Universiteit
Leiden
The Netherlands

Sturen op verbinden : de business case van diversiteit van publieke organisaties

Çelik, S.

Citation
Çelik, S. (2016, November 10). *Sturen op verbinden : de business case van diversiteit van publieke organisaties*. Retrieved from https://hdl.handle.net/1887/44122

Version:	Not Applicable (or Unknown)
License:	Licence agreement concerning inclusion of doctoral thesis in the Institutional Repository of the University of Leiden
Downloaded from:	https://hdl.handle.net/1887/44122

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Cover Page

Universiteit Leiden

Leiden University Repository

The handle http://hdl.handle.net/1887/44122 holds various files of this Leiden University dissertation

Author: Çelik, Saniye
Title: Sturen op verbinden : de business case van diversiteit van publieke organisaties
Issue Date: 2016-11-10

Hoofdstuk 5

De business case van diversiteit in de publieke context

De verbindende overheid

SYNOPSIS

Het vorige hoofdstuk geeft de verschuiving weer naar de business case van diversiteit in de publieke sector. In dit hoofdstuk wordt inzichtelijk gemaakt hoe medewerkers en 'gebruikers' (zoals burgers en studenten) van publieke organisaties de business case van diversiteit ervaren. Hierbij is onderscheid gemaakt in drie business cases, namelijk access & legitimacy (legitimiteit), integration & learning (creativiteit en innovatie) en de arbeidsmarkt. Verder laat dit hoofdstuk nieuwe business cases zien die betrekking hebben op maatschappelijke motieven en het streven naar duurzame verbinding tussen overheid en de samenleving. Hieruit vloeit het verbindingsperspectief van diversiteit voor de publieke sector voort.

Dit hoofdstuk is een aangepaste versie van het artikel: Çelik, S. (2015). De business case van diversiteit in de publieke context: de verbindende overheid. *Tijdschrift voor HRM, 3* (2), 1-33.

5.1 INLEIDING

Diversiteitsbeleid binnen de overheid kent een lange geschiedenis. Geruime tijd was dit beleid gericht op het verkleinen van de ondervertegenwoordiging van allochtonen in het personeelsbestand van publieke organisaties. Allochtonen waren naast vrouwen de belangrijkste doelgroep in het diversiteitsbeleid van de overheid (SER, 2009). In de jaren tachtig werd aandacht voor diversiteit gemotiveerd vanuit het belang van het creëren van gelijke kansen voor etnische minderheidsgroepen, ook wel het doelgroepenbeleid genoemd (Groeneveld & Van de Walle, 2010; Rosenbloom & Featherstonhaugh, 1977; Saltzstein, 1979). In de afgelopen twee decennia heeft er een kentering plaatsgevonden in het denken over diversiteit en de doelen die zouden moeten worden nagestreefd. Diversiteitsbeleid richtte zich, mede door de steeds diverser wordende arbeidsmarkt, hoe langer hoe meer op de opbrengsten van allochtonen voor de organisatie (Çelik, 2014; Groeneveld & Steijn, 2013). Na het jaar 2000 kwam er een verbinding tussen diversiteit binnen de organisatie en de doelen van de organisatie om beter te presteren. Dit wordt aangeduid als de business case van diversiteit (Herring, 2009; Kochan et al., 2003; Richard, 2000).

Een business case van diversiteit expliciteert waarom een organisatie(onderdeel) baat heeft bij het bevorderen van diversiteit. De term business case is afkomstig van de private sector en heeft betrekking op de positieve effecten van diversiteit voor de winstgevendheid van de organisatie (Thomas et al., 2004). Het heeft betrekking op motieven van bedrijfseconomische aard zoals het verhogen van de efficiëntie, het aantrekken van de juiste mensen, het verhogen van de creativiteit in de organisatie, de klantgerichtheid en het probleemoplossend vermogen (Human, 2005). De diversiteit in personeel kan kortom een concurrentievoordeel met zich meebrengen (Herring, 2009; Kochan et al., 2003; Richard, 2000). Er zijn tal van onderzoeken die zich richten op de meerwaarde van diversiteit voor de organisatie (Gonzalez & DeNisi, 2009; Homan et al., 2008). Deze onderzoeken richten zich echter op de private sector en dit roept vragen op over de invulling van business case in de publieke sector.

Bij de business case in een publieke context staat onder meer het beperken van de kloof tussen de overheid en de burgers centraal om beter in te spelen op de vraag van de veranderende samenleving. Daarbij spelen overwegingen van maatschappelijke verantwoordelijkheid, rechtvaardigheid en legitimiteit van de overheid een belangrijke rol (De Ruijter & Groeneveld, 2011). De politieorganisatie heeft bijvoorbeeld een belangrijke maatschappelijke taak om als bindmiddel te fungeren en veiligheid te waarborgen. De gemeente kan gezien worden als eerste aanspreekpunt van de burger en als toegangspoort voor de overheid. Hiervoor wordt het belangrijk gevonden dat de overheid goede voelsprieten heeft en in contact staat met de veranderende omgeving. Deze noodzaak vormt de business case om diversiteitsbeleid op te stellen. De motieven die

overheidsorganisaties doorgaans gebruiken voor diversiteitsbeleid zijn het verbeteren van de dienstverlening, de reputatie en het imago van de overheid, het benutten van de toenemende diversiteit in arbeidsmarktpotentie en het ontwikkelen van beleid door meerdere gezichtspunten uit de samenleving te betrekken (Kamerstukken II 2006/07, 30801-6; 2010/11, 32 500VII-62). Kortom overheidsorganisaties hebben verschillende beweegredenen om met diversiteit aan de slag te gaan maar welke duiding ze geven aan de business case van diversiteit binnen publieke organisaties is niet bestudeerd. Dit roept de volgende onderzoeksvraag op: *Welke invulling wordt er gegeven aan de business case van diversiteit van publieke organisaties?*

Onder diversiteit wordt in dit onderzoek etnisch culturele diversiteit verstaan. De business case verwijst naar de meerwaarde van etnisch culturele diversiteit voor publieke organisaties. In dit hoofdstuk wordt beschreven wat in theorie de business case is van diversiteit en in hoeverre deze wordt herkend in de praktijk van de publieke sector. In de volgende paragrafen volgen eerst de conceptualisering van de business case van diversiteit op basis van diversiteitperspectieven uit de literatuur en een uiteenzetting van de onderzoeksaanpak. Daarna worden de bevindingen gepresenteerd. Het hoofdstuk wordt afgesloten met conclusies en reflecties.

5.2 THEORETISCH KADER

De business case

Bij de business case gaat het om de bijdrage van diversiteit aan het zo efficiënt en effectief mogelijk realiseren van organisatiedoelstellingen (Groeneveld & Van der Voet, 2009; SER, 2009; Kamerstuk II 2007/2008, 30985-3). Door de toenemende complexiteit van de omgeving wordt diversiteit gezien als een bron voor nieuwe perspectieven voor de organisatie. De business case van diversiteit wordt beschouwd als een motivatie voor het voeren van diversiteitsbeleid. Deze motivatie kan verschillend zijn voor verschillende publieke organisaties (Çelik, 2014; Hofhuis & Van 't Hoog, 2010; SER, 2009). Ely en Thomas (2001) classificeren drie diversiteitsperspectieven. Deze perspectieven beschrijven de doelen voor diversiteitsbeleid en weerspiegelen als het ware de overtuigingen van organisaties en verwachtingen over het effect van diversiteit (Stevens et al., 2008). Onderzoek naar diversiteitsperspectieven zowel binnen de private als publieke sector laat zien dat ze belangrijke voorspellers zijn van organisatorische besluitvormingsprocessen, zoals de selectie van personeel en het opleiden van medewerkers over omgaan met diversiteit (Ely & Thomas, 2001; Hicks-Clarke & Iles, 2000). Hoewel de perspectieven geen beleid inhouden, zijn er dus wel bepaalde beleidslijnen uit af te leiden.

Het eerste perspectief is *discrimination & fairness*. Dit perspectief richt zich op de toegang tot de organisatie, het bevorderen van gelijke kansen en het tegengaan van dis-

criminatie van minderheidsgroepen in de werving en selectieprocessen (Ely & Thomas, 2001; Selden & Selden, 2001). Dit perspectief was lange tijd dominant in de Nederlandse publieke sector. Het doelgroepenbeleid waarbij vanuit het gelijkheidsdenken gestreefd wordt naar een afspiegeling van de samenleving wordt vooral gemotiveerd vanuit dit perspectief. Binnen dit perspectief speelt de legitimiteit van overheidsorganisaties een rol, maar dat is niet de voornaamste drijfveer. Dit perspectief verwijst dan ook niet naar een business case. Zo heeft het discrimination & fairness perspectief niet tot doel om het werk of taken binnen de organisatie fundamenteel te beïnvloeden. Ook worden de culturele verschillen binnen dit perspectief niet meegenomen in werkprocessen en wordt diversiteit in personeel niet geïntegreerd in de werktaken en de organisatie. Desalniettemin is het discrimination & fairness perspectief belangrijk geweest voor de publieke sector in haar voorbeeldrol voor andere werkgevers om een verandering te brengen in de eenzijdige personeelssamenstelling van de overheid.

In tegenstelling tot het discrimination & fairness perspectief zijn de twee andere perspectieven, *access & legitimacy* en *integration & learning*, nadrukkelijk verbonden met de business case van diversiteit. Daardoor ligt het accent in dit onderzoek op deze twee perspectieven. Beide perspectieven gaan ervan uit dat diversiteit een bijdrage kan leveren aan de organisatieprestaties. Diversiteit wordt bij deze perspectieven gezien als strategische meerwaarde om beter in te spelen op de wensen en verwachtingen van de omgeving waarin de organisatie opereert.

Bij het *access & legitimacy* perspectief vormen economische motieven de leidraad om te komen tot een betere aansluiting op de markt. In tegenstelling tot het discrimination & fairness perspectief stelt het access & legitimacy perspectief de relatie tussen de organisatie en haar omgeving centraal. De samenleving diversifieert waardoor verscheidenheid in het personeelsbestand als meerwaarde wordt gezien omdat het de mogelijkheid biedt daarop in te spelen. Organisaties willen diversiteit benutten om de legitimiteit en prestaties van de organisatie te vergroten. Voor de publieke organisaties betekent dit dat zij herkenbaar zijn ook bij etnische groepen in de samenleving. Wanneer het personeelsbestand een weerspiegeling is van klanten of burgers, zijn werknemers beter in staat met burgers te communiceren en hen beter te begrijpen. Daarmee draagt een diversiteit aan personeel bij aan de aansluiting van de organisaties bij de wensen en verwachtingen van groepen in de samenleving (Ely & Thomas, 2001; Herring, 2009; Selden & Selden, 2001).

De achterliggende gedachte van de access & legitimacy en discrimination & fairness perspectieven is dat verschillende groepen uit de samenleving in organisaties gerepresenteerd worden. Deze gedachte vertoont ook gelijkenis met theorie over representatieve bureaucratie (Kingsley, 1944). Het begrip representatieve bureaucratie kent een lange geschiedenis en richtte zich in eerste instantie op morele argumenten, zoals het voorkomen van uitsluiting, het bieden van gelijke kansen en de voorbeeldrol van de

overheid daarbij. Deze argumentatie past bij het discrimination & fairness perspectief van diversiteit van Ely en Thomas (2001). Het begrip is in de loop der jaren geëvolueerd. De toenemende aandacht voor diversiteitsmanagement in de bestuurlijke context heeft hieraan bijgedragen (Groeneveld & Van de Walle, 2010). De redenering werd dat een representatieve overheid beter kan inspelen op publieke belangen waardoor de legitimiteit en effectiviteit van het overheidshandelen verbeteren (Groeneveld, 2011; Groeneveld & Van de Walle, 2010). Burgers die zich in de overheid herkennen, zullen de overheidsprestaties hoger waarderen, waardoor het aanzien van de overheid bij de burgers stijgt. Een representatieve overheid kan daarnaast beschouwd worden als een middel om het eigen beleidsproces te bevorderen door verschillende belangen te waarborgen in de formulering en uitvoering van beleid en programma's en kan door managers benut worden om de organisatieprestaties te verbeteren (Andrews et al., 2005; Bradbury & Kellough, 2011; Selden et al., 1998; Groeneveld & Van de Walle, 2010; Kennedy, 2012; Selden & Selden, 2001).

In de wetenschappelijke literatuur over representatieve bureaucratie wordt onderscheid gemaakt tussen passieve en actieve representatie (Selden et al., 1998; Dolan & Rosenbloom, 2003; Mosher, 1968). Passieve representatie heeft betrekking op de achtergrondkenmerken van het ambtelijk apparaat en de mate waarin dit een afspiegeling vormt van de maatschappij. Passieve representatie laat zien dat de overheidsbureaucratie voor iedereen toegankelijk is en geen groepen uitsluit en verwijst naar de wijze waarop het ambtelijk apparaat demografisch een afspiegeling vormt van de samenstelling van de bevolking (Groeneveld & Steijn, 2013). Passieve representatie hangt daarmee samen met het discrimination & fairness perspectief van diversiteit. Actieve representatie veronderstelt dat de ambtenaar in zijn functioneren belangen en wensen van de groep die hij of zij vertegenwoordigt zal bevorderen. Hierdoor ontstaat er aansluiting van de publieke dienstverlening op wat er leeft onder de bevolking. Actieve representatie sluit daarmee aan bij het access & legitimacy perspectief van diversiteit. Studies naar de representatieve bureaucratie concentreren zich vooral op de Amerikaanse context en de resultaten zijn niet eenvoudig te vertalen naar de Nederlandse overheid. Dit onderzoek draagt bij aan inzicht in de representatieve bureaucratie binnen de Nederlandse context.

Naast het legitimiteitsargument wordt er binnen het access & legitimacy perspectief verondersteld dat een divers personeelsbestand bijdraagt aan positieve beeldvorming over verschillen onder medewerkers en dat contact met elkaar vooroordelen en weerstand over diversiteit wegneemt. Dit kan dan bijdragen aan het open staan voor en benutten van verschillen tussen medewerkers (Çelik, Luijters, Van Oudenhoven-van der Zee, 2010). Het access & legitimacy perspectief is echter gericht op de verbinding met de externe omgeving en niet op de organisatieprocessen. Hierdoor is er bij het access & legitimacy perspectief geen sprake van cultuurverandering binnen de organisatie, waardoor de dominante cultuur gehandhaafd blijft. Slechts bij uitvoerende taken komt

de culturele identiteit van werknemers tot uiting om een betere aansluiting te vinden bij de burgers (Ely & Thomas, 2001). Allochtone medewerkers binnen de organisatie worden ingezet voor de aansluiting met de samenleving. Dit maakt dat dit perspectief kan leiden tot ontevredenheid bij allochtone medewerkers omdat een lange termijn erkenning ontbreekt.

In het *Integration & Learning* perspectief is er juist aandacht voor inbedding van diversiteit in de organisatie. Het gaat om het benutten van verschillen en het integreren van diversiteit in de cultuur en het management van de organisatie. Het integration & learning perspectief heeft betrekking op organisatieprocessen en diversiteit wordt gezien als bron van creativiteit en innovatie voor verbetering van organisatieprestaties (Van Knippenberg & Schippers, 2007), waarbij de nadruk ligt op het leren van elkaar en het ontwikkelen van competenties die relevant zijn voor het werk (Ely & Thomas, 2001). Werknemers kunnen onderling voordeel halen uit de verschillende invalshoeken en inzichten die voortvloeien uit een divers personeelsbestand. Het gaat onder meer om de verbetering van creativiteit, stimulering van innovatie, verhoging van het probleemoplossend vermogen, flexibiliteit en klantgerichtheid van werknemers (Robinson & Dechant, 1997). Er is beperkt literatuur over de aspecten van integration & learning als business case en de verwachting is dat de invulling ervan overeenkomt met onderzoeken in de private sector. Wel wordt dit perspectief binnen de publieke sector beschouwd als een manier voor het bevorderen van een inclusieve organisatiecultuur en daarmee het beperken van de uitstroom onder allochtonen binnen de publieke sector (Çelik, Ashikali & Groeneveld, 2013; Hofhuis & Van 't Hoog, 2010). Met inclusiviteit wordt bedoeld dat alle werknemers zich betrokken voelen bij de organisatie, ongeacht leeftijd, sekse of culturele achtergrond (Van der Zee & van Oudenhoven, 2006).

Naast access & legitimacy en integration & learning perspectieven bestaat er een *arbeidsmarktperspectief* waaraan een business case van diversiteit ontleend kan worden (Ashikali et al., 2013; Kochan et al., 2003; SER, 2009). De arbeidsmarkt als business case kan deels geschaard worden onder het access & legitimacy perspectief. Streven naar diversiteit van het personeelsbestand vanuit het arbeidsmarktperspectief komt voort uit de behoefte van organisaties om beter aan te sluiten bij de veranderende arbeidsmarkt en samenleving. Vanuit de organisatie wordt de noodzaak gevoeld om te anticiperen op (te ontstane) personeelstekorten als gevolg van vergrijzing en ontgroening van het personeel. Het streven is het menselijk kapitaal beter te benutten voor de organisatie. Voor publieke organisaties is het een uitdaging, door te verwachten tekorten op de arbeidsmarkt, om voldoende gekwalificeerd personeel te binden en te boeien voor de overheid (Kwakkelstein & Roelse, 2011). Een diverse opbouw van het personeelsbestand werkt positief voor het aantrekken van een diversiteit aan medewerkers op de arbeidsmarkt (Van Hooft, 2005). Het gaat om de profilering van de organisatie als aantrekkelijke werkgever en het vinden en behouden van divers personeel (Çelik et al.,

2014). Uit onderzoek komt naar voren dat in een ruime arbeidsmarkt, bezuinigingen in organisaties, een lage vervangingsvraag en weinig vacatures de arbeidsmarkt als business case van diversiteit minder relevant gevonden wordt (Ashikali et al., 2013). Dit terwijl het vinden en binnenhalen van divers talent juist in een ruime arbeidsmarkt extra inspanning vraagt. Publieke organisaties die oog hebben voor de meerwaarde van diversiteit zouden zo in een ruim aanbod aan medewerkers op de arbeidsmarkt op zoek moeten gaan naar talent dat anders niet gevonden zou zijn. In een krappe arbeidsmarkt is het zoekproces naar de juiste persoon op de juiste plaats vanzelfsprekender door de concurrentiestrijd op de arbeidsmarkt.

De access & legitimacy en integration & learning perspectieven en de arbeidsmarkt als business case staan centraal in dit onderzoek. De wijze waarop diversiteitsbeleid vorm krijgt, hangt af van de business case (De Vries, Vos & Çelik, 2013). Publieke organisaties kunnen meerdere business cases tegelijk hanteren (Çelik, 2014; Tanghe et al., 2010). Een organisatie kan zo streven naar een afspiegeling van de samenleving in het personeelsbestand (access & legitimacy) en gelijktijdig de creativiteit van de aanwezige diversiteit benutten voor de organisatie (integration & learning).

Ook is het mogelijk dat organisaties geen perspectieven hebben voor diversiteitsbeleid (Dass & Parker, 1999). De afwezigheid van perspectieven kan een argument zijn om de status-quo te handhaven en daarmee mogelijk ook de bestaande discriminatoire praktijken. Organisaties kunnen ook een perspectief hebben dat tegenover diversiteit staat zoals het streven naar homogeniteit en daarmee een divers personeelsbestand vermijden (Podsiadlowski et al., 2013). De organisatie stelt dan overeenkomsten tussen werknemers centraal met als uitgangspunt dat organisaties beter functioneren wanneer medewerkers aansluiting hebben bij de dominante cultuur en waarden van de organisatie.

De meerwaarde van diversiteit voor de organisatie kan bestaan uit verschillende elementen. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op specifieke kenmerken van het werk en de organisatie die een bepaalde business case meer of minder relevant maken.

Kenmerken van werk en organisatie

Er zijn verschillende condities die een rol kunnen spelen bij de meerwaarde van diversiteit voor organisaties (Andrews et al., 2005; Jehn & Bezrukova, 2004; Kochan et al, 2003). In onderhavig onderzoek worden de condities uitgelicht, waarvan bekend is dat ze relevant zijn voor de publieke context en van invloed kunnen zijn op de access & legitimacy, integration & learning perspectieven en arbeidsmarkt. Het betreffen kenmerken die betrekking hebben op het type organisatie (Ely & Thomas, 2001), het soort werk en de mate van aanbod van personeel (Ashikali, Erradouani & Groeneveld, 2012).

Publieke organisaties hebben op de eerste plaats te maken met politieke invloeden. Bekend is dat publieke organisaties die dichter bij het kabinet staan eerder de diversi-

teitsperspectieven van het kabinet overnemen (Çelik, 2014). Met de eerste deelvraag wordt onderzocht of dit ook naar voren komt in onderhavig onderzoek. Deze luidt als volgt.

Draagt de afstand van publieke organisaties tot het kabinet bij aan de mate waarin organisaties diversiteitsperspectieven van het kabinet overnemen?

Daarnaast zien publieke organisaties met geringe afstand tot de samenleving eerder de meerwaarde van een divers personeelsbestand (Çelik, 2014). Dit heeft te maken met de mate van interactie met de burgers. Organisaties waarbij het contact met de burger relevant gevonden wordt, zullen een divers personeelsbestand bevorderen vanuit het access & legitimacy perspectief om aan te kunnen sluiten bij de veranderende samenleving (Herring, 2009). De mate van interactie zal niet alleen verschillend zijn tussen publieke organisaties maar ook binnen één organisatie. Zo heeft een medewerker aan een loket meer interactie met de samenleving dan een medewerker met bedrijfsvoeringstaken. Organisaties of hun afdelingen waarbij minder interactie nodig is met klanten of stakeholders, zoals bij productiewerk, zullen minder belang hechten aan diversiteit. In een dergelijke situatie is er geen instrumentele link tussen diversiteit en het werk van medewerkers waardoor een business case benadering van diversiteitsbeleid ontbreekt. Indien dit soort organisaties of hun afdelingen alsnog diversiteitsbeleid voeren, zal dat waarschijnlijk gemotiveerd zijn door het bevorderen van gelijke kansen en het tegengaan van discriminatie van minderheidsgroepen (discrimination & fairness) (Ely & Thomas, 2001). De tweede deelvraag dat betrekking heeft op de mate van contact met burgers luidt als volgt.

Draagt het contact van publieke organisaties met burgers bij aan de access & legitimacy *als business case?*

Bij het soort werk valt verder te denken aan behoeften van verscheidene niveaus binnen een organisatie (Hite & McDonald, 2006; Sanchez & Medkik, 2004). Zo kan vanwege het type taak verwacht worden dat in een onderzoeksafdeling meer ruimte is voor diversiteit in werkwijzen en diversiteit daarmee een bijdrage kan leveren aan productieve processen dan bij een afdeling die routinematig werk verricht. Wanneer het werken in teamverband voorop staat om te komen tot creatieve en innovatieve oplossingen, zal er immers meer nadruk liggen op het integration & learning perspectief. Dit kunnen groepsprestaties zijn bij complexe niet-routinematige informatie- en besluitvormingstaken (Van Knippenberg, et al, 2004). Diversiteit wordt van belang geacht voor het realiseren van organisatiedoelen door samen te werken aan collectieve doelen binnen teams (Van den Bossche, Gijselaers, Segers & Kirschner, 2006). Het integration & learning perspectief manifesteert zich ook bij organisaties die met diversiteit nieuwe inzichten willen opdoen voor het aanboren van nieuwe markten en het veranderen van de strategie om tot betere prestaties te komen (Ely & Thomas, 2001). Hieruit vloeit de derde deelvraag over de integration & learning als business case.

Draagt de teamsamenwerking bij aan de mate waarin publieke organisaties de integration & learning als business case vertonen?

Tot slot kan de mate van aanbod van personeel van invloed zijn op de invulling van de business case. De mate van aanbod van personeel wordt relevanter gevonden als er sprake is van een vervangingsvraag door (te verwachten) personeelstekorten of vergrijzing van personeel (Ashikali et al., 2013; Çelik, 2014). Wanneer openstaande vacatures moeizaam ingevuld kunnen worden, zal de organisatie aanspraak doen op een bredere, diversere (regionale) arbeidsmarkt. Op deze manier kan de organisatie groepen bereiken die normaal niet zichtbaar zijn voor de organisatie (Kochan et al., 2003). Hieruit wordt de vierde deelvraag over de arbeidsmarkt als business case afgeleid.

Is het aanbod op de arbeidsmarkt van invloed op de mate waarin publieke organisaties de arbeidsmarktmarkt als business case laten zien?

In Tabel 5.1 worden op basis van literatuur de business cases geresumeerd alsmede de condities die een bepaalde business case relevanter maken. De deelvragen 2, 3 en 4 zijn respectievelijk verbonden aan de condities van de access & legitimacy, integration & learning en arbeidsmarkt als business case.

Tabel 5.1 Business cases en condities

Sector	Access & Legitimacy	Integration & Learning	Arbeidsmarkt
Motief	Aansluiting vinden bij verschillende groepen in de samenleving	Diversiteit als waardevolle bron voor nieuwe inzichten	Diversiteit als waardevolle bron voor nieuwe inzichten
Condities	Contact met de samenleving Diverse klantengroepen of stakeholders	Werken in teamverband Veranderende diensten & markten Complexe niet-routinematige informatie- en besluitvormingstaken	Grote vervangingsvraag Veel openstaande vacatures Breed arbeidsaanbod

5.3 ONDERZOEKSMETHODEN

Voor dit kwalitatieve onderzoek zijn drie publieke sectoren als cases bestudeerd. Bij de selectie van cases is rekening gehouden met de mate van afstand van de publieke sectoren tot de politiek (kabinet) en de samenleving (burger) omdat deze twee dimensies belangrijk blijken te zijn bij de vormgeving van diversiteit (Çelik, 2014). In dit onderzoek zijn de sectoren gemeenten, hoger onderwijs en waterschappen betrokken. Bij het be-

palen van de mate van afstand tot het kabinet zijn in dit onderzoek de inrichting van het openbaar bestuur en de relatie tot de medeoverheden als leidraad genomen. Het hoger onderwijs maakt geen onderdeel uit van het openbaar bestuur en bevindt zich daarmee verder van het kabinet. Van de onderzochte sectoren staan de gemeenten het dichtst bij het kabinet. Bekend is dat de lokale beleidsruimte ingeperkt wordt door de ambities van het kabinet, die tot uiting komen in wet- en regelgeving en in beleidsinterventies. Gemeenten zijn bovendien sterk financieel afhankelijk van de nationale overheid (Hoogerwerf, 1980; Raad voor de financiële verhoudingen [Rfv], 2011). De waterschappen kennen als onderdeel van het openbaar bestuur daarentegen een eigen belastinggebied en zijn daardoor minder financieel afhankelijk. Ook met de toenemende decentralisaties van rijkstaken naar gemeenten blijft het kabinet invloed uitoefenen (Boogers, Denters & Reussing, 2010). Het kabinet blijft immers verantwoordelijk voor de inrichting en de werking van het systeem als geheel (Kamerstuk II 2012/13, 33400VII-59).

Bij het bepalen van de afstand van de organisatie tot de samenleving lag de focus op de mate van contact en interactie van de publieke organisatie met burgers. Hierbij is noemenswaardig dat in principe alle publieke organisaties op een of andere manier met burgers te maken hebben. Hoewel elke overheidsorganisatie ten dienste staat van de burgers en de samenleving is er verschil in de mate van contact met de burgers (Ashikali et al., 2013; Van Gerven, Ramcharan, Hamaker & De Vries, 2010). De gemeenten hebben dagelijks contact met burgers en hoger onderwijsinstellingen met studenten en bevinden zich daardoor in tegenstelling tot de waterschappen dichter bij de samenleving. Het contact van waterschappen met burgers is geringer.

De perspectieven op diversiteit werden binnen publieke organisaties vertaald naar concrete diversiteitsprojecten of -programma's. Deze projecten en programma's kunnen zicht geven op de wijze waarop publieke organisaties invulling geven aan de business case. Daarom is het zinvol om in deze studie te richten op organisaties waarvan bekend is dat zij een kijk hebben op de business case van diversiteit. Hierom is de aanwezigheid van concrete diversiteitsprojecten als criterium gehanteerd bij de selectie van de organisatie. Dit resulteerde in een vijftal organisaties uit drie publieke sectoren. Bij de keuze van de organisaties speelden praktische overwegingen een rol zoals gevorderde diversiteitsprojecten en organisaties die bereid waren mee te werken. Tabel 5.2 geeft de vijf organisaties weer. Gezien het feit dat er een beperkt aantal waterschappen gevonden is met concrete diversiteitsprojecten, is er bij het bestuderen van de business case van diversiteit van publieke organisaties slechts één waterschap meegenomen.

Tabel 5.2 Casestudies

Afstand tot burger	Afstand tot Kabinet: Klein	Afstand tot Kabinet: Groot
Klein	2 Gemeenten	2 hoger onderwijsinstellingen
Groot	-	1 Waterschap

De bestudeerde organisaties worden per sector hierna beschreven.

Gemeenten

In totaal zijn er twee gemeenten onderzocht: Enschede en Leeuwarden.

Enschede

De gemeente Enschede streeft naar een organisatie met een inclusieve en respectvolle cultuur, waarin ruimte is voor het benutten van diverse talenten en kwaliteiten. Daarnaast wil de gemeentelijke organisatie herkenbaarder en toegankelijker zijn voor meer diverse doelgroepen in de stad en op de arbeidsmarkt. Hiermee wil de gemeente haar dienstverlening kwalitatief verbeteren zodat deze aansluit op de veranderende vraag van de diverse burgers in Enschede. Om dit te realiseren is in 2011 het project 'kracht van het verschil opgezet' (Gemeente Enschede, 2011).

Leeuwarden

De gemeente Leeuwarden streeft naar een afspiegeling van de maatschappij in het personeelsbestand. Met een divers samengestelde organisatie wil de gemeente beter inspelen op veranderingen in de samenleving en betere dienstverlening bieden. Dienstverlenende overheid is een van de speerpunten van de gemeente. Men ziet diversiteit als een stuk gezonde bedrijfsvoering, omdat er een concurrentieslag zal plaatsvinden op het moment dat er krapte op de arbeidsmarkt is. Deze motieven leidden binnen de gemeente Leeuwarden tot het project 'Diversiteitsbeleid naar etniciteit' (Gemeente Leeuwarden, 2011).

Hoger onderwijs

Het hoger onderwijs is zich steeds meer bewust van hoe de toenemende diversiteit in de samenleving de onderwijsinstellingen beïnvloedt (De Jong, 2014; Howard, 2010). De studentenpopulatie is diverser geworden (Rijkschroeff, Ten Dam, Duyvendak, De Gruijter & Pels, 2005) en toekomstige werkgevers hebben steeds meer behoefte aan studenten die in staat zijn om te gaan met de diverse en internationale samenleving. Het hoger onderwijs staat daarmee midden in de samenleving. De Hogeschool Utrecht en de Haagse Hogeschool vormen de twee cases in de sector hoger onderwijs.

Hogeschool Utrecht

De hogeschool Utrecht streeft naar meer diversiteit in het studenten- en personeelsbestand om de creativiteit en de kwaliteit van het onderwijs te verhogen. De twee pijlers daarbij zijn het werven en behouden van medewerkers van niet-Nederlandse afkomst door de omgevingsfactoren te beïnvloeden. Voor het bevorderen van studiesucces en het tegengaan van studie-uitval is er aandacht voor rolmodellen en persoonlijke relaties met studenten. Om dit te realiseren is het project 'Diversiteit werkt' opgezet (Hogeschool Utrecht, 2012).

De Haagse Hogeschool

De Haagse Hogeschool wil met aandacht voor diversiteit de bewustwording, weerbaarheid en deskundigheid van de medewerkers van de hogeschool op het gebied van (etnische) diversiteit en discriminatie vergroten. Verder streeft de hogeschool naar betere bescherming tegen discriminatie-ervaringen. Een van de programma's van de Haagse Hogeschool is 'Diversity of Talent Community (DOTcom)'. Dit programma bestaat uit 40 hogerejaarsstudenten van de opleiding Bouwkunde die als mentor fungeren voor eerstejaars studenten. Het doel van het project is aansluiting creëren tussen studenten en hun opleiding. De studenten krijgen de ruimte om zichzelf te ontplooien en zichzelf te zijn met het idee dat dit bijdraagt aan het herkenbaar maken van hun talenten voor de opleiding. Diversiteit heeft binnen dit programma betrekking op de samenstelling van de leeromgeving bestaande uit docenten en studenten. Aan dit programma namen zowel allochtone als autochtone studenten en docenten deel.

Waterschap

De vergrijzing binnen de sector waterschappen maakt het noodzakelijk alle segmenten van de arbeidsmarkt te benutten. De sector waterschappen wil aansluiting bij de afzetmarkt en vindt het belangrijk dat burgers die gebruik maken van de diensten van het waterschap zich in de organisatie herkennen (A&O fondsen, 2011). Het personeel van het Waterschap Hollandse Delta bestaat grotendeels uit oudere autochtone medewerkers terwijl jong technisch talent in toenemende mate een allochtone achtergrond zal

hebben. Het streven was om meer jonge en allochtone medewerkers binnen te halen (Waterschap Hollandse Delta, 2010). Dit kreeg vorm met het project 'Verjongen en Verkleuren', waarbij de focus vooral lag op de te verwachten arbeidsmarktontwikkelingen zoals vergrijzing en ontgroening.

Voor dit onderzoek zijn eerst beleidsdocumenten van de organisaties onderzocht. Verder zijn secundaire analyses uitgevoerd op een deel van de onderzoeksdata van een onderzoek naar de meerwaarde van diversiteit in de publieke sector dat plaats vond in de periode augustus 2012 tot en met december 2012 (Ashikali et al., 2013). Dit betreffen in totaal 18 semi-gestructureerde interviews waarvan acht met externen. Per organisatie zijn gemiddeld drie tot vijf interviews gehouden, waarvan de resultaten zijn geanonimiseerd. De geïnterviewden betroffen vijf projectleiders diversiteit (werkzaam binnen een HRM-afdeling), twee docenten, vier studenten van niet-Nederlandse komaf (waarvan twee een dag stage gelopen hebben bij het waterschap), drie medewerkers en vier burgers, waarvan drie burgers van niet-Nederlandse komaf. De projectleiders gaven inzicht in de vertaling van het perspectief op diversiteit van de organisatie naar concrete acties. De docenten en medewerkers gaven een beeld van de mate van interactie en aansluiting met de omgeving. De burgers en studenten spiegelden in welke mate er aansluiting was met de organisatie en in hoeverre de meerwaarde van diversiteit herkend werd of aansloot bij de behoeften. Op deze wijze zijn verschillende invalshoeken over de meerwaarde van diversiteit in het onderzoek betrokken. Deze veelzijdige aanpak gaf een beeld van de uitwerking van de business case voor verschillende betrokkenen bij de organisatie waardoor aanbevelingen gedaan kunnen worden aan publieke organisaties bij de vormgeving van diversiteitsbeleid als onderdeel van het HRM-beleid. In Tabel 5.3 is weergegeven hoe de geïnterviewden verdeeld zijn over de cases. Vanwege de vertrouwelijkheid worden enkel de functiebenaming en soort organisatie gepresenteerd.

De getranscribeerde interviews zijn in eerste instantie gesloten gecodeerd.[7] Om de verschillende business case concepten en argumenten uit de interviews en documenten te achterhalen zijn de verschillende theoretische concepten geoperationaliseerd. In Tabel 5.4 zijn op basis van de theorie de business case indicatoren weergegeven. Op deze wijze kon achterhaald worden welke business cases volgens de theorie (access & legitimacy integration & learning en arbeidsmarkt) voorkwamen. Vervolgens is nagegaan hoe deze gevonden business cases beschreven werden door de geïnterviewden en of er per business cases ook andere kenmerken naar voren kwamen die niet in de theorie genoemd werden.

Vervolgens is opnieuw naar alle interviewdata gekeken. Daarbij is gebruikgemaakt van open en axiaal coderen (Boeije, 2014). Het open coderen houdt in dat het interviewmateriaal met een open blik regel voor regel bestudeerd is. Als eerst is gekeken of er nog

7 De codelijst en de interviewleidraad zijn op te vragen bij de auteur.

Tabel 5.3 Respondenten per case

Organisatie	Internen	Externen
Enschede	Projectleider diversiteit Medewerker diversiteit	Burger 1 Burger 2 Burger 3
Leeuwarden	Projectleider diversiteit Medewerker	Burger 4
Hogeschool Utrecht	Projectleider diversiteit Docent	Student 1
De Haagse Hogeschool	Projectleider diversiteit Docent	Student 2
Waterschap Hollandse Delta	Projectleider diversiteit Medewerker	Student 3 (stagiair) Student 4 (stagiair)

andere typen meerwaarde genoemd waren die niet geschaard kunnen worden onder de theorie en elke nieuwe meerwaarde kreeg een code toegekend. Hierdoor ontstond er per sector een lijst met codes. Daarna heeft axial codering plaatsgevonden. Dit is een methode om systematisch onderlinge relaties te zoeken tussen de codes. Met behulp van axial codering is gekeken hoe de losse nieuwe codes met elkaar samenhangen en of ze samengevoegd kunnen worden tot een betekenisvolle variabele (Boeije, 2014).

Tabel 5.4 Indicatoren business cases

Acces & Legitimacy	Integration & Learning	Arbeidsmarkt
Legitimiteit, afspiegeling	Creativiteit, innovativiteit	Bereiken/benutten arbeidsmarkt
Imago van de organisatie	Veranderende diensten & markten	Vergrijzing
Meer rolmodellen	Waardering en benutting verschillen	Verjonging
Contact met de samenleving	Integreren verschillen in organisatie(cultuur)	Personeelstekorten
Breder bereik (klanten)groepen	Betere besluitvorming en/of prestaties	Aantrekkelijke werkgever

5.4 RESULTATEN

Deze paragraaf presenteert de analyses van de interviews met vijf organisaties en bespreekt de vier deelvragen. Het accent ligt op de argumenten van ambtenaren en burgers voor de meerwaarde van diversiteit voor publieke organisaties.

Deelvraag 1: Draagt de afstand van publieke organisaties tot het kabinet bij aan de mate waarin organisaties diversiteitsperspectieven van het kabinet overnemen?

Uit het onderzoek komt, in lijn met eerder onderzoek (Çelik, 2014), naar voren dat de kleine afstand van de gemeenten tot het kabinet (landelijke politiek) een belangrijke conditie is bij de invulling van de business case door publieke organisaties. Dit betekent dat uitspraken vanuit de landelijke politiek over de meerwaarde van diversiteit een rol spelen bij de invulling van de business case van gemeenten. Onderstaande citaten illustreren dit.

> *"Diversiteit werd ingezet vanuit dienstverlenende gemeente en was een speerpunt omdat het in de [landelijke] politiek hoog op de agenda stond. Diversiteit is een beetje als een verplicht nummer opgepakt en dat is ook de beleving er achter geweest en gebleven."* [projectleider gemeente]

> *"We voerden acties om allochtone mensen binnen de organisatie te krijgen, zodat we tegen de politiek kunnen zeggen dat we ons doel behaald hebben. (…). Het topmanagement stond er niet achter. Het was opgelegd door de politiek en dat was de reden om er beleid van te maken."[medewerker gemeente]*

Deelvraag 2: Draagt het contact van publieke organisaties met burgers bij aan de access & legitimacy *als business case?*

Ook de mate van contact met burgers blijkt een rol te spelen bij de invulling van de business case van diversiteit. De lokale overheid krijgt door decentralisaties meer en meer taken, waardoor de afstand tot de samenleving steeds kleiner wordt. Hierdoor interacteren ambtenaren van de gemeente meer met burgers. De veronderstelling is dat de mate van contact met diversiteit aan burgers een rol speelt in de mate waarin organisaties diversiteit in het personeelsbestand als meerwaarde zien. De citaten hierna duiden de meerwaarde van diversiteit door beperkte afstand tot de burgers waarbij het eerste citaat een relatie legt tussen de samenstelling van de bevolking en de aandacht voor de meerwaarde van diversiteit.

> "*De gemeente (...) is natuurlijk een hele blanke gemeente, dat kun je niet vergelijken met de Randstad (…). En daar zit denk ik wel het verschil in met een Randstad, waar gewoon de verhouding allochtoon en autochtoon, natuurlijk hier heel erg anders is.*" [projectleider gemeente]

Ondanks het gegeven dat waterschappen een grotere afstand hebben tot burgers in vergelijking tot de andere onderzochte twee sectoren in dit onderzoek, wordt de meerwaarde van diversiteit vooral wenselijk gevonden in uitvoerende taken bij waterschappen vanwege het contact met burgers.

> *"We hebben handhavingsafdelingen en er zijn nog andere afdelingen die in direct contact staan met burgers, bedrijven en andere groepen. Juist bij uitvoerende taken is een zeker mate van diversiteit nodig."* [projectleider waterschap]

In feite heeft elke publieke organisatie een bepaalde mate van contact met burgers. Overheidsorganisaties staan immers ten dienste van burgers in de samenleving. De mate van contact met burgers blijkt doorslaggevend te zijn voor de access & legitimacy als business case. Er zijn echter accentverschillen waar te nemen bij de invulling van de access & legitimacy als business case voor onderzochte sectoren.

Het accent binnen de *gemeenten* ligt op access & legitimacy als business case en heeft betrekking op het streven van gemeenten een afspiegeling te willen zijn van de diversiteit aan burgers in de stad. De achterliggende gedachte is dat een divers personeelsbestand bijdraagt aan de herkenbaarheid richting de burgers en klanten van de gemeente. Herkenbaarheid heeft hier betrekking op zowel zichtbaarheid door burgers als op één-op-één contact met de burger in een uitvoerende functie. Door etnisch culturele diversiteit in de organisatie te bevorderen willen gemeenten de communicatie met burgers van verschillende etnische achtergronden verbeteren. Hierna wordt met

twee citaten van medewerkers uit verschillende gemeenten de herkenbaarheid als meerwaarde van diversiteit voor het contact met de burgers geïllustreerd.

> *"Het is natuurlijk wel zo dat bij de afdeling waar die paspoorten uitgegeven worden, daar komt heel de maatschappij langs. Dus dan is het goed dat je niet alleen maar type veertig jaar, blanke vrouw achter die balie hebt staan, die er vroeger wel standaard zat."* [medewerker gemeente]

> *"De gemeente is een publiek orgaan en als je daar verschillende soorten culturen hebt werken, krijg je ook verschillende culturen binnen op verschillende soorten afdelingen. De andere persoon kun je dan ook veel beter begrijpen."* [medewerker gemeente]

Daarnaast komt uit de interviews met burgers naar voren dat er verschil is in de invulling van de access & legitimacy als business case tussen autochtone en allochtone burgers. De autochtone burgers in dit onderzoek ervaren geen verschil in dienstverlening tussen ambtenaren van verschillende afkomst. Zij gaan ervan uit dat elke ambtenaar competent genoeg is om de taken uit te voeren. Onderstaand citaat verwoordt dit.

> *"Ik merk geen verschil tussen allochtoon en autochtoon. Ze zijn allemaal even klantvriendelijk. (…). De allochtonen kunnen ook prima begrijpen wat ik bedoel. Ze verstaan allemaal goed Nederlands en zitten daar omdat ze hun diploma hebben gehaald."* [autochtone burger]

De allochtone burgers benadrukken daarentegen het belang van diversiteit in de gemeentelijke organisatie ter verbetering van het contact tussen burgers en gemeenten. Dit betekent dat access & legitimacy als business case beargumenteerd wordt vanuit het idee van actieve representatie. Het idee is dat allochtone medewerkers zich kunnen inleven in de leefwereld van de allochtone burgers. Hierbij treden de medewerkers op als pleitbezorgers voor de belangen van groepen waartoe ze zelf ook behoren en nemen daarmee discriminerende belemmeringen weg. Allochtone burgers geven aan zich beter begrepen te voelen door allochtone ambtenaren waardoor het contact met de gemeente positiever ervaren wordt. Het maakt voor de allochtone burger niet uit of de allochtone ambtenaar dezelfde etnische achtergrond heeft. Kennelijk zorgt diversiteit in het gemeentelijk apparaat voor een gevoel van verbondenheid en identificatie bij de burger. Allochtone burgers vinden allochtone ambtenaren, in vergelijking tot autochtone, cultureel sensitiever, ervaren een opener houding, waardoor het gevoel van uitsluiting afneemt. Het type dienst bepaalt door wie de allochtone burger geholpen wil worden. Voor een algemene dienst zoals een afgifte van een paspoort maakt het minder

uit geholpen te worden door een allochtoon of autochtoon. Terwijl voor iets complexere vragen zoals aanvraag van een uitkering de voorkeur gegeven wordt aan een allochtone medewerker, omdat de allochtone burger het gevoel heeft dat een medewerker met een niet-Nederlandse afkomst zich beter kan inleven in de situatie, en daardoor de juiste vragen kan stellen voor een betere beoordeling bij een toekenning. Het type dienst kan toegevoegd worden als een nieuw kenmerk van werk en organisatie en speelt een rol in de meerwaarde van diversiteit voor de organisatie.

Voor het *hoger onderwijs* is een kenmerk van access & legitimacy als business case het verbeteren van het imago van vooral onbekende of minder populaire opleidingen onder allochtonen en daarmee de studentaanmeldingen vergroten. De gedachte is dat een gevarieerde docentenpopulatie er aan bijdraagt dat allochtone studenten zich eerder herkennen en meer interesse krijgen voor een bepaalde opleiding. Een ander kenmerk van access & legitimacy is dat de hogeschool met een divers personeelsbestand beter wil aansluiten bij een gevarieerde studentenpopulatie en daarmee het contact en de communicatie met studenten verbeteren. De veronderstelling is enerzijds dat docenten met verschillende achtergronden rolmodellen kunnen zijn voor de hogeschool om zich beter te profileren als een diverse organisatie en anderzijds kan met de diversiteit aan docenten beter ingespeeld worden op de behoeften van studenten. De onderstaande citaten verwoorden de betere aansluiting tussen docenten en studenten.

> *"We merken dat we veel uit diversiteit halen, ook naar onze klanten en studenten natuurlijk. Die hebben daar ook behoeften aan. (…) We kunnen veel meer inspelen op leefwerelden, op wat er speelt, op situaties."* [projectleider hogeschool]

> *"Als je de leeromgeving diverser maakt dan kun je de student beter prikkelen om de leerdoelen eigen te maken."* [projectleider hogeschool]

Door allochtone studenten wordt bevestigd dat de diversiteit aan docenten bijdraagt aan betere aansluiting en allochtone docenten worden gezien als een rolmodel. Hoewel allochtone studenten aangeven even goed les of hulp te krijgen van een allochtone of autochtone docent kan de etnische achtergrond van de docent een rol spelen bij het gevoel beter begrepen te worden. Dit werkt drempel verlagend voor het stellen van vragen of het aankaarten van problemen. Net als voor de relatie burger en gemeente hoeft de etnische afkomst van de student niet hetzelfde te zijn als de docent. Het zijn van niet -Nederlandse afkomst zorgt voor een gevoel van verbinding bij de student.

> *"Ik denk dat wij als allochtonen elkaar beter kunnen begrijpen. Ik heb gemerkt bij sommige culturen dat wij op dezelfde manier dingen zien en beleven."* [allochtone student hogeschool]

> *"Allochtone docenten kunnen een voorbeeld zijn voor ons en misschien helpen in het geven van adviezen in vervolgstudies of carrière stappen in de toekomst. Ik denk dat zij opener staan om ons te helpen (…). Ik denk dat ik eerder een klik heb met een allochtone docent omdat je dan toch een soortgelijke achtergrond hebt."* [student hogeschool]

Net als bij de sector gemeenten wordt door allochtone studenten verwezen naar actieve representatie. Allochtone studenten geven aan dat allochtone docenten vanwege hun achtergrond beter in kunnen zien waar ze tegenaan lopen en daarom meer bereid zijn te ondersteunen.

Uit het bovenstaande blijkt dat de invulling van access & legitimacy als business case voor het hoger onderwijs vooral betrekking heeft op direct contact van docenten en mentoren met studenten. Er is ook aandacht voor de access & legitimacy als business case bij beleidsafdelingen en ondersteunende diensten die wat verder afstaan van de diversiteit aan studenten maar wel beleid daarvoor ontwikkelen. Onderkend wordt echter dat concretisering van deze gedachte in de praktijk ontbreekt. Het volgende citaat gaat in op de meerwaarde van diversiteit voor afdelingen die niet direct in contact staan met studenten.

> *"Je hebt ook diversiteit nodig in de hele organisatie, want wie maakt het beleid waar onze studenten mee te maken hebben? Wie bepaalt hoeveel contacturen een docent heeft en hoe het onderwijs is ingericht? Als je dat alleen door een homogene groep laat doen is er geen aansluiting. (…). Het is dus belangrijk dat die laag ook divers is. Ik vind die groep nog vrij wit."* [projectleider hogeschool]

Een nieuw kenmerk van access & legitimacy als business case binnen het hoger onderwijs is het inzicht over verschillende culturen ook onder allochtone studenten, dat zorgt voor betere verbinding. Door samenwerking met een diverse groep studenten en docenten raken allochtone en autochtone studenten bekend met elkaars cultuur en de verwachtingen daarbinnen. Dit kan gezien worden als het verbeteren van de aansluiting van toekomstige professionals met de diversiteit in hun beroepspraktijk.

Bij het *waterschap* heeft de access & legitimacy als business case betrekking op de sterke behoefte een aantrekkelijke werkgever te willen zijn door het bevorderen van de naamsbekendheid en daarmee het imago van de organisatie. Jongeren van allochtone afkomst zijn relatief onbekend met waterschappen. Een divers personeelsbestand draagt er aan bij dat het netwerk van allochtonen beter bereikt worden.

> *"Een allochtone medewerker heeft LinkedIn, praat met mensen over zijn werk et cetera. En zorgt voor de naamsbekendheid bij voor ons nog onvoldoende bereikte netwerken. Daar doen we het voor."* [projectleider]

Het wordt als een risico gezien dat door beperkte aandacht voor diversiteit de waterschappen los raken van de buitenwereld. In onderstaande citaten wordt door respondenten gedoeld op het imago van het waterschap en het afspiegelingsmotief.

> *"Als je denkt aan een waterschap, dan denk je meteen dat het heel saai is en niet echt een organisatie is waar je wilt gaan werken. Als je een aantrekkelijke werkgever wilt worden, dan zou je toch ook een afspiegeling moeten zijn van de samenleving, dus je zou ook allochtone jongeren moeten aannemen."* [allochtone student]

> *"Aandacht voor diversiteit draagt bij aan de naamsbekendheid en vervolgens aan een zodanig sterk en positief imago dat wij over tien jaar sollicitanten hebben (…). Dus het is wel belangrijk in ons personeelsbestand een maatschappelijke afspiegeling te zijn om legitimiteit te verkrijgen."* [projectleider]

Door allochtone studenten die stage gelopen hebben bij het waterschap worden voor de aansluiting met waterschappen diverse argumenten van actieve representatie genoemd. Studenten leggen zo eerder contact met iemand met een etnische achtergrond binnen waterschappen, vanwege het gevoel beter door hen begrepen te worden. Ze hebben het idee meer zichzelf te kunnen zijn en durven meer en andere type vragen te stellen aan allochtone medewerkers dan aan autochtone.

Deelvraag 3: Draagt de teamsamenwerking bij aan de mate waarin publieke organisaties de integration & learning als business case vertonen?

Uit het onderzoek komt verder naar voren dat integration & learning als business case binnen publieke organisaties betrekking heeft op de samenwerking binnen teams, het realiseren van veranderingen en vernieuwingen voor de organisatie. De verschillen die er zijn per onderzochte publieke sector worden hierna uiteengezet.

Gemeenten

Bij integration & learning als business case is in één van de onderzochte *gemeenten* het accent gelegd op de samenwerking in gevarieerde teams en de bijdrage van nieuwe inzichten voor het verbeteren van de dienstverlening. Dit wordt uitgedrukt met onderstaand citaat.

> *"Als je allemaal dezelfde poppetjes hebt zitten, dan doet iedereen hetzelfde, werkt iedereen op dezelfde manier. En dan komt er weinig creativiteit of beweging in het*

> *team. Men zoekt de discussie met elkaar op, andere beelden krijg je. (…). Verschillende persoonlijkheden, dat werkt gewoon heel goed in een team en iedereen vult elkaar aan. Uiteindelijk wordt door diversiteit het team productiever, omdat je elkaar versterkt op verschillende punten."* [medewerker gemeente]

Een typerende invulling die aan integration & learning als business case wordt gegeven binnen gemeenten is de bewustwording van medewerkers over verschillen tussen collega's, daarmee om kunnen gaan en de bijdrage van diversiteit aan de beeldvorming. Gesuggereerd wordt dat integration & learning als business case leidt tot betere aansluiting (access & legitimacy). Onderstaand citaat illustreert de verwantschap tussen integration & learning en access & legitimacy als business case.

> *"De meerwaarde van diversiteit zit vooral in het bewustwordingsproces. Dat je dus moet oppassen om niet te snel een beeldvorming te hebben, dat je leert te luisteren naar andere manieren van benaderen of andere waarden en normen, andere culturele verschillen. Dat betekent dat je in het frontoffice mensen op een andere manier weet te benaderen."* [projectleider gemeente]

Hoewel deze meerwaarde raakvlakken heeft met een inclusieve organisatie brengt een divers samengestelde groep volgens een respondent onbewust leren met zich mee op de werkvloer. Hierdoor ontstaat er onderling meer begrip op de werkvloer wat een positieve invloed heeft op het contact met de burgers.

Hoger onderwijs

Integration & learning als business case verwijst bij het *hoger onderwijs* naar het vernieuwen van het onderwijs en het bevorderen van nieuwe innovatieve leervormen door het diversifiëren van de leeromgeving van de studenten. Diversiteit onder docenten zorgt voor het bevorderen van nieuwe ideeën, kennis en kunde. Dit zorgt voor creativiteit in teams en een andere kijk op lesstijl en probleemoplossing. Een respondent omschrijft dit als volgt.

> *"Een divers team brengt meer verschillende perspectieven op het lesgeven en probleemoplossing met zich mee. Hierdoor kunnen docenten veel diverser reageren op de leefwerelden en situaties van studenten. Daarbij hebben docenten de mogelijkheid om breder onderwijs aan te bieden dat aansluit bij de wensen van de student.(…). Ik geloof dus dat er meer geëxperimenteerd mag gaan worden met nieuwe concepten van leren en implementeren van diversiteit en betrokkenheid van studenten om te denken over projecten. Je moet studenten co-creators maken om dichter bij de essen-*

tie te komen van het product, dus dat het beter aansluit bij de klanten (studenten)." [projectleider hogeschool]

De integration & learning als business case kent binnen het hoger onderwijs een verdere verdieping. Naast het divers samenstellen van het docentencorps is er aandacht voor het ontwikkelen van competenties voor alle docenten ongeacht de etnische achtergrond. Het uitgangspunt is dat alle docenten en leidinggevenden om moeten kunnen gaan met verschillen in het onderwijs. Dit is in lijn met de eigentijdse visie op de business case binnen de politieorganisatie, waarbij voor iedere politieambtenaar de competentie multicultureel vakmanschap een vereiste is (Çelik, 2014).

"Als een docent voor de klas staat, dan heeft hij te maken met een diversiteit aan studenten en de docent moet bewust zijn van wat er in de klas speelt." [projectleider hogeschool]

"Een doelstelling is het divers competent maken van de hele organisatie. Het gaat er om dat mensen diversiteit competent zijn en weten wat diversiteit met teams kan doen, wat het doet met jezelf en hoe je mensen selecteert." [projectleider hogeschool]

Waterschap

De integration & learning als business case gaat bij het *waterschap* over de verandering van dominante werkwijzen mede veroorzaakt door het feit dat werknemers langdurig werkzaam zijn binnen deze sector. Het waterschap streeft naar verandering van de organisatiecultuur door verjonging en verkleuring van het personeel. Het idee daarbij is dat diversiteit voor verschillende inzichten kan zorgen door betere groepsprocessen. Op deze manier komt er meer creativiteit omdat diversiteit de heersende manier van werken van lang zittende werknemers doorbreekt. Doordat mensen anders kijken ontstaan er meerdere inzichten om taken effectiever uit te voeren. Een ander argument dat daarmee samenhangt, is het leren van elkaar om tot innovatieve ideeën te komen. De onderstaande citaten zeggen iets over de meerwaarde van diversiteit voor het doorbreken van de organisatiecultuur en het gezamenlijk leerproces, dat bijdraagt aan nieuwe inzichten.

"Lang zittende werknemers denken niet eens aan een verandering, omdat het volgens hen ook allemaal goed gaat. In een hele witte organisatie een aantal biculturelen laten binnenstromen is een goede zaak. Je leert van elkaar. Die leerpunten kan je meenemen in je eigen werk, waardoor je misschien beter je werk uitvoert." [medewerker waterschap]

> *"Diversiteit leidt tot verschillende inzichten door de verschillende achtergronden van personen.*
>
> *Het voordeel is dat mensen daardoor beter leren om met elkaar samen te werken vanuit verschillen. (…). Omdat we van elkaar kunnen leren en dit misschien leidt tot besluiten en oplossingen waar we normaal gesproken niet voor zouden hebben gekozen."* [projectleider waterschap]

Een indicator voor de integration & learning als business case binnen het waterschap is de bijdrage van diversiteit aan de interne bewustwording en daarmee aan een betere beeldvorming over diversiteit in de samenleving. Bewustwording wordt gezien als een stimulans voor een betere samenwerking in de organisatie.

> *"Collega's die in hun normale leven weinig in aanraking komen met biculturelen hebben eerder vooroordelen (...). Door diversiteit binnen waterschappen worden collega's zich steeds bewuster van de diverser wordende maatschappij."* [medewerker waterschap]

Deelvraag 4: Is het aanbod op de arbeidsmarkt van invloed op de mate waarin publieke organisaties de arbeidsmarktmarkt als business case laten zien?

De arbeidsmarkt als business case wordt gerelateerd aan (toekomstige) personeelstekorten binnen de organisatie en de positie van de arbeidsmarkt. De onderzochte sectoren duiden de arbeidsmarkt als business case als volgt.

Gemeenten

Arbeidsmarkt als business case krijgt minder aandacht bij *gemeenten* vanwege de kleiner wordende organisatie, de vacaturestop en de ruime arbeidsmarkt tijdens de periode van de onderhavige studie. Desalniettemin is er het besef dat inspelen op toekomstige personeelstekorten nodig is, onder meer gelet op de vergrijzing binnen de organisatie, om een aantrekkelijke werkgever te kunnen blijven.

Hoger Onderwijs

Arbeidsmarkt als business case heeft binnen het *hoger onderwijs* de minste aandacht vanwege de economische crisis, een ruime arbeidsmarkt, een kleine vervangingsvraag en door afname van het aantal studenten.

> *"Er is wel oorspronkelijk een insteek dat die krapte op de arbeidsmarkt eraan gaat komen door vergrijzing et cetera. Er gaat een grote groep uitstromen binnen nu en tien of vijf jaar. En dan moeten we kunnen vervangen. We moeten die doelgroep*

vinden, bereiken, want we hebben ze nodig straks. En dat argument is nu een beetje wankel, omdat de markt niet meer krap is." [projectleider hogeschool]

Dit is een beperkte opvatting van arbeidsmarkt als business case en gaat uit van de kwantiteit van aanbod en minder om de kwaliteit. In een krappe arbeidsmarkt is het eenvoudiger om de meest geschikte persoon te selecteren voor een functie dan in een ruime arbeidsmarkt.

Waterschap

Aandacht voor de arbeidsmarkt als business case is bij het waterschap gegroeid door de toenemende vergrijzing van het personeelsbestand. Daarnaast kent het waterschap specialistische functies die moeilijk te vervullen zijn door een tekort aan technisch geschoold personeel. Vanwege de te verwachten krapte op de arbeidsmarkt wil het waterschap een aantrekkelijke werkgever blijven en tijdig inspelen op de divers wordende arbeidsmarkt door na te denken over strategische personeelsplanning.

Publiekspecifieke business cases

Verder komen uit dit onderzoek publiekspecifieke business cases naar voren die niet direct te scharen zijn onder access & legitimacy, integration & learning en arbeidsmarkt als business case. Deze worden successievelijk uiteengezet voor de sectoren gemeenten, hoger onderwijs en het waterschap.

Gemeenten

Doordat gemeenten niet achter willen blijven op de diverse personeelssamenstelling van de private sector wordt de *voorbeeldfunctie* van de overheid als een belangrijke business case gezien.

"Wij stralen uit dat we het belangrijk vinden en vinden het belangrijk dat onze partners in de stad ook met dit thema bezig zijn. En dat kan je pas serieus doen als je zelf ook echt serieus ermee bezig bent. Dat is dus vooral onze voorbeeldfunctie." [projectleider gemeente]

"(…). Bovendien heb je als lokale overheid een voorbeeldfunctie te vervullen. Je kunt natuurlijk niet als organisatie, als werkgever achterblijven." [projectleider gemeente]

"*Een gemeente is toch een voorbeeldorgaan. Als zij het goede voorbeeld geven, dan zullen andere bedrijven misschien ook dat voorbeeld volgen.*" [medewerker gemeente]

Als een tweede publiekspecifieke business case wordt in de sector gemeenten de *dienstbaarheid* van de overheid richting de burgers genoemd. Hier wordt invulling aan gegeven door het verbeteren van de *burgertevredenheid en het verminderen van de klachten van burgers* over de lokale overheid. Deze business case kent een relatie met de access & legitimacy als business case. Een betere aansluiting met de samenleving (access & legitimacy), kan van invloed zijn op de burgertevredenheid. Het volgende citaat verwijst naar de klanttevredenheid als business case.

> *"(...). We zijn nu goed bezig met onze dienstverlening. We kunnen onze allochtone klant goed helpen. We hebben geen klachten liggen van de allochtone burgers of dat we merken dat wij ze niet goed helpen."* [projectleider gemeente]

Een derde business case voor de gemeentelijke organisatie is de meerwaarde van diversiteit voor een *optimale informatiepositie* van de overheid. Allochtone burgers blijken meer bereid te zijn informatie te delen met allochtone ambtenaren dan met autochtone. Een burger verwoordt dit als volgt.

> *"Mijn maatschappelijk werkster is half Turks, half Marokkaans en dat vind ik veel beter. Ik kan alles tegen haar zeggen. Die dingen zou ik niet aan een autochtone medewerker zeggen."* [allochtone burger]

Meer informatie kan bijdragen aan een kwalitatieve dienstverlening en een tevreden burger. Het verbeteren van de informatiepositie zegt bovendien iets over de meerwaarde van diversiteit voor het vertrouwen van burgers in de overheid.

Hoger onderwijs

Voor het hoger onderwijs wordt diversiteit als meerwaarde gezien voor het *beperken van uitval* onder allochtone studenten. Dit vraagt om een flexibele overheid die zich kan aanpassen aan de veranderende studentenpopulatie. Bovendien kost schooluitval geld, dus hoe meer studenten er afstuderen hoe meer geld dat oplevert voor het hoger onderwijs en daarmee aan de samenleving. Hoewel het verminderen van schooluitval raakvlakken kent met het access & legitimacy perspectief gaat het hierbij niet alleen om het economisch belang en de aansluiting van de organisatie bij de wensen en verwachtingen van groepen maar heeft het vooral betrekking op de maatschappelijke verantwoordelijkheid van het hoger onderwijs. Het gaat om het bieden van goed onderwijs en het opleiden van gekwalificeerde professionals voor de samenleving. De respondenten duiden dit als volgt waarbij net als bij gemeenten de *tevredenheid van studenten* (burgers) wordt aangestipt als business case.

> "*Je levert goed onderwijs als je je aanpast aan de groep aan wie je onderwijs geeft. Je kunt inspelen op de problematiek en ervoor zorgen dat er zo min mogelijk studie-uitval is. Daar win je gewoon heel veel mee, want we hebben dan meer afgestudeerden. We doen dit omdat dit het beste is voor de organisatie en voor onze maatschappij.*" [projectleider hogeschool]

> *"We willen met diversiteit uitval verminderen. Ik geloof dat aanpakken van het studiesucces leidt tot tevredenheid van de student en tevredenheid van de medewerker.*" [projectleider hogeschool]

Waterschap

Een typerende business case voor het waterschap is de *duurzame relatie* met alle burgers. Waterschappen zijn relatief onbekend bij inwoners en bij groepen met een andere culturele achtergrond is dat nog sterker. Autochtonen hebben eerder binding met waterschappen en zetten zich eerder in voor vrijwilligerswerk. Meer diversiteit binnen waterschappen kan de relatie met allochtonen versterken.

> *"Wij hebben natuurlijk een calamiteitenorganisatie en die bestaat uit medewerkers en vrijwilligers. (…). Een diversere organisatie kan ook betekenen dat allochtonen zich meer verbonden voelen met waterschappen en zich inzetten als vrijwilliger. (…). Als wij daar geen aandacht aan besteden dan raken we gewoon los van de buitenwereld."* [projectleider waterschap]

Uit de bovenstaande bevindingen kan opgemaakt worden dat alle deelvragen bevestigend worden beantwoord. Verder valt op dat binnen de onderzochte publieke sectoren gemeenten, hoger onderwijs en het waterschap de verschillende business cases tegelijk kunnen voorkomen. Dit is in lijn met eerder onderzoek (Çelik, 2014; Tanghe et al., 2010). Het accent bij deze sectoren ligt op de access & legitimacy als business case en bij de waterschappen ook op de arbeidsmarkt als business case. Bij de sector gemeenten gaat het bijvoorbeeld bij de business case om het bevorderen van de creativiteit en een innovatieve organisatie (integration & learning). Anderzijds is de gedachte dat diversiteit bijdraagt aan de herkenbaarheid richting de burgers (access & legitimacy).

In het hoger onderwijs zit de meerwaarde van diversiteit in het bevorderen van kwalitatief hoogwaardig onderwijs. Kwaliteit heeft betrekking op het voorbereiden van studenten op hun maatschappelijke taak en het voorkomen van uitval onder studenten. Bij het waterschap gaat het om het verbeteren van het imago van de organisatie en het aantrekken van nieuw personeel door toenemende vergrijzing in de organisatie.

5.5 CONCLUSIE EN DISCUSSIE

Publieke organisaties vertonen verschillende business cases tegelijk. Hoewel er accentverschillen in de business cases zijn, blijkt de access & legitimacy als business case het sterkst naar voren te komen binnen de onderzochte organisaties. Verder is gevonden dat er business cases zijn met een publiekspecifiek karakter. De belangrijkste conclusies worden hierna weergegeven.

De afstand tot het kabinet en de samenleving beïnvloeden de business cases
Dit onderzoek laat zien dat de mate van de afstand van publieke organisaties tot het kabinet de wijze van invulling van de business case beïnvloedt. De gemeentelijke organisaties die zich dichter bij het kabinet bevinden, blijken de druk te voelen de business cases van het kabinet over te nemen. Dit zou betekenen dat in geval van sterke sturing vanuit het kabinet de eigen invulling van de business case niet voldoende naar voren kan komen. Binnen het hoger onderwijs en de waterschappen doet dit zich niet expliciet voor, wellicht doordat deze sectoren verder afstaan van het kabinet in vergelijking tot gemeenten en daardoor meer autonoom zijn.

Daarnaast laat dit onderzoek zien dat de afstand tot de samenleving een rol speelt bij de invulling van de access & legitimacy als business case. Gemeenten en hoger onderwijsinstellingen kennen een beperkte afstand tot de samenleving. Zij hebben dagelijks te maken met studenten of burgers. Hierdoor leggen de gemeenten het accent op de herkenbaarheid van de organisatie bij de burgers. In het hoger onderwijs ligt de nadruk op de aansluiting van de organisatie met de diverse studentenpopulatie. Het hoger onderwijs ziet het als zijn maatschappelijke opdracht om het onderwijs te verbinden met het werkveld. Dit draagt er aan bij dat studenten als toekomstige professionals beter om kunnen gaan met een verscheidenheid aan burgers in de beroepspraktijk. Bij de waterschappen die wat verder afstaan van de samenleving gaat het bij de access & legitimacy als business case om het verbeteren van het imago en de naamsbekendheid bij burgers en toekomstige werknemers. Voor alle drie de onderzochte sectoren geldt dat access & legitimacy als business case gerelateerd wordt aan zichtbaarheid bij burgers en aan één-op-één contact met burgers of studenten. Daarbij wordt access & legitimacy als business case door allochtone burgers en studenten gekoppeld aan actieve representatie, omdat men zich beter begrepen en vertegenwoordigd voelt door een allochtoon dan een autochtoon. Door diversiteit binnen het publiek domein kunnen allochtone burgers zich beter identificeren met de overheid. Daardoor is het gevoel van verbondenheid groter. Het idee van actieve representatie wordt echter genuanceerd voor de gemeentelijke organisatie. Het type dienst blijkt daarbij een rol te spelen. Er wordt belang gehecht aan actieve representatie bij gemeenten, vooral bij complexere

diensten waarbij inleving in de situatie van de allochtone burger belangrijk kan zijn voor de besluitvorming. Een voorbeeld is een aanvraag voor zorg of een uitkering.

Type werk en de conjunctuur van de arbeidsmarkt spelen een rol bij de invulling van de business cases

Daarnaast is te zien dat de integration & learning als business case voor de onderzochte organisaties anders wordt ingevuld. Bij de gemeenten en het waterschap gaat het om de interne bewustwording en de bijdrage daarvan aan de beeldvorming over diversiteit wat weer zorgt voor betere aansluiting (access & legitimacy) met de samenleving. Het waterschap, dat kampt met het vergrijzingsvraagstuk, voegt daar aan toe dat diversiteit in de organisatie bijdraagt aan het verbeteren van groepsprocessen en daarmee aan het veranderen van werkwijzen en de dominante organisatiecultuur. In het hoger onderwijs heeft integration & learning betrekking op nieuwe inzichten om te komen tot innovatieve leervormen. Ook is dit van belang voor de toerusting van onderwijzend personeel met de nodige competenties om beter in te kunnen spelen op de verschillen in het onderwijs.

Voor de arbeidsmarkt als business case is er minder aandacht bij de onderzochte organisaties. Verklaard wordt dat dit te maken heeft met een krimpende arbeidsmarkt, vacaturestops en de economische recessies. De arbeidsmarkt als business case manifesteerde zich vooral binnen de sector waterschappen. Dit heeft te maken met de toenemende vergrijzing van het personeelsbestand en moeilijk te vervullen specialistische functies.

Verbindingsperspectief als nieuwe business case van diversiteit

Verder is er een set van nieuwe business cases voor de onderzochte organisaties gevonden. De gemeenten voeren taken uit die direct van belang zijn voor haar inwoners. Hierdoor worden de *voorbeeldfunctie, dienstbaarheid* van de overheid en daarmee samenhangend *de burgertevredenheid* beschouwd als business cases. Verder is het *versterken van de informatiepositie* van de gemeenten een business case, die betrekking heeft op de betrouwbaarheid van de overheid. Bij het hoger onderwijs ligt het accent op het *beperken van uitval* van studenten en daarmee samenhangend het bevorderen van de *studententevredenheid*. De business cases van het hoger onderwijs zijn gebaseerd op de maatschappelijke opgave om steeds meer hoogopgeleiden te laten afstuderen. Dit heeft ook betrekking op de verbindende rol van het hoger onderwijs met het werkveld. De business case van het waterschap is het streven naar een *duurzame relatie* met de gevarieerde samenleving.

De nieuwe business cases in het publiek domein vertonen overeenkomsten. Ze hebben betrekking op maatschappelijke motieven en het streven naar duurzame verbinding tussen overheid en de samenleving. Dit duidt op een ver*bindingsperspectief*

van diversiteit voor de publieke sector. Het verbindingsperspectief vertoont raakvlaken met het access & legitimacy perspectief maar is in feite een nieuw onderscheidend perspectief. Bij het access & legitimacy perspectief gaat het om het vergaren van kennis over verschillende groepen en hier aansluiting bij vinden. Het gaat om het vergroten van de legitimiteit en herkenbaarheid van organisaties bij etnische groepen in de samenleving en op deze wijze het vergroten van de organisatieprestaties. De gedachte is dat als de overheid herkenbaar is bij de burgers zij de burgers beter kan begrijpen. Het verbindingsperspectief gaat verder en richt zich op het bevorderen van de ontmoeting tussen overheid en de samenleving. Door ontmoetingen te stimuleren tussen ambtenaren en met de diversiteit aan burgers ontstaat er meer interactie tussen overheid en samenleving. Hierdoor krijgen de burgers meer ruimte om invloed uit te oefenen op de vormgeving van overheidsbeleid. Dit zorgt voor meer draagvlak van burgers voor het overheidshandelen en stimuleert het vertrouwen van burgers in de overheid. Een ander onderscheid is dat het bij het access & legitimacy perspectief gaat om de economische motieven en de legitimiteit van de organisatie ter verbetering van prestaties. Het verbindingsperspectief kent daarentegen maatschappelijke doelstellingen van overheidsorganisaties en stelt de langetermijnrelatie tussen overheid en burger centraal. De achterliggende gedachte van het verbindingsperspectief is de bijdrage van diversiteit aan het draagvlak van burgers voor het overheidshandelen en daarmee aan het vertrouwen van burgers in de overheid. Hierdoor wordt de overheid toegankelijker voor iedereen en de overheid kan zo beter haar verbindende rol vervullen en haar maatschappelijke opgaven realiseren. Door het betrekken van burgers bij overheidsbeleid voorkomt het verbindingsperspectief dat bepaalde groepen zich terugtrekken uit de samenleving doordat de overheid zich beter kan inleven in de problemen van haar burgers en inzicht heeft in de realiteit van maatschappelijke problemen. Dit maakt dat de overheid alle groepen in de samenleving moet kunnen bedienen om de kloof tussen overheid en burger te dichten. Bovendien past het verbindingsperspectief bij de gedachte van de participatiesamenleving waarbij de overheid en burgers samen bijdragen aan het publiek belang (Kamerstuk II 2013/14, 29538-173; Putters, 2014). Een duurzame relatie tussen overheid en burgers kan dit bevorderen.

Bijdrage aan de praktijk

Deze studie verschaft inzichten voor de HRM- en beleidspraktijk. Er is een verschil in business cases te zien tussen en binnen publieke sectoren. Daarmee kan gesteld worden dat er geen blauwdruk bestaat van een business case van diversiteit voor de hele publieke sector of voor één bepaalde sector. De eerste afweging voor HRM'ers aleer ze met diversiteitsbeleid aan de slag gaan is het inzichtelijk maken van de motieven voor de organisatie als geheel en de afdelingen daarbinnen. De motieven kunnen per slot van rekening verschillend zijn voor de organisatieonderdelen. Op basis daarvan kunnen

passende interventies ingezet worden. Tegelijkertijd is te zien dat de meerwaarde van diversiteit voor publieke organisaties vooral ligt in de verbindende rol van de overheid met de samenleving. Het is daarom raadzaam dat de HRM'ers aandacht besteden aan de elementen van verbinding met de samenleving bij de vormgeving van diversiteitsbeleid. Hiervoor is inzicht nodig in de specifieke bindingselementen van de betreffende publieke organisaties met de burgers. Dit biedt kansen voor HRM afdelingen voor de verankering van diversiteitsbeleid in de strategische doelen van publieke organisaties, waarbij het in essentie gaat om het dienen van het publiek belang. Door de doelgerichte aanpak en het benaderen van diversiteit als een organisatievraagstuk kan dit thema aan draagvlak winnen.

Kanttekeningen

Deze studie kent ook kanttekeningen. Ten eerste zijn voor dit onderzoek organisaties geselecteerd met diversiteitsprojecten en daarmee een kijk hebben op de business case van diversiteit. Deze selectie kan echter de bevindingen kleuren. Publieke organisaties zetten namelijk diversiteitsprojecten in vanuit bepaalde motieven. Dit kan tot gevolg hebben dat het selecteren van projecten het selecteren van bepaalde motieven betekent. Om deze kleuring te beperken zijn verschillende typen organisaties (gemeenten, hoger onderwijs en het waterschap) gekozen waarvan de projecten verschillende accenten kenden. Een tweede kritiekpunt is dat de tien interne respondenten vooral ambtenaren zijn die zich bezig houden met diversiteit. Strikt wetenschappelijk genomen schrijven deze geïnterviewden de resultaten toe aan hun eigen ervaringen met diversiteitsbeleid en diversiteitsontwikkeling binnen publieke organisaties. Om alle mogelijke soorten meerwaarde te achterhalen is gestreefd naar een zo groot mogelijke variatie aan gezichtspunten in het onderzoek. Daarom zijn naast ambtenaren ook verschillende stakeholders (burgers en studenten) bevraagd. Afgezien daarvan zou in een vervolgonderzoek onderscheid gemaakt kunnen worden in beleidsmakers van Nederlandse en niet-westerse origine en leidinggevenden zonder takenpakket diversiteit. Dit kan andere inzichten verschaffen in de meerwaarde van diversiteit bijvoorbeeld voor beleidsvorming of in leidinggevende functies binnen de organisatie. Ten derde worden conclusies getrokken over de mate van afstand van publieke organisaties tot het kabinet. Een krachtige onderbouwing dat deze variabele samenhangt met verschillende business cases ontbreekt. Deze conditie is vooral meegenomen bij de case selectie als bevestiging van eerder onderzoek. Het is dan ook buiten de scope van dit onderzoek om hierover omstandig te rapporteren. Een vervolgonderzoek met daarbij het betrekken van meer organisaties uit de onderzochte sectoren en een sector die nog dichter bij het kabinet staat zoals het Rijk en meerdere waterschappen die wat verder afstaan van samenleving en kabinet is dan ook aan te bevelen. Ook het betrekken van enkele zelfstandige bestuursorganen (Zbo's) zoals de belastingdienst kan tot meer inzichten leiden

over de invulling van de business case in verschillende type publieke organisaties. Ten vierde is op te merken dat dit onderzoek gaat over de invulling van de business case. Dit impliceert niet dat de onderzochte organisaties ook een dergelijk beleid voeren. Tot slot wordt aangestipt dat dit onderzoek exploratief van aard is. Follow-up studies zouden moeten uitwijzen of de resultaten ook herkenbaar zijn voor andere publieke organisaties. Al met al is dit wel een van de eerste onderzoeken naar de business case van diversiteit binnen de Nederlandse publieke context. De onderzoeksresultaten zijn van meerwaarde voor zowel de theorieontwikkeling over de meerwaarde van diversiteit als de praktische invulling daarvan binnen publieke organisaties.

5.6 RESUMÉ

De business case van diversiteit oftewel het verbinden van diversiteit en diversiteitsbeleid aan de kerndoelen van de organisatie met het streven beter te presteren, heeft de laatste jaren meer aandacht gekregen van publieke organisaties. Dit hoofdstuk maakt duidelijk hoe medewerkers en 'gebruikers' (zoals burgers en studenten) van publieke organisaties de business case van diversiteit ervaren.

Hierbij is onderscheid gemaakt in drie business cases, namelijk access & legitimacy (legitimiteit), integration & learning (creativiteit en innovatie) en de arbeidsmarkt. Verschillende business cases blijken voor te komen binnen publieke organisaties. De accenten per business case zijn echter verschillend en access & legitimacy als business case blijkt het sterkst naar voren te komen binnen de onderzochte organisaties.

Verder toont dit hoofdstuk een nieuwe publiekspecifieke business case die gebaseerd is op maatschappelijke motieven en het streven naar duurzame verbinding tussen de overheid en de samenleving. Hieruit vloeit het verbindingsperspectief van diversiteit voor de publieke sector voort. Dit is een nieuwe benadering op de business case van diversiteit in een publieke context.