



> Retouradres Postbus 20011 2500 EA Den Haag

Aan de Sociaal-Economische Raad  
T.a.v. de voorzitter dr. A.H.G. Rinnooy Kan  
Postbus 90405  
2509 LK DEN HAAG

**Directie Arbeidszaken**  
**Publieke Sector**  
project Diversiteit

Schedeldoekshaven 200  
2511 EZ Den Haag  
Postbus 20011  
2500 EA Den Haag  
www.minbzk.nl

**Contactpersoon**  
Monique van der Ligt  
T 070 426 8310  
monique.ligt@minbzk.nl

**Kenmerk**  
2008-0000547575

Datum 10 december 2008  
Betreft Adviesaanvraag: Hoe kan diversiteit in het personeelsbestand bijdragen  
aan betere organisatieresultaten?

Hierbij verzoek ik u, mede namens de staatssecretaris van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid, advies uit te brengen over de vraag hoe diversiteit in het  
personeelsbestand<sup>1</sup> kan bijdragen aan betere organisatieresultaten<sup>2</sup>.

Aanleiding voor deze adviesaanvraag zijn de ontwikkelingen in de omvang en  
samenstelling van het arbeidsaanbod waarmee organisaties worden  
geconfronteerd. Zo neemt bijvoorbeeld het aandeel vrouwen in de  
beroepsbevolking toe en verkleurt en vergrijsd de beroepsbevolking. Daarnaast  
worden organisaties in meer of mindere mate geconfronteerd met  
arbeidsmarktknelpunten, mede als gevolg van een toenemende  
vervangingsvraag.

Het kabinet erkent het belang van diversiteit in het personeelsbestand zowel  
gezien vanuit het arbeidsmarktperspectief als vanuit het verbeteren van het  
functioneren van de werkgevers. Met het oog op die twee aspecten zijn voor de  
overheid als werkgever in het beleidsprogramma "Samen werken, samen leven"  
de volgende twee doelstellingen geformuleerd: in algemene zin in pijler vier "een  
hoge participatie in de samenleving<sup>3</sup>" en in specifieke zin voor de publieke sector,  
in pijler zes "een slagvaardige, integere en divers samengestelde  
(rijks)overheid<sup>4</sup>". Het kabinet heeft in zijn werkgeversrol slechts directe invloed op  
een beperkt aantal sectoren, te weten de sectoren Rijk, Politie, Defensie en  
Rechterlijke Macht. Voor deze sectoren geldt immers dat er een vakminister als  
beleidsverantwoordelijke *werkgever* in het kabinet zit. Daarmee zijn zij direct  
betrokken bij de arbeidsvoorwaardenonderhandelingen. Voor de marktsector, de  
zorgsector en de overige overheids- en onderwijssectoren heeft het kabinet een  
dergelijke directe invloed niet.

---

<sup>1</sup> Onder diversiteit in het personeelsbestand wordt hier diversiteit naar geslacht, leeftijd en  
etniciteit bedoeld zoals het kabinet dat heeft geformuleerd in het beleidsprogramma.

<sup>2</sup> Het gaat hierbij zowel om organisaties in de marktsector, de zorgsector, het onderwijs als om  
overheidsorganisaties. Waar mogelijk en noodzakelijk onderscheid maken tussen (delen van) deze  
sectoren.

<sup>3</sup> Beleidsprogramma paragraaf 4.2, blz. 46

<sup>4</sup> Beleidsprogramma paragraaf 6.1, blz. 76

**Datum**  
10 december 2008

**Kenmerk**  
2008-0000547575

Toch wil het kabinet ook in sectoren waarop zij geen directe invloed heeft, diversiteitsbeleid onder de aandacht brengen. Om reden dat op deze wijze meer mensen een kans krijgen te participeren, maar ook omdat een divers samengesteld personeelsbestand in het belang is van de organisatie zelf, of die nu werkt in de marktsector, in de semi-publieke sector of in de publieke sector. Diversiteitsbeleid is meer dan emancipatiebeleid, het organisatiebelang staat hier centraal. Divers samengestelde teams lijken beter te functioneren dan homogeen samengestelde teams en zij zijn naar verwachting innovatiever en creatiever. Diverse teams nemen meerdere perspectieven uit de samenleving mee, waardoor producten en diensten beter op de nationale en internationale vraag kunnen worden afgestemd. Daarnaast kan een werkgever met een divers team grotere herkenbaarheid en daarmee een toenemend draagvlak realiseren onder alle delen van de eveneens divers samengestelde bevolking. Naast belang speelt ook de noodzaak een rol: Aangezien het arbeidsaanbod steeds meer divers is samengesteld, doen werkgevers er goed aan – zeker in een krappe arbeidsmarkt - rekening te houden met diversiteit bij de instroom, doorstroom en het behoud van personeel.

Het kabinet erkent dat er ook open oog moet zijn voor de mogelijke nadelen van diversiteit en voor de wijze waarop deze weggenomen of gemitigeerd kunnen worden. Mogelijk nadeel is het feit dat het managen van en werken in divers samengestelde teams andere eisen stelt aan leidinggevenden en werknemers, dat verschillende groepen mensen verschillende voorkeuren hebben waardoor er meer maatwerk nodig is, dat organisatieprocessen aangepast moeten worden om diversiteit te realiseren en te behouden en dat er voor specifieke groepen specifieke kosten kunnen optreden.

Bovendien is het voor een succesvolle implementatie en uitvoering van diversiteitsbeleid voor de samenstelling van het personeel en om duurzame resultaten te bereiken en te behouden, van belang dat de organisatie en de verschillende lagen binnen de organisatie (onder meer werkgevers, leidinggevenden en werknemers) het belang van diversiteit erkennen en hierop actief beleid voeren.<sup>5</sup>

In deze adviesaanvraag wordt een aantal voor- en nadelen van diversiteit genoemd en wordt gesproken over de benodigde investeringen van werkgeverskant, maar een volledig overzicht ontbreekt nog. Daarnaast is er onvoldoende inzicht in de standpunten van werkgevers en werknemers ten aanzien van een divers samengesteld personeelsbestand. Zien zij op microniveau dezelfde voor- en nadelen als er op macroniveau zijn onderkend? Een SER advies zou hier inzicht in kunnen bieden. Daarnaast zou het advies agenderend kunnen werken. Immers, het specifiek uitspreken van kroonleden, werkgevers en werknemers op dit thema kan voor het nodige draagvlak zorgen om diversiteitsbeleid in organisaties verder te implementeren en om mogelijke vooroordelen en belemmeringen naar voren te brengen, zeker als ook wordt geadviseerd hoe deze belemmeringen kunnen worden weggenomen.

---

<sup>5</sup> Onder andere: Van DoorneHuisjes en partners (2007), *Diversiteit geïnventariseerd, een onderzoek naar nieuwe bevindingen op het gebied van diversiteitsbeleid*, Utrecht.

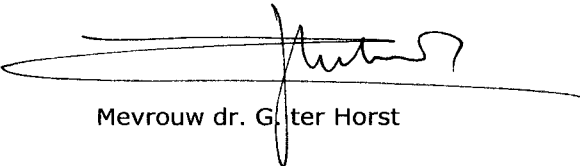
**Datum**  
10 december 2008

**Kenmerk**  
2008-0000547575

Tegen deze achtergrond vraagt het Kabinet aan de Raad hoe diversiteit in het personeelsbestand kan bijdragen aan betere organisatieresultaten? Het kabinet vraagt de Raad hierbij in elk geval een volledig overzicht te geven van de voor- en nadelen van een divers samengesteld personeelsbestand en deze met goede en minder goede voorbeelden te illustreren. Tevens wordt de Raad gevraagd in te gaan op eventuele verschillen tussen type organisaties (bijvoorbeeld publieke of private organisaties) en type werkzaamheden (bijvoorbeeld productiewerkzaamheden, dienstverlening of beleid) en aan te geven of de genoemde voor- en nadelen tijdelijk of permanent van aard zijn. Ook vraagt het Kabinet de Raad aan te geven welke investeringen werkgevers moeten doen om diversiteitsbeleid succesvol te implementeren (zowel met het oog op de instroom, doorstroom als het behoud van werknemers), om duurzame resultaten te realiseren en hoe mogelijke nadelen van diversiteit in het personeelsbestand kunnen worden aangepakt. Tot slot wil het kabinet inzicht in de vraag hoe de mogelijke vooroordelen ten aanzien van bepaalde groepen kunnen worden weggenomen.

Ik hoop uw advies zo mogelijk uiterlijk op 1 juli 2009 te ontvangen.

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,



Mevrouw dr. G. ter Horst