

Rekenkamer Nieuwkoop

Memorandum

Onderzoek ‘inclusief personeelsbeleid’

11 oktober 2021

Rekenkamer Nieuwkoop

Onderzoek ‘inclusief personeelsbeleid’

11 oktober 2021

Inhoud

I	Ter introductie	blad 1
II	Doel en uitvoering	2
III	Bevindingen	3
IV	Aanbeveling	7

**

Bijlagen

- 1a en 1b. Column Eveline Crone en hoofdredactioneel commentaar (NRC)
- 2. Bestuurlijke reactie
- 3. Nawoord Rekenkamer

Memorandum

Rekenkamer Nieuwkoop
Onderzoek – ‘inclusief personeelsbeleid’
11 oktober 2021
Blad 1 van totaal 7

I Ter introductie

De Rekenkamer van de gemeente Nieuwkoop heeft in 2020, conform het opgestelde programma, aan drie onderzoeken gewerkt. Het betreft (1) een groter onderzoek naar de lokale inkomensregelingen, (2) een klein onderzoek inzake ‘startkwalificatie voor alle jongeren’ en (3) een klein onderzoek rond het thema ‘inclusief personeelsbeleid’.

In het voorliggende memorandum zijn de bevindingen opgenomen uit het onderzoek ‘inclusief personeelsbeleid’. De Rekenkamer heeft (ook) bij dit onderzoek heel constructieve ambtelijke en bestuurlijke medewerking ervaren. Daarvoor past, bij deze, een woord van dank.

De Rekenkamer heeft een concept van dit memorandum op 28 juni 2021 aangeboden voor ambtelijk wederhoor (gericht op het herstellen van mogelijke feitelijke onjuistheden). Parallel aan het verloop van dat deelproces is gevraagd om een bestuurlijke reactie, dus van het college. De op dat verzoek ontvangen brief is als bijlage 2 bij dit memorandum opgenomen. Na die reactie is (als bijlage 3) een kort nawoord van de Rekenkamer ingevoegd.

**

De rol van Rekenkamer van de gemeente Nieuwkoop wordt sinds 15 november 2018 ingevuld door Frank Hordijk, woonachtig in Culemborg en onder meer actief als directeur van advies- en onderzoeksbureau Hordijk & Hordijk B.V., volgend uit het besluit dat de gemeenteraad van Nieuwkoop op die dag heeft genomen. De benoeming van Hordijk eindigt eind 2021. Voor dat jaar zijn nog onderzoeken aangekondigd – en qua informatieverzameling inmiddels vrijwel afgerond – met betrekking tot ‘investeringen met maatschappelijk nut’ en ‘eenzaamheid (met name onder ouderen)’. Daarmee komt het totaal aantal onderzoeken over de periode van vier jaar, zoals in 2018 is overeengekomen en in een tussentijdse evaluatie is bevestigd, op acht. Aanvullend en ter afsluiting is nog een beknopt follow-up onderzoek gepland inzake het eerder in deze vierjaarsperiode onderzochte subsidiebeleid.

Onafhankelijk

De Rekenkamer opereert geheel onafhankelijk, en kiest dus ook zelf onderwerpen om te onderzoeken. Om (toch) te zorgen voor een goede aansluiting bij eventuele wensen vanuit de raad heeft de Rekenkamer enkele malen per jaar een afstemmingscontact met de daarvoor ingerichte Klankbordgroep. De Rekenkamer wordt rond diverse formele en praktische zaken ondersteund vanuit de griffie.

Rekenkamer Nieuwkoop
Onderzoek – ‘inclusief personeelsbeleid’
11 oktober 2021
Blad 2 van totaal 7

Aandachts- of verbeterpunten

Memoranda van de Rekenkamer – dus ook het voorliggende – zijn primair bedoeld voor de raad. Hordijk heeft bij zijn Rekenkamerwerk, dat hij in eenzelfde rol ook voor enkele andere gemeenten mag doen, altijd de intentie om vanuit een kritisch-positieve insteek een zo feitelijk mogelijke analyse te maken, waaruit dan meestal enkele (kleinere of grotere) potentiële aandachts- of verbeterpunten voortkomen. De raad kan die punten vervolgens desgewenst vertalen in vragen of verzoeken aan het college.

II Doel en uitvoering

Doel van het onderzoek

De Rekenkamer wilde met het onderzoek de volgende centrale vraag beantwoord krijgen:

Wat doet de gemeente Nieuwkoop rond het thema ‘inclusief personeelsbeleid’ zelf, dus in de eigen organisatie, alsmede bij uitbesteed of anderszins extern gegund werk?

De Rekenkamer heeft deze vragen willen uitwerken via deze onderzoeksvragen:

- Is er sprake van (relatief) recent vastgesteld of herbevestigd beleid, of zijn er rond het thema ‘inclusief personeelsbeleid’ anderszins uitgangspunten en (concrete) ambities vastgesteld?
- Zo ja, hoe moet dat beleid (of uitgangspunten) worden beoordeeld, ook in relatie tot het terzake vigerende beleid in enkele referentiegemeenten, en waar aan de orde in vergelijking met landelijke kaders?
- Hoe wordt dat beleid expliciet en zichtbaar in de praktijk gebracht – bij de werving van vaste of tijdelijke medewerkers, bij het inschakelen van uitzendkrachten, bij het plaatsen van stagiairs, bij het uitbesteden van werkzaamheden, nog anders?
- Hoe wordt dat beleid periodiek ambtelijk en bestuurlijk geëvalueerd, en wat wordt over de uitkomsten van die periodieke evaluatie met de raad gedeeld?
- Hoe moet het effect van het bedoelde beleid worden beoordeeld, ook in vergelijking met dat in enkele referentie-gemeenten c.q. met landelijke kaders?

Rekenkamer Nieuwkoop
Onderzoek – ‘inclusief personeelsbeleid’
11 oktober 2021
Blad 3 van totaal 7

Uitvoering

De Rekenkamer heeft in de zomerperiode van 2020 meerdere contacten onderhouden met (a) de (toenmalige) teamleider personeel en organisatie van de gemeente Nieuwkoop, alsmede met (b) de coördinator inkoop en aanbesteding. Zij hebben de onderzoekers – naast Frank Hordijk betreft dat Peter van Loon – antwoorden op alle gestelde vragen gegeven en meerdere relevante stukken toegestuurd.

Hordijk en Van Loon hebben hun (voorlopige) bevindingen, opgedaan uit de gesprekken en documenten, vervolgens gespiegeld aan uiteenlopend materiaal uit het land. Daarnaast is een gezamenlijk interview gehouden met professor Yvonne Benschop, verbonden aan de Radboud Universiteit, met als aandachtsgebied ‘Gender and Diversity in Organisations’.

In december 2020 heeft een nadere verkenning van het thema plaatsgevonden met de portefeuillehouder personeel en organisatie uit het college van burgemeester en wethouders, dat is burgemeester Robbert-Jan van Duijn.

Door diverse omstandigheden heeft het opleveren van dit memorandum, dat het derde en laatste onderzoek uit de jaartranche 2020 van de Rekenkamer betreft, lang op zich laten wachten. De opgedane bevindingen en daaraan verbonden aanbevelingen zijn door het tijdsverloop overigens eerder meer dan minder relevant geworden.

III Bevindingen

Uit het onderzoek zijn de volgende centrale bevindingen voortgekomen. Met de aantekeningen hierna zijn alle gestelde onderzoeksvragen (1) inhoudelijk beantwoord of (2) – gegeven de situatie bij de gemeente Nieuwkoop – als ‘niet van toepassing’ gekwalificeerd.

0. Inclusief personeelsbeleid is een ruim begrip, dat (in het land, specifiek bij overheidsorganisaties) zeer uiteenlopend wordt ‘ingevuld’.

De nadruk ligt geregeld op het (streven naar) *diversiteit* in de samenstelling van het personeelsbestand, met daarbinnen vaak accenten op mensen met een niet-Nederlandse achtergrond, op vrouwen of op mensen met een fysieke beperking. In dergelijke accenten is het inmiddels als klassiek beschouwde doelgroepenbeleid herkenbaar, waarin primair het belang van betrokkenen uit deze (en soms ook andere) doelgroepen centraal stond.

Rekenkamer Nieuwkoop
Onderzoek – ‘inclusief personeelsbeleid’
11 oktober 2021
Blad 4 van totaal 7

In ‘modern’ inclusief personeelsbeleid wordt onderkend dat de bovenbedoelde belangen mogen, of zelfs *moeten* samengaan met de taken, verantwoordelijkheden en belangen van de organisatie.

Het wat populaire, maar daarmee wel duidelijke motto is dan ‘iedereen is van harte welkom om mee te werken aan het bereiken van onze doelstellingen. Van wie je ook houdt, welk geloof je ook hebt (of niet), welk bloed er ook door je aderen stroomt en hoe mobiel je wel of niet bent: we maken graag gebruik van al jouw kennis en vaardigheden’ ¹.

Voor gemeenten is inclusief personeelsbeleid, uitgevoerd door bewust en beleidsmatig verankerd invulling te geven aan het hierboven verwoorde motto, in breder verband te zien als cruciale ‘business case’. Immers: een breed samengesteld personeelsbestand leidt tot meer inspiratie en vernieuwing, maakt voor inwoners (extra) zichtbaar dat juist bij een publieke organisatie uiteenlopende competenties centraal staan en vormt een belangrijke basis voor blijvend vertrouwen in de totstandkoming en correcte uitvoering van (lokaal) beleid ².

1. Inclusiviteit is in de gemeente Nieuwkoop bij het werven en selecteren (gericht op de totstandkoming van een arbeidsovereenkomst en op het invullen van stageplaatsen) geen zelfstandig thema. Hetzelfde geldt bij inkoop en aanbesteding.

Binnen de gemeente Nieuwkoop zijn ervaren medewerkers personeel en organisatie werkzaam. Aan hun basishouding (en ook aan die van inhoudelijk leidinggevenden) hoeft op geen enkele manier te worden getwijfeld: bij het werven en selecteren van medewerkers staat het binnenhalen van *kwaliteit* centraal. Er is geen specifiek beleid, en er zijn (dus) ook geen expliciete ambities met betrekking tot inclusiviteit geformuleerd.

Werving en selectie (los van de verplichtingen uit hoofde van de Participatiewet) wordt gezien als bedrijfsvoering, en is geen onderwerp waarover met de raad wordt geschakeld. De gemeente voldoet aan de quotum-eisen van de Participatiewet, en heeft zich terzake geen nadere ambities gesteld.

¹ Als vrije vertaling van de Rekenkamer van een vacaturetekst van de gemeente Amersfoort.

² Zie, tussen zeer veel ander interessant-relevant materiaal op internet, onder meer het proefschrift ‘Sturen op verbinden, de business case van diversiteit van publieke organisaties’ van Saniye Çelik (2016, met alleen al daarin honderden causale literatuur- c.q. onderzoeksreferenties).

Rekenkamer Nieuwkoop
Onderzoek – ‘inclusief personeelsbeleid’
11 oktober 2021
Blad 5 van totaal 7

Ook bij inkoop is inclusie geen specifiek criterium. ‘Het gaat om geschiktheid en in de praktijk zijn onze keuzes heel divers’. Er zijn geen stukken, er is geen beleid en er wordt niet (op) geëvalueerd.

Overigens heeft de gemeente (wel) specifieke aandacht voor jongeren. Er is in de werkorganisatie structureel enkele FTE ruimte voor afgestudeerde jongeren die elders geen baan kunnen vinden, en die via deze route werkervaring opdoen (niet op reguliere functies, tegen een salaris dat is gebaseerd op het wettelijk minimumloon).

‘Iedereen is welkom’ en ‘alles draait om geschiktheid’ zijn bij de gemeente Nieuwkoop zodanig vanzelfsprekend dat geen expliciete aandacht aan inclusie wordt gegeven, zo heeft de Rekenkamer samengevat vastgesteld. Dat is goed en in de kern geruststellend, maar neemt niet weg dat juist bij werving en selectie in voorkomende gevallen sprake kan zijn van ‘onbewuste vooroordelen’.

Ook een ambtenaar van de gemeente Nieuwkoop kan worden beïnvloed door volstrekt menselijke mechanismen, die ertoe leiden dat eerder wordt gekozen voor een sollicitant die gelijkenis vertoont met die ambtenaar of haar of zijn collega’s (uiterlijk, presentatie, ervaringen), en die tegelijk tot gevolg hebben dat ‘vreemde’ of ‘nieuwe’ competenties minder worden gewaardeerd of zelfs, hoe impliciet ook, als bedreigend worden ervaren^{3 4}.

2. De gemeente Nieuwkoop voert inzake ‘diversiteit en inclusie’ geen beleid. Er zijn geen stukken waarin uitgangspunten of ambities zijn geformuleerd. Die worden (dus) ook niet geëvalueerd.

De Rekenkamer denkt dat het goed is als het college met een beknopt beleidsstuk komt. Niet omdat de dagelijkse praktijk binnen de gemeente onvoldoende zorgvuldig zou zijn, al helemaal niet vanuit het idee dat medewerkers of bestuurders iets bewust verkeerd zouden doen, maar wel om richting te geven *aan* en ruimte te creëren *voor* het opdoen en implementeren van nieuwe, aanvullende en inspirerende ideeën en werkvormen voor en bij het werven, selecteren en behouden van een bestand aan medewerkers dat maximaal bijdraagt aan het succes van de gemeentelijke organisatie.

³ Zie *bijvoorbeeld* de leidraad ‘Divers werven en selecteren in de praktijk’ van het Kennisplatform Integratie en Samenleving (2018). Overigens is die leidraad primair gericht op het realiseren van diversiteit in het personeelsbestand van overheidsorganisaties in termen van verschillende etnische achtergronden.

⁴ Zie *ter illustratie* de column van Eveline Crone uit NRC Handelsblad, opgenomen als bijlage 1a bij dit memorandum.

Rekenkamer Nieuwkoop

Onderzoek – ‘inclusief personeelsbeleid’

11 oktober 2021

Blad 6 van totaal 7

Is daar veel voor nodig? Nee, integendeel. Alleen al door het volgen van een trainingstraject door de medewerkers van personeel en organisatie en door het management kunnen veel inzichten worden opgedaan. Nog laagdrempeliger: nodig professor Benschop (of een andere deskundige vanuit de wetenschap) uit voor een dagdeel ‘Inclusiviteit in Nieuwkoop’, laat je uitdagen om over (verzonnen of feitelijke) casuïstiek en dilemma’s te praten, geneer je niet voor je eigen, volkomen menselijke onbewuste ‘veilige voorkeuren’, lach om het ongemak dat je rond het onderwerp bij jezelf en/of je collega’s herkent – en denk intussen na over mogelijkheden om ook in Nieuwkoop (nadere) stappen te zetten.

Andere mogelijke elementen die – samen met het bovenstaande – tot een prima eerste versie van het bedoelde beleidsstuk kunnen leiden:

- anoniem solliciteren? Misschien toch ‘gewoon eens een jaar doen’ (en daarna evalueren).
- bij inhuur en uitbesteding kan het begrip ‘social return’ eenvoudig worden verbreed door ook eisen te stellen – of tenminste naar beleid en praktijk van aanbiedende partijen te vragen – waar het gaat om de gemêleerde achtergronden van in te zetten medewerkers ⁵.
- bij een volgend medewerkers-onderzoek is het belangrijk om ook een aantal vragen op te nemen die direct of indirect zijn terug te voeren op het thema inclusief personeelsbeleid. Kleine moeite, met mogelijk onverwacht rendement in termen van meningen, beelden of suggesties ⁶.
- wie weet is er ook vanuit de raad belangstelling voor een training of workshop. Het zwaartepunt van het werven van (mogelijke) belangstellenden voor raadswork in de periode 2022-2026 ligt in het aanstaande najaar, dus ...
- in welke vorm of mate zijn diversiteit en inclusie verankerd in de bedrijfsvoering (inclusief inhuur en uitbesteding) bij de met Nieuwkoop verbonden partijen? Dat is een verkenning waard.
- laten we het thema geregeld op de OR-agenda zetten.

⁵ In het document ‘Inkoop- en aanbestedingsbeleid gemeente Nieuwkoop 2018’ zijn onder de noemer ‘Ethische en ideële uitgangspunten’ (paragraaf 4) al verwijzingen opgenomen naar integriteit, duurzaamheid en innovatie. In een volgende versie kunnen daaraan eenvoudig uitgangspunten inzake inclusie worden toegevoegd. Freudiaans of niet: in de inhoudsopgave van het stuk heet de paragraaf ‘*Ethische* en ideële uitgangspunten’.

⁶ In het medewerkers-onderzoek uit 2019 vormt het onderwerp inclusie geen expliciet thema. Het komt tegelijk wel indirect terug in enkele gehanteerde stellingen (‘op mijn werk durf ik mijzelf te zijn’), waaronder over ongewenste omgangsvormen.

Rekenkamer Nieuwkoop
Onderzoek – ‘inclusief personeelsbeleid’
11 oktober 2021
Blad 7 van totaal 7

Een gemeente, als publieke organisatie die bekend is bij iedere inwoner, doet er goed aan om het belang van inclusief personeelsbeleid te onderkennen en actief in de praktijk te brengen. Een start met een beleidsstuk, waarover in de aanloop maar uiteraard ook na de totstandkoming ervan geregeld wordt gesproken, is in dat verband belangrijk. Dat het daarbij niet zozeer om specifiek opgenomen thema's gaat, maar vooral om het feit dat er *gerichte aandacht aan diversiteit en inclusie* wordt gegeven, behoeft hier geen nader betoog ⁷.

IV Aanbeveling

Inclusief personeelsbeleid, diversiteit, inclusie, inclusiviteit: welk precies begrip ook wordt gehanteerd, de strekking is helder – zorg voor pluriformiteit onder je medewerkers, daarvan wordt iedereen beter. Dat geldt ook voor de gemeente Nieuwkoop, dat tot nu toe geen beleid rond het onderwerp kent. Dat geeft een kans voor verbetering, passend binnen het brede kwaliteitsstreven dat de gemeente in algemene zin bestuurlijk en ambtelijk kent.

De Rekenkamer nam het onderwerp ‘inclusief personeelsbeleid’ op in de zogenoemde groslijst voor onderzoekswerk in 2020, en stelde met genoeg vast dat het – samen met lokale inkomensregelingen en startkwalificatie voor jongeren – een brede voorkeur kreeg in de Klankbordgroep uit de raad. Gezien de in dit memorandum verwoorde bevindingen doet de Rekenkamer, rond een onderwerp waarvoor de raad terecht en logisch aandacht vroeg, slechts één aanbeveling:

Vraag het college om in het najaar van 2021 te komen met een compact beleidsdocument op het thema diversiteit en inclusie – waarmee wordt getoond dat het onderwerp serieus wordt genomen, waarin als rode draad het streven naar een pluriforme organisatie centraal staat, waaraan concreet uit te voeren en te evalueren acties zijn verbonden, mede waardoor de gemeente Nieuwkoop zich ook in dit verband (blijvend) professioneel en vooruitstrevend toont ⁸.

⁷ Een goed vertrekpunt voor het voorbereiden van een beleidsdocument kan het doorlopen van de (standaard) audit van het Kennisplatform Integratie & Samenleving zijn (zonder complexe aanmeldprocedure en zonder kosten zelf uit te voeren via internet).

⁸ Nog een laatste verwijzing, nu naar een hoofdredactioneel commentaar uit NRC Handelsblad, opgenomen als bijlage 1b. Hoewel het Openbaar Ministerie, dat in het commentaar centraal staat (mede naar aanleiding van een interview met parketsecretaris Love Bhalla, een dag eerder in dezelfde krant), mag het ook de gemeente Nieuwkoop een ‘vriendelijke spiegel’ voorhouden.

Rekenkamer Nieuwkoop
Onderzoek – ‘inclusief personeelsbeleid’
11 oktober 2021
Bijlagen

Bijlage 1a

Column Eveline Crone

Onuitgesproken vooroordelen

Het viel op bij de afgelopen verkiezingen; er was een groter aandeel vrouwelijke lijsttrekkers dan voorgaande jaren (27 procent). Zeven van de 17 uiteindelijk gekozen partijen heeft een vrouw als lijsttrekker (41 procent); ongeveer evenredig aan het percentage vrouwen in de Kamer (39 procent). Dit duidt op meer kansen voor talent. Goed nieuws dus.

Maar deze opkomst gaat niet zonder slag of stoot. Journalisten van *De Groene Amsterdammer* beschreven samen met Utrechtse onderzoekers dat vrouwelijke politici vaker haatdragende, seksistische of bedreigende socialemediaberichten ontvangen dan mannen. Wellicht niet toevallig, de vrouw die het beste resultaat haalde in de verkiezingen, ontving de meeste haatdragende berichten (22 procent van de door haar ontvangen berichten). Personen die haatdragende tweets versturen tonen vaker huiselijk geweld richting vrouwen, blijkt uit Amerikaans onderzoek. Het gaat dus niet zo maar over digitaal kattenkwaad. Hoe hoog is de prijs die je als vrouw moet betalen om je talenten te benutten?

In Nederland is expliciete discriminatie verboden. Maar dat betekent niet dat discriminatie niet meer voorkomt. Alom aanwezig maar moeilijker te bestrijden is discriminatie die voortkomt uit vooroordelen. Bijna iedereen heeft zulke impliciete vooroordelen, het komt voort uit onze natuurlijke neiging te denken in stereotypen. Maar omdat ze onbewust zijn, is het moeilijker om deze gedachten te corrigeren. Zo blijkt uit psychologisch onderzoek keer op keer dat leidinggevers hetzelfde cv waar de naam John boven staat beter beoordelen dan wanneer de afzender Jennifer heet. Ook wordt Mustafa met hetzelfde cv minder vaak uitgenodigd op een sollicitatiegesprek dan Michiel. Op deze wijze was Mark Rutte zich er niet van bewust dat hij vrouwen bij kabinetsoverleg minder spreektijd gaf dan mannen, mogelijk omdat hij onbewust het idee heeft dat de mannen betere ideeën hebben.

pen 20 jaar van 8 procent naar 24 procent. Maar ook vrouwelijke wetenschappers ontvangen na een media-optreden vaker haatdragende, obscene en seksistische berichten op sociale media dan hun mannelijke collega's, zo zei KNAW-president Ineke Sluiter in haar recente Dies-lezing.

Veel van ons gedrag komt voort uit de diepgewortelde emotionele behoefte om bij een sociale groep te horen. Een paar jaar geleden organiseerden wetenschappers en bestuurders van de Universiteit Leiden een ludieke actie door alle portretten van (overleden) mannen in de Senaatzaal van de universiteit te vervangen door portretten van vrouwelijke hoogleraren. De reacties van de vrouwelijke wetenschappers raakten een gevoelige snaar. „Nu voel ik me pas voor het eerst echt thuis op de universiteit.”

Nu de helft van de afgestudeerden vrouw is, is het tijd om opnieuw na te denken over mentorschap en rolmodellen. Een onderzoek in 2017 liet zien dat vrouwelijke studenten in de bètawetenschappen die begeleid worden door een vrouwelijke mentor zich meer betrokken voelen en vaker in de wetenschap blijven werken. Deze patronen zijn het sterkst als de vrouwelijke mentor net een paar stappen verder is op de academische ladder, mogelijk omdat hun succes als haalbaarder wordt ervaren. Dit onderstreept het belang van zelfherkenning in een mentor.

Het probleem met een stapeling van impliciete vooroordelen is dat steeds personen met dezelfde kenmerken op invloedrijke posities terecht komen. Dat heeft invloed op het draagvlak: hoe sterk is de 'iedereen doet mee'-boodschap als je op geen enkele manier herkent in de boodschapper?

De opmars van vrouwen in de politiek staat niet op zichzelf. Ook groeide het percentage vrouwelijke hoogleraren aan Nederlandse universiteiten in de afgelo-

W e hebben echt wat te verliezen als we vrouwen op hoge posities weggagen. Bij mij kwam het besef dat het anders moet in de afgelopen verkiezingsperiode toen de vrouwelijke lijsttrekkers gezamenlijk openlijk bespraken hoe pijnlijk het is om dagelijks met haat, seksisme en ondermijning te worden geconfronteerd. Door deze kwetsbaarheid te tonen, lieten zij de gedachte los om perfect te moeten zijn; een kenmerk van authentiek leiderschap. Leiders die authentiek zijn, kunnen beter verbinding maken met anderen. Deze leiders hebben vaker de moed om iets nieuws te proberen, omdat zij van tevoren accepteren dat je fouten mag maken.

Deze eigenschappen worden weliswaar vaker aan vrouwen dan aan mannen toegeschreven, maar veel van mijn mannelijke collega's vertrouwden mij de afgelopen jaren toe dat zij zelf ook liever werken op een plek waar ruimte is voor twijfel om te kunnen zeggen wat je niet weet en voor vriendelijkheid.

We lossen deze problemen niet op met uitspraken als: wij kijken alleen naar kwaliteit. Want waar wij naar kijken, wordt beperkt door onbewuste vooroordelen en een voorkeur voor mensen die op ons lijken.

Hoe lang gaan we het ongemakkelijke gesprek over onuitgesproken vooroordelen nog uit de weg? Als we willen dat ook onze dochters en kleindochters hun talenten najagen, zullen we ze een breder palet aan rolmodellen moeten bieden.

Eveline Crone is hoogleraar 'Developmental Neuroscience in Society' aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Rekenkamer Nieuwkoop
Onderzoek – ‘inclusief personeelsbeleid’
11 oktober 2021
Bijlagen

Bijlage 1b

Hoofdredactioneel commentaar

DIVERSITEIT EN INCLUSIE

Maak inclusiviteit vast onderdeel van leiderschap

Een gebrek aan diversiteit, slechts één niet-witte officier van justitie en alleen maar witte vertrouwenspersonen. En na een melding hierover wel een werkgroep diversiteit en inclusie oprichten, en die vervolgens niet op de inhoud, maar vooral op de toon aanspreken.

Het Openbaar Ministerie worstelt met diversiteit, zoveel is duidelijk na het openhartig interview met een medewerker van het parket Rotterdam daarover in *NRC*. De medewerker kaartte het gebrek aan diversiteit en inclusie al eerder intern aan. Zijn observatie: het OM dat namens de samenleving opereert is totaal geen afspiegeling van diezelfde maatschappij en dat doet afbreuk aan de geloofwaardigheid van het OM.

De situatie bij het OM liegt er niet om en er dient dan ook serieus naar de observaties van de medewerker te worden gekeken. Maar het zou verkeerd zijn te denken dat de overgang naar een diverse organisatie exclusief bij het OM tot wrijving leidt.

Sinds een aantal jaren is de wens van veel organisaties om een afspiegeling te zijn van de samenleving tot in alle lagen doorgedrongen. Dat geldt voor organisaties die het aan hun maatschappelijke en publieke positie verplicht zijn dat te doen, van Openbaar Ministerie en politie tot ministeries en de publieke omroep. En het geldt voor organisaties en bedrijven die terecht hebben ingezien dat Nederland meer is dan een verzameling witte mannen (en vooruit, soms vrouwen). Wat de motivatie ook is, van ideologisch tot commercieel, het is winst dat dit besef breed gedragen wordt.

Het is een misvatting te denken dat de cultuurverandering gebracht wordt door de mensen die diversiteit brengen

Dit diversiteitsstreven gaat tot nu veelal gepaard met een cijfermatige benadering, zoals een gelijke verdeling van mannen en vrouwen op alle posities of een representatief percentage biculturele medewerkers door alle lagen van het bedrijf heen. Op veel werkvloeren is die beweging in volle gang.

Die verandering van samenstelling van een organisatie leidt ook tot nieuwe uitdagingen op de werkvloer. Wie niet in staat is de diversiteit binnen de eigen organisatie in goede banen te leiden, loopt het risico op polarisatie. De groep die is binnengekomen met als doel de representativiteit te vergroten, kan zich niet gezien en gehoord voelen en stelt dat aan de orde. Binnen de groep 'oude' werknemers kan dat weerstand oproepen omdat men zich bedreigd voelt en is er de kans dat mensen in verzet komen. Het risico bestaat dat de nieuwkomers gedesillustioneerd de organisatie verlaten. Rust weergekeerd, missie mislukt.

Net zo als vrouwenemancipatie ook heel hard werken is voor mannen, is inclusiviteit ook en vooral een opdracht aan de 'oude garde'. Het is een misvatting om te denken dat de cultuur- en normverandering gebracht wordt door de mensen die diversiteit komen brengen in een organisatie.

Hoe begrijpelijk het ongeduld soms ook is, dit soort processen bij grote organisaties kosten nu eenmaal tijd. Organisaties te snel afrekenen op het uitblijven van zichtbare resultaten is makkelijk, maar helpt het streven naar diversiteit en inclusiviteit niet verder.

Wat wel helpt, is inclusiviteit tot onderdeel maken van het leiderschap. Ruimte bieden aan de verschillen, duidelijk blijven communiceren over de doelstelling achter een diversere organisatie, luisteren naar de verschillende opvattingen in het debat hierover en bovenal voorleven van de zelf ingezette veranderingen zijn daarbij cruciaal. De reactie van het OM op het interview is dan ook goed: we blijven in gesprek. Wie als werkgever iedereen een veilige werkplek wil bieden, moet vooral waarmaken dat die werkplek ook daadwerkelijk veilig is, voor iedereen.

Rekenkamer Nieuwkoop
Onderzoek – ‘inclusief personeelsbeleid’
11 oktober 2021
Bijlagen

Bijlage 2

Bestuurlijke reactie

Rekenkamer Nieuwkoop
door tussenkomst van de griffie

datum 28 september 2021
uw brief/kenmerk –
registratienummer 21.20895
behandeld door Govard Slooters
betreft **Bestuurlijke reactie Onderzoek 'inclusief personeelsbeleid'**
bijlage(n) geen

LS

Met belangstelling heeft het college kennisgenomen van de concept rapportage over het onderwerp 'inclusief personeelsbeleid'.

De vraagstelling in het onderzoek is: "Wat doet de gemeente Nieuwkoop rond het thema 'inclusief personeelsbeleid' zelf, dus in de eigen organisatie, alsmede bij uitbesteed of anderszins extern gegund werk?"

Bij de uitwerking van de vraagstelling blijkt het vooral om de vraag te gaan of sprake is van (relatief) recent vastgesteld of herbevestigd beleid en het evalueren daarvan. Op zich is deze vraagstelling daarmee beperkt. Het opschrijven van beleid is geen doel op zich maar een middel. Zeker als uitvoering goed loopt binnen de algemene normen zoals het uitgangspunt dat personeelsbeleid inclusief is, is er geen noodzaak steeds beleid te uit te werken, te evalueren etc. Zoals de Rekenkamer constateert voldoen wij aan de quatum-eisen van de Participatiewet. Er is dus geen noodzaak voor extra inspanning om te voldoen aan de wet.

Met de opmerking "Overigens heeft de gemeente (wel) specifieke aandacht voor jongeren. Er is in de werkorganisatie structureel enkele FTE ruimte voor afgestudeerde jongeren die elders geen baan kunnen vinden, en die via deze route werkervaring opdoen (niet op reguliere functies, tegen een salaris dat is gebaseerd op het wettelijk minimumloon)." wordt geen recht gedaan aan het reeds meer dan 10 jaar lopende project van de werkervaringsplaatsen. Structureel is ruimte voor 3,3 fte. Materiaal werden meestal 4 tot 5 jonge mensen zonder werkervaring de mogelijkheid geboden relevante werkervaring op te doen en zich verder te ontwikkelen. "Inclusiviteit" was nadrukkelijk onderdeel van de selectie van de kandidaten en bewust is juist ook aan kandidaten met anderstalige achtergrond een werkervaringsplaats geboden.

De aannahme van de rekenkamer dat in Nieuwkoop sprake zou zijn van "onbewuste vooroordelen" wordt niet herkent binnen onze organisatie.

De rekenkamer stelt voor om te komen met een beleidsdocument. Hierboven zijn wij reeds ingegaan op de redenen van het ontbreken daarvan. Het college is bereid om het tot op heden gevoerde beleid te vertalen in een compact beleidsdocument zoals beschreven door de

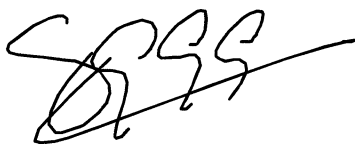
De wettelijke publicaties vindt u op overheid.nl. Abonneer u via www.overuwbuurtoverheid.nl.

Gemeente Nieuwkoop	Telefoon:	14 0172 (geen netnummer nodig)
Bezoekadres:	Postadres:	
Klant Contact Centrum, Teylersplein 1	Postbus 1	info@nieuwkoop.nl
2441 LE Nieuwveen	2460 AA Ter Aar	www.nieuwkoop.nl

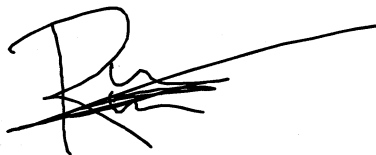
Volg de gemeente op Facebook: <https://facebook.com/GemeenteNieuwkoop> of twitter: <https://twitter.com/gemnieuwkoop>

rekenkamer. Gelet op alle voorliggende werkzaamheden en met name de werving in relatie tot Nieuwkoop Bouwt! willen wij dit laten inplannen voor 2022.

Met vriendelijke groet,
Het college van burgemeester en wethouders van Nieuwkoop

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'G. Sloaters', with a long horizontal line extending to the right.

Govard Sloaters
secretaris

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'R. van Duijn', with a long horizontal line extending to the right.

Robbert-Jan van Duijn
burgemeester

Rekenkamer Nieuwkoop
Onderzoek – ‘inclusief personeelsbeleid’
11 oktober 2021
Bijlagen

Bijlage 3

Nawoord Rekenkamer

De Rekenkamer dankt het college voor de gegeven bestuurlijke reactie.

De Rekenkamer heeft niet vaak een bestuurlijke reactie ontvangen die juist door de afwijzende toonzetting het belang van gedane aanbevelingen onderstreept. De Rekenkamer doet geen ‘aanname’ – de Rekenkamer stelt, mede op basis van een veelheid aan literatuur over het onderwerp, dat ‘juist bij werving en selectie sprake *kan* zijn van onbewuste vooroordelen’. Precies het niet herkennen van dit *mogelijke* verschijnsel – door de Rekenkamer overigens als zeer menselijk aangeduid – wijst op het belang van het formuleren van beleid inzake inclusiviteit en diversiteit, het onderkennen van concrete acties en het volgen van de voortgang daarvan – met als eerste concrete stap het (laten) volgen van een trainingstraject of het organiseren van een extern begeleide workshop.

Het college voelt niets voor het ‘opschrijven van beleid (...) als uitvoering goed loopt binnen de algemene normen zoals het uitgangspunt dat personeelsbeleid inclusief is’ – hoewel even later wordt gemeld dat het college (toch) bereid is een document op te leveren met het ‘tot op heden gevoerde beleid’. De Rekenkamer gaat na het openbaar worden van dat stuk met belangstelling bezien of c.q. in hoeverre de rond het onderwerp breed in het land gedeelde visies, zorgen en specifieke acties – waarnaar de Rekenkamer vriendelijk, maar nadrukkelijk heeft willen verwijzen – zijn verwerkt.

**