

INTERVIEWS | 21 SEPTEMBER 2021

“QUOTA’S ROEPEN VAAK WEERSTAND OP: ‘GIJ ZULT...’”

Auteur: Sierd Stapersma RO EMITA

Beeld: Claudio Schwarz - Randy Fath - Paul Hanooke

Leestijd: 7 min



Diversiteit is hot op dit moment. Waarom eigenlijk? Wat betekent diversiteit? En moet of kan een auditor hier iets mee? Hans Bellaart, onder andere projectleider van de [online audit diversiteit](#), deelt zijn zienswijze en ervaringen.

Wie is Hans Bellaart?

“Sinds 2015 ben ik coördinator van het portaal Kennisplatform Integratie & Samenleving, senior onderzoeker bij het Verwey-Jonker instituut (onder andere op het gebied van diversiteit) en projectleider van de online audit diversiteit. Na mijn studie pedagogiek aan de Universiteit Utrecht (1983-1988) ben ik eerst als orthopedagoog aan de slag gegaan in de jeugdzorg, met name gericht op de opvoeding van kinderen en jongeren. Later heb ik de rol van manager vervuld.”

“Sinds 1996 heb ik voor een langere periode gewerkt als projectleider en beleidsmedewerker bij FORUM Instituut voor Multiculturele vraagstukken. Het adviseren heeft mij ook altijd getrokken en sinds 2003 heb ik een adviesbureau gespecialiseerd in diversiteitsvraagstukken in de jeugdzorg en het jeugdbeleid, Tamam Training & Advies.”



Hans Bellaart: "Diversiteit heeft niet alleen invloed op de reputatie van een organisatie, het levert ook kwalitatief betere diensten en producten met meer winst op."

Waarom trok diversiteit als thema u destijds?

"Dat begon eigenlijk al in mijn studententijd in Utrecht. Gedurende de studie heb ik een aantal jaren ingewoond bij een familie met een migratieachtergrond. In deze periode werd mij duidelijk dat er grote verschillen zaten tussen datgene wat werd gedoceerd in mijn studie pedagogiek en de dagelijkse praktijk van het wonen bij deze gastvrije familie. Diversiteit draait nu eenmaal om verschillen! Ik vind het belangrijk dat we met verschillen kunnen omgaan en dat iedereen gelijke kansen krijgt. Dat mensen niet worden uitgesloten en gediscrimineerd."

En wat blijft u daarin trekken?

"Wat mij blijft intrigeren is het eenzijdige perspectief van organisaties ten aanzien van diversiteit. Er wordt uitsluitend gekeken naar het personeelsbestand. Men weet ook vaak niet goed wat de meerwaarde van diversiteit is of waarom het managen van diversiteit nodig is. De vraag waarom er per se een vrouw in de raad van bestuur moet plaatsnemen, kan men vaak niet goed beantwoorden. En waarom moet een nieuwe medewerker precies in het bestaande stramien passen? Alle neuzen altijd dezelfde kant op werkt op de lange termijn contraproductief."

Welke invloed heeft diversiteit?

"Diversiteit creëert positieve impact, zowel bij leveranciers, klanten als de organisatie zelf. En niet alleen heeft diversiteit invloed op de reputatie van een organisatie, het levert ook kwalitatief betere diensten en producten met meer winst op. Een divers team komt tot betere oplossingen, mits die diverse invalshoeken goed worden gemanaged. Anders komt een divers team nooit tot een oplossing, laat staan implementatie!"

"Organisaties weten vaak niet goed wat de meerwaarde van diversiteit is of waarom het managen van diversiteit nodig is"

Wat verstaat u eigenlijk onder diversiteit?

"Diversiteit kun je zien als het totaal van alle verschillen tussen mensen. Er zijn veel diversiteitsaspecten waaraan je kunt denken, zoals geslacht, etnische achtergrond, leeftijd, godsdienst, maar bijvoorbeeld ook handicap en uiterlijk. Diversiteit is een complex begrip vanwege de hoeveelheid aspecten van waaruit je diversiteit kunt benaderen. Ondanks dat mensen nog altijd meer overeenkomsten dan verschillen vertonen, doen deze verschillen er toe! Daarnaast zijn mensen

AUDIT

MAGAZINE

divers op meerdere aspecten, nooit op één enkel aspect. Voor een organisatie is het van belang dit te onderkennen. Tegelijkertijd is het mogelijk om op bepaalde aspecten te focussen, om resultaatgericht te kunnen werken en diversiteit meetbaar te maken.”

U hebt veel diversiteitsvraagstukken onderzocht

“Ik heb gaandeweg inderdaad veel verschillende diversiteitsvraagstukken onderzocht, maar het komt – zoals al aangegeven – in de kern altijd terug op organisatieontwikkeling. Een vraagstuk waar ik me momenteel mee bezighoud, is de instroom van meisjes en jongeren met een migratieachtergrond in de techniek. Dit actiepunt is onlangs gepresenteerd door het kabinet. Op de online Jaarconferentie Techniekpact 2021 is dit onderwerp ook besproken. Tijdens een interactieve sessie over wat je kunt doen om een klimaat op de werkvloer te creëren waarin meisjes en jongeren met een migratieachtergrond zich thuis voelen, werden handvatten geboden. Zodat dit talent vaker gaat kiezen voor een carrière in de techniek.”

En wat is u van uw onderzoek het meest bijgebleven?

“Wat mij opvalt is dat diversiteit in organisaties als redelijk nieuw wordt ervaren en dus veelal nog in de kinderschoenen staat. Het is bovendien lang niet altijd een evident punt op de (management)agenda. Men worstelt met effectief beleid voor diversiteit. Als er al beleid is, is dat vaak niet substantieel noch duurzaam. Adequate borging in de planning & controlcyclus is dus een verbeterpunt. Voorkeursbeleid en quota zijn bovendien politiek beladen onderwerpen. En daardoor vergt het een inspanning om het een zakelijk en rationeel issue te laten zijn.”



Wat is het doel van Kennisplatform Integratie & Samenleving?

“Kennisplatform Integratie & Samenleving wil bijdragen aan een ‘stabiele samenleving met ruimte voor verschil’. De bijdrage bestaat uit het ontwikkelen en toepassen van praktische kennis op basis van uitgevoerde onderzoeken en projecten met uiteenlopende thema’s. Bij thema’s kun je denken aan inburgering, discriminatie, vluchtelingen, polarisatie en diversiteit.”

“Met praktische producten zoals publicaties, handreikingen, de KIS ‘wijkmonitor’ en de audit diversiteit probeert het platform tevens de inzichten in de samenleving te vergroten. Naast ondersteuning en inzicht wil het KIS graag ook impact genereren en agendazettend zijn, bijvoorbeeld op het gebied van stagediscriminatie.”

En de relatie met het Verwey-Jonker Instituut?

“Het Verwey-Jonker Instituut is samen met Movisie verantwoordelijk voor Kennisplatform Integratie & Samenleving. Movisie is het kennisinstituut voor de sociale sector. Het Verwey-Jonker Instituut legt het accent op het uitvoeren van onderzoek, Movisie het accent op het overdragen van kennis aan de praktijk. Het platform wordt gefinancierd vanuit het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, dat is verantwoordelijk voor integratiebeleid.”

Op de website van het platform staat een audit diversiteit. Vertel eens

“De audit diversiteit is een online audit tool die sinds 2016 bestaat en die organisaties zelf kunnen invullen. De audit bestaat uit 23 stellingen onderverdeeld in vijf categorieën: visie en strategie, leiderschap, personeel, organisatiecultuur en borging. De uitkomsten van de tool laten zien hoe ver de organisatie gevorderd is met diversiteitsbeleid (met enige benchmarking ten opzichte van andere organisaties). Na het invullen krijg je een score per categorie.”

“Moet het bevorderen van diversiteit vanuit de intrinsieke motivatie komen of is een zekere vorm van dwang noodzakelijk?”

Hoe kwam deze tool tot stand?

“Kennisplatform Integratie & Samenleving heeft deze audit ontwikkeld samen met een expertpanel bestaande uit mensen van verschillende organisaties (onder andere Shell en Asito) en is tevens gebaseerd op de meest recente inzichten uit de (wetenschappelijke) literatuur. Het voordeel voor organisaties van het gebruik van deze tool is dat het een simpel, snel en kosteloos instrument is, waarbij je kort en krachtig inhoudelijke basisfeedback krijgt om mee verder te gaan. Inmiddels hebben circa 350 mensen de tool gevonden en gebruikt.”

En wat komt daar uit?

“Zoals eerder aangegeven, is er vaak al wel nagedacht over diversiteit in het personeelsbestand en minder over de meerwaarde van diversiteit voor de bedrijfsresultaten. Een andere, interessantere uitkomst – zeker voor internal auditors – is dat er met betrekking tot de borging van diversiteit veel te winnen valt. Maar dat valt dan weer terug te voeren op de onvolwassenheid van diversiteit binnen organisaties.”

Diversiteit, van onderuit of van bovenaf?

“Er wordt inderdaad veel gediscussieerd over het bevorderen van de diversiteit in organisaties, en dan met name de manier waarop dat gebeurt of moet gebeuren. Moet het vanuit de intrinsieke motivatie komen of is een zekere vorm van dwang noodzakelijk? Intrinsieke motivatie is altijd beter en geeft meer garantie voor een duurzame implementatie. Het leidt bovendien niet tot ‘window dressing’. Eigenlijk moeten organisaties het zelf ook willen, vanuit het kwaliteitsdenken. Echter, uit de praktijk blijkt dat vrijblijvendheid in veel gevallen veel te weinig aanzet tot ontwikkeling. Enige vorm van dwang zet organisaties aan om de eerste stappen te ondernemen.”

Hebt u een voorbeeld?

“De Wet stimulerende arbeidsdeelname minderheden (‘Wet SAMEN’, 1998) beoogde meer mensen uit de doelgroep van etnische minderheden deel te laten nemen aan het arbeidsproces. Organisaties moesten een personeelsregistratie bijhouden met het aandeel minderheden. Verder werden ze verplicht een jaarverslag op te stellen waarin maatregelen werden genoemd die moesten leiden tot evenredige arbeidsparticipatie. Destijds is er bewust voor gekozen om deze wet een tijdelijk karakter te geven, om bedrijven van hun verantwoordelijkheid bewust te maken en te stimuleren tot maatregelen.”

AUDIT

MAGAZINE



En, had dat effect?

“Uit de evaluatie is gebleken dat deze beoogde bewustwording na een aantal jaren daadwerkelijk is bereikt; per 1 januari 2004 was deze wet dan ook niet meer van kracht. Het is overigens bij een opgelegde maatregel belangrijk om

dit goed te begeleiden en te communiceren waarom de maatregel van belang is.”

En quota?

“Er zijn verschillende manieren waarop organisaties gedwongen kunnen worden. Quota's brengen een ontwikkeling op gang, maar worden gevoelsmatig als niet prettig ervaren en roepen vaak weerstand op ('Gij zult...'). Ik ben zelf ook geen voorstander van quota's, hoewel uit onderzoek blijkt dat die wel resultaten opleveren. Ik vind het wel goed om diversiteitsbeleid actief te stimuleren door bijvoorbeeld 'contract compliance'. Bij de aanbesteding van overheidsopdrachten kan de overheid actief vragen hoe de organisatie zelf omgaat met diversiteit.”

Is er een rol voor internal audit weggelegd?

“Ik zie zeker een rol weggelegd voor Internal Audit. Echter, niet iedere organisatie heeft een IAF of internal auditors in dienst, maar dan bestaat misschien de mogelijkheid om een onderzoek door een externe partij uit te laten voeren. In een audit is het met name van belang om het proces en de accountability van managers voor diversiteit in beeld te brengen.”

“Het management van een organisatie zegt vaak dat ze diversiteit belangrijk vinden, maar geven de procesverantwoordelijkheid aan een medewerker met onvoldoende zeggenschap. Een zogenaamde profeet zonder invloed!”

Waarom dan?

“Het management van een organisatie zegt vaak dat ze diversiteit een heel belangrijk onderwerp vinden, maar geven de procesverantwoordelijkheid aan een medewerker in de organisatie met onvoldoende zeggenschap. Een zogenaamde profeet zonder invloed! Daarnaast kost het vergroten van diversiteit tijd en is er langdurig en voortdurend aandacht voor nodig vanuit alle lagen van een organisatie. Te snel te veel willen veranderen, heeft vaak niet het gewenste effect op de lange termijn. Als laatste is het verstandig om het succes van diversiteit niet afhankelijk te laten zijn van een of enkele voortrekkers.”

Het laatste woord is aan u!

“Naast het goed managen van de menselijke verschillen binnen organisaties heb ik nog twee boodschappen voor de lezer. Maak als organisatie diversiteit een integraal onderdeel van de kwaliteitstoetsing en -borging. De kwaliteit van je product- en dienstverlening wordt bepaald door de kwaliteit van de input (toeleveranciers), de kwaliteit van de toegevoegde waarde (interne processen) en de kwaliteit van de output (klanten). En in al deze schakels van de logistieke keten zijn (diverse) mensen betrokken. Het INK-model kan behulpzaam zijn bij de opzet van deze toetsing en borging. Bij het meten van de waardering door personeel, klanten en omgeving kun je ook diversiteitsaspecten meenemen. Een continue feedbackloop zal de verdere ontwikkeling op het gebied van diversiteit stimuleren.

De (internal) auditors zou ik verder willen meegeven, houd bij elke audit in je achterhoofd dat mensen divers zijn. Dat klinkt simpel, maar is het niet altijd.”

Over

Hans Bellaart is coördinator voor het portaal Kennisplatform Integratie & Samenleving, senior onderzoeker bij het Verwey-Jonker instituut (onder andere op het gebied van diversiteit) en projectleider van de [online audit diversiteit](#).

AUDIT

MAGAZINE

Tags: Diversiteit

Bron url: <https://auditmagazine.nl/interviews/quotas-roepen-vaak-weerstand-op-gij-zult/>