonder duidelijke inhoudelijke redenen.

### 2.1.2. Algemene percepties van leidinggevenden ten aanzien van institutioneel racisme

Als we spreken met de leidinggevenden over signalen van institutioneel racisme, dan zien we verschillende percepties hierop onder hen. De meest voorkomende reactie is dat er geen sprake is van racisme bij de gemeente en in ieder geval niet structureel. Wanneer het voorkomt, komt het volgens hen niet voor op de eigen afdeling of in de eigen directe omgeving. Tegelijkertijd geven de leidinggevenden aan geen zicht te hebben op de bredere organisatie en hoe het bij andere afdelingen geregeld is. Verschillende van deze respondenten benadrukken daarnaast dat zij zelf in ieder geval nooit discrimineren en/of zelf kleurenblind zijn. Wat ook terugkomt in de interviews is dat de leidinggevenden zelf eveneens wel eens tegen iets aan lopen. Bijvoorbeeld, omdat ze een vrouw zijn, of omdat ze uit een bepaalde regio komen in Nederland. Enkele leidinggevenden komen in de loop van het interview terug op hun eerdere stellige ontkenning. Doordat ze erover na zijn gaan denken komen ze tot de conclusie dat er mogelijk vormen van institutioneel racisme spelen of hebben gespeeld binnen de organisatie of anderzijds ongelijke behandeling. Een aantal leidinggevenden heeft heel duidelijk voor zichzelf dat er bij hun gemeente als werkgever institutioneel racisme speelt. Deze respondenten hebben dit probleem al langer in het vizier. Zo vertelt een respondent (Leid. 4) over een collega van kleur en/of met een migratieachtergrond die zich niet veilig voelde in de organisatie 'puur op zijn afkomst'. Deze collega heeft de organisatie dan ook verlaten. Dit is niet het enige voorbeeld van medewerkers die zijn vertrokken (mede) vanwege het ervaren van institutioneel racisme binnen de organisatie. Er zijn leidinggevenden die oog lijken te hebben voor de gevolgen voor de gedupeerden, zoals een burn-out, verminderd zelfvertrouwen en kansenongelijkheid.

'Maar ik denk dat het wel voor mensen van niet-westerse achtergrond herkenbaar zal zijn, op een of andere manier, dat je dus niet van nature even serieus wordt genomen als een ander. En dat zo'n grap misschien wel iets is wat zo iemand zou herkennen. Dus misschien niet de letterlijke grap, maar dat het wel een soort grap is die je vaker misschien hebt voorbij horen komen in je leven. En daarvan denk ik dan weer dat als je dat maar lang genoeg je hele leven tot je krijgt, dat het ook wel degelijk een invloed heeft op je zelfvertrouwen of op de inschatting van je eigen kansen of van, nou, noem maar op.'

(Leid. 8)

Kortom: onder de leidinggevenden heerst er verdeeldheid of er sprake is van institutioneel racisme binnen de gemeente als werkgever.

### 2.1.3. Stereotypen, vooroordelen en denkbeelden van leidinggevenden

Er zijn een aantal respondenten die (mogelijk) bijdragen aan de racisme-ervaringen van gedupeerde ambtenaren door hun negatieve opvattingen over ambtenaren van kleur en/of een migratieachtergrond en racistische uitingen over hen. Tijdens de interviews hebben meerdere leidinggevenden openlijk racistische denkbeelden, stereotypen en vooroordelen gedeeld. Zo geeft een enkele leidinggevende bijvoorbeeld aan te geloven dat er mensen zijn die niet echt te maken hebben met racisme, maar dit als excuus gebruiken voor hun slechte functioneren.

'Het kan zijn dat iemand dus wat minder functioneert bijvoorbeeld, en dat daar ook de gesprekken over gaande zijn. Maar dat iemand dan zo'n route inslaat om eigenlijk de aandacht te verleggen naar iets anders.'

(Leid. 8)

Volgens bovenstaande respondent zijn er mensen die daadwerkelijk te maken hebben met racisme en mensen die slechts doen alsof. Die laatste groep weet de klachtenprocedures goed te benutten, de eerste groep niet, zo is de verwachting van deze respondent. Deze respondent vindt de klacht van racisme van een collega vooral vervelend en onveilig voor zichzelf:

‘Maar ook in dit geval richting mij eigenlijk zegt van... Niet met deze letterlijke woorden maar wel meerdere malen met de ondertoon van ‘ja, jij discrimineert mij, jij ziet mij niet. Jij ziet mijn talent niet omdat ik die andere afkomst heb.’ En als iemand dan ook die escalatieroutes gaat bewandelen, dan levert dat ook een soort bijna omgekeerd, ja, ik wil niet zeggen omgekeerd racisme op, maar wel een bepaalde onveiligheid.’

(Leid. 8)

Dezelfde respondent stelt dat het inclusiebeleid als nadeel heeft dat mensen die volgens hen niet functioneren maar zeggen dat het gaat om racisme, ‘heel veel routes of toegangen krijgt om dat verhaal dan te doen’. Dat vindt deze respondent onwenselijk. Een andere respondent (Leid. 19) heeft het over het ‘trekken van de racismekaart’.

‘Wat ik soms wel om me heen zie gebeuren hè, want als er iets gebeurt wat ze niet leuk vinden of niet prettig vinden of ze krijgen nee te horen dat er dan een racismekaart wordt getrokken van omdat ik van kleur ben wordt dat gedaan. Ik kijk daar op een andere manier naar. Ik ben misschien daarin wat objectiever door te zeggen van nou ja het is een situatie en wat is mijn rol daarin, wat is de rol van de ander erin en waar gaat het precies om? [...] Ik heb het idee dat dat best wel vaak gedaan wordt.’

(Leid. 19)

Deze respondent gaat hierover door en vraagt zich af waarom sommige mensen zo gevoelig zijn en zich ‘altijd benadeeld’ voelen. Een andere respondent (Leid. 17) zegt dat ‘er soms heel veel gehuild wordt’ terwijl er in de ogen van de respondent geen sprake is van racisme. In de interviews met leidinggevendenden komen ook vooroordelen en stereotypen over mensen van kleur en/of naar voren. Zo zegt een respondent (Leid. 16) dat stagiaires van kleur en/of met een migratieachtergrond te slecht Nederlands schrijven en geeft dat als oorzaak voor hun mindere kansen. Ook is een respondent (Leid. 14) ervan overtuigd dat mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond niet voldoende de Nederlandse taal beheersen: ‘jouw taalvaardigheid moet in orde zijn, en ik denk dat mensen met een migratieachtergrond daar vaker fouten bij maken.’ Een andere respondent (Leid. 11) spreekt bijvoorbeeld over een collega als een ‘islamitisch vrouwtje’ en een andere respondent zegt (Leid. 19) dat Marokkaanse jonge mannen minder geïnteresseerd zijn in een baan in ‘een maatschappelijke context’, omdat dit niet ‘macho genoeg’ is. Weer een andere respondent (Leid. 5) geeft aan mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond niet zo goed te kennen. Desondanks is de respondent ervan overtuigd dat zij een specifieke behandeling nodig hebben, want: ‘die steken nog niet zo vanzelfsprekend hun hand op.’ Dezelfde respondent maakt ook onderscheid op grond van afkomst, en benoemt expliciet bepaalde etnische groepen en geeft aan bij die groepen meer ‘westersheid’ te voelen dan bij collega’s uit een andere etnische groep, waarover de respondent zegt: ‘die zitten toch in een gesloten cultuur, dat voel je hoor.’ De respondent voegt hier ook het volgende aan toe:

'Maar ik denk dat veel ouders aan tafel aan hun kinderen vragen stellen. 'Hoe was het op school? Wat heb je gedaan? Wat vind je daarvan? Waarom?' Het kind houdt een verhaal en wordt geapplaudisseerd. Dat is goed. Dan moet je in de [etnische groepering] eetcultuur aan tafel zitten. 'Kind, houd je kop', zeg maar. Niet alleen maar, hoor. Er zijn ook heel veel gezellige [personen uit dezelfde etnische groepering]... maar let op, de hiërarchie in de [zelfde etnische groep] cultuur is veel sterker. Als je later doorstroomt naar de top, is dus de manier waarop je kijkt naar gezag heel bepalend.'

*(Leid. 5)*

Kortom: door meerdere leidinggevenden worden er stereotypen en vooroordelen op grond van afkomst en bagatelliserende opmerkingen gemaakt over racisme ([zie ook 2.4.2.](#)). Deze houding uit zich ook in hun werk, zo komt naar voren in verschillende voorbeelden die we hierna bespreken.

### **Sociale normen in organisaties en de invloed van leidinggevenden**

Sociale normen lijken sterk van invloed op racisme in bedrijven. Uit een recente studie blijkt dat hoe meer mensen van de eigen groep het idee hebben dat anderen in hun organisatie racisme goedpraten, hoe meer racistische vooroordelen zij uiten (Corrington et al., 2023). Uit een eerder onderzoek van Ziegert en Hanges (2005) komt naar voren dat mensen handelen naar hun impliciete vooroordelen wanneer zij het idee hebben dat dit past bij het klimaat of de cultuur van de organisatie. Racisme in werving en selectie lijkt dus zeker niet alleen verklaard te kunnen worden als individuele incidenten. Onderzoeken van Petersen en Dietz (2008) en van Brief en collega's (2000) laten zien dat mensen die loyaal zijn aan hun organisatie en leidinggevenden meer gaan discrimineren op het werk wanneer zij het idee hebben dat hun organisatie of hun leidinggevende dit van hen vraagt. Voor het communiceren van een anti-racistische norm is een belangrijke rol weggelegd voor leidinggevenden (Ng & Sears, 2012; Vasconcelos, 2015). Uit een artikel van Shim (2021) komt ook naar voren dat leidinggevenden een belangrijk rol hebben bij het bewaken van sociale normen: wanneer er niet wordt voldaan aan deze sociale normen, moeten mensen hierop worden aangesproken door leidinggevenden.

## 2.2. Procedures en processen bij in- en doorstroom

Uit de interviews met de leidinggevenden komt naar voren dat zowel de procedures voor de in- als voor de doorstroom tussen en binnen gemeenten verschillend georganiseerd zijn. Desondanks gelden er vaak, in enige mate, verplichte formele procedures blijkt. Bij deze procedures moeten er dan een aantal stappen worden doorlopen. Dat zijn vaak een paar verplichtingen, zoals dat de vacature eerst intern en daarna extern moet worden uitgezet, dat cv's worden doorgenomen door een commissie bestaand uit verschillende medewerkers en dat er altijd twee sollicitatierondes worden gehouden, waarbij bij de laatste ronde iemand van HR aanwezig is. Een ander voorbeeld is dat iemand alleen kan doorgroeien wanneer er eerst een officiële vacature uitgezet wordt. Enkele leidinggevenden die wij gesproken hebben weten niet precies hoe deze procedures eruitzien. Dit komt omdat dit belegd is bij HRM of bij externe partijen. De meeste leidinggevenden zijn wel op de hoogte van deze procedures.

Alhoewel er formele procedures lijken te zijn voor de in- en doorstroom, lijkt op basis van de gesprekken objectiviteit en het voorkomen van de invloed van vooroordelen en stereotypen op deze procedures niet altijd gewaarborgd. Of in ieder geval niet in de praktijk waargemaakt te worden. Allereerst lijkt dit te komen doordat er binnen deze procedures ruimte is voor, enige mate van, subjectiviteit.

'De manager bepaalt meestal [wie er in de sollicitatiecommissie zit] of soms adviseert de P&O of samen: 'Jij moet erin, afdelingsmanager, we doen een teamleider erin en we doen er een medewerker in, in het team'. Als je dat doet en op die managementposities zitten alleen maar witten, dan houd je het [een witte top] wel in stand.'

(Leid. 5)

Er worden verschillende subjectieve criteria gehanteerd, zowel bij de in- als de doorstroom, aldus de leidinggevenden. Denk hierbij aan het uitgaan van iemands persoonlijkheid, afgaan op een klik met de sollicitant, op zoek gaan naar iemand die 'past in het team' of iemand niet het 'type' vinden voor een bepaalde functie. Een groot deel van de leidinggevenden is van mening dat dit er toe leidt dat er binnen de gemeenten veelal mensen worden aangenomen die lijken op de mensen die beslissen: 'mensen zijn geneigd degene te kiezen die op henzelf lijkt', zegt een respondent (Leid. 6). Een andere respondent (Leid. 2) vertelt: 'Mensen zijn op zoek naar een verlengstuk van zichzelf. Wat er ongetwijfeld voor zorgt dat ons personeelsbestand geen afspiegeling is van de samenleving.' Of een leidinggevende (Leid. 10) die zegt: 'ik geloof wel dat mensen geneigd zijn om meer gunsten te verlenen aan mensen die op zichzelf lijken.'

'Als ik op het schoolplein sta, ik kom net van school, ik heb net mijn kinderen weggebracht. Dan knik ik even gemakkelijker met een 'hé', 'hi,' met een mama zonder hoofddoek. En dat je met de moeders met hoofddoek niet direct contact zoekt. Dat is heel simpel. Dat doe je dus. Ik denk dus: als het op het schoolplein zo werkt, dan werkt dat in de praktijk ook zo. Niet als ik de collega's eenmaal ken en ze in mijn team zitten. Dan gaat het vanzelf. Maar er zit een bijna niet op te merken drempeltje. Daar ben ik de laatste tijd op gaan letten en het is gewoon waar. Ik merkte bij mezelf een tijd geleden dat je toch geneigd bent om iemand aan te nemen die op je lijkt, dat je dus meer je best moet doen om iemand te zien die niet op je lijkt.'

(Leid. 5)

Een ander voorbeeld van subjectieve beoordelingen komt van een respondent (Leid. 6) die vertelt dat er een meneer van een bepaalde afkomst solliciteerde op een functie maar dat er 'een mismatch was op cultuur': 'dus er was eigenlijk een beoordeling van iemand op basis van eigenlijk culturele eigenschappen', zegt de respondent. De respondent geeft aan dat ze hiervan hebben geleerd en dat ze daar nu (meer) alert op zijn. Een andere leidinggevende (Leid. 10) zegt individueel te bepalen op basis van cv's en brieven wie er op gesprek komen. De respondent geeft aan dat hier 'absoluut zeker' een persoonlijke beoordeling in zit. Dit is iets wat door meerdere respondenten wordt beaamd: 'uiteindelijk is het toch ook gewoon een gesprek dat je voert met mensen en een cv dat je in je handen krijgt waar je wel of niet op ingaat', aldus een leidinggevende (Leid. 11). Verschillende leidinggevenden benadrukken ook de 'gunfactor' die invloed heeft op of je een baan wel of niet krijgt of kan doorgroeien naar een hogere functie.

'Ik denk dat het echt wel gunfactor ook is of zo, hè? Vinden ze je aardig of niet. Ben je een pain in the ass of niet. Ik krijg altijd wel heel erg het gevoel... Ook andersom, van als ze je niet moeten, dan word je ook wel een beetje weggewerkt.'

(Leid. 13)

Leidinggevenden vertellen verder dat er vaak gekeken wordt naar gedrag, houding en persoonlijkheid naast de meer objectieve criteria. Dat lijkt in de ene organisatie verder te gaan dan in de andere en verschilt per afdeling. Zo vertelt een leidinggevende (Leid. 14) dat je wel 'een bruine arm' moet halen, ofwel moet slijmen om hogerop te komen in de organisatie. Hiertegenover staat dat verschillende leidinggevenden aangeven dat ze bepaalde instrumenten of methodes inzetten om deze procedures te objectiveren, of deze nog aan het

ontwikkelen zijn. Denk hierbij aan assessments of een 'talentscan'. Echter, niet alle respondenten zijn ervan overtuigd dat deze objectief zijn. Naast dat er subjectiviteit in de procedures kan sluipen komt het ook voor dat er niet wordt vastgehouden aan deze procedures, komt naar voren uit de interviews. Ondanks dat er, op het eerste oog, objectieve processen zijn geven verschillende leidinggevenden aan te vermoeden dat niet iedereen zich daaraan houdt. Ook zijn er leidinggevenden die dit zeker weten. Zij geven aan zichzelf niet altijd te houden aan deze procedures of hebben hier voorbeelden van gezien. Het valt leidinggevenden op dat de in- en doorstroom procedures verschillen per manager en per afdeling. De ene manager vraagt wel naar referenties bij de beoordeling bijvoorbeeld en de andere niet. In verschillende interviews worden daarnaast situaties genoemd van vacatures die zijn uitgezet, maar in de werkelijkheid al vergeven zijn:

'Dingen waar je dan gewoon mee geconfronteerd wordt, besluiten die al genomen zijn. En dat was in mijn geval dat er eigenlijk al besloten was dat een bepaalde medewerker bevorderd zou worden tot senior, omdat hij zo goed presteerde. Weet je wel?'

(Leid. 10)

Er zijn signalen van schijnvacatures die worden geplaatst, maar waar van tevoren al duidelijk is wie deze functie krijgt. Er wordt ook genoemd dat het bekend is in de organisatie dat deze procedures zo verlopen. Mensen weten vaak vooraf al wie er kans maakt op de openstaande vacature.



### Je eigen groep voortrekken

Discriminatie wordt niet alleen veroorzaakt doordat mensen negatief denken over mensen die 'anders' zijn dan zichzelf maar ook, en los daarvan, doordat mensen een voorkeur hebben voor mensen die lijken op henzelf zo blijkt uit onderzoek (Brewer, 1999; Mullen et al., 1992). Hiervoor wordt de term *ingroup bias* gebruikt: een meer positieve evaluatie van mensen die worden gezien als behorende tot de eigen groep, in vergelijking met mensen die worden gezien als behorende tot een andere groep (Bettencourt et al., 2001; Hewstone et al., 2002). Dit wordt ook wel *ingroup favoritism* genoemd (Turner et al., 1979). De motivatie om de eigen groep voor te trekken komt onder meer voort uit de behoefte om een eigen positieve identiteit te hebben. Het kan ook voortkomen uit een meer instrumentele behoefte: als je je eigen groep bevoordeelt, kan dit in materieel opzicht ook weer gunstig zijn voor jezelf (Everett et al., 2015; Scheepers et al., 2006). Mensen met een hogere status in de groep trekken hun eigen groep meer voor dan mensen met een lagere status (Bettencourt et al., 2001).

### 2.3. Percepties van de objectiviteit en eerlijkheid van in- en doorstroom procedures

De leidinggevendenden verschillen in hoeverre ze kritisch zijn op de eigen in- en doorstroomprocedures en vinden dat deze kunnen leiden tot een ongelijke uitkomst. Allereerst zijn er leidinggevendenden die ervan overtuigd zijn dat de procedures voor iedereen gelijk verlopen. Zij benadrukken dat de procedures volledig objectief zijn en dat er afgegaan wordt op concrete competenties. Subjectieve criteria spelen hierbij volgens hen geen rol. Echter, veel van deze respondenten laten op andere momenten in het interview enige ambivalentie zien op dit punt, met uitspraken waaruit blijkt dat er wel degelijk subjectieve beoordelingen kunnen meewegen. Ze laten bijvoorbeeld merken dat mensen soms benoemd worden zonder het volgen van de procedures of dat subjectieve criteria, vooroordelen en stereotypen mee kunnen spelen in het maken van beslissingen.

'Ja, er ligt best wel een... Ik denk dat dat wel meevalt, omdat er best wel veel, ja goed. Je ziet wel dat heel erg dat ja... het je gunnen is, vriendjes maken is, dat soort dingen. Maar goed hè, dus misschien is dat overal zo.'

(Leid. 14)

Deze zelfde respondent vertelt vervolgens dat de interne procedures 'goed geregeld' zijn. Er lijkt dus niet altijd reflectie of bewustzijn te zijn van de negatieve invloed van subjectieve criteria. Bij sommige leidinggevendenden is dit wel het geval. Zo benoemt een respondent zichzelf daar ooit op te hebben betrappt en daarop te hebben gecorrigeerd:

‘Het is me ook een keertje gebeurd, dat ik dacht: Ik doe die, die leek op mij en die ander vond ik ook wel goed, maar ietsje minder, dacht ik en toen zeiden anderen: ‘Nee, je moet juist haar hebben’, en toen wezen ze aan waarom en toen dacht ik: Goh, dat ik dat over het hoofd heb gezien.’

*(Leid. 5)*

Daarnaast zijn er leidinggevendenden die expliciet in de interviews onderkennen dat procedures voor de in- en doorstroom niet (altijd) objectief verlopen. Desondanks geven zij aan dat dit niet zal leiden tot ongelijke uitkomsten of ongelijkheid op basis van afkomst, huidskleur en/of religie in de hand kan werken. Een leidinggevende zegt de procedures niet te volgen, maar dit rechtvaardig te vinden:

‘Ik ga mensen vragen en als ik, ik vraag natuurlijk: zijn er anderen geïnteresseerd? Vaak niet, of ze weten van ja, ik maak toch geen kans want hij heeft hem al gekozen. Nou, dan weet je ook, dan vindt de persoon zelf hem ook de meest geschikte. Dat komt bovendien, wat ik net al zei. En dan ga ik niet iemand daaronder vragen: zou jij ook willen solliciteren voor het... Ja, die man weet al dat hij geen kans maakt. Dat is niet vanwege huidskleur of achtergrond of, absoluut niet, maar gewoon van kennis en wat goed is voor dit bedrijf. Ben ik van overtuigd, ja.’

*(Leid. 17)*

Wat leidinggevendenden vaak als ‘bewijs’ opvoeren dat er geen racisme speelt, is dat ze zelf een collega van kleur en/of met een migratieachtergrond binnen het team hebben of dat ze zien dat er collega’s van kleur en/of met een migratieachtergrond stappen maken naar hogere functies. Wat opvalt is de mate van zekerheid waarmee leidinggevendenden menen dat er geen racisme speelt in hun omgeving.

‘En ja, ik mag daar best trots op zijn, vind ik, dat wij in zo’n organisatie leven waar... Of mogen werken waar dat eigenlijk, anders dan dat ik misschien zie, niet of nauwelijks speelt. Laat ik het zo maar zeggen. [...] Het komt zeker niet in mijn directe omgeving voor. Sterker nog, er zijn ook mensen met andere achtergrond binnen mijn team die ook doorgestroomd zijn. Ik heb stagiaires vaste banen gegeven die rechtstreeks vanaf de opleiding naar de afdeling zijn gekomen en daar nu hun carrière verder vervolgen. Dus ja, ikzelf niet. Maar ja goh, ik kan niet zo veel verder kijken dan mijn afdeling en daaromheen.’

*(Leid. 13)*

Dat het volgens de leidinggevendenden zo goed met de in- en doorstroom binnen hun afdeling gaat, baseren ze voornamelijk op de indruk dat ze zelf geen onderscheid maken op basis van afkomst, huidskleur en/of religie en geen (directe) signalen hiervan ontvangen.

‘En in hoeverre het speelt dat als je inderdaad een andere kleur hebt of een hoofddoek draagt of andere overtuigingen hebt ja dat speelt, als je bijvoorbeeld door zou willen groeien naar een andere functie, ik zie juist daar dat er geen onderscheid in wordt gemaakt, want we hebben ook collega’s met een kleur of met een hoofddoek die als ze aangeven dat ze iets anders willen doen dat ze die gelegenheid wel krijgen, maar dat geldt ook voor die witte collega die dat aangeeft. Die krijgt ook die gelegenheid om een andere functie of om door te groeien. En bij het in dienst nemen van collega’s zie ik ook dat er alleen gekeken wordt naar je ervaring en deskundigheid. We hebben zelfs, we kijken ook niet eens naar leeftijd bijvoorbeeld hè.’

*(Leid. 20)*

Hiertegenover staan een aantal leidinggevendenden die twijfelen aan de objectiviteit en eerlijkheid van de eigen procedures. Zij durven niet te stellen dat er geen ongelijkheid voortkomt binnen de in- en doorstroom.

'Ik sluit niet uit, laat ik het maar zo zeggen. Want ik heb niet echt hele concrete voorbeelden ervan namelijk. Maar ik sluit niet uit dat de doorstroom van bepaalde etniciteiten of... Ja. Dat dat niet... Dat dat minder soepel verloopt dan de doorstroom van andere kandidaten. Qua vrouwen doen we het volgens mij niet slecht, man/vrouw verhouding is ook in de top van onze organisatie is volgens mij redelijk goed... Is volgens mij bijna fiftyfifty. Maar nou ja, op etniciteit is dat bijvoorbeeld niet aan de orde.'

*(Leid. 3)*

Daarnaast zijn er verschillende leidinggevendenden die zeggen dat er misschien wel sprake is van racisme bij instroom, maar dat het uitzonderingen betreft, incidenten, geen structurele processen.

Er zijn ook leidinggevendenden die eerder niet leken te hebben stil gestaan bij de mogelijke ongelijkheid in hun organisatie maar tijdens het interview twijfelen of hun procedures wel helemaal eerlijk zijn en racisme voorkomen.

'Trouwens, vorig jaar heb ik een aantal workshops gevolgd en daar kwam ook naar voren van ja, je zoekt eigenlijk steeds bij elk sollicitatiegesprek degene op die jou het meest, het veiligste gevoel heeft. Nou, daar zijn we op ingestoken om daarvan af te stappen, maar ja, ik merk, in de praktijk lukt dat niet altijd echt. Het gaat toch van ja, soort zoekt soort, om het even heel plat te zeggen.'

*(Leid. 4)*

'Ik hou van de gemeente [plaats], dus je schiet al snel in de verdediging, maar als ik even wat dieper kijk, denk ik: 'Nee, het is wel zo.' Ook wel met enige mildheid kan ik zeggen dat het institutioneel racisme van de gemeente [plaats] weer valt binnen een culturele werkelijkheid, dus dat we met zijn allen nog moeite hebben om mensen die er net iets anders uit zien dan wij het voordeel van de twijfel te bieden, in plaats van omgekeerd.'

*(Leid. 5)*

Sommige leidinggevendenden geven ook aan dat ze gewoon geen idee hebben. Dit omdat er niet wordt gemonitord in de organisatie of mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond dezelfde kansen hebben. Zij benadrukken geen zicht te hebben op het eerlijk verlopen van de procedures. Tot slot is er ook een deel van de leidinggevendenden dat niet twijfelt en ervan overtuigd is dat de in- en doorstroom procedures niet geheel eerlijk verlopen. Zij geven bijvoorbeeld aan dat mensen sollicitanten kiezen die op henzelf lijken. Of dat er weinig mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond worden aangenomen.

'Het kost mensen aan de top, denk ik, net als ik, moeite om mensen aan te nemen die er anders uitzien, misschien iets minder vlot gebekt zijn, dat zou kunnen, hè, die niet op hen lijken, waarbij ze onvoldoende herkenning hebben als ze de kandidaten op het spreekuur hebben.'

*(Leid. 5)*

Kortom: een deel van de leidinggevendenden denkt dat er objectieve procedures worden gehanteerd terwijl ze tegelijkertijd voorbeelden geven van het tegendeel. Daarnaast zijn er leidinggevendenden die twijfelen aan de objectiviteit en eerlijkheid ervan én zijn er leidinggevendenden die duidelijk erkennen dat er sprake is van ongelijkheid binnen hun organisatie.

## 2.4. Signalen omgangsvormen

Deze paragraaf beschrijft de signalen die leidinggevenden hebben dat werknemers te maken hebben met racisme in de omgangsvormen. Ook komt aan bod wat hun blik hierop is.

### 2.4.1. Erkennen signalen door leidinggevenden

Een deel van de leidinggevenden laat doorschemeren in de interviews dat er racisme, ongelijkheid of discriminatie voorkomt of kan voorkomen binnen hun gemeente. Deze respondenten herkennen en erkennen de verschijnselen daarvan en zij geven aan dit als problematisch en/of ernstig te zien. Hierbij wordt wel benadrukt dat dit niet speelt in het team of de afdeling waar zij verantwoordelijk voor zijn.

*‘En er zijn echt wel dingen die me zorgen baren, ja, dat baart me wel zorgen. [...] Aan alle kanten zijn we ermee bezig en toch zijn er teams en mensen die ongewenst gedrag op dat gebied vertonen, waardoor ook echt mensen met een Marokkaanse achtergrond als ‘jullie’ nog steeds worden aangesproken.’*  
(Leid. 4)

*‘Een opmerking naar iemand die van een andere etniciteit is van ‘goh wat praat je goed Nederlands’. Terwijl zo iemand gewoon in Nederland geboren is. Ja dat gebeurt. [...] Mensen realiseren niet dat als je er anders uitziet iemand ook gewoon in Nederland geboren kan zijn en misschien zijn ouders ook nog wel bij wijzen van spreken... [...] Dus die flauwe grappen tussen aanhalingstekens. Dat herken ik.’*  
(Leid. 7)

Racisme in de omgangsvormen gaat volgens de leidinggevenden die signalen (h)erkennen voornamelijk om zogenaamd bedoelde complimenten en andere negatieve opmerkingen over mensen van kleur of met een migratieachtergrond. Zo vertelt een leidinggevende (Leid. 6) dat een lid van een sollicitatiecommissie tegen een kandidaat met een donkere huidskleur zei: ‘wat spreekt u goed Nederlands.’ Een andere leidinggevende (Leid. 17) vertelt dat in diens vorige team in een andere gemeente veel wordt gekletst in de trend van dat ‘de buitenlanders het hebben gedaan’. Of dat mensen worden aangesproken op hun achtergrond: ‘die Turk’ of ‘die Chinees’. Ook omschrijven meerdere leidinggevenden hun observatie van een heersende witte norm binnen de gemeente, waar iedereen zich aan dient aan te passen. Deze witte norm zien zij ook gereflecteerd in activiteiten of bijeenkomsten die door gemeenten worden georganiseerd. Een leidinggevende (Leid. 10) vertelt bijvoorbeeld over de Sinterklaasviering van vorig jaar die werd aangekondigd met Zwarte Pieten. Op iemands verzoek hier het jaar erop rekening mee te houden werd negatief gereageerd door collega’s. Ook worden er uitjes georganiseerd tijdens niet traditionele religieuze/levensbeschouwelijke feestdagen, waardoor mensen worden uitgesloten. Of informele activiteiten die in het teken staan van alcohol drinken of lunches waarbij niet/beperkt rekening wordt gehouden met de culturele of religieuze eetgewoontes van alle medewerkers.

*‘Wat ik wil zeggen, de mensen in de directie zijn allemaal witte mannen. Het MT bestaat dan weer vooral uit ... Dat is dan wat meer gemengd, witte mannen, witte vrouwen. Maar het is wel een beetje een beeld van, als je hoger in de ladder komt, dan is wit sowieso de norm. Dan zul jij je ook gauw moeten aanpassen aan hun manier.’*  
(Leid. 10)

Een leidinggevende (Leid. 1) noemt ook een voorbeeld van enige tijd geleden van een collega van kleur en/of migratieachtergrond die altijd gecontroleerd werd bij de ingang op het toegangspasje, terwijl dat bij witte collega's niet gebeurde. Voorts zijn er leidinggevenden die aangeven te zien dat medewerkers van kleur en/of met een migratieachtergrond, minder serieus worden genomen, minder gezien worden of minder worden gewaardeerd dan witte medewerkers. Volgens deze leidinggevenden ervaren medewerkers van kleur en/of een migratieachtergrond een glazen plafond en kunnen zij maar beperkt doorstromen. Wanneer deze mensen wel kunnen doorstromen komt het voor dat daar ongepaste grappen of opmerkingen over worden gemaakt:

'Wat ik ook wel heb gehoord, de laatste tijd ook, zeker nu inclusie een belangrijker onderwerp is, zijn toch wel verkapte grappen over mensen op hogere posities die dus wel nu zijn aangetrokken. En waar dan toch de suggestie in zo'n grap gedaan wordt dat het vooral komt omdat zo iemand niet van westerse achtergrond is, met daarbij natuurlijk ook een beetje de suggestie dat het dan niet ligt aan de kwaliteiten die de persoon meeneemt. En dat zegt ook denk ik iets over de mindset.'

(Leid. 8)

Kortom: een deel van de leidinggevenden signaleert dat er subtiele of minder subtiele opmerkingen ten aanzien (zoals zogenaamde grapjes en complimenten) en uitspraken over mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond worden gemaakt.

#### **2.4.2. Ontkennen, bagatelliseren en in twijfel trekken van signalen door leidinggevenden**

De meeste leidinggevenden geven aan dat zij geen signalen hebben van racisme in de omgangsvormen binnen de gemeente. Soms noemen zij wel signalen, maar worden deze door respondenten gebagatelliseerd en niet gezien als uitingen van racisme. Zoals in het volgende citaat.

'Natuurlijk hoor je er wel eens geluiden over. Maar dat heeft niks met discriminatie te maken, met het feit dat er wel eens onzorgvuldig wordt omgegaan met mensen in de zin van iemand krijgt een andere functie maar, of men vindt dat iemand een andere functie moet doen, maar ze vergeten het even te vertellen, weet je, dus dat hoor je dan in een team meeting. Maar dat heeft niks met discriminatie... Dat is gewoon slordigheid, zal ik maar zeggen.'

(Leid. 11)

Een andere leidinggevende geeft expliciet aan dat een medewerker heeft gemeld te maken te hebben met ongelijke behandeling. Deze ervaring wordt echter in twijfel getrokken op grond van het argument dat de melding pas veel later na het incident is gemaakt:

'Je moet het vanaf het begin aangeven, niet wanneer jij vindt dat het speelt. Dus ook wanneer er geen sprake is op het moment van disfunctioneren. Als je dat pas achteraf na maanden of na een jaar pas inbrengt, ja hoe geloofwaardig ben je dan nog op dat gebied?'

(Leid. 20)

Daarnaast vinden sommige leidinggevendenden dat een ‘grapje moet kunnen’ en benadrukken ze in de gesprekken de vermeende nadelen die witte mensen ervaren doordat ze moeten opletten op wat ze zeggen en doen, in plaats van de nadelen voor mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond vanwege de racistische bejegening. Zo zegt een respondent het volgende:

’En luister, ik vind overigens wel dat er... Daar moet je tegenwoordig wel een beetje mee oppassen, maar een grapje moet wel kunnen hè. Een racistisch grapje niet, maar je moet niet de hele dag op eieren moeten lopen om lekker in je vel te kunnen zitten. Dus ja, ik denk dat als ik naar mijn eigen team kijk, dat... Ja, dat komt misschien ook wel arrogant of raar over. Maar ik merk het niet, het zit er niet in. Ik heb er geen last van.’

(Leid. 13)

Een andere reden waarom er volgens leidinggevendenden geen sprake is van racisme, is dat medewerkers van kleur en/of met een migratieachtergrond naar hun mening ‘aangepast’ zijn aan de ‘witte norm’ die heerst in de organisatie.

## Racisme ontkennen

De overtuiging dat huidskleur geen belangrijke rol (meer) speelt in de manier waarop witte en niet-witte mensen worden behandeld in de huidige maatschappij wordt ook wel de kleurenblindheid ideologie genoemd. Mensen die deze ideologie aanhangen zeggen zaken als ‘ik zie helemaal geen kleur’ (Mekawi et al., 2020). De kleurenblindheid ideologie kan ervoor zorgen dat mensen niet ingrijpen bij het zien van racisme (Tynes & Markoe, 2010). Uit een studie van Zou en Dickter (2013) blijkt dat witte mensen die uitgaan van kleurenblindheid, vaker negatief oordelen over een Zwarte vrouw die racisme aankaart dan witte mensen die niet uitgaan van kleurenblindheid. Deze kleurenblindheid ideologie is een sterke voorspeller van tegenstand tegen *positive action*, ofwel acties om ongelijkheid op basis van afkomst recht te trekken (Awad et al., 2005). In onderzoek zien we ook dat kleurenblindheid in de praktijk leidt tot meer vooroordelen in plaats van minder (Neville et al., 2013; Poteat & Spanierman, 2012; Richeson & Nussbaum, 2004; Zou & Dickter, 2013). In een recente Nederlandse studie is gevonden dat kinderen van moeders die kleurenblindheid als ideologie aanhangen vaker vooroordelen hebben op grond van afkomst (De Bruijn et al., 2022). Kortom: de ideologie aanhangen dat kleur niet bestaat of niet relevant is terwijl mensen uitgesloten worden op basis van kleur, heeft dus het gevaar in zich dat je oogluikend toestaat dat deze discriminatie blijft bestaan of zelfs erger wordt.

Uit een recente meta-analyse van Yi en collega’s (2022) komt naar voren dat het vooral het ontkennen van machtsverschillen en racisme in de samenleving is, waardoor kleurenblindheid leidt tot meer vooroordelen en bijvoorbeeld tot minder empathie voor mensen van kleur. Dit is in lijn met een experimentele studie van Mekawi en collega’s (2020), waaruit ook blijkt dat het met name het ontkennen van machtsverschillen en racisme is van de kleurenblindheid ideologie dat zorgt voor ongelijkheid.

Deze kleurenblindheid ideologie lijkt dominant te zijn in de Verenigde Staten: Cox (2022) vindt in een recent onderzoek dat witte moeders weinig praten met hun kinderen over racisme maar ook niet over wit zijn en wit privilege. In een studie onder Nederlandse studenten wordt een vergelijkbare kleurenblindheid gevonden (Essed & Trienekens, 2008), net als in een recente studie onder Nederlandse moeders (De Bruijn et al., 2022).

#### Modern racisme

Het modern racisme-perspectief vertolkt dat racisme en discriminatie sinds de jaren zestig van de vorige eeuw een transformatie hebben door- gemaakt, waarbij huidige vormen van racisme op een subtielere en meer verborgen manier worden geuit dan de ouderwetse openlijke vormen van racisme, waarin raciale haat bewust en publiekelijk geuit werd (Sue et al., 2007a). Dit heeft te maken met het idee dat openlijke expressie van racisme sociaal onwenselijk wordt geacht, waardoor personen discriminatie en racisme op een verborgen, indirecte manier zijn gaan uiten (Sniderman et al., 1991). In deze 'nieuwe' vorm van racisme vallen eveneens vooroordelen tegen personen van kleur en/of met een migratieachtergrond en traditionele waarden, zoals politiek conservatisme en meritocratie, samen. Discriminatie en racisme nemen in zichzelf dus niet af volgens het modern racisme perspectief, het is enkel van gezicht veranderd. De houding van mensen is ook in dit geval expliciet negatief tegenover minderheidsgroepen; zij stellen bijvoorbeeld dat er te veel mensen van een bepaalde groep zijn, dat minderheidsgroepen zouden worden voorgetrokken of dat ze te veel eisen stellen (Son Hing et al., 2008).

## 2.5. Meld- en klachtenprocedures: ervaringen en percepties van leidinggevenden

In deze paragraaf wordt beschreven hoe leidinggevenden reageren op signalen van institutioneel racisme en hoe zij aankijken tegen de meld- en klachtenprocedures.

### 2.5.1. Reacties van leidinggevenden op signalen op de werkvloer

Bij het zien van racisme op de werkvloer benadrukken leidinggevenden dat zij vrijwel altijd (zouden) reageren. De meerderheid geeft echter aan dit nog nooit te hebben meegemaakt. Als leidinggevenden wordt gevraagd wat ze zouden doen als ze geconfronteerd zouden worden met racisme-ervaringen, antwoorden ze vaak dat ze eerst het gesprek zouden aangaan met de betrokken persoon en/of een bemiddelende rol op zich zouden nemen.

*'Ik denk in het algemeen, los van discriminatievraagstukken, als iemand met iemand een probleem heeft, dan ben ik er wel voorstander van dat je dat bespreekt met elkaar. Dus dat is eigenlijk wel de eerste reactie. Als jij merkt dat iemand over je grens heen gaat of je voelt je onheus bejegend of je hebt ergens last van, ik denk dat het altijd begint met een gesprek met elkaar.'*  
(Leid. 9)

Leidinggevenden verwijzen ook regelmatig naar bestaande procedures, zoals het inschakelen van een vertrouwenspersoon. Daarnaast worden bedrijfs- maatschappelijk werk, de ondernemingsraad en de HR-afdeling genoemd als mogelijke bronnen van ondersteuning. Vertrouwenspersonen worden over het algemeen beschouwd als de meest logische om te benaderen door de leiding- gevenden. De werkwijze omtrent racisme verschilt niet wezenlijk van de aanpak bij andere problemen, zo komt naar voren. Alhoewel de meeste leidingge-

venden ervan overtuigd zijn dat er goede procedures zijn, zijn er tegelijkertijd verschillende respondenten die aangeven dat zij niet weten wat precies de procedures zijn.

'Volgens mij kan je het beste naar de vertrouwenspersoon, die helpt je dan. Ik denk dat je... Ik weet het eigenlijk niet goed.'

(Leid. 5)

Tot slot geven enkele leidinggevenden expliciet aan dat zij niet zouden reageren op racisme op de werkvloer of dat niet te hebben gedaan, bijvoorbeeld vanwege de indruk dat de medewerkers van kleur en/of met een migratieachtergrond het incident niet erg vonden. Ook is er een leidinggevende die wel denkt dat er ongelijkheid speelt op de werkvloer maar vindt dat dit aan de mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond zelf ligt: zij zouden de kansen die er zijn onvoldoende pakken.

### 2.5.2. Percepties van bestaande meld- en klachtenprocedures onder leidinggevenden

De leidinggevenden die we hebben gesproken hebben bijna allemaal het idee dat er goede procedures en mogelijkheden zijn voor wanneer werknemers te maken hebben met racisme. De leidinggevende die aangeven niet precies te weten hoe de procedures zijn, geven als argument dat ze in de praktijk weinig met klachten te maken hebben. Zeker niet met klachten met betrekking tot racisme. Een aantal leidinggevenden twijfelt of er wel voldoende sociale veiligheid heerst binnen de organisatie om naar een vertrouwenspersoon te stappen of op een andere manier een klacht in te dienen.

'Ik denk dat de meeste mensen het eigenlijk wel weten. Het enige wat ik niet goed kan inschatten is of mensen zich veilig genoeg voelen om daar wel gebruik van te maken.'

(Leid. 3)

Een van de leidinggevenden heeft zelf ervaren dat deze sociale veiligheid ontbreekt. Deze persoon heeft na een negatieve ervaring besloten geen klacht in te dienen, vanwege de overtuiging dat dit nadelige consequenties zou hebben.

'Dat ik wel drie of vier keer na moest denken voordat ik dat ging doen. [...] Omdat ik ook wist dat als ik dat deed, mijn toenmalig leidinggevende, nou ja, dat was een soort, nou ja, ik wil niet zeggen geen ambtelijke zelfmoord. Maar goed. Dat zou je wel ongeveer zo kunnen zeggen. Dat was voor heel veel mensen, dat was gewoon een ding. Nou ja, dat is, dat zie je natuurlijk wel vaker in een hiërarchie.'

(Leid. 6)

Een enkele leidinggevende zegt dat zij als gemeente nog erg aan het zoeken zijn hoe zij dit soort meld- en klachtproces goed kunnen regelen. De meeste leidinggevenden denken echter dat hun organisatie het goed op orde heeft en dat er simpelweg geen klachten zijn.



## 2.6. Huidige en (mogelijke) toekomstige inspanning om racisme aan te pakken

Volgens enkele leidinggevenden spant hun organisatie zich in om institutioneel racisme aan te pakken, of is deze bezig met daartoe de eerste stappen te zetten, bijvoorbeeld door het samenstellen van een diverser selectieteam.

'We steken steeds weer in op een uitgebreider, bijvoorbeeld rondom selectie, uitgebreidere, hoe noem je dat, selectieteam, wat ook diverser is samengesteld. Dat er ook heel bewust wordt gekeken naar een brede samenstelling van zowel adviescommissie als selectiecommissie. En gaat het om welke functie dan ook, dat je altijd met twee commissies bekijken en dan onafhankelijk van elkaar daarop insteekt en dan die zo divers mogelijk maken, en zeker qua achtergronden. Dan merk ik dat daar toch wel een meer divers standpunt uit voortkomt.'

*(Leid. 4)*

Ook worden er soms inspanningen gedaan, zoals bewustwordingstrainingen voor leidinggevenden en cursussen voor inclusief schrijven geven leidinggevenden aan. Deze inspanningen worden bij sommige gemeenten vormgegeven in een inclusie- en diversiteitsbeleid en bij andere gemeenten in een integriteitbeleid. Meestal is het geen beleid dat expliciet gaat over de aanpak van (institutioneel) racisme:

'We hebben nog niet zo'n aanleiding gehad eigenlijk om het over institutioneel racisme te hebben maar zou misschien wel goed zijn om het daar met elkaar wel over te hebben en dan kan dat ook als iemand dat oppert, maar het is eigenlijk nog nooit besproken. Niet voor zover ik weet en ik draai hier toch al een jaar of tien mee als manager.'

*(Leid. 2)*

Andere inspanningen zijn meer breed ingestoken en richten zich niet direct op inclusie of diversiteit. Zoals een introductieprogramma voor nieuwe medewerkers waar gesproken wordt over integriteit en gedragsregels hiertoe worden opgenomen. Of een werktevredenheidsenquête waar wordt gevraagd naar de bredere werkbeleving, zoals werkdruk, doorgroeimogelijkheden en of je jezelf kan zijn. Deze inspanning, in welke vorm dan ook, wordt soms geïnitieerd vanuit de gemeenteraad, het bestuur of de directie en wordt dan organisatie breed ingestoken. Bijvoorbeeld in de vorm van een bestuursopdracht. Het komt ook voor dat de inspanning afkomstig is vanuit de leidinggevende zelf. Opvallend is dat deze initiatieven lijken af te hangen van de persoonlijke interesse van een bestuurslid of leidinggevende. Ook lijkt er een relatie te zijn met de gemeentelijke context en het politieke landschap. Zo geeft een leidinggevende (Leid. 4) aan dat er in diens gemeente politieke partijen de dienst uitmaken die minder/ geen aandacht hebben voor dit thema. De inspanning hangt ook af van de weerstand die er heerst onder ambtenaren zelf om aan de slag te gaan met thema's die raken aan racisme:

'En ik weet nog dat iedereen heel erg aan het zuchten was over het onderwerp. Want het is gewoon een heel lastig onderwerp. Niemand wil het en toch is het niet helemaal uit te sluiten. En de werkdruk is hoog. Dus om dan dit onderwerp weer aan te snijden, ja, daar werden mensen niet blij van.'

*(Leid. 1)*

Ook lijken actualiteiten een rol te spelen in de mate van inspanning. Door de leidinggeevenden wordt meermaals aangegeven dat er door #metoo bijvoorbeeld meer aandacht is gekomen voor seksueel grensoverschrijdend gedrag. Dit is ook het geval voor het thema racisme. Hier komt meer aandacht voor naar aanleiding van de toeslagenaffaire en wanneer er (weer) ophef ontstaat over Zwarte Piet. Actualiteiten zorgen niet bij alle gemeenten voor aandacht voor het thema racisme. Wat er verder terug te zien is in de interviews is de groeiende aandacht voor dit onderwerp over de jaren heen bij verschillende gemeenten en leidinggeevenden. Dit uit zich in verschillende (kleine) signalen, zoals letten op inclusief taalgebruik:

'als je kijkt naar het management is ook best wel blank en man met name. Ik weet niet of je blank mag zeggen of wit? Ik weet het niet meer'

(Leid. 20).

Maar ook in bijvoorbeeld het gebruik van de term Zwarte Piet.

'Die hele heisa met Zwarte Piet. Dat is nu natuurlijk weer een soort van stil. Bijvoorbeeld mijn eerste reactie was joh, laat Zwarte Piet lekker met rust. Zwarte Piet is Zwarte Piet en Sinterklaas is Sinterklaas. Dat is gewoon een stukje geschiedenis. Ja, dat is gewoon voor kinderen leuk. Tot ik een keer met iemand in gesprek raakte die daar echt anders in zit. Dat ik ook dacht ja, wie ben ik dan als blanke om dat te bagatelliseren? Omdat ik thuis alleen maar denk aan cadeautjes. Om maar even iets te zeggen. Dus dan begint het ermee dat je een gesprek hebt met elkaar denk ik. Zodat je een ander denkbeeld kunt ventileren.'

(Leid. 9)

Kortom: als er een inspanning wordt verricht vanuit de gemeente tegen racisme dan verschilt dit in aard en vorm. Daarnaast is deze inspanning, onder meer, afhankelijk van persoonlijke affiniteit van leidinggeevenden/bestuur voor dit thema en van het politieke landschap en de actualiteiten.

## Samenvatting hoofdstuk 2

Dit hoofdstuk beschrijft de signalen en perspectieven van leidinggeevenden en/of HRM-medewerkers ten aanzien van racisme binnen de gemeentelijke organisatie. Het gaat om medewerkers in de gemeente die een taak en rol hebben als het gaat om het waarborgen van de sociale veiligheid en kansgelijkheid in de organisatie. Wij duiden deze respondenten aan als 'leidinggeevenden'.

De leidinggeevenden verschillen in hoe zij aankijken tegen racisme. Er zijn leidinggeevenden die dit als zodanig herkennen en erkennen. Zij vinden dit problematisch en willen er dan ook iets tegen doen. Dit is voor hen ook een reden om mee te werken aan dit onderzoek. Hiertegenover staat dat de meeste leidinggeevenden signalen van racisme niet herkennen, ontkennen en/of bagatelliseren.

Uit de interviews met de leidinggeevenden blijkt dat er in verschillende gemeenten voor de in- en doorstroom wel procedures zijn om objectiviteit te waarborgen. Toch blijken er meer of minder expliciet subjectieve criteria en dus persoonlijke voorkeuren mee te kunnen wegen, die de kansen voor mensen van kleur/migratieachtergrond kunnen verkleinen, zo kan worden opgemaakt uit de verhalen van de leidinggeevenden. Er wordt namelijk aangegeven dat mensen die over deze procedures gaan geneigd zijn mensen aan te nemen die op henzelf lijken, dit zijn vooral witte mensen. Daarbij worden procedures lang niet altijd nageleefd, zo wordt verteld. Bijvoorbeeld: vacatures worden voor de schijn uitgezet terwijl al bekend is wie deze functie gaat vervullen.

Er zijn grofweg vier verschillende perspectieven te zien onder de leidinggevenden op de mate van objectiviteit van de procedures bij in- en doorstroom en de invloed ervan op de kansengelijkheid van werknemers: (1) Een deel van de respondenten vindt het geen probleem hoe de procedures verlopen. Zij vinden dat het eerlijk verloopt en zijn ervan overtuigd dat er geen sprake is van ongelijke kansen voor mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond. (2) Andere respondenten geven aan dat er wel subjectieve criteria komen kijken bij deze procedures. Zij zijn er echter van overtuigd dat dit niet tot oneerlijke uitkomsten leiden. (3) Enkele respondenten geven aan geen zicht te hebben op de procedures. (4) Tot slot is er een deel van de leidinggevenden die stelt dat de procedures oneerlijk zijn en ook zo verlopen. Vaak zijn ze daar zelf ook in het verleden tegen aan gelopen.

Als het gaat om racisme op de werkvloer noemt een deel van de leidinggevenden daarvan voorbeelden. Deze voorbeelden gaan vooral over microagressies, het hanteren van een witte norm en het niet/minder serieus nemen van ambtenaren van kleur en/of met een migratieachtergrond. Ook zijn er respondenten die laten doorschemeren in hun antwoorden dat er wel degelijk racisme voorkomt of kan voorkomen in de omgangsvormen, maar niet in hun eigen team of afdeling. Of ze noemen signalen maar vinden zelf dat het geen racisme betreft. Er zijn ook leidinggevenden die tijdens het interview zelf ook racistische of stereotiepe opmerkingen over mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond maken. Echter, de meeste leidinggevenden benadrukken dat zij geen signalen hebben van racisme op de werkvloer.

Als het gaat om het reageren op racisme op de werkvloer door een leidinggevende, dan benadrukken de respondenten die signalen kregen dat zij dit (vrijwel) altijd doen. De meesten benadrukken echter dat zij dit nog nooit zijn tegengekomen. Op de vraag aan de leidinggevenden of en hoe zij in zo'n geval zouden reageren, is de reactie meestal dat zij eerst in gesprek zouden gaan met de betrokkenen en/of een bemiddelende rol zouden spelen. Net als bij andere problemen. Ook wordt er aangegeven de procedures te volgen, zoals iemand naar een vertrouwenspersoon sturen. De leidinggevenden hebben bijna allemaal een goed vertrouwen in de vertrouwenspersoon en de vastgelegde klachtenprocedures. Dat er dan vrijwel nooit klachten zijn over racisme wordt daarom, met name, gewijd aan de conclusie dat dit niet voorkomt.

Door verschillende gemeenten worden er inspanningen gedaan, of ontwikkeld, die bij moeten dragen aan het tegengaan van racisme en het bevorderen van gelijke kansen voor iedereen, zo is op te maken uit de interviews met de leidinggevenden. Deze inspanningen verschillen in aard en vorm en in de mate van concreetheid. Vaak vallen deze inspanningen onder een bredere noemer, zoals integriteit of inclusie en diversiteit, zo wordt verteld. De inspanning om racisme aan te pakken lijkt verder af te hangen van factoren als de persoonlijke motivatie van een bestuurder/leidinggevende, het politieke klimaat en actualiteiten.

# Conclusies & Samenvatting

In dit beschrijvend kwalitatieve onderzoek stond de volgende vraag centraal:

Zijn er signalen van institutioneel racisme bij gemeentelijke organisaties, en zo ja, welke signalen zijn dit, wat is de aard ervan en wat zijn gevolgen?

Deelvragen zijn:

1. **Welke signalen worden beschreven door ambtenaren van gemeenten die institutioneel racisme (hebben) ervaren op de werkvloer en wat is de aard hiervan?**
2. **Welke gevolgen ervaren ambtenaren hiervan?**
3. **Welke signalen hebben leidinggevenden van de betreffende gemeenten van institutioneel racisme bij gemeenten en wat is hun (handelings) perspectief hierop?**
4. **Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen de perspectieven van gedupeerde medewerkers en leidinggevenden met betrekking tot institutioneel racisme bij de gemeentelijke organisatie?**

Dit onderzoek is, zover ons bekend, het enige op het terrein van institutioneel racisme binnen gemeenten als werkgevers in Nederland. In totaal zijn er 51 interviews afgenomen met gemeenteambtenaren die werkzaam zijn bij zes verschillende gemeenten. De respondenten waren 30 ambtenaren van kleur en/of met een migratieachtergrond die hebben aangegeven institutioneel racisme

te hebben ervaren bij de gemeente als werkgever, we noemen hen 'gedupeerde ambtenaren'. Daarnaast zijn er 21 leidinggevenden en/of verantwoordelijken gesproken die beslissingen nemen over (onder andere) de aanstelling van nieuwe medewerkers, de doorstroom van zittende werknemers, de sociale veiligheid op de werkvloer en/of die betrokken zijn bij beleid dat raakt aan anti-discriminatie/racisme en/of inclusie en diversiteit. Naar deze groep is verwezen als 'leidinggevenden'. Voor beide doelgroepen, de gedupeerde ambtenaren en de leidinggevenden, bereikten we theoretische saturatie met de interviews en kunnen we dus valide uitspraken doen op basis van de geanalyseerde interviews. Dit onderzoek heeft in beeld gebracht hoe institutioneel racisme wordt ervaren en beleefd door ambtenaren die aangeven erdoor gedupeerd te zijn en door ambtenaren die een taak hebben in de aanpak ervan. Er komen duidelijke signalen naar voren van institutioneel racisme. Deze zullen hieronder worden beschreven. Deze signalen zijn vergelijkbaar in de verschillende gemeenten ondanks de verschillen in grootte, geografische ligging en politieke en sociale context. Er komen duidelijke signalen van institutioneel racisme naar voren in dit onderzoek en deze zullen hieronder beschreven worden.

## Institutioneel racisme

We spreken van institutioneel racisme als processen, het beleid en de (geschreven en ongeschreven) regels van instituten ertoe leiden dat er ongelijkheid is tussen mensen van verschillende afkomst, huidskleur of religie of leiden tot structurele discriminatie op grond van 'ras' (College voor de Rechten van de Mens, 2021). Volgens het College (2021) gaat het om 'ingebakken' georganiseerde vormen van samenleven. Ook stelt het College (2021) dat het niet alleen gaat om doelbewust gedrag maar ook om allerlei vormen van niet-geformaliseerd, sociaal ingesloten gedrag. Ook meldt het College (2021) dat institutioneel racisme uiteenlopende verschijningsvormen kent, en door 'inbedding' vaak niet direct herkenbaar is.

Op basis van de bevindingen, en in lijn met de definitie van institutioneel racisme, concluderen we dat er duidelijke signalen zijn van institutioneel racisme bij gemeenten. Wij observeerden de volgende signalen:

- de procedures met betrekking tot de in- en doorstroom en beoordeling in gemeenten lijken te leiden tot ongelijkheid tussen medewerkers op grond van afkomst, huidskleur en/of religie in hun kansen om binnen te komen en door te groeien in de organisatie;
- er zijn duidelijke signalen van allerlei niet-geformaliseerd, sociaal ingesloten gedrag: van het structureel accepteren en reproduceren van racistische opmerkingen, uitsluiting, onderwaardering, onderschatting van mensen op grond van hun afkomst, huidskleur en/of religie in gemeentelijke organisaties;
- de bestaande processen en informele regels binnen de gemeentelijke organisaties lijken geen passende oplossingen te bieden voor degene die (institutioneel) racisme ervaren. Ongelijkheid en discriminatie kunnen zo in stand worden gehouden.

Kortom: de procedures, (geschreven en ongeschreven) regels maar ook het sociaal ingesloten gedrag in de gemeentelijke organisaties werken discriminatie en in het bijzonder racisme in de hand en/of corrigeren dit niet waardoor het kan blijven voortbestaan. Daarom kan dit beschouwd worden als een vorm van institutioneel racisme.

## Antwoord op de hoofdvraag

Concluderend stellen we dat er meerdere signalen van institutioneel racisme zijn bij de gemeenten als werkgever, zowel vanuit ambtenaren die daardoor gedupeerd zijn als van ambtenaren die een verantwoordelijkheid dragen voor (onder meer) de sociale veiligheid op de werkvloer. We concluderen dat op basis van de volgende bevindingen:

Ten eerste zijn er duidelijke signalen dat er een gebrek is aan het toepassen en/of naleven van objectieve procedures voor de in-, doorstroom en beoordeling. Dit wordt duidelijk uit de interviews met zowel gedupeerde ambtenaren als leidinggevenden. Dat betekent dat de procedures met betrekking tot de in- en doorstroom en beoordeling in gemeenten lijken te leiden tot ongelijkheid tussen medewerkers op grond van afkomst, huidskleur en/of religie in hun kansen om binnen te komen en door te groeien in de organisatie. Dat komt doordat bij deze procedures veelal, zij het in verschillende mate, subjectiviteit een rol speelt, aldus de respondenten. En dat kan ertoe leiden dat er keuzes worden gemaakt op basis van (racistische) vooroordelen en stereotypen. Mensen zijn immers geneigd om te kiezen voor mensen die op henzelf lijken. En de mensen die deze keuzes maken binnen de gemeenten, zijn vooral witte mensen en die kiezen dus vooral weer voor andere witte mensen om een bepaalde functie te vervullen, zo signaleren met name de gedupeerde ambtenaren. Daarnaast gaat het om signalen van allerlei vormen van niet-geformaliseerde, en schijnbaar sociaal geaccepteerde, manieren van selecteren en promoveren. Deze leiden ertoe dat ambtenaren van kleur en/of met een migratieachtergrond het

nakijken hebben ten opzichte van witte ambtenaren. Denk hierbij aan het aanstellen van bekenden uit eigen kring zonder het volgen van de procedures. Of het uitzetten van schijnvacatures, waarbij van tevoren al bekend is wie deze functie gaat invullen. Opvallend was dat slechts enkele leidinggevers dit als problematisch voor gelijke kansen bestempelde. Dit in tegenstelling tot de gedupeerde ambtenaren, die dit bijna allemaal als problematisch zien.

Ten tweede zijn er duidelijke signalen van institutioneel racisme op de werkvloer. Er lijkt sprake te zijn van racistische opmerkingen, die vooral vorm krijgen in microagressies. Ook wordt het verschillende malen genoemd dat mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond verantwoordelijk worden gehouden voor daden van een hele groep. Dit door te verwijzen naar individuen als ‘jullie’ bijvoorbeeld. Daarnaast lijkt er sprake te zijn van uitsluiten en negeren op de werkvloer. Zo lijken er sociale conventies te zijn zoals borrels en uitjes, waarbij er geen rekening wordt gehouden met alle gemeenteambtenaren. Hierdoor overheerst de ‘witte norm’ die uitgaat van het perspectief van de witte ambtenaar. Deze witte norm lijkt ingebakken te zijn in de organisaties waardoor men mogelijk niet in de gaten heeft hoe uitsluitend deze werkt. Verder wordt er gesignaleerd dat ambtenaren van kleur en/of met een migratieachtergrond minder waardering en erkenning krijgen voor hetzelfde werk als witte ambtenaren. Dit is geconstateerd door gedupeerde ambtenaren, maar ook door leidinggevers. Kortom: er zijn duidelijk signalen van het structureel accepteren en reproduceren van racistische opmerkingen, uitsluiting, onderwaardering, onderschatting van mensen op grond van hun afkomst, huidskleur en/of religie. Dit sluit aan bij de definitie van institutioneel racisme van het College voor de rechten van de Mens (2021) waarin beschreven staat dat het gaat om allerlei niet-geformaliseerd, sociaal ingesloten gedrag.

Ten derde zien we duidelijke signalen dat de mogelijkheden voor een melding en/of klacht over institutioneel racisme niet toereikend zijn voor de gedupeerde ambtenaren. Leidinggevers zien dit anders, zij zijn ervan overtuigd dat er goede procedures zijn. Niet alle leidinggevers zijn het echter hier mee eens en ook zijn deze procedures niet bij alle leidinggeverende bekend. Kenmerkend van de klachten- en meldprocedures is dat er niet tot nauwelijks gebruik van wordt gemaakt, zo komt naar voren uit de interviews.

Doorgaans geldt melding bij de leidinggevers of een vertrouwenspersoon als eerste stap. De meerderheid van de gedupeerde ambtenaren ziet hier echter geen heil in, voornamelijk uit angst voor de gevolgen, bijvoorbeeld als ‘lastig’ worden weggezet en negatieve gevolgen voor bijvoorbeeld de doorstroom. Deze zorgen lijken gegrond te zijn, afgaande op de ervaringen van enkele respondenten die in gesprek zijn gegaan met hun leidinggeverende of een klacht hebben ingediend over racisme. Zij hebben ervaren dat het aanklaarten weinig of niets oplevert en dat zij kans lopen er negatief op te worden aangesproken.

Ook wordt aangegeven dat leidinggevers ‘in gesprek’ met de pleger gaan en incidenten van (institutioneel) racisme behandelen als gewone conflicten waarin beide partijen weer nader tot elkaar moeten komen. Hiermee wordt een deel van de oplossing gelegd bij de gedupeerde. In lijn hiermee omschrijven de gedupeerde ambtenaren een cultuur van straffeloosheid, waarin er geen consequenties voor de daders worden verbonden aan racisme.

Gedupeerde ambtenaren geven aan dat individuen die racistisch gedrag vertonen geen verantwoording hoeven af te leggen of repercussie hoeven te verwachten. Als racisme voorkomt, lijkt het vrijwel niet aangepakt te worden. Hierdoor kunnen dergelijke schadelijke handelingen onbestraft blijven en wordt

er geen duidelijk signaal afgegeven dat racisme onaanvaardbaar is binnen de gemeente. Dit gebrek aan consequenties draagt mogelijk weer bij aan het voortbestaan en versterken van institutioneel racisme binnen de gemeentelijke context. Daarnaast dragen mogelijk sommige leidinggevenden zelf bij aan (institutioneel) racisme, wat een nog complexere situatie creëert. In dergelijke gevallen hebben gedupeerde ambtenaren vaak geen enkele mogelijkheid om zich te verweren, aangezien zij sterk afhankelijk zijn van hun leidinggevende voor het behoud van hun baan en de kans op promotie blijkt uit de gesprekken.

Daarnaast en mogelijk als gevolg hiervan, zijn er signalen van een angstcultuur rondom melden waardoor men niet durft te melden uit angst voor consequenties voor de eigen baan of carrière. Dat racisme ook kan komen van leidinggevenden zelf zien we terug in de interviews: sommige leidinggevenden doen openlijk racistische uitspraken of gebruiken racistisch taalgebruik gedurende het interview. De denkwijze en uitingen van deze specifieke leidinggevenden vormen een extra risico voor het in stand houden van institutioneel racisme. Kortom: de bestaande processen en informele regels binnen de gemeentelijke organisaties lijken geen passende oplossingen te bieden wanneer racisme zich voordoet. Uitkomst is waarschijnlijk dat er structurele discriminatie en ongelijkheid op grond van afkomst, huidskleur en/of religie hierdoor kan voortduren en in stand blijven.

In het kort: de manier waarop procedures zijn ingericht bij gemeenten kunnen ervoor zorgen dat ambtenaren van kleur en/of met een migratieachtergrond in tegenstelling tot hun witte collega's minder kansen en mogelijkheden hebben om zich prettig en veilig te voelen in de gemeentelijke organisatie en zich te ontwikkelen en te groeien. Omdat het racisme 'ingebakken' lijkt te zijn in de geschreven en ongeschreven regels van de gemeentelijke organisatie, spreken

we van institutioneel racisme. Gedupeerde ambtenaren geven aan als gevolg hiervan onder meer angstig te zijn, constant op hun hoede, vermijdend richting collega's. Verder gaan ze aan zichzelf twifelen en extra en harder werken in de hoop negatieve stereotypen en vooroordelen te ontcrachten en zichzelf desondanks te bewijzen. Gesignaleerd wordt ook door hen dat veel medewerkers van kleur en/of met een migratieachtergrond de organisatie vanwege institutioneel racisme verlaten. Een deel van de respondenten overweegt dit ook zelf.

In de volgende onderdelen worden de deelvragen beantwoord.

## **(1) Signalen van gedupeerde ambtenaren**

Met de gedupeerde ambtenaren is er gesproken over procedures die mogelijk tot ongelijke uitkomsten kunnen leiden voor mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond. Verder is er gesproken over de negatieve gevolgen van het ervaren van racisme in de gemeentelijke organisatie.

### **Gebrek aan (naleven) objectieve procedures**

Vrijwel alle gedupeerde ambtenaren beschrijven een duidelijk gebrek aan objectiviteit in zowel de in- als de doorstroomprocedures. Terwijl uit de wetenschappelijke literatuur bekend is dat, om (racistische) vooroordelen in deze procedures te voorkomen, objectivering hiervan juist noodzakelijk is (Bielby, 2000; Hulsegge et al., 2020; McGinnity et al., 2021). Binnen de procedures ervaren de gedupeerde ambtenaren veel ruimte voor subjectiviteit: medewerkers van kleur en/of met een migratieachtergrond krijgen dan (bijvoorbeeld) te horen dat er geen klik wordt ervaren of dat ze niet 'passen in het team', een team met enkel en alleen witte mensen. Zulke criteria zijn subjectief (McGinnity et al., 2021). Er lijken veel keuzes gemaakt te worden in het voordeel van mensen die lijken op de mensen die de macht hebben om te beslissen. Dit zijn

vooral witte mensen. Deze subjectiviteit biedt ruimte voor (racistische) vooroordelen en stereotypen, welke kunnen bijdragen aan ongelijke kansen voor mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond. Immers, vooroordelen en stereotypen hebben invloed op beslissingen en gedrag, ook op het werk (Amodio, 2014; Dovidio et al., 2010; Jost et al., 2016).

Verschillende onderzoeken tonen dan ook aan dat er sprake is van racisme in de werving en selectie bij organisaties in Nederland. De onderzoeken tonen ook aan dat een gebrekkige representatie en doorstroom van mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond verklaard kan worden door de vooroordelen van mensen die gaan over deze beslissingen (e.g., Blommaert et al., 2013; Di Stasio et al., 2019; Jongen et al., 2020; Thijssen et al., 2020). Procedures lijken ook niet altijd goed gevolgd te worden: niet alleen bij de instroom maar ook bij de doorstroom, aldus de respondenten. Er is bijvoorbeeld al lang bekend wie de promotie krijgt maar de interne vacature wordt voor de vorm nog wel uitgezet wordt aangegeven. En mensen die bevriend zijn met de leidinggevende worden voorgetrokken, zo wordt veelvuldig gesignaleerd. Witte ambtenaren met minder ervaring maken meer kans op doorstroom dan meer ervaren ambtenaren van kleur en/of met een migratieachtergrond, geven gedupeerde ambtenaren aan.

Dit lijkt, voor een deel, veroorzaakt te worden door cultural cloning (Essed & Goldberg, 2002): procedures die leiden tot een reproductie van een organisatie/top, doordat mensen worden gekozen die lijken op degenen die keuzes en beslissingen maken. In lijn met internationale onderzoeken lijken de beoordelingssystemen en de promoties vaak sterk subjectief te zijn (Vinkenburg, 2017; Vinkenburg et al., 2014). Dit alles betekent volgens de gedupeerde ambtenaren dat ze niet makkelijk binnen komen en niet goed kunnen doorstromen

en doorgroeien in de organisatie. Er wordt dan ook opgemerkt dat er aan de top nauwelijks mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond te vinden zijn. Dit wordt ook bevestigd in de literatuur over gelijke kansen op de arbeidsmarkt in Nederland (Huijnk, 2016; Ponds et al., 2018; SER, 2019; Van Echtelt et al., 2015).

### **Minder erkenning, waardering en salaris**

De gedupeerde ambtenaren signaleren ook dat ze voor hetzelfde werk minder erkenning en waardering krijgen en dat vooroordelen en stereotypen ook hierbij een rol spelen in beoordeling. Collega's zijn bijvoorbeeld verbaasd wanneer iemand van kleur en/of een migratieachtergrond iets presteert. Dat impliciete en expliciete vooroordelen en stereotypen invloed hebben op beslissingen en gedrag, ook op het werk, is bekend uit de internationaal wetenschappelijke literatuur (e.g., Amodio, 2014; Dovidio et al., 2010; Jost et al., 2009). Het onderzoek duidt er op dat dit ook kan voorkomen in de gemeentelijke organisatie. Dit uit zich ook in de salariering: wanneer respondenten hun salaris vergelijken met witte collega's, zien zij dat ze minder verdienen voor hetzelfde werk. Ook signaleren gedupeerde ambtenaren dat er weinig naar hen wordt geluisterd en dat hun ideeën alleen serieus worden genomen als een witte collega deze inbrengen (en dan soms ook met de eer gaat strijken).

### **Cultuur op de werkvloer**

Gedupeerde ambtenaren lopen verder aan tegen de cultuur op de werkvloer; zij ervaren vaak er niet bij te horen en te worden uitgesloten op subtiele en minder subtiele wijze. Racisme op de werkvloer kan openlijk zijn, maar kan ook subtiel geuit worden (Jones et al., 2016), bijvoorbeeld in 'racistische microagressies' (Sue et al., 2007a). Beide typen uitingen worden gesignaleerd in de vorm van, onder meer, genegeerd worden, negatieve opmerkingen over



bepaalde groepen en, subtieler, in zogenaamde complimenten over bijvoorbeeld taalbeheersing, die blijk geven van lage verwachtingen van mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond, en in als ‘grapjes’ vermomde kleine pesterijen.

Dergelijke opmerkingen worden door witte collega’s vaak niet (h)erkend als racistische uitspraken, hetgeen kenmerkend is voor microagressies (Sue et al., 2007a). Racisme op de werkvloer is iets wat breder voorkomt in Nederland (Andriessen et al., 2020; Duijs et al., 2023; Nhass & Poerwoatmodjo, 2021; Omlo et al., 2022). Veel gedupeerde ambtenaren hebben daarnaast het gevoel dat ze niet zichzelf kunnen zijn en moeten voldoen aan een soort ‘witte norm’, een fenomeen dat zich volgens onderzoek voordoet in meerdere organisaties (e.g., Berger et al., 2017; Ritenhouse, 2013; Waldring, 2018). Ook is inclusie op de werkvloer, zoals rekening houden met mensen die geen alcohol drinken of halal eten, in veel gemeenten ver te zoeken blijkt uit de gesprekken.

### **Geen steun voor de gedupeerde en geen consequenties voor de pleger**

Wanneer ambtenaren institutioneel racisme ervaren, zoeken en krijgen zij weinig of geen steun van witte collega’s, zo wordt aangegeven door de gedupeerde ambtenaren. Kenmerkend is dat deze het probleem van institutioneel racisme weinig als zodanig herkennen, erkennen en begrijpen. In lijn met de literatuur (Nelson et al., 2011) lijken slechts enkelen in te grijpen als omstander van (institutioneel) racisme. Het niet ingrijpen versterkt bij de gedupeerde ambtenaren het gevoel niet mee te tellen en niet veilig te zijn. Daarnaast lijkt er sprake van een gebrek aan een eenduidige, goed functionerende en toereikende meldstructuur, vinden de gedupeerde ambtenaren. Dat zorgt ervoor dat gedupeerde ambtenaren hun ervaringen niet melden. Over het algemeen doen gedupeerden van (institutioneel) racisme hier geen melding over (Andriessen

et al., 2010; Major & Kaiser, 2008). Dit, onder meer vanwege de hoge sociale of interpersoonlijke kosten die hieraan verbonden zijn en de angst voor represailles (Kaiser & Major, 2006; Kros et al., 2022). Het beperkte aantal respondenten dat een formele klacht heeft ingediend en/of melding heeft gemaakt bij een leidinggevende of vertrouwenspersoon, is voornamelijk bedrogen uitgekomen. Er wordt een grote mate van straffeloosheid ervaren, gevolgen voor de pleger blijven uit. De ervaringen worden ook veelal gebagatelliseerd door de leidinggevende of de vertrouwenspersoon. De ervaringen worden dan bijvoorbeeld te niet gedaan of er wordt aangegeven ‘het was maar een grapje’. Ook komt victim blaming voor. Dit is het aanspreken van de gedupeerde van racisme op een beschuldigende wijze, en gaslighting, het betwijfelen van het racistische karakter van een gebeurtenis (Slachtofferhulp Nederland, z.d.; Johnson et al., 2021).

## **(2) Gevolgen voor gedupeerde ambtenaren**

Gedupeerde ambtenaren hebben verschillende negatieve gevolgen onderzonden van racisme binnen de gemeentelijke organisatie.

### **Stress en negatieve emoties**

Uit het onderzoek is gebleken dat racisme-ervaringen onder gedupeerde ambtenaren aanzienlijke stress en negatieve emoties (zoals verdriet, boosheid en angst) veroorzaken. Deze stress en emoties beperken zich niet alleen tot de werkomgeving, maar hebben ook een impact op het persoonlijke leven en de thuissituatie van de gedupeerde ambtenaren. Verschillende (internationale) studies tonen aan dat het ervaren van (institutioneel) racisme de mentale en fysieke gezondheid van gedupeerden kan aantasten (e.g., Ikram, 2016; Priest et al., 2013; Van de Beek et al., 2017; Williams et al., 2019). Emoties zoals eenzaam-

heid, frustratie en machteloosheid zijn ook nauw verbonden met de ervaringen van institutioneel racisme bij de gedupeerde ambtenaren. Deze emoties ontstaan onder andere door (fysieke) uitsluiting op het werk en het gebrek aan ondersteuning van, voornamelijk witte, collega's en de bredere organisatie als het gaat om de erkenning en aanpak van institutioneel racisme.

### **Geen emoties uiten en op je hoede zijn**

De gedupeerde ambtenaren gaven ook aan dat ze zich geremd voelen in hun vermogen om emoties te uiten op de werkplek vanwege de aanwezigheid van stereotype denkbeelden en vooroordelen. Een van de specifieke beperkingen die zij ervaren, is het gevoel dat uiting van hun emoties kan bijdragen aan stereotypen en vooroordelen over hun etnische/culturele groep. In wetenschappelijke termen gaat het om stereotype threat, de zorg van mensen uit gemarginaliseerde groepen, zoals mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond, over het mogelijk bevestigen van negatieve vooroordelen en stereotypen over hun groep (e.g., Steele & Aronson, 1995; Shapiro & Neuberg, 2007).

Als gevolg hiervan kunnen mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond zich gedwongen voelen om hun emoties te onderdrukken en hun ware gevoelens te verbergen. Andere gedupeerde ambtenaren melden altijd 'op hun hoede' te zijn. Dit brengt een aanzienlijke emotionele belasting met zich mee en kan leiden tot meer spanning en stress en versterken van het gevoel van oneerlijkheid op de werkvloer.

### **Negatieve impact op zelfvertrouwen**

Het ervaren van racisme heeft ook een negatieve invloed op het zelfvertrouwen van de gedupeerde ambtenaren. Het uitblijven van promoties, waardering en erkenning, evenals het toegewezen krijgen van 'rotklussen' en het moeten

aanhoren van racistische opmerkingen, zorgt ervoor dat respondenten aan zichzelf gaan twifelen. Racisme en discriminatie tasten de gevoelens van eigenwaarde, het welzijn en de geestelijke gezondheid van individuen aan. Dat resulteert in een breder en langdurig effect, zo komt naar voren uit de interviews met de gedupeerde ambtenaren.

### **Gebrek aan steun en gevoel van afstand**

Gedupeerde ambtenaren ervaren dat er weinig tot niets wordt gedaan om hun klachten, meldingen en racisme-ervaringen aan te pakken. Dat leidt tot afstand en gevoelens van frustratie en machteloosheid. De afwezigheid van steun van collega's, vooral vanuit witte collega's, zorgt er ook voor dat mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond zich geïsoleerd voelen op de werkvloer. Dit gebrek aan sociale steun kan het psychologisch welzijn verder schaden en de negatieve effecten van racisme versterken. De ervaringen met institutioneel racisme creëren ook een afstand tussen de gedupeerde ambtenaren en de gemeente als werkgever. Het gevoel van niet gezien, gewaardeerd en ondersteund te worden, leidt tot een gebrek aan betrokkenheid en verbondenheid met de organisatie, zo komt naar voren uit de interviews. Dit gebrek aan verbondenheid kan leiden tot verminderd werkplezier en motivatie, verhoogde stress en zelfs het overwegen van het verlaten van de organisatie. Ter illustratie: voor sommigen was de coronaperiode zeer prettig omdat ze toen minder interactie hadden met hun collega's en minder te maken hadden met racistische uitingen.

### **Copingstrategieën**

De gedupeerde ambtenaren omschrijven verschillende manieren waarop zij omgaan met institutioneel racisme op de werkvloer. Een deel van hen gaat extra hard werken om zich te bewijzen en het ongelijk te bewijzen van de mensen

die hen onderwaarden en onderschatten. Dit gebeurt op manieren die schadelijk kunnen zijn voor hun (mentale) gezondheid en duurzame inzetbaarheid, zoals bijvoorbeeld minder vakantie opnemen en doorwerken bij ziekte. Dit harder gaan werken, is een fenomeen dat eerder naar voren gekomen is uit internationaal onderzoek (McGee et al., 2019; Smedley et al., 1993). Een ander deel van de gedupeerde ambtenaren geeft een meer vermijdende coping aan (Omlo, 2020). Ze bijten op hun tong, onderdrukken hun emoties of bouwen een muur om zich heen om het vol te houden. Of ze komen zo min mogelijk op het (fysieke) werk en ontwijken (onveilige) collega's.

Daarnaast is er een deel van de gedupeerde ambtenaren dat zegt zich zoveel mogelijk te conformeren aan de bestaande norm. Zij hebben dus meer een conformerende copingstrategie (Jacob et al., 2023). Zij geven aan zich anders voor te doen dan ze daadwerkelijk zijn om maar binnen de heersende norm te passen. Gedupeerde respondenten proberen zo min mogelijk op te vallen en af te wijken als manier om om te gaan met hun minderheidspositie, zo vertellen zij. Op deze manier omgaan met (institutioneel) racisme komt veelvuldig voor onder gedupeerden (Omlo, 2020). Een deel van de respondenten gaat in de actie stand en dient een klacht in of overweegt als copingstrategie om te vertrekken bij de gemeente en op zoek te gaan naar een andere baan, een ander team, of voor zichzelf te beginnen. Zulke uitstroomintenties van werknemers die te maken hebben met racisme op het werk zien we ook terug in de literatuur (e.g., Andriessen et al., 2014; Nunez-Smith et al., 2009; Volpone & Avery, 2013).

### (3) Signalen leidinggevenden en hun handelingsperspectief

Net als met de gedupeerde ambtenaren is er gesproken met leidinggevenden over in- en doorstroom- en beoordelingsprocedures, signalen van racisme op de werkvloer en klachtenprocedures. Ook is er gesproken over hun meningen en houding ten aanzien van institutioneel racisme.

#### **Houding ten aanzien van institutioneel racisme**

Een groot deel van de leidinggevenden is ervan overtuigd dat er geen sprake is van institutioneel racisme binnen het eigen team en mogelijk niet binnen de gehele organisatie. Deze respondenten lijken een ideologie aan te hangen die in de literatuur wordt aangeduid als kleurenblindheid: de overtuiging dat er geen racisme voorkomt in de eigen omgeving en dat men zelf geen kleur ziet (Mekawi et al., 2020; Neville et al., 2013; Poteat & Spanierman, 2012; Richeson & Nussbaum, 2004; Zou, & Dickter, 2013). Uit de literatuur is bekend dat deze houding gepaard gaat met (onder meer) het niet goed kunnen herkennen van racisme. Dit lijkt hier ook te spelen: de respondenten noemen vaak wel voorbeelden van institutioneel racisme maar labelen dat niet als zodanig of bagatelliseren deze ervaringen. Deze leidinggevenden schieten daarmee tekort op belangrijke aspecten van effectief en inclusief leiderschap, zoals bewustzijn van bias in eigen denken en handelen en in het systeem (Bourke et al., 2020). Daarnaast geven sommige interviews ook blijk van opvallende openlijke racistische uitspraken en racistisch woordgebruik van enkele leidinggevenden. Er zijn echter ook leidinggevenden die institutioneel racisme in hun gemeentelijke organisaties signaleren en hier wat aan willen doen.

## **In- en doorstroomprocedures**

Door de leidinggevenden wordt aangegeven dat de procedures voor de in- en doorstroom verschillen per gemeenten en binnen de gemeente. Er zijn vaak wel procedures, zoals een commissie samenstellen en de vacature eerst intern en daarna pas extern uitzetten. Deze procedures lijken de subjectieve beoordelingen doorgaans niet weg te nemen. In de praktijk blijkt uit de verhalen van de leidinggevenden, dat subjectieve criteria meewegen zoals betreffende gedrag, houding en persoonlijkheid van mensen. Daarbij lijken procedures soms omzeild of niet nageleefd te worden. Het lijkt ook lang niet altijd de norm en het streven om deze procedures objectief te laten verlopen. Terwijl uit de literatuur blijkt dat het objectief laten verlopen van deze procedures een goede manier is om racisme te voorkomen (Bielby, 2000; Hulsegge et al., 2020; McGinnity et al., 2021). Onder de leidinggevenden die we spraken, heerst er verdeeldheid over de vraag of subjectiviteit een rol speelt in de procedures. Sommigen zijn ervan overtuigd dat dat niet zo is, sommigen twijfelen hierover. Hiertegenover staat een deel van de leidinggevenden dat hier niet aan twijfelt en expliciet benoemt dat procedures hierdoor tot ongelijkheid leiden, bijvoorbeeld dat degenen die selecteren kiezen voor iemand omdat diegene op hen lijkt. Racisme kan zich ook uiten door de voorkeur te geven aan leden van de eigen groep te geven, dus aan de mensen die op jezelf lijken (Brewer, 1999; Mullen et al., 1992).

## **Signalen van institutioneel racisme**

Een aantal leidinggevenden heeft zicht op signalen van institutioneel racisme in de eigen gemeentelijke organisatie en neemt deze zeer serieus. Maar bij de meeste leidinggevenden die hebben meegewerkt aan dit onderzoek, zijn geen signalen bekend van ambtenaren met ervaringen met institutioneel racisme. Er zijn leidinggevenden die laten doorschemeren in hun antwoorden dat dit wel degelijk voorkomt, of kan voorkomen maar niet in hun eigen team. Ook noemen

respondenten signalen die volgens hen geen institutioneel racisme betreffen. Ervaringen van mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond worden door deze respondenten gerelativeerd en/of gebagatelliseerd en teniet gedaan. Dit doen ze bijvoorbeeld door de vergelijking met henzelf of andere groepen te maken die niet tot een gestigmatiseerde groep behoren. De beperkte kennis over institutioneel racisme bij sommige leidinggevenden blijkt ook uit hun racistische en stereotyperende uitspraken over mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond. Ook zijn er respondenten die aangeven dat mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond maar klagen over (institutioneel) racisme en misbruik maken van bijvoorbeeld de klachtenprocedure. Overigens vinden deze respondenten over het algemeen de klachtenprocedures in orde. Daardoor zijn ze ervan overtuigd dat er geen klachten voorkomen met betrekking tot institutioneel racisme; het wordt immers niet gemeld. Dit laatste geldt niet voor alle leidinggevenden, er zijn er die zelf hebben ervaren dat de sociale veiligheid tekortschiet om bepaalde zaken aan te kaarten.

## **Reacties van leidinggevenden**

Als het gaat om het reageren op racisme op de werkvloer, dan benadrukken de leidinggevenden die dit zijn tegengekomen dat zij dit (vrijwel) altijd doen en belangrijk vinden. Het ingrijpen van leidinggevenden is belangrijk: uit de literatuur blijkt dat zij een belangrijke rol hebben in het stellen van sociale normen op de werkvloer (Brief et al., 2010; Petersen & Dietz, 2008). Echter, de meeste leidinggevenden benadrukken dat zij nog nooit racisme op de werkvloer zijn tegengekomen. Wanneer hen gevraagd wordt of en hoe zij in dat geval zouden reageren, is de reactie meestal dat zij in eerste instantie eerst zelf het gesprek met de betrokkenen zouden aangaan en/of een bemiddelende rol zouden spelen. Of ze zouden de persoon in kwestie doorverwijzen naar een vertrouwenspersoon.

#### **(4) Overeenkomsten en verschillen in ervaringen en perspectieven tussen gedupeerde ambtenaren en leidinggevenden**

Wanneer we de uitkomsten van de interviews met gedupeerden en leidinggevenden vergelijken, zien we duidelijke overeenkomsten die aangeven dat er signalen zijn van institutioneel racisme binnen de gemeente als werkgever.

##### **Overeenkomst: gebrek aan (naleven) objectieve procedures**

Zowel gedupeerde ambtenaren als leidinggevenden geven aan dat er tijdens de instroomprocedures (in verschillende mate) sprake kan zijn van subjectiviteit bij de beoordeling van sollicitanten. Ook wanneer hier op papier protocollen voor zijn. Deze zijn of niet objectief of worden niet nageleefd. Voor de doorstroomprocedures kan hetzelfde geconstateerd worden: het ontbreekt aan objectiviteit waardoor er een kans op ongelijkheid bestaat.

##### **Overeenkomst: gebrek aan diversiteit in de organisatie**

Zowel gedupeerde ambtenaren als leidinggevenden signaleren een gebrek aan etnische diversiteit in leidinggevende functies, vooral in 'top'functies. Dit komt omdat de mensen die de beslissingen maken die hierop van invloed zijn overwegend wit zijn, en bij voorkeur kiezen voor mensen die op hen lijken. Dit zijn dan vooral witte mensen.

##### **Verskil: perspectief over eerlijkheid van procedures**

Hoewel zowel gedupeerde ambtenaren als leidinggevenden beschrijven hoe subjectieve elementen een sterke rol spelen in de in- en doorstroomprocedures, beoordelen beide groepen respondenten dat grotendeels anders. Globaal vinden leidinggevenden het veelal minder of zelfs helemaal niet problematisch dat subjectiviteit een belangrijke rol speelt in deze procedures (hier zijn enkele

uitzonderingen op). Verschillende leidinggevenden zijn ervan overtuigd dat subjectiviteit niet leidt tot ongelijkheid, onder meer omdat zij denken dat zij zelf of collega's kleurenblind zijn. Dit is een houding die vaak gepaard gaat met juist meer vooroordelen en niet-signaleren van racisme. De gedupeerde ambtenaren zien dit bijna allen wel als problematisch.

##### **Verskil: beleving omgangsvormen**

Wanneer het gaat om omgangsvormen is er eveneens een verschil te merken tussen de gedupeerde ambtenaren en (een deel) van de leidinggevenden. Alle gedupeerde ambtenaren noemen ervaringen van racisme in de omgangsvormen, in verschillende uitingsvormen. Daarentegen stelt het grootste deel van de leidinggevende respondenten hier geen signalen van te hebben, ook al sluiten sommigen niet uit dat dit kan voorkomen binnen de organisatie. Hier lijkt een discrepantie te ontstaan die mogelijk institutioneel racisme in stand houdt. Door leidinggevenden worden ervaringen van mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond met institutioneel racisme niet altijd als dusdanig gezien. Door hier geen erkenning aan te geven, kan de noodzaak voor hen ontbreken om actie te ondernemen om dit tegen te gaan/te voorkomen. De belevingswereld van de leidinggevenden staat (veelal) haaks op de ervaringen van de gedupeerde ambtenaren.

##### **Verskil: beleving klachtenprocedures en mogelijkheid tot institutioneel racisme aankaarten**

Een ander punt waar een duidelijk verschil zit in ervaringen, heeft betrekking op de meld- en klachtenprocedure. Door de gedupeerde ambtenaren wordt de manier waarop en bij wie ervaringen met institutioneel racisme aangekaart kunnen worden als onveilig en niet productief gezien. Er heerst volgens hen een grote mate van straffeloosheid. Zij zien in de huidige manier waarop deze

procedures zijn ingericht (of de afwezigheid daarvan) dan ook geen perspectief. Dit is mede vanwege de angst voor negatieve consequenties en een gebrek aan vertrouwen dat de gemeente institutioneel racisme echt gaat aanpakken. Deze angstcultuur lijkt bij veel leidinggevende onbekend. Het contrast is groot: terwijl gedupeerde ambtenaren signaleren dat ze geen kant op kunnen als er institutioneel racisme wordt ervaren, denken veel leidinggevenden dat er tal van mogelijkheden en goede procedures zijn. Deze discrepantie is problematisch om vele redenen, bijvoorbeeld omdat leidinggevenden het lage aantal klachten/meldingen van institutioneel racisme onterecht zien als bewijs dat er hiervan geen sprake is binnen de gemeente als werkgever. Een ander aspect dat meespeelt is de ongelijke machtsverhouding: er heerst een grote afhankelijkheid van leidinggevenden en hun visie op institutioneel racisme in de organisaties. Dit wordt door meerdere leidinggevenden ook zo gezien.

### **Verskil: beleving van een goede aanpak van racisme**

Veel leidinggevenden hebben een ander beeld van wat een goede aanpak is van institutioneel racisme dan gedupeerde ambtenaren: de eersten zien vaak een oplossing in met 'elkaar in gesprek' gaan en lijken dit doorgaans niet anders aan te pakken dan andere conflicten. Terwijl de tweeden deze ervaringen niet labelen als een gewoon conflict en vooral willen dat mensen aangesproken worden op hun racistische gedrag.

Overeenkomstig is echter wel de ervaring dat institutioneel racisme veelal in de praktijk onbestraft blijft zowel volgens de ervaring van gedupeerde ambtenaren als volgens de leidinggevenden.

Kortom: de gedupeerde ambtenaren en leidinggevenden beschrijven vergelijkbare in- en doorstroomprocedures die tot ongelijkheid kunnen leiden ten nadele van ambtenaren van kleur en/of met een migratieachtergrond ten opzichte van witte ambtenaren. Hiertegenover staat een verschil van beleving. De leidinggevenden zien, herkennen en erkennen institutioneel racisme niet/minder als zodanig in vergelijking met de gedupeerde ambtenaren, vaak vanwege het relativeren en/of bagatelliseren van signalen en kleurenblindheid. Daarnaast is er een verschil in opvatting over het functioneren van de klachtenprocedure. De meeste leidinggevenden vinden dat deze procedure goed functioneert, terwijl gedupeerde ambtenaren deze als onveilig en onproductief ervaren met een grote mate van straffeloosheid. Dat racisme meestal onbestraft blijft, ervaren ook de leidinggevenden.

## Beperkingen van het huidige onderzoek

Zoals bij elk onderzoek het geval is, kent dit onderzoek beperkingen. Hoewel dit onderzoek belangrijke inzichten heeft opgeleverd met betrekking tot institutioneel racisme binnen gemeenten, is het belangrijk om rekening te houden met deze beperkingen bij het interpreteren van de bevindingen. Ten eerste hanteerden wij een kwalitatieve benadering, wat betekent dat we geen uitspraken kunnen doen over de omvang en frequentie van institutioneel racisme binnen gemeenten. Hoewel de verzamelde gegevens waardevolle inzichten en signalen bieden in de ervaringen van de respondenten, kan niet worden vastgesteld hoe groot de schaal is waarop dit voorkomt bij gemeenten.

Ten tweede is er mogelijk sprake van een *sampling bias*. Aangezien de deelnemers zich vrijwillig hebben aangemeld om deel te nemen, kan er sprake zijn van een vertekening. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat er meer voorbeelden zijn van leidinggevenden die zich racistisch uitlaten en racistisch handelen. Zulke leidinggevenden zullen minder geneigd zijn zich vrijwillig aan te melden voor een onderzoek naar institutioneel racisme. Daarnaast kunnen er ambtenaren van kleur en/of met een migratieachtergrond zijn die geen ervaringen met (institutioneel) racisme hebben en daarom niet hebben deelgenomen aan het onderzoek. Deze vertekening kan van invloed zijn op de algemene representativiteit van de resultaten.

Ten derde is dit onderzoek gebaseerd op de ervaringen van mensen zelf. Daarbij zijn wel twee partijen met een verschillende positie en verschillend belang bevroegd, hetgeen door de vergelijking van hun perspectieven een zekere mate van objectivering mogelijk maakte. Een rapportage van de interacties tussen collega's onderling en tussen de gedupeerde ambtenaren en leidinggevenden zou idealiter moeten worden aangevuld met onderzoek gericht op observatie

van deze interacties, bijvoorbeeld door middel van participatief onderzoek of door middel van praktijktesten. De mogelijkheid hiertoe lag buiten de scope van dit onderzoek maar dergelijk onderzoek zou in een vervolg kunnen worden overwogen.

Ten vierde richt dit onderzoek zich niet op goede voorbeelden van gemeenten of afdelingen waar mogelijk een stevige en effectieve aanpak van institutioneel racisme is en waar mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond zich veilig voelen en gelijke kansen krijgen. Dit komt voort uit de specifieke onderzoeksvraag die gericht was op het identificeren van institutionele racistische ervaringen en uitdagingen. Hierdoor kunnen we op basis van dit onderzoek geen conclusies trekken over positieve initiatieven en succesvolle benaderingen in het aanpakken van institutioneel racisme.

Tot slot biedt het huidige onderzoek geen dieper inzicht in de precieze verschillen tussen gemeenten, die mogelijk informatief kunnen zijn voor het ontwikkelen van beleid en interventies om institutioneel racisme aan te pakken. We zagen duidelijke overeenkomsten tussen gemeenten en er was geen gemeente die afweek van de anderen. Dit neemt niet weg dat iedere gemeente een eigen identiteit heeft en mogelijk eigen cultuur heeft. Toch verwachten we dat dit onderzoek aanknopingspunten biedt voor de (versterking van) de aanpak van institutioneel racisme in alle gemeenten; mogelijk ook voor gemeenten die niet meededen aan dit onderzoek.

## Aanbevelingen

De hoofdaanbeveling is dat gemeenten een centrale aanpak van institutioneel racisme gaan invoeren. Daarbij raden wij aan dat deze aanpak gebaseerd wordt op de wetenschappelijke literatuur (e.g., Felten et al., 2021) en wordt getest op kleine schaal in de praktijk, geëvalueerd op effectiviteit en vervolgens grootschaliger wordt geïmplementeerd bij gemeenten. Ons onderzoek identificeert tenminste de volgende aspecten die aan de orde zouden moeten komen bij een dergelijke aanpak:

1. **Invoeren en monitoren van objectieve procedures voor de in- en doorstroom.** Uit onderzoek blijkt dat respondenten vaak niet bekend zijn met objectieve procedures rondom in- en doorstroom of dat deze procedures niet worden nageleefd of omzeild worden (Broekroelofs et al., 2022). Er is dus nog een flinke slag te maken op het invoeren van de *evidence based* aanpak ‘objectief werven en selecteren’ (Hulsegge et al., 2020) en in lijn daarmee ook objectief promoveren (Bielby, 2000; McGinnity et al., 2021). Hierbij kan gebruik worden gemaakt van bestaande instrumenten die ontwikkeld zijn in het [VIA programma van het ministerie van SZW](#) zoals [talentisbelangrijker.nl](#) van de Rijksoverheid met daarop beschikbare handreikingen over objectief werven en selecteren en de [e-learning ‘het nieuwe werven en selecteren’](#). Het alleen implementeren is niet voldoende. Er zal gecontroleerd en gemonitord moeten worden of deze procedures ook daadwerkelijk in de praktijk worden toegepast door alle afdelingen en leidinggevenden en/of dat hier verantwoording over moet worden afgelegd (Felten et al., 2021) en wat de effecten hiervan zijn. Hierin dient expliciet aandacht geschonken te worden aan het voorkomen en elimineren van subjectieve beoordelingscriteria en aan het aanpakken van de mogelijke ondervertegenwoordiging en achterstelling van sollicitanten en kandidaten

van kleur en/of met een migratieachtergrond. Om na te gaan of de diversiteit binnen gemeentelijke organisaties daadwerkelijk toeneemt, kan gebruik worden gemaakt van de [Barometer Culturele Diversiteit](#).

2. **Het tegengaan van een schadelijke werkcultuur** waarin racistische opmerkingen (kunnen) worden gemaakt, waarin men te angstig is om dit aan te kaarten en waarin impliciete en uitsluitende normen bestaan is cruciaal. Belangrijk is onder meer dat er een duidelijke sociale norm tegen (institutioneel) racisme op de werkvloer komt: ook tegen de meer subtiele microagressies (Felten et al., 2021; Felten & Broekroelofs, 2022). En dat ambtenaren leren ingrijpen als zij als omstander getuige zijn van racisme op de werkvloer (Felten et al., 2023) en de aanpak van racisme onderdeel wordt van het profiel en takenpakket van leidinggevenden (Hays-Thomas, Bowen, Boudreaux, 2012). De cultuur dient ook te worden gemonitord (bijvoorbeeld door onderzoeken onder gemeentelijk personeel naar hun ervaringen en waarnemingen), aangepakt. De opdracht hiervoor dient centraal belegd te worden.
3. **Het invoeren, verbeteren en/of uitbreiden van klachtenprocedures** om racisme en discriminatie aan te kaarten is een belangrijke stap. Aandachtspunt hierbij is dat dat leidinggevenden niet als enige kunnen beslissen over klachten, procedures en andere zaken, om zo tegen te gaan dat ambtenaren afhankelijk zijn van de persoonlijke keuzes en opvattingen van hun leidinggevende. Een ander aandachtspunt is dat gemeenten zich moeten realiseren dat het aantal meldingen en klachten niet per definitie een indicator is van de mate van (institutioneel) racisme die ambtenaren ervaren. Kortom: er dient scherp gekeken te worden naar klachtenprocedures; hoe deze opnieuw of anders in te richten op basis



van de behoeften van ambtenaren en zorg te dragen dat de kennis over te volgen procedures bij alle ambtenaren aanwezig is en ook wordt toegepast.

4. Het tegengaan van de cultuur van straffeloosheid ten aanzien van institutioneel racisme. Discriminatie is in strijd met de Universele Verklaringen van de Mens van de Verenigde Naties, Europees Verdrag van de Rechten van de Mens, artikel 1 van de Nederlandse grondwet, artikel 4 van de Ambtenarenwet. Daarnaast is in Nederland discriminatie ook strafbaar. Deze (inter)nationale juridische en normatieve context dient weerspiegeld te worden in de ontwikkeling en naleving van procedures om racisme op de werkvloer tegen te gaan. Racisme kan niet worden behandeld als een interpersoonlijk conflict tussen collega's zoals nu vaak gebruikelijk lijkt. Uit dit onderzoek blijkt dat er een grote kloof bestaat tussen de formele en juridische kaders voor het aanpakken van (institutioneel) racisme en discriminatie enerzijds en het geobserveerde gebrek aan consequenties voor mensen die racistisch handelen en/of discrimineren anderzijds. Hier ligt een essentiële taak voor gemeenten als overheidswerkgever.

## Aanbevolen richtingen voor toekomstig onderzoek

Wij doen op basis van de huidige bevindingen en de stand van zaken in de Nederlandse wetenschappelijke literatuur de volgende aanbevelingen voor toekomstig onderzoek:

1. **Onderzoek naar de schaal waarop er sprake is van institutioneel racisme bij gemeenten:** onbekend is wat de precieze schaal is van racisme bij gemeenten. Kwantitatief onderzoek in de vorm van landelijke vragenlijst onder medewerkers van gemeenten en praktijktesten kunnen hier meer zicht op geven. Door dit type onderzoek periodiek te herhalen kan er ook zicht komen of institutioneel racisme bij gemeenten verminderd wordt, toeneemt of gelijk blijft. Ook zou het goed zijn om vragen over institutioneel racisme en discriminatie bij gemeentelijke medewerkers mee te nemen in breder onderzoek, zoals het medewerkerstevredenheidsonderzoek, dat nu al periodiek wordt uitgevoerd (meestal). Ook kan er gedacht worden aan observatie-onderzoek om na te gaan hoe interacties verlopen in de praktijk van gemeentelijke organisaties.
2. **Onderzoek bij andere instituten, overheidsinstellingen, bedrijven en non-profit organisaties om na te gaan of daar vergelijkbare processen en signalen zijn.** Mogelijk is de gesignaleerde problematiek niet specifiek voor gemeenten. Er zijn namelijk veel overeenkomsten tussen wat er gevonden is in dit onderzoek en in het onderzoek bij het ministerie van Buitenlandse Zaken (Omlo et al., 2022). Ook in dit onderzoek werd gevonden dat er sprake is van oneerlijke processen in de instroming en doorstroom en de afwezigheid van een goed functionerende klachtenprocedure (Om-lo et al., 2022), net als in dit onderzoek onder gemeenten. Mogelijk is dat wat gevonden is dus niet typerend voor gemeenten in het bijzonder maar voor overheidsinstellingen in bredere zin. Dit zou nader onderzocht moeten worden.

Een andere mogelijkheid is dat wat gevonden is bij de gemeenten niet alleen typerend is voor overheidsinstellingen maar voor organisaties in het algemeen in Nederland. Uit onderzoek in Nederlandse ziekenhuizen kwamen ook processen van uitsluiting aan het licht: collega's met een migratieachtergrond werden vaak gezien als 'anders' en daardoor als minder snel 'passend in het team' of er werd minder snel een 'klik' ervaren (Leyerzapf, 2019). Die nadruk op het gevoel van 'klik' in selectieprocessen blijkt zeer wijdverspreid te zijn op de Nederlandse arbeidsmarkt: uit een enquête van TNO en KIS komt naar voren dat slechts 2 procent van de bedrijven/organisaties dit niet doet (Broekroelofs et al., 2022). Gezien de hoge cijfers rondom discriminatie in werving en selectie in Nederland (e.g., Quillian & Lee, 2023) is het mogelijk dat de geobserveerde signalen bij gemeentelijke organisaties in het huidige onderzoek kenmerkend zijn voor de Nederlandse arbeidsmarkt in bredere zin. Verder onderzoek is nodig om hier meer zicht op te krijgen.

# Bronnenlijst

Achahchah, J., & Felten, H. (2019). *Discriminatie en de gevolgen voor welzijn en gezondheid*. Utrecht: Kennisplatform Inclusief Samenleven.

Amodio, D. M. (2014). The neuroscience of prejudice and stereotyping. *Nature Reviews Neuroscience*, 15(10), 670-682.

Amodio, D. M., & Devine, P. G. (2006). Stereotyping and evaluation in implicit race bias: evidence for independent constructs and unique effects on behavior. *Journal of personality and social psychology*, 91(4), 652.

Andriessen, I., Fernee, H., & Wittebrood, K. (2014). *Ervaren discriminatie in Nederland*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Andriessen, I., Hoegen Dijkhof, J., Van der Torre, A., Van den Berg, E., Pulles, I., Iedema, J., & De Voogd-Hamelink, M. (2020). *Ervaren discriminatie in Nederland II*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Andriessen, I., Nievers, E., Faulk, L., & Dagevos, J. (2010). *Liever Mark dan Mohammed?: Onderzoek naar arbeidsmarktdiscriminatie van niet-westerse migranten via praktijktests*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Andriessen, I., & Wittebrood, K. (2021). *Discriminatie op de woningmarkt: Een praktijkgericht onderzoek naar de aanpak van discriminatie op de woningmarkt*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Augoustinos, M., & Every, D. (2015). Contemporary racist discourse: Taboos against racism and racist accusations. In *Language, discourse and social psychology* (pp. 233-254). London: Palgrave Macmillan UK.

Awad, G. H., Cokley, K., & Ravitch, J. (2005). Attitudes toward affirmative action: A comparison of color-blind versus modern racist attitudes. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(7), 1384-1399.

Balsam, K.F., Molina, Y., Beadnell, B., Simoni, J., & Walters, K. (2011). Measuring multiple minority stress: the LGBT People of Color Microaggressions Scale. *Cultural Diversity Ethnic Minority Psychology*, 17(2), 163-74.

Bennett, G. G., Merritt, M. M., Sollers Iii, J. J., Edwards, C. L., Whitfield, K. E., Brandon, D. T., & Tucker, R. D. (2004). Stress, coping, and health outcomes among African-Americans: A review of the John Henryism hypothesis. *Psychology & Health*, 19(3), 369-383.

- Berger, L. J., Essers, C., & Himi, A. (2017). Muslim employees within 'white' organizations: The case of Moroccan workers in the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(8), 1119-1139.
- Bettencourt, B., Charlton, K., Dorr, N., & Hume, D. L. (2001). Status differences and ingroup bias: a meta-analytic examination of the effects of status stability, status legitimacy, and group permeability. *Psychological bulletin*, 127(4), 520.
- Bielby, W. T. (2000). Minimizing workplace gender and racial bias. *Contemporary Sociology*, 29(1), 120-129.
- Blommaert, L., Coenders, M., & Van Tubergen, F. (2014). Discrimination of Arabic-named applicants in the Netherlands: An internet-based field experiment examining different phases in online recruitment procedures. *Social forces*, 92(3), 957-982.
- Blumer, H. (1954). Sensitizing concepts. *American Sociological Association*.
- Blumer, H. (1979). Comments on "George Herbert Mead and the Chicago tradition of sociology". *Symbolic Interaction*, 2(2), 21-22.
- Bogaers, S., Van Laer, K., & Zanoni, P. (2018). *Vooroordelen op de Vlaamse arbeidsmarkt. Analyse van vooroordelen ten aanzien van personen met een arbeidshandicap en met een migratieachtergrond*. Universiteit Hasselt.
- Bourke, J., Titus, A., & Espedido, A. (2020). The key to inclusive leadership. *Harvard Business Review*, 6.
- Bowen, G. A. (2006). Grounded theory and sensitizing concepts. *International journal of qualitative methods*, 5(3), 12-23.
- Bragger, J. D., Kutcher, E., Morgan, J., & Firth, P. (2002). The effects of the structured interview on reducing biases against pregnant job applicants. *Sex Roles*, 46, 215-226.
- Bratsberg, B., Raaum, O., & Røed, K. (2018). Job loss and immigrant labour market performance. *Economica*, 85(337), 124-151.
- Brecher, E., Bragger, J., & Kutcher, E. (2006). The structured interview: Reducing biases toward job applicants with physical disabilities. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18, 155-170.
- Brewer, M. B. (1999). The psychology of prejudice: Ingroup love and outgroup hate? *Journal of social issues*, 55(3), 429-444.
- Brief, A. P., Dietz, J., Cohen, R. R., Pugh, S. D., & Vaslow, J. B. (2000). Just doing business: Modern racism and obedience to authority as explanations for employment discrimination. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81, 72-97.
- Broekroelofs, R., Hulsege, G., Emmert, S.B., Felten, H., Verhoef, H.F.C., & Geerlings, J. (2022). *Je haalbaarheid van aanpakken om gelijke kansen in werving en selectie te bevorderen. Een onderzoek onder werkgevers*. Utrecht/Leiden: TNO en Kennisplatform Inclusief Samenleven.
- Bryman, A. (2008). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.

CBS. (2023, 18 april). 1 op de 10 werknemers voelde zich in 2022 gediscrimineerd op werk. CBS. Geraadpleegd op 19-6-2023, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2023/16/1-op-de-10-werknemers-voelde-zich-in-2022-gediscrimineerd-op-werk>

Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. Londen: Sage.

College voor de Rechten van de Mens. (2021). *Visienota. Institutioneel racisme. Naar een mensenrechtelijke aanpak*. Utrecht: College voor de Rechten van de Mens.

College voor de Rechten van de Mens. (z.d.). Wat is discriminatie? Geraadpleegd op 1-7-2023, van <https://www.mensenrechten.nl/mensenrechten-voor-jou/discriminatie-en-gelijke-behandeling/wat-is-discriminatie#:~:text=Discriminatie%20is%20mensen%20anders%20behandelen,Deze%20kenmerken%20worden%20discriminatiegronden%20genoemd>.

Corrington, A., FaKaji, N. M., Hebl, M., Salgado, A., Brown, N. D., & Ng, L. (2023). The influence of social norms on the expression of anti-Black bias. *Journal of Business and Psychology*, 38(1), 89-108.

Cox, J. M. (2022). When color-conscious meets color-blind: millennials of color and colorblind racism. *Sociological Inquiry*, 92, 769-791.

Deros, E., Buijsrogge, A., Roulin, N., & Duyck, W. (2016). Why your stigma isn't hired: A dual-process framework of interview bias. *Human Resource Management Review*, 26(2), 90-111.

De Bruijn, Y., Emmen, R. A., & Mesman, J. (2022). Navigating diversity: Maternal ideologies and associations with child interethnic prejudice in the Netherlands. *Social Development*, 31(3), 811-828.

De Kock, F. S., & Hauptfleisch, D. B. (2018). Reducing racial similarity bias in interviews by increasing structure: A quasi-experiment using multilevel analysis. *International Perspectives in Psychology*, 7(3), 137-154.

De Winter-Koçak, S., Klooster, E., Reches, L., & Badou, M. (2021). *Hoogopgeleiden met een migratieachtergrond over een gestapelde onderwijsroute en het belang van steun. 'Je kan het wel'*. Utrecht: Kennisplatform Inclusief Samenleven.

Di Stasio, V., Lancee, B., Veit, S., & Yemane, R. (2019). Muslim by default or religious discrimination? Results from a cross-national field experiment on hiring discrimination. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 47(6), 1305-1326.

Donovan, R. A. (2007). To blame or not to blame: Influences of target race and observer sex on rape blame attribution. *Journal of Interpersonal Violence*, 22(6), 722-736.

Dovidio, J. F., Hewstone, M., Glick, P., & Esses, V. M. (2010). Prejudice, stereotyping and discrimination: Theoretical and empirical overview. *Prejudice, Stereotyping and Discrimination*, 3-28.

Dovidio, J. F., Kawakami, K., & Gaertner, S. L. (2002). Implicit and explicit prejudice and interracial interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(1), 62.

DeSante, C. D. (2013). Working twice as hard to get half as far: Race, work ethic, and America's deserving poor. *American Journal of Political Science*, 57(2), 342-356.

Duijs, S. E., Abma, T., Plak, O., Jhingoen, U., Abena Jaspers, Y., Senoussi, N., ... & Verdonk, P. (2023). Squeezed out: Experienced precariousness of self-employed care workers in residential long-term care, from an intersectional perspective. *Journal of Advanced Nursing*, 79(5), 1799-1814.

Dukes, K. N., & Gaither, S. E. (2017). Black racial stereotypes and victim blaming: Implications for media coverage and criminal proceedings in cases of police violence against racial and ethnic minorities. *Journal of Social Issues*, 73(4), 789-807.

Ersoy, S., & Van der Gaag, S. (2023, 21 juni). Studenten met migratieachtergrond opvallend vaak beschuldigd van fraude, minister wil systeem grondig nagaan. NOS. Geraadpleegd op 29-6-2023, van <https://nos.nl/op3/artikel/2479700-studenten-met-migratieachtergrond-opvallend-vaak-beschuldigd-van-fraude-minister-wil-systeem-grondig-nagaan>

Essed, P., & Goldberg, D. T. (2002). Cloning cultures: the social injustices of sameness. *Ethnic and racial studies*, 25(6), 1066-1082.

Essed, P., & Trienekens, S. (2008). 'Who wants to feel white?' 'Race', Dutch culture and contested identities. *Ethnic and Racial Studies*, 31(1), 52-72.

EUMC. (2005). Racist violence in 15 EU member states. *A Comparative Overview of Findings from the RAXEN National Focal Points Reports 2001-2004*. Geraadpleegd

op 1-7-2023, van [https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra\\_uploads/190-CS-RV-main.pdf](https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/190-CS-RV-main.pdf)

Everett, J. A., Faber, N. S., & Crockett, M. (2015). Preferences and beliefs in ingroup favoritism. *Frontiers in behavioral neuroscience*, 9, 15.

Felten, H. (2022, 26 oktober). Wat is objectief werven en selecteren? *Kennisplatform Inclusief Samenleven*. Geraadpleegd op 28-6-2023, van [Wat is objectief werven en selecteren? | KIS](#)

Felten, H., Asante, A., Donker, R., Andriessen, I., & Noor, S. (2021a). *Wat werkt in de aanpak van institutioneel racisme: Een literatuuronderzoek*. Utrecht: Kennisplatform Inclusief Samenleven.

Felten, H., & Broekroelofs, R. (2022). *Wat werkt bij het verminderen van discriminatie*. Utrecht: Kennisplatform Inclusief Samenleven.

Felten, H., Does, S., De Winter Koçak S., Asante, A., Andriessen I., Donker R., & Brock, A. (2021b). *Institutioneel racisme in Nederland: De aanwijzingen uit de wetenschappelijke literatuur op vier domeinen op een rij*. Utrecht: Kennisplatform Inclusief Samenleven.

Felten, H., Keers, T., Harnacke, C., & Broekroelofs, R. (2023). *Ingrijpen bij racisme binnen je eigen 'bubbel'. Hoe werkt dat en wat kunnen verschillende stakeholders hierin doen?* Utrecht: Movisie.

- Fermin, A., Omlo, J., Walz, G., Kromhout, M., Robbers, S., & Butter, E. (2022). *Institutioneel racisme bij de gemeente Utrecht? Een verkennende studie naar processen van uitsluiting op vier beleidsterreinen*. Utrecht: Bureau Omlo.
- Fiere, B., & Hoogenbosch, A. (2019). *Praktijktesten of mystery guests om discriminatie aan te tonen: Een overzicht van toepassingen*. RADAR: Rotterdam.
- Gawronski, B., & Bodenhausen, G. V. (2006). Associative and propositional processes in evaluation: an integrative review of implicit and explicit attitude change. *Psychological bulletin*, 132(5), 692.
- Gielen, M., Scholten, N., Bakker, L.L., & Blom, M. (2021). *Monitor van gelijke kansen en evenredige positie op de arbeidsmarkt ongeacht migratieachtergrond, eerste editie*. Utrecht: Significant Public.
- Gielkens, D., & Wegkamp, F. (2019). *Onderzoeksrapport: Discriminatie op de Utrechtse woningmarkt*. Utrecht: Academie van de Stad/Gemeente Utrecht.
- Goldberg, C. B. (2003). Applicant reactions to the employment interview: A look at demographic similarity and social identity theory. *Journal of Business Research*, 56(8), 561-571.
- Gordijn, E. & Wigboldus, D. (2013) Stereotypen. In: *Sociale psychologie*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition: attitudes, selfesteem, and stereotypes. *Psychological review*, 102(1), 4.
- Greenwald, A. G., McGhee, D. E., & Schwartz, J. L. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: the implicit association test. *Journal of personality and social psychology*, 74(6), 1464.
- Greenwald, A. G., & Pettigrew, T. F. (2014). With malice toward none and charity for some: ingroup favoritism enables discrimination. *American Psychologist*, 69(7), 669.
- Haeny, A. M., Holmes, S. C., & Williams, M. T. (2021). The need for shared nomenclature on racism and related terminology in psychology. *Perspectives on Psychological Science*, 16(5), 886-892.
- Hays-Thomas, R., Bowen, A., & Boudreaux, M. (2012). Skills for diversity and inclusion in organizations: A review and preliminary investigation. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(2), 128-141.
- Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social science & medicine*, 292, 114523.
- Hewstone, M., Rubin, M., & Willis, H. (2002). Intergroup bias. *Annual review of psychology*, 53(1), 575-604.
- Hirsh, E., & Lyons, C. J. (2010). Perceiving discrimination on the job: Legal consciousness, workplace context, and the construction of race discrimination. *Law & society review*, 44(2), 269-298.

Hoogenbosch, A., & Fiere, B. (2021). *Gelijke kansen op een huurwoning in Nederland?: Monitor discriminatie bij woningverhuur 2020*. Rotterdam: Art.1/Radar.

Huijnk, W. (2016). *Arbeidsmarktpositie en inkomen*. In Huijnk, W., & Andriessen, I. (Red.), *Integratie in zicht?: De integratie van migranten in Nederland op acht terreinen nader bekeken* (pp. 77-115). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Hulsegge, G., Emmert, S., & Verhoef, H. (2020). *Delphistudie Stand der Wetenschap Arbeidsmarktdiscriminatie: Onderzoek naar de belangrijkste werkzame interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen en de diversiteit te vergroten tijdens werving en selectie*. Leiden: TNO.

Human Rights Council. (2020, 2 juli). Report of the Special Rapporteur on contemporary forms of racism, racial discrimination, xenophobia and related intolerance on her visit to the Netherlands. Geraadpleegd op 29-6-2023, van [https://njcm.nl/wp-content/uploads/2020/07/A\\_HRC\\_44\\_57\\_Add2\\_AdvanceEditedVersion.pdf](https://njcm.nl/wp-content/uploads/2020/07/A_HRC_44_57_Add2_AdvanceEditedVersion.pdf)

ICTU. (2022). *Rapportage Personeel enquête Rijk (PER Integriteit en Sociale Veiligheid)*. Den Haag: ICTU.

Ikram, M. U. Z. (2016). *Social determinants of ethnic minority health in Europe*. [Thesis, fully internal, Universiteit van Amsterdam].

Jacob, G., Faber, S. C., Faber, N., Bartlett, A., Ouimet, A. J., & Williams, M. T. (2023). A systematic review of Black People coping with racism: Approaches, analysis, and empowerment. *Perspectives on Psychological Science*, 18(2), 392-415.

Jerald, M. C., Cole, E. R., Ward, L. M., & Avery, L. R. (2017). Controlling images: How awareness of group stereotypes affects Black women's wellbeing. *Journal of Counseling Psychology*, 64(5), 487.

Johnson, V. E., Nadal, K. L., Sissoko, D. G., & King, R. (2021). "It's not in your head": Gaslighting, 'Splaining, victim blaming, and other harmful reactions to microaggressions. *Perspectives on psychological science*, 16(5), 1024-1036.

Jones, K. P., Peddie, C. I., Gilrane, V. L., King, E. B., & Gray, A. L. (2016). Not so subtle: A meta-analytic investigation of the correlates of subtle and overt discrimination. *Journal of management*, 42(6), 1588-1613.

Jongen, E., Muns, S., & Thijs, C. (2020). *Kansrijk integratiebeleid op de arbeidsmarkt*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Jost, J. T., Rudman, L. A., Blair, I. V., Carney, D. R., Dasgupta, N., Glaser, J., & Hardin, C. D. (2009). The existence of implicit bias is beyond reasonable doubt: A refutation of ideological and methodological objections and executive summary of ten studies that no manager should ignore. *Research in organizational behavior*, 29, 39-69.

Judd, C. M., & Park, B. (1993). Definition and assessment of accuracy in social stereotypes. *Psychological review*, 100(1), 109.

Kaiser, C. R., & Major, B. (2006). A social psychological perspective on perceiving and reporting discrimination. *Law & Social Inquiry*, 31(4), 801-830.



- Kif Kif & Liga voor Mensenrechten. (2014, 8 januari). *Handleiding Praktijktest Discriminatie*. Berchem: Kif Kif en Liga voor Mensenrechten.
- King, D. D., Fattoracci, E. S., Hollingsworth, D. W., Stahr, E., & Nelson, M. (2023). When thriving requires effortful surviving: Delineating manifestations and resource expenditure outcomes of microaggressions for Black employees. *Journal of Applied Psychology*, 108(2), 183-207.
- Kohli, R., Arteaga, N., & McGovern, E. R. (2018). “Compliments” and “Jokes”: Unpacking Racial Microaggressions in the K-Classroom. *Microaggression theory: Influence and implications*, 228.
- Kohli, R., Arteaga, N., & McGovern, E. R. (2018). “Compliments” and “Jokes”: Unpacking Racial Microaggressions in the K-Classroom. *Microaggression theory: Influence and implications*, 228.
- Kros, K., Broekroelofs, R., Felten, H., & Does, S. (2022). *Monitor lokaal antidiscriminatiebeleid 2022*. Utrecht: Kennisplatform Inclusief Samenleven.
- Kros, K., Harnacke, C., Felten, H., Broekroelof, R., & Does, S. (2022). ‘Een antidiscriminatievoorziening moet slagkracht hebben.’ *Onderzoek naar hoe het meldproces bij discriminatie ingericht zou kunnen worden vanuit de behoeften van de gedupeerden*. Utrecht: Movisie.
- Kulik, C. T., Roberson, L., & Perry, E. L. (2007). The multiple-category problem: Category activation and inhibition in the hiring process. *Academy of Management Review*, 32(2), 529-548.
- Kutcher, E. J., & Bragger, J. D. (2004). Selection interviews of overweight job applicants: can structure reduce the bias? 1. *Journal of applied social psychology*, 34(10), 1993-2022.
- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67(1), 241-293.
- Lui, P. P. (2020). Racial microaggression, overt discrimination, and distress:(In) direct associations with psychological adjustment. *The Counseling Psychologist*, 48(4), 551-582.
- Major, B., & Kaiser, C. R. (2008). Perceiving and claiming discrimination. *Handbook of employment discrimination research: Rights and realities*, 285-299.
- Marshburn, C. K., Harrington, N. T., & Ruggs, E. N. (2017). Taking the ambiguity out of subtle and interpersonal workplace discrimination. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), 87-93.
- McGee, E. O., Griffith, D. M., & Houston, S. L. (2019). “I know I have to work twice as hard and hope that makes me good enough”: Exploring the stress and strain of Black doctoral students in engineering and computing. *Teachers College Record*, 121(4), 1-38.
- McGinnity, F., Quinn, E., McCullough, E., Enright, S., & Curristan, S. (2021). Measures to combat racial discrimination and promote diversity in the labour market: A review of evidence. *Economic and Social Research Institute (ESRI) Research Series*.

Mekawi, Y., Todd, N. R., Yi, J., & Blevins, E. J. (2020). Distinguishing “I don’t see color” from “Racism is a thing of the past”: Psychological correlates of avoiding race and denying racism. *Journal of Counseling Psychology*, 67(3), 288.

Minister van BZK (2023) Aanpak (institutioneel) racisme. Geraadpleegd op 7-8-2023 van <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-35764485c104a250295612ec8601a97f17aec0f3/pdf>

Moisuc, A., & Brauer, M. (2019). Social norms are enforced by friends: The effect of relationship closeness on bystanders’ tendency to confront perpetrators of uncivil, immoral, and discriminatory behaviors. *European Journal of Social Psychology*, 49(4), 824-830.

Mullen, B., Brown, R., & Smith, C. (1992). Ingroup bias as a function of salience, relevance, and status: An integration. *European Journal of Social Psychology*, 22(2), 103–122.

Murrell, A. J. (2020). Why someone did not stop them? Aversive racism and the responsibility of bystanders. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 40(1), 60-73.

Nelson, J. K., Dunn, K. M., & Paradies, Y. (2011). Bystander anti racism: A review of the literature. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 11(1), 263-284.

Neville, H. A., Awad, G. H., Brooks, J. E., Flores, M. P., & Bluemel, J. (2013). Colorblind racial ideology: theory, training, and measurement implications in psychology. *American Psychologist*, 68(6), 455.

Ng, E. S., & Sears, G. J. (2012). CEO leadership styles and the implementation of organizational diversity practices: Moderating effects of social values and age. *Journal of business ethics*, 105, 41-52.

Nhass, H., & Poerwoatmodjo, J. (2021). *Wanneer de patiënt niet op z’n best is. Een kwalitatieve verkenning naar ervaringen van zorgmedewerkers met discriminatie en vooroordelen geuit door patiënten/cliënten*. Utrecht: Kennisplatform Inclusief Samenleven.

NJI. (z.d.). Wat kun je doen aan achterstanden op de arbeidsmarkt?. Geraadpleegd op 1-7-2023, van <https://www.nji.nl/culturele-diversiteit/achterstanden-op-arbeidsmarkt>

Noor, S. (2016). *Van kwetsbaar naar weerbaar tegen ervaren discriminatie en uitsluiting. Wat is weerbaarheid en hoe worden jongeren met een migratieachtergrond weerbaar?* Utrecht: Kennisplatform Inclusief Samenleven.

NRC (2022) *Aangifte tegen ambtenaren van de Belastingdienst vanwege toeslagen-affaire*. Geraadpleegd op 7-8-2023, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2022/02/06/moet-ambtenaar-belastingdienst-worden-vervolgd-a4084551>

Nunez-Smith, M., Pilgrim, N., Wynia, M., Desai, M. M., Bright, C., Krumholz, H. M., & Bradley, E. H. (2009). Health care workplace discrimination and physician turnover. *Journal of the National Medical Association*, 101(12), 1274-1282.

Omlo, J. (2020) *Beschaafd reageren’ op ‘gezellig racisme’*. Geraadpleegd op 1-7-2023, van <https://www.socialevraagstukken.nl/beschaafd-reageren-op-gezellig-racisme/#:~:text=Vermijdende%20en%20>

[conformerende%20coping&text=Voorbeelden%20van%20vermijding%20zijn%20bewust,zijn%20de%20zogenoemde%20conformerende%20strategie%C3%ABn.](#)

Omlo, J. (2014). *Copingstrategieën bij ervaringen van discriminatie. Een verkennende literatuurstudie*. Utrecht: Bureau Omlo.

Omlo, J., Kaya, A., Charif, S., Butter, E., Kromhout, M., & Ramlakhan, K. (2022). *Racisme bij het ministerie van Buitenlandse Zaken: Een verkennend onderzoek*. Bureau Omlo.

Owen, J., Tao, K.W., Imel, Z. E., Wampold, B. E., & Rodolfa, E. (2014). Addressing racial and ethnic microaggressions in therapy. *Professional Psychology: Research and Practice*, 45(4), 283–290.

Pascoe, E. A., & Richman, L. S. (2009). Perceived discrimination and health: A metaanalytic review. *Psychological Bulletin*, 135, 531-5.

Petersen, L. E., & Dietz, J. (2008). Employment discrimination: Authority figures' demographic preferences and followers' affective organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1287.

Ponds, R., Middeldorp, M., Tempelman, C., & Vriend, S. (2018). *Kansen bekeken*. Utrecht: Atlas voor gemeenten.

Potat, V. P., & Spanierman, L. B. (2012). Modern racism attitudes among White students: The role of dominance and authoritarianism and the mediating effects of racial colorblindness. *The Journal of Social Psychology*, 152(6), 758-774.

Priest, N., Paradies, Y., Trenerry, B., Truong, M., Karlsen, S., & Kelly, Y. (2013). A systematic review of studies examining the relationship between reported racism and health and wellbeing for children and young people. *Social Science & Medicine*, 95, 115-127.

PwC. (2021). *Onderzoek effecten FSV particulieren*. Amsterdam: PwC.

Quillian, L., & Lee, J. J. (2023). Trends in racial and ethnic discrimination in hiring in six Western countries. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 120(6), e2212875120.

Ramos, M., Thijssen, L., & Coenders, M. (2021). Labour market discrimination against Moroccan minorities in the Netherlands and Spain: a cross-national and cross-regional comparison. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 47(6), 1261-1284.

Richeson, J. A., & Nussbaum, R. J. (2004). The impact of multiculturalism versus colorblindness on racial bias. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(3), 417-423.

Rijksoverheid. (z.d.). *Aanpak discriminatie en racisme*. Geraadpleegd op 3-8-2023, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/discriminatie-en-racisme/aanpak-discriminatie-en-racisme#:~:text=Aanpak%20discriminatie%20en%20racisme%20binnen%20overheid&text=Ook%20kunnen%20zij%20terecht%20bij,de%20antidiscriminatievoorzieningen%20in%20hun%20gemeente>.

Ritenhouse, D. (2013). Where title VII stops: Exploring subtle race discrimination in the workplace. *DePaul J. Soc. Just.*, 7, 87.

- Roberson, Q., King, E., & Hebl, M. (2020). Designing more effective practices for reducing workplace inequality. *Behavioral Science & Policy*, 6(1), 39-49.
- Robinson, M. N., & Thomas Tobin, C. S. (2021). Is John Henryism a health risk or resource?: exploring the role of culturally relevant coping for physical and mental health among Black Americans. *Journal of health and social behavior*, 62(2), 136-151.
- Rolle, T., Vue, Z., Murray, S. A., Shareef, S. A., Shuler, H. D., Beasley, H. K., ... & Hinton Jr, A. (2021). Toxic stress and burnout: John Henryism and social dominance in the laboratory and STEM workforce. *Pathogens and disease*, 79(7), ftab041.
- Rooth, D. O. (2010). Automatic associations and discrimination in hiring: Real world evidence. *Labour Economics*, 17(3), 523-534.
- Rosette, A. S., Leonardelli, G. J., & Phillips, K. W. (2008). The White standard: Racial bias in leader categorization. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 758-777.
- SER (2019). *Diversiteit in de top. Tijd voor versnelling*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Schmitt, M. T., Branscombe, N. R., Postmes, T., & Garcia, A. (2014). The consequences of perceived discrimination for psychological wellbeing: a meta-analytic review. *Psychological bulletin*, 140(4), 921.
- Settles, I. H., Jones, M. K., Buchanan, N. T., & Brassel, S. T. (2022). Epistemic exclusion of women faculty and faculty of color: Understanding scholar (ly) devaluation as a predictor of turnover intentions. *The Journal of Higher Education*, 93(1), 31-55.
- Scheepers, D., Spears, R., Doosje, B., & Manstead, A. S. (2006). The social functions of ingroup bias: Creating, confirming, or changing social reality. *European review of social psychology*, 17(1), 359-396.
- SER (2019). *Diversiteit in de top*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Shapiro, J. R., & Neuberg, S. L. (2007). From stereotype threat to stereotype threats: Implications of a multithreat framework for causes, moderators, mediators, consequences, and interventions. *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 107-130.
- Shim, R. S. (2021). Dismantling structural racism in psychiatry: A path to mental health equity. *Am J Psychiatry*, 178(7), 592-598.
- Silva, F. (2022). What predicts employer discrimination? The role of implicit and explicit racial attitudes. *Social Science Research*, 108, 102775.
- Slachtofferhulp Nederland. (z.d.). Eigen schuld, dikke bult? *Slachtofferhulp Nederland*. Geraadpleegd op 1-7-2023, van <https://www.slachtofferhulp.nl/voordehulpers/iemand-ondersteunen/victim-blaming-voorkomen/>
- Smedley, B. D., Myers, H. F., & Harrell, S. P. (1993). Minority-status stresses and the college adjustment of ethnic minority freshmen. *The Journal of Higher Education*, 64(4), 434-452.

- Sniderman, P. M., Piazza, T., Tetlock, P. E., & Kendrick, A. (1991). The new racism. *American Journal of Political Science*, 423-447.
- Son Hing, L. S., Chung-Yan, G. A., Hamilton, L. K., & Zanna, M. P. (2008). A two-dimensional model that employs explicit and implicit attitudes to characterize prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(6), 971.
- Stangor, C., Swim, J. K., Van Allen, K. L., & Sechrist, G. B. (2002). Reporting discrimination in public and private contexts. *Journal of personality and social psychology*, 82(1), 69.
- Steele, C. M., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of personality and social psychology*, 69(5), 797.
- Stichting A&O fonds Gemeenten. (2023). *Personeelsmonitor gemeenten 2022*. Den Haag: Stichting A&O fonds Gemeenten.
- Sue, D. W., Alsaidi, S., Awad, M. N., Glaeser, E., Calle, C. Z., & Mendez, N. (2019). Disarming racial microaggressions: Microintervention strategies for targets, White allies, and bystanders. *American Psychologist*, 74(1), 128.
- Sue, D. W., Bucceri, J., Lin, A. I., Nadal, K. L., & Torino, G. C. (2009). Racial microaggressions and the Asian American experience.
- Sue, D. W., Capodilupo, C. M., Torino, G. C., Bucceri, J. M., Holder, A., Nadal, K. L., & Esquilin, M. (2007a). Racial microaggressions in everyday life: implications for clinical practice. *American psychologist*, 62(4), 271.
- SZW. (2020). *Programma verdere integratie op de arbeidsmarkt* [Brochure]. Geraadpleegd op 12-6-2023, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2021/11/17/bijlage-1-infographic-via>
- Thijssen, L., Coenders, M., & Lancee, B. (2021). Is there evidence for statistical discrimination against ethnic minorities in hiring?: Evidence from a cross-national field experiment. *Social Science Research*, 93, 102482.
- Turner, J. C., Brown, R. J., & Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European journal of social psychology*, 9(2), 187-204.
- Tynes, B. M., & Markoe, S. L. (2010). The role of colorblind racial attitudes in reactions to racial discrimination on social network sites. *Journal of Diversity in Higher Education*, 3(1), 1.
- Van De Beek, M. H., Van Der Krieke, L., Schoevers, R. A., & Veling, W. (2017). Social exclusion and psychopathology in an online cohort of Moroccan-Dutch migrants: Results of the MEDINA-study. *PloS one*, 12(7), e0179827.
- Van den Berg, C., Bijleveld, C., Blommaert, L., & Ruiter, S. (2017). Veroordeeld tot (g) een baan: Hoe delicten persoonskenmerken arbeidsmarktkansen beïnvloeden. *Tijdschrift voor Criminologie*, 59(1-2), 113-135.
- Van Echtelt, P., Schellingerhout, R., & De Voogd-Hamelink, M. (2015). *Vraag naar Arbeid 2015*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Van Engelshoven, I. K. (2018, 28 augustus). Beroepsonderwijs en Volwassenen Educatie [Kamerbrief]. Geraadpleegd op 5-6-2023, van [Gelijke kansen mbo en stagediscriminatie \(mbo-today.nl\)](https://www.mbo-today.nl/stagediscriminatie)

Van Rij, M. L. A. (2022, 30 mei). Nadere verzoeken Fraude signalering Voorziening [Kamerbrief]. Geraadpleegd van pdf (overheid.nl)

Vasconcelos, A. F. (2015). Portraying some determinants of discrimination in the workplace. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 13(2), 211-232

Vinkenburg, C. J., Jansen, P. G., Dries, N., & Pepermans, R. (2014). Arena: A critical conceptual framework of top management selection. *Group & Organization Management*, 39(1), 33-68.

Vinkenburg, C. J. (2017). Engaging gatekeepers, optimizing decision making, and mitigating bias: Design specifications for systemic diversity interventions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 212-234.

Volpone, S. D., & Avery, D. R. (2013). It's self defense: How perceived discrimination promotes employee withdrawal. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 430-448.

VVD, D66, CDA, & ChristenUnie. (2021, 15 december). *Omzien naar elkaar, vooruitkijken naar de toekomst. Coalitieakkoord 2021-2025*. Den Haag: Rijksoverheid.

Waldring, I. E. (2018). *The fine art of boundary sensitivity: second-generation professionals engaging with social boundaries in the workplace*. University of Antwerp.

Williams, D. R., Lawrence, J. A., & Davis, B. A. (2019). Racism and health: evidence and needed research. *Annual review of public health*, 40, 105-125.

Yi, J., Neville, H. A., Todd, N. R., & Mekawi, Y. (2022). Ignoring race and denying racism: A meta-analysis of the associations between colorblind racial ideology, anti-Blackness, and other variables antithetical to racial justice. *Journal of Counseling Psychology*, 70(3), 258-275.

Ziegert, J. C., & Hanges, P. J. (2005). Employment discrimination: the role of implicit attitudes, motivation, and a climate for racial bias. *Journal of applied psychology*, 90(3), 553.

Zou, L. X., & Dickter, C. L. (2013). Perceptions of racial confrontation: The role of color blindness and comment ambiguity. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 19(1), 92

## Colofon

Auteurs: Koen Kros, Suzan de Winter- Koçak, Hanneke Felten, Tamara Keers, Maxime van de Gevel, Maxime Yenga, Rominique van Rhemen, Isabel Speelman, Gülcan Bektas en Serena Does

Met dank aan: Ahmed Hamdi en Saskia Daru

Eindredactie: Communicatie KIS

Financier: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Vormgeving: Design Effects, Willem Plaisier

Illustratie omslag: Jeroen Krul

Uitgave: Kennisplatform Inclusief Samenleven

Giessenplein 59c

3522 KE Utrecht

T (030) 230 3260

De publicatie kan gedownload worden via de website van het Kennisplatform Inclusief Samenleven.

© Kennisplatform Inclusief Samenleven, Utrecht 2023.

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij Movisie. Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

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

## Kennisplatform Inclusief Samenleven

Kennisplatform Inclusief Samenleven 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](http://www.kis.nl), de nieuwsbrief, Twitter en LinkedIn.

Kennisplatform Inclusief Samenleven is een programma van het Verwey-Jonker Instituut en Movisie

T 030 230 32 60

E [info@kis.nl](mailto:info@kis.nl)

I [www.kis.nl](http://www.kis.nl)



Kennisplatform  
**inclusief samenleven**