

Diversiteitsbeleid staat Rijksbreed op de agenda. Verschillende onderdelen van het Rijk zijn actief op dit terrein, wat de vraag oproept of en op welke wijze meer gezamenlijkheid mogelijk is. Daarnaast wordt het diversiteitsbeleid gevoed vanuit verschillende invalshoeken (gender, etniciteit, leeftijd). Daarom is besloten tot het ontwikkelen van een meer integrale benadering.

De 'business case' van diversiteit voor het Rijk

De bedrijven en instellingen die de laatste jaren een eigen diversiteitsbeleid hebben opgezet, deden dit primair vanuit welbegrepen eigenbelang. Zij bepaalden het bedrijfsbelang op de kortere en langere termijn en formuleerden hun zogeheten 'business case'. Deze 'business cases', de motivering waarom een bepaald onderwerp relevant is voor het betreffende bedrijf, draaien om een drietal hoofdthema's. Ten eerste is er het diverser wordend arbeidsmarktpotentieel, waarmee een relatie moet worden gelegd. Ten tweede gaat het om het verbeteren van de 'core business' in de vorm van nieuwe producten of het aanboren van nieuwe markten en daarmee om het bijdragen aan de hoofddoelstelling van de onderneming. Ten derde spelen imago en reputatie van het bedrijf een rol, waarbij de positieve effecten worden gezien van een reputatie als maatschappelijk verantwoord of duurzaam ondernemer, waarbij diversiteit aansluit bij de 'people'-component van het adagium 'people, planet, profit'.

Deze drie hoofdthema's kunnen ook voor het Rijk worden ingevuld.

Arbeidsmarktbelang

Op de middellange termijn ontstaat er, ook bij een krimpende organisatie, een vervangingsvraag door het en masse uitstromen van de babyboomgeneratie. Het Rijk zal dan een beroep doen op een arbeidsmarkt die zowel krap als divers is, wat noodzaakt om kwaliteit (en kwantiteit) uit alle groepen aan te boren voor alle niveaus in de organisatie. De mate van die vervangingsvraag is uiteraard afhankelijk van politieke keuzes omtrent de omvang van de Rijksoverheid, maar voor bepaalde beroepsgroepen en opleidingen zal die hoe dan ook optreden - ongeacht de grootte van de organisatie. Het Rijk concurreert dan met andere grote werkgevers om dat arbeidsaanbod. De wetenschap dat de push en pull factoren voor verschillende groepen op de arbeidsmarkt kunnen variëren, kan leiden tot een bewuste keuze voor bepaalde arbeidsmarktstrategieën of voor



diversificatie daarbinnen. Zo blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek naar het arbeidsmarktgedrag van allochtone werkzoekenden op HBO en WO-niveau (MOA 2005) dat deze minder dan vergelijkbare autochtonen zeggen te hechten aan factoren als 'plezier' in het werk en meer aan primaire arbeidsvoorwaarden. Vrouwelijke hoger opgeleiden op hun beurt scoren hoog op 'inhoud' van het werk. Ook zoekstrategieën kunnen variëren, zoals bijvoorbeeld jongere (allochtone) werkzoekenden veel gebruik maken van vacaturesites op internet.

'Core business'

Ook de relatie tussen diversiteit en de 'core business' van het Rijk (het voorbereiden, uitvoeren en verantwoorden van politieke (beleids)beslissingen) is niet moeilijk te leggen. Waar het de taak van de politiek is om verschillende gezichtspunten en belangen uit de samenleving in besluitvorming mee te nemen, af te wegen en keuzes te maken, is het in het verlengde daarvan één van de taken van de ambtelijke organisatie om deze gezichtspunten en belangen zichtbaar te maken in beleidsvoorbereiding, - uitvoering en verantwoording. Daarbij gaat het enerzijds om de *inhoud* van beleid, waarin signalen uit een diverse samenleving betrokken moeten worden om voor zo veel mogelijk burgers effectief te zijn. Dit vraagt dus om een responsieve overheid, zonder eenzijdige gerichtheid. Een heterogene samenstelling van het apparaat, ook op beleids- en managementniveau, is daarbij behulpzaam. Voor het ene veld (bv. onderwijs) zal diversiteit een directere relevantie hebben dan voor het andere (bv. dijkbewaking). Anderzijds gaat het ook om het *draagvlak* voor beleid en besluitvorming. Dit betreft dus de legitimiteit van het overheidshandelen in de samenleving. Dat is relevant, ongeacht het beleidsterrein. Deze thema's zijn tevens aan de orde in het Programma Andere Overheid, dat onder andere verwijst naar het gewenste profiel van de 'FORSE' ambtenaar - waarbij de 'O' staat voor omgevingsgericht. De aandacht voor de diversiteit binnen het apparaat sluit daarbij naadloos aan.

Reputatie

De kwestie van imago en reputatie is voor het Rijk evenzeer relevant. De afstand tussen de burger en de overheid is een terugkerend element in de discussie over de rol van de overheid. Meer diversiteit kan bijdragen aan een eigentijdser imago van een overheid die niet alleen werkt *voor*, maar ook deel uitmaakt *van* de samenleving. Daarnaast is de rijksoverheid belast met het uitvoeren en uitdragen van politieke besluiten omtrent wat in de samenleving wenselijk wordt geacht. Doelstellingen omtrent de gelijke kansen van vrouwen en mannen, langer doorwerken van ouderen, sociale verantwoordelijkheid van bedrijven en instellingen en de integratie en kansen van allochtonen zijn daarvan onderdeel. Van partijen buiten de overheid wordt op deze thema's het een en ander gevraagd. Onder het motto 'practice what you preach', heeft het Rijk daarbij een belangrijke maatschappelijke (voorbeeld)rol.



De precieze invulling van elk van de onderdelen van de business case kan per rijksonderdeel variëren, afhankelijk van aard en inhoud van het beleidsterrein, de opdracht van het onderdeel en de mate van contacten met burgers.

Van doelgroepenbeleid naar diversiteitsbeleid

Er zijn binnen de Rijksoverheid in de loop der tijd veel activiteiten ondernomen, die erop gericht zijn om de vertegenwoordiging van bepaalde groepen in (segmenten van) het personeelsbeleid van het Rijk te vergroten. Zo is in het verleden flink ingezet op het vergroten van het aandeel vrouwen en bestaan er nog steeds harde targets voor het aandeel van vrouwen in de hogere schalen, te behalen in 2010 (Evaluatie Meerjarenbeleidsplan Emancipatie, 2006). Ruim een jaar geleden is een intern, sectorbreed Plan van Aanpak m.b.t. etnische diversiteit van start gegaan, waaraan de departementen zich hebben gecommitteerd. Inmiddels staat ook het levensloopbewust personeelsbeleid in toenemende mate op de agenda van departementen. Tot op heden gaat het in de praktijk van de beleidsvorming en – uitvoering om gescheiden dossiers. Mede door de stapeling van ad hoc acties gericht op specifieke doelgroepen vertoont het beleid nu weinig samenhang. Van elkaar versterkende effecten is onvoldoende sprake, waardoor weinig sprake is van samenhang en synergie. Hierdoor wordt onnodig energie verloren omdat er gedeeltelijk dubbel, of in ieder geval overlappend, werk wordt gedaan.

Bovendien is een integraal diversiteitbeleid meer dan een optelsom van doelgroepenbeleid. Het gaat daarbij om een beleid waarin niet de doelgroepen centraal staan, maar de organisatie. Het vertrekpunt is in de eerste plaats het *belang* van de organisatie, zoals eerder uiteengezet, maar ook de *problematiek* van de organisatie. Welke aspecten van de organisatie zijn bevorderend danwel belemmerend voor diversiteit? Deze invalshoek biedt een aanknopingspunt om te kijken naar zaken als (arbeidsmarkt)communicatie, werving, selectie, benoemingen- en loopbaanbeleid, arbeidsvoorwaarden, opleidingen en organisatiecultuur. Op die manier ingevuld, past diversiteitsbeleid in de verdere professionalisering van de overheid als arbeidsorganisatie door ongewenste (neven) effecten van gangbare processen zichtbaar te maken en weg te nemen, automatiseren te doorbreken en onbewuste (vanzelfsprekende) aannames ter discussie te stellen. Idealiter leidt dat op termijn tot verankering ('mainstreaming') van een diversiteitsperspectief. Dit wil overigens niet zeggen dat elke vorm van specifiek beleid als onwenselijk wordt aangemerkt. Het uitgangspunt daarbij is: 'algemeen waar het kan; specifiek waar het moet' – bijvoorbeeld daar waar een duidelijke bottleneck te herkennen is. Bovendien genereert (in zijn aard altijd tijdelijk) specifiek beleid een vorm van geconcentreerde aandacht die wel degelijk zijn vruchten af kan werpen.



Relatie met strategisch arbeidsmarktbeleid Rijk

Aansluitend op de geformuleerde business case vormt diversiteitsbeleid een onderdeel van het strategisch arbeidsmarktbeleid. Het doel daarbij is om adequaat te kunnen (blijven) reageren op vragen gesteld vanuit een divers samengestelde samenleving en het tot stand brengen van beleid waarbij rekening is gehouden met die diversiteit in de samenleving. Het middel daarbij is een organisatie die divers is samengesteld, waarbij de belangrijkste groepen uit de samenleving op voldoende wijze zijn vertegenwoordigd op alle niveaus van de organisatie. Daarbij richt diversiteitsbeleid zich erop om kwaliteiten zichtbaar te maken en positief in te zetten, zonder dat dit wordt bemoeilijkt door automatiseren en onbedoelde (neven)effecten van de gangbare aanpak op de interne en externe arbeidsmarkt.

De bestaande activiteiten en voornemens op de verschillende departementen zijn bekeken. De meeste departementen zijn met enige vorm van diversiteitsbeleid bezig, met name rond etnische diversiteit en – in mindere mate – gender. Met de hoofdverantwoordelijken voor het personeelsbeleid bij de verschillende departementen is gesproken over hun wensen en behoeften op dit terrein. Gesprekspartners zijn vooral geïnteresseerd in het benutten van bestaande kennis en ervaring binnen en buiten de Rijksdienst, in het uitwisselen van ervaringen, in het waar mogelijk gezamenlijk inkopen (van bv. onderzoeksexpertise) en ontwikkelen van methodieken op gedeelde thema's.

Versterking van het diversiteitsbeleid

Voor de toekomst wordt het brede diversiteitsbeleid ingebed in het strategisch interne en externe arbeidsmarktbeleid. Een en ander mondt uit in sectorbreed gedeelde uitgangspunten, prioriteiten en aanbevelingen voor de aanpak.

Uitgangspunten

- Maak onderscheid tussen het beleid om optimaal gebruik te maken van het diverse talent op de interne en externe arbeidsmarkt (diversiteitsbeleid) enerzijds en het beleid gericht op vaak tijdelijke, specifieke knelpunten en groepen op de arbeidsmarkt (maatschappelijk verantwoord werkgeverschap).
- Neem de business case voor het Rijk als leidend principe bij de vormgeving van en communicatie over het diversiteitsbeleid (arbeidsmarktpotentieel; relatie met de core business; reputatie en imago).

Prioriteiten

Kies prioriteiten voor de doelstellingen, de inhoud en de randvoorwaarden van het diversiteitsbeleid:



- Concentreer de doelstellingen op:
 - Het vergroten van het aandeel van allochtone medewerkers in beleids- en managementfuncties
 - Het vergroten van het aandeel van vrouwen in hogere functies
 - Het behoud van diversiteit (inclusief leeftijd)

- Concentreer de inhoud van het beleid op:
 - Het versterken van het diversiteitsperspectief in de positionering van het Rijk op de externe arbeidsmarkt, in het bijzonder in de arbeidsmarktcommunicatie, met prioriteit voor de werving van allochtonen voor beleids- en managementfuncties.
 - Het benutten en ontwikkelen van het potentieel onder zittende vrouwelijke en allochtone medewerkers. Het gaat om het in beeld krijgen van hun ontwikkel- en doorstroompotentieel, door middel van extra aandacht in het bestaande instrumentarium.
 - Het investeren in een organisatiecultuur waarin de waarde van diversiteit wordt erkend en tot zijn recht komt, door de vaardigheden van met name het midden-management in de richting van 'managing diversity' te ontwikkelen. Dit dient ter ondersteuning van de gewenste diversiteit in de werving, de doorstroom en het tegengaan van ongewenste uitstroom.

- Creëer de randvoorwaarden om de effectiviteit van dit beleid te vergroten en de samenhang binnen het Rijk te versterken:
 - Zorg voor de beschikbaarheid van adequate basisinformatie door de integratie van het diversiteitsperspectief in onderzoeken, prognoses, monitoren en evaluaties. Hierdoor wordt zichtbaar wat de stand van zaken is, evenals de relevantie van diversiteit (of en op welke wijze) voor de verschillende onderdelen van het werkgeverschap van het Rijk en zijn onderdelen.
 - Integreer het diversiteitsperspectief in het reguliere instrumentarium dat beschikbaar is rond de bovengenoemde inhoudelijke prioriteiten (arbeidsmarktcommunicatie en instroom; benutten potentieel en doorstroom; voorkomen ongewenste uitstroom).
 - Bouw een praktische infrastructuur waarbinnen departementen en andere Rijksonderdelen kennis kunnen uitwisselen, delen en vergroten, zowel via het web als via een 'levend netwerk'.
 - Investeer in de bewustwording van het middenkader van het belang van diversiteit voor de eigen organisatie en het eigen werk, evenals van de mogelijkheden en valkuilen om zelf al of niet bij te dragen aan de beoogde diversiteit. Ontwikkel hiervoor communicatieve en agenda-settende activiteiten.

