



Alloctonen naar de top?!

Een onderzoek naar factoren die de doorstroom
van allochtone politiemensen bevorderen

POLITIEACADEMIE

PA

Sjiera de Vries, Ronald van der Wal, Laura Keijzer en Nicolien Kop

Politieacademie, Lectoraat Multicultureel Vakmanschap en Diversiteit
Apeldoorn, augustus 2010

**Allochtonen naar de top?!
Een onderzoek naar factoren die de doorstroom van
allochtone politiemensen bevorderen**

Sjiera de Vries, Ronald van der Wal, Laura Keijzer en Nicolien Kop

Politieacademie, Lectoraat Multicultureel Vakmanschap en Diversiteit

Apeldoorn, augustus 2010

Allochtonen naar de top?!

Een onderzoek naar factoren die de doorstroom van allochtone politiemensen bevorderen

Opdrachtgevers:

Samenwerkingsverband Politietop Divers
Lectoraat Multicultureel Vakmanschap en Diversiteit
Landelijk Expertisecentrum Diversiteit (LECD)

Uitvoering:

Projectleiding:

- Sjiera de Vries, lector Multicultureel Vakmanschap en Diversiteit, Politieacademie

Onderzoekers:

- Ronald van der Wal, onderzoeker Politieacademie
- Laura Keijzer, onderzoeker/adviseur TNO | Kwaliteit van Leven
- Nicolien Kop, waarnemend lector Criminaliteitsbeheersing en Recherchekunde, Politieacademie

Begeleidingscommissie:

- Martin Sitalsing, hoofdcommissaris, politie Twente (voorzitter)
- Fouad el Adel, beleidsmedewerker LECD
- Ziad Amro, chef management informatie & beheer, politie Twente (namens ACP)
- Maaïke de Graaff, programma-adviseur Politietop Divers
- Dirk Hilarides, directeur landelijk programma HRM Politie, VTSPN
- Hassan Messsaoudi, hoofd directe hulpverlening, politie Rotterdam Rijnmond (namens V.M.H.P.)
- Anneke Nahumury-Oosting, directeur LECD
- Jacob Stellingwerf, consultant ABD, MD PolitieTop
- Janis Tamsma, districtschef, regiopolitie Groningen
- Khalid el Yattoui, hoofdinspecteur, politie Kennemerland (namens PARAAT)

Apeldoorn, Politieacademie, augustus 2010

VOORWOORD

“Jongen, ga niet naar de politie, daar discrimineren ze Surinamers”. Zelf wilde ik juist naar de politie, zorgen dat niet het recht van de sterkste zegeviert, niet de grootste mond, niet degene die het meeste geweld gebruikt. U begrijpt dat ik me intrinsiek verbonden voel met diversiteit. De uitnodiging van *Politietop Divers* om voorzitter te worden van de begeleidingscommissie van dit onderzoek naar doorstroomkansen van allochtone leidinggevenden, nam ik dan ook graag aan.

Al lezend herkende ik mezelf erin. De cijfers uit dit onderzoek illustreren dat de doorstroom van allochtonen even groot is als die van autochtonen. De onderzochte leidinggevenden gaven aan dat je vooral zelf ondernemer moet zijn van je loopbaan en de onderzoekers concluderen dat beleid niet heeft geleid tot de versnelde doorstroom waarover beleidsafspraken waren gemaakt. Er is meer nodig, maar dan zitten we met het dilemma van de ‘dubbele spotlight’. Beleid roept aan twee kanten weerstand op, hoe meer aandacht je er op vestigt des te groter de weerstand in de organisatie lijkt het. Van de weeromstuit willen allochtone collega’s er niet mee verbonden worden. Bij hen ontstaat weerstand om zo in de schijnwerpers te worden geplaatst. Maar beleid is kennelijk wel degelijk nodig, want zonder dat zou er niet eens sprake zijn van gelijke kansen. Voor mij was beleid als fietsen met de wind in de rug. Als je zelf goed bent in je vak en je past ook nog in het beleid dan ben je een dubbel aantrekkelijke kandidaat voor het korps. En een geschikte kandidaat met meerwaarde. Het is nodig om in de spotlight te gaan staan.

Terugkijkend zou ik mijn strategie kunnen illustreren met een Surinaams gezegde ‘Soms is het beter om ergens binnen te komen als een houtworm’. Niemand heeft in de gaten dat hij in het hout zit en onzichtbaar zijn weg naar boven vreet. De vele gangen door het hout zijn illustratief voor mijn brede netwerk. Daar werd ik geaccepteerd en was er nooit de vraag: Wat doet hij daar nou op zo een mooie positie? Pas op het moment dat er voldoende draagvlak was, stapte ik naar voren in de cirkel van het licht.

De onderzoekers constateren dat we als organisatie wel de visie ‘meerwaarde van diversiteit’ omarmen, maar het niet kunnen toepassen. Geen oog hebben voor andere kwaliteiten, geen appel doen op multicultureel vakmanschap.

Diversiteit verbinden met ons vak, integreren in ons leiderschap is prio één wat mij betreft. Diversiteit biedt ons de kans om de buitenwereld naar binnen te halen, om in contact te treden met die pluriforme samenleving en dat is essentieel voor onze legitimiteit.

Als dienders moeten we balanceren tussen vertrouwen en wantrouwen. Wil het vertrouwen niet ontaarden in goedgegelovig zijn of gezond wantrouwen doorschieten in blinde vooroordelen, dan is contact het sleutelwoord. Contact om verbonden te zijn. Waarschijnlijk herinnert u zich nog de melding in Den Bosch, waar een hele trein werd ontruimd vanwege een mogelijke terroristische aanslag. Wat mij dan bezig houdt na zo een geval is of alert reageren met kennis vanuit de doelgroep, geleid had tot contact maken met deze man en of dat de massale ontruiming had kunnen voorkomen.

Ook bij leidinggeven aan diversiteit zijn vertrouwen en contact maken cruciaal. Als er een lastige situatie opspeelt, loop ik naar een afdeling, als iemand kwaad is, ga ik er naar toe. Zo voorkom je dat het escaleert. Twente kreeg dit jaar de diversiteitsprijs vanwege de cultuur: je thuis kunnen voelen, talent dat door kan groeien.

Het onderzoek benoemt de spanning die er is tussen bounty zijn en je eigen kleur weten te behouden. Mijn kracht is dat ik bewust ben van mijn meerdere identiteiten en daar tussen kan schakelen. Natuurlijk denkt dan iedereen meteen aan etniciteit. Daar heb ik het schakelen wel geleerd, maar het strekt verder dan dat. Dankzij deze vaardigheid voelde ik me snel thuis in een nieuw korps: na Amsterdam en Groningen had ik geen last van de Friese taal en cultuur en ben ik een echte politiemans als korpschef Twente. Humor, basketbal, vaderschap, AE commandant, het maakt allemaal deel uit van mijn identiteit. Mijn roots liggen aan de Surinamerivier. Een studiereis naar Suriname heeft gemaakt dat ik nu dat deel in mijn levensverhaal beter een plaats kan geven, het hoort erbij. Ik ben geen allochtoon maar wel een Surinamer die geniet van zijn vak, van zijn kinderen en van de context waarin hij opereert.

Wat ik de politie gun zijn werknemers die zich bewust zijn van de vele kanten van hun persoonlijkheid. Wie oog heeft voor zijn eigen veelzijdigheid, herkent dit ook bij collega’s of bij burgers op straat.

In dit onderzoek ook een korte terugblik op 30 jaar allochtone collega's bij de politie. Het ministerie en de vakbonden worden terecht genoemd als motor achter de verbeteringen. Respondenten noemen dat de cultuur opmerkelijk opener is geworden, maar we zijn er nog niet. Ook de afgelopen kabinetsperiode is veel geïnvesteerd door de Taskforce Diversiteit, het LECD en *Politietop Divers*. Voor de komende periode stel ik een kanteling voor en wil onderstaande oproep doen aan de korpsen en leidinggevenden op alle niveaus.

Beleid is voor mij voornemens tot uitvoering brengen. In Friesland bemoeiden Magda Berndsen en ik ons soms met de benoeming van een aspirant, met de vlootshouw. Zodra de korpsleiding de toon zet, ontstaan vanzelf de goede verhalen. Het biedt kader aan leidinggevenden. Ik hoop dan ook dat dit onderzoek mijn collega's in korpsleidingen inspireert om in gedrag te tonen dat ze oog hebben voor het vele talent dat staat te trappelen om door te stromen. Dit talent is onze sleutel tot de gewenste cultuurverandering. Dit diverse talent versterkt dankzij professioneel optreden het gezag van de politie en bouwt aan legitimiteit bij burgers.

Martin Sitalsing
Korpschef politie Twente en voorzitter begeleidingscommissie

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	4
Inhoudsopgave	6
Samenvatting.....	8
1. Inleiding	10
1.1 Aanleiding en doel van het onderzoek	10
1.2 Opbouw rapport	11
2. Achtergrond	12
2.1 Twintig jaar doorstroom van allochtone politiemensen	12
2.1.1 Allochtonen bij de politie	12
2.1.2 Doorstroom	13
2.1.3 Tegenvallende resultaten	14
2.2 Stand van zaken: de cijfers	15
2.3 Factoren die doorstroom beïnvloeden	15
2.3.1 Factoren die de doorstroom bevorderen	16
2.3.2 Factoren die de doorstroom belemmeren	16
2.4 Tot besluit.....	19
3. Methode	20
3.1 Doelgroep.....	20
3.2 Methode: vragenlijst en interviews	20
3.3 Vragen.....	21
3.4 Werving deelnemers	21
3.4.1 Extra nadruk op vertrouwelijkheid	22
3.5 Van resultaten naar aanbevelingen	22
3.6 Uitvoering en ondersteuning	22
4. Resultaten	23
4.1 Werving	23
4.1.1 Succes van de werving.....	23
4.1.2 Vertekening door selectief bereik?	23
4.1.3 Reacties op de werving	24
4.1.4 Reacties op de definitie ‘allochtoon’	24
4.2 Deelnemers aan het onderzoek	24
4.2.1 Respondenten vragenlijst	24
4.2.2 Geïnterviewden	26
4.3 Loopbaan deelnemers	26
4.3.1 Ambities bij start loopbaan	26
4.3.2 Ambities toekomst	26
4.3.3 Eigen kwaliteiten.....	27

4.3.4	Coaching, netwerken en overwegingen	28
4.3.5	Stimulans uit omgeving	29
4.3.6	Bevorderende factoren	29
4.3.7	Belemmerende factoren	31
4.4	Factoren die loopbanen van allochtonen in het algemeen beïnvloeden	32
4.4.1	Bevorderende factoren	32
4.4.2	Belemmerende factoren	34
4.5	Gelijke kansen.....	34
4.6	Organisatiecultuur	37
4.6.1	Diversiteitsklimaat.....	38
4.6.2	Ontwikkeling diversiteitsklimaat.....	39
4.6.3	Verbeteren diversiteitsklimaat	40
4.7	Uitstroom	40
4.7.1	Uitgestroomden	41
4.8	Visie korps op diversiteit	42
4.9	Wenselijkheid doorstroom allochtonen	42
4.10	Wenselijkheid specifiek beleid	43
4.10.1	Oordeel over specifieke maatregelen.....	45
5.	Conclusies en aanbevelingen	46
5.1	Conclusies.....	46
5.1.1	Doorstroomkans allochtonen even groot als autochtonen	46
5.1.2	Doorstroom door kwaliteit, ambitie en inzet	46
5.1.3	Meerwaarde diversiteit nog niet vertaald naar praktijk.....	47
5.1.4	Kwaliteit wordt niet voldoende herkend en ontwikkeld.....	47
5.1.5	Specifiek beleid gewenst, maar zorgvuldig!	47
5.1.6	Steun korpsleiding belangrijker dan beleid.....	48
5.1.7	Leidinggevende kan meer doen	48
5.1.8	Organisatiecultuur wordt beter	48
5.1.9	Negatieve beelden remmen doorstroom	48
5.1.10	Discriminatie speelt nog steeds (maar het wordt minder)	49
5.1.11	Cultuurverschil speelt slechts geringe rol.....	49
5.1.12	Gemengde netwerken zijn belangrijk	49
5.2	Aanbevelingen.....	50
5.2.1	Doorstroom: kwaliteit + kans	50
5.2.2	Regisseer je eigen loopbaan.....	50
5.2.3	Versterk je positie door netwerken	51
5.2.4	Wees een voorbeeld en rolmodel.....	51
5.2.5	Geef regisseurs ruimte en verantwoordelijkheid	51
5.2.6	Stimuleer het erkennen en herkennen van multicultureel vak-manschap	52
5.2.7	Benadruk het belang van diversiteit en mcv voor effectief politie-werk	52
5.2.8	Voer gericht mobiliteitsbeleid	53
5.2.9	Voer daarnaast gericht doorstroombeleid voor allochtonen.....	53
5.2.10	Werk verder aan een diversiteits-vriendelijke organisatiecultuur	54
5.2.11	Zorg voor een waakhond.....	54
5.3	Ten slotte.....	55
Bijlagen		
	Bijlage 1: Literatuur.....	56
	Bijlage 2: Vragenlijst	58
	Bijlage 3: Interviewschema.....	64
	Bijlage 4: Tabellen	66
	Bijlage 5: Inventarisatie suggesties voor actie	71

SAMENVATTING

In dit rapport worden de resultaten besproken van een onderzoek naar de factoren die de doorstroom van allochtone politiemensen naar leidinggevende functies bevorderen en belemmeren. Voor het onderzoek vulden 41 allochtone medewerkers werkzaam in leidinggevende functies een vragenlijst in en zijn 12 van deze medewerkers en 3 medewerkers die inmiddels zijn uitgestroomd geïnterviewd. De resultaten van het onderzoek zijn tijdens verschillende bijeenkomsten besproken met de Begeleidingscommissie en tijdens een aantal bijeenkomsten met geïnteresseerden uit de politieorganisatie. Zij hebben suggesties gedaan voor te ondernemen acties om de doorstroom te bevorderen. Op basis van de resultaten van het onderzoek en de consultatie tijdens bijeenkomsten worden conclusies getrokken en aanbevelingen opgesteld.

Aanleiding

Aanleiding voor het uitvoeren van dit onderzoek is de ondervertegenwoordiging van allochtone politiemensen op functies vanaf schaal 9. De politieorganisatie stelt zich al ruim 10 jaar ten doel om tot een meer evenredige vertegenwoordiging te komen. Dit heeft vooralsnog onvoldoende resultaat. De kans dat allochtonen doorstromen naar een hogere functie is gelijk aan die van autochtonen, en dat betekent dat er geen sprake is van de gewenste inhaalslag. Politietop Divers, Lectoraat Multicultureel Vakmanschap en Diversiteit en het LECD wilden meer weten of er factoren zijn die een dergelijke inhaalslag effectiever kunnen maken en besloten tot dit onderzoek.

Doorstroom door kwaliteit, ambitie en inzet

Onze respondenten geven aan dat zij hun loopbaan gebouwd hebben op eigen ambitie, kwaliteit en inzet. Een aantal van hen heeft daarbij enige steun gehad aan het beleid van de organisatie, de meesten geven aan niets te hebben gemerkt, niet van een algemeen loopbaanbeleid noch van een specifiek beleid gericht op allochtonen. De meeste respondenten zijn bij het doorstroomproces gesteund door hun leidinggevende. Men geeft aan dat het zonder die steun ook niet lukt: de leidinggevende speelt een cruciale rol bij de doorstroom. Heel actief is de rol van de leidinggevende overigens niet, volgens de respondenten zou meer steun en aanmoediging wenselijk zijn. Een aanzienlijk deel van respondenten geeft aan in het verleden ook gestuit te zijn op tegenwerking van een leidinggevende. In dat geval is doorstroom vrijwel niet mogelijk.

Meerwaarde diversiteit en multicultureel vakmanschap (nog) niet vertaald naar praktijk

We hadden verwacht dat het streven naar diversiteit en multicultureel vakmanschap een belangrijke stimulerende factor zou zijn bij de doorstroom van allochtonen. Dit blijkt niet het geval te zijn. Men geeft aan dat het belang van beide factoren in theorie wordt onderkend in de organisatie, maar dat daar in de praktijk nog weinig van te merken is. Kwaliteiten op deze gebieden worden nog onvoldoende herkend, erkend en ontwikkeld.

Negatieve beelden remmen doorstroom

Respondenten geven aan dat de beeldvorming over allochtonen in de organisatie nog niet optimaal is. Volgens hen heeft de doorstroom van allochtonen hieronder te leiden. De organisatie zou hier actiever kunnen optreden, bijvoorbeeld door explicieter te communiceren over het belang van diversiteit voor de organisatie. Allochtone medewerkers kunnen zelf ook een bijdrage leveren aan de beeldvorming door te fungeren als rolmodel en door de eigen kwaliteiten en bijdrage aan de organisatie helder zichtbaar te maken en uit te dragen.

Organisatiecultuur wordt beter

Over de organisatiecultuur en omgangsvormen is men over het algemeen redelijk positief. Volgens de meeste respondenten is het nog niet ideaal, maar zij ervaren wel duidelijk een trend in de goede richting. Er komt meer ruimte voor diversiteit, meer ruimte om anders te zijn. Wel wordt hier aangetekend dat de kwaliteiten van mensen die 'anders' zijn nog nauwelijks worden herkend. Toch heeft men de indruk dat het tegenwoordig niet meer zo is dat vooral de mensen die 'de kleur van het behang' aannemen kunnen doorstromen. Er is meer ruimte gekomen voor anders-zijn.

Steun korpsleiding belangrijker dan beleid

Volgens de respondenten speelt de korpsleiding een cruciale rol bij het bevorderen van de doorstroom van allochtonen en het bevorderen van diversiteit in het algemeen. De korpsleiding heeft een

voorbeeldfunctie, als zij laat zien dat ze diversiteit belangrijk vindt doet de rest van het korps mee. Alleen met steun van de korpsleiding zal beleid effect hebben, stellen de respondenten. Beleid moet steeds zeer zorgvuldig worden toegelicht: steeds moet duidelijk zijn dat activiteiten gericht op de positie van allochtonen wordt gevoerd omdat de organisatie er profijt van heeft.

Stimuleren van eigen kracht

Het onderzoek laat zien dat er positieve ontwikkelingen zijn rond diversiteit en doorstroom, maar dat er meer mogelijk is. Dan moet echter wel echt actie ondernomen worden, papieren afspraken zijn er inmiddels genoeg. De acties liggen op twee niveaus. Allereerst bij de allochtone medewerkers zelf. Zij geven aan nu vooral op eigen kracht carrière te maken. Door strategischer te opereren, meer zichtbaar te worden en elkaar onderling te ondersteunen in netwerken kunnen allochtonen die eigen kracht verstevigen. De organisatie moet in deze het initiatief niet overnemen, maar kan het wel versterken. Zij kan instrumenten aanbieden waarmee medewerkers hun positie kunnen versterken, zoals empowermenttrainingen of testen waarmee men de eigen competenties in kaart kan brengen. Ook kunnen leidinggevenden hun medewerkers explicieter stimuleren om door te stromen, en hen hierbij direct ondersteunen.

Gericht werken aan het (h)erkennen, ontwikkelen en benutten van kwaliteit

De organisatie kan ook drempels wegnemen die de doorstroom van allochtonen belemmeren. De belangrijkste daarbij lijken het niet herkennen, erkennen en ontwikkelen van de kwaliteiten van allochtone medewerkers, en dan vooral van de kwaliteiten die hen een meerwaarde geven binnen de organisatie. Dit gebeurt onvoldoende, onder andere omdat er geen goed beeld is van wat multicultureel vakmanschap precies is. Vanuit de top moet het belang van diversiteit explicieter worden uitgedragen. Tegelijk zal, voor het bevorderen van de doorstroom, explicieter beleid moeten worden gevoerd. Enerzijds beleid gericht op het vergroten van de algemene mobiliteit in de organisatie. Dit leidt tot meer openheid én meer kansen. Daarnaast een beleid gericht op de mobiliteit van allochtonen in het bijzonder. Tenslotte is blijvende aandacht nodig voor de organisatiecultuur. Diversiteit kan alleen bloeien in een cultuur waar ruimte en waardering is voor verschil en waar men op een respectvolle manier met elkaar omgaat.

1. Inleiding

In 2008 verscheen het rapport '*Op naar de top! Over carrièremogelijkheden van hoog opgeleide politievrouwen*' (Kop & van der Wal, 2008). Het Landelijk Expertisecentrum Diversiteit (LECD) van de politie had opdracht gegeven voor het uitvoeren van dit onderzoek. Het onderzoek moest antwoord geven op de vraag waarom er zo weinig vrouwen werkzaam zijn in leidinggevende posities binnen de politie. Een jaar later benaderde het samenwerkingsverband Politietop Divers het Lectoraat Multicultureel Vakmanschap en Diversiteit met de vraag een vergelijkbaar onderzoek uit te voeren onder allochtonen. Immers, het streven naar meer diversiteit in de politietop richt zich niet alleen op vrouwen maar ook op allochtonen. Om gerichte maatregelen te kunnen nemen om de doorstroom te bevorderen moet over beide groepen voldoende bekend zijn.

In dit rapport worden de uitkomsten van het onderzoek naar de doorstroom van allochtone medewerkers beschreven. In dit onderzoek hebben we vooral gezocht naar factoren die de doorstroom bevorderen. Uiteraard zijn ook factoren die de doorstroom belemmeren aan bod gekomen, evenals suggesties voor het verbeteren van de doorstroom.

1.1 Aanleiding en doel van het onderzoek

Al lange tijd streeft de politie naar diversiteit in haar personeelsbestand. Gerichte acties om te komen tot meer etnische diversiteit stammen al uit de jaren tachtig van de vorige eeuw (meer hierover in hoofdstuk 2 van dit rapport), activiteiten om meer vrouwen aan te trekken zijn nog ouder (Manneke, 1998). Er zijn verschillende redenen voor dit streven (Inspectie Openbare Orde en Veiligheid, 2009):

- Legitimiteit: een politieorganisatie waarin de samenleving zich niet herkent loopt het risico haar legitimiteit te verliezen en daarmee haar draagvlak;
- Effectiviteit: een divers samengestelde politie kan effectiever optreden in een diverse samenleving;
- Arbeidsmarkt: om te kunnen beschikken over voldoende gekwalificeerde medewerkers moet de gehele arbeidsmarkt worden benut.

Daarnaast wordt als vierde reden veelal aangegeven dat divers samengestelde teams, indien goed gemanaged, komen tot betere en meer creatieve oplossingen voor problemen (De Vries et al., 2005). Dit kwaliteitsargument heeft een breder bereik dan het hierboven genoemde 'effectiviteit': de meerwaarde van divers samengestelde groepen betreft in deze redenering ook vraagstukken die niets met diversiteit te maken hebben.

De politie streeft dus naar meer diversiteit om zo de kwaliteit van de organisatie te waarborgen. Het streven naar een diverse personeelssamenstelling richt zich met name op sekse en etnische afkomst en betreft alle onderdelen van de organisatie en alle niveaus. Hoewel de activiteiten rond diversiteit zich aanvankelijk vooral richtten op de werving van nieuwe medewerkers kwam er langzamerhand steeds meer aandacht voor behoud (voorkomen van uitstroom) en doorstroom.

Al snel bleek dat de doorstroom naar hogere leidinggevende posities bij zowel vrouwen als allochtonen minder vlot verloopt dan gewenst. In 2007 hebben de Minister van Binnenlandse Zaken en de korpsbeheerders daarom specifieke afspraken gemaakt om de diversiteit in de hoogste regionen van de organisatie te bevorderen. Deze afspraken betreffen zowel het verbeteren van de doorstroom als het stimuleren van zij-instroom op hogere posities.

Om effectieve maatregelen te kunnen nemen om de doorstroom te bevorderen is het belangrijk om meer inzicht te hebben in het proces van doorstroom: welke factoren werken bevorderend, welke belemmeren vooral. Eerder is al onderzocht welke factoren bij vrouwen van belang zijn. In dit rapport doen we verslag van een vergelijkbaar onderzoek naar de doorstroom van allochtone politiemedewerkers. Ook dit onderzoek heeft als doel inzichten te verwerven die helpen bij het opzetten van effectief beleid of effectieve activiteiten om de gewenste doorstroom daadwerkelijk tot stand te brengen.

1.2 Opbouw rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd: In dit eerste hoofdstuk zijn we ingegaan op de aanleiding om dit onderzoek uit te voeren en op het doel van het onderzoek. In hoofdstuk 2 komt de geschiedenis van het doorstroombesluit voor allochtonen binnen de politie aan de orde. Dit mondt uit in een cijfermatig overzicht van de aanwezigheid van allochtone medewerkers op verschillende niveaus binnen de organisatie. Ook wordt in het tweede hoofdstuk een overzicht gegeven van wat uit eerder onderzoek, binnen en buiten de politie, bekend is over de factoren die de doorstroom van allochtonen bevorderen dan wel belemmeren. Na deze achtergrondgegevens wordt in hoofdstuk 3 verteld hoe het onderzoek is opgezet, waarna we in hoofdstuk 4 de resultaten van het onderzoek bespreken. In hoofdstuk 5 worden op basis van deze resultaten conclusies getrokken en beschrijven we de aanbevelingen die de onderzoekers, in samenspraak met verschillende andere partijen binnen de politie, geformuleerd hebben op basis van de onderzoeksresultaten. In de bijlagen tenslotte vindt u een overzicht van de door ons aangehaalde literatuur, de vragenlijst, het interviewprotocol en een overzicht van aanbevelingen die zijn geformuleerd tijdens een aantal hiertoe georganiseerde bijeenkomsten. Ook vindt u in de bijlagen de tabellen met de cijfers die de basis vormen van de in hoofdstuk 4 gepresenteerde figuren. Een samenvatting van de belangrijkste vragen en uitkomsten van het onderzoek vindt u voor in dit rapport, meteen na het voorwoord van de voorzitter van de Begeleidingscommissie.

2. Achtergrond

De doorstroom van allochtone medewerkers is een onderwerp dat al langere tijd aandacht krijgt, zowel binnen de politieorganisatie als elders. In dit hoofdstuk bespreken we allereerst hoe in de afgelopen jaren binnen de politie aandacht is besteed aan dit thema. Vervolgens presenteren we in paragraaf 2.2 de cijfers: waartoe hebben al deze inspanningen tot nu toe geleid? Tenslotte gaan we in op wat al uit ander onderzoek bekend is over de doorstroom van allochtone medewerkers en welke factoren deze doorstroom belemmeren dan wel bevorderen. In deze paragraaf worden zowel onderzoeken die zijn uitgevoerd binnen de politie als onderzoeken die in andere organisaties zijn uitgevoerd besproken.

2.1 Twintig jaar doorstroom van allochtone politiemensen

2.1.1 Allochtonen bij de politie

De gerichte werving van allochtonen bij de politie is inmiddels bijna dertig jaar oud. Begin jaren tachtig van de twintigste eeuw richten de grootstedelijke politiekorpsen van Amsterdam, Rotterdam en Den Haag zich bij de werving van nieuw politiepersoneel voor het eerst op allochtonen. De belangstelling gaat in die tijd nog vooral uit naar Surinamers, Antillianen en Molukkers. Aan het einde van de jaren tachtig verschuift de aandacht meer naar mensen van Marokkaanse en Turkse afkomst. Tegelijkertijd constateert men ook dat veel potentiële kandidaten het vereiste opleidingsniveau missen om te kunnen instromen in de politieorganisatie. Ter overbrugging van deze opleidingskloof worden speciale doorschakeltrajecten ontwikkeld. Op landelijk niveau gaat in 1989 het project 'Positieve Actie Plan Politie en Allochtonen' van start. Met dit project wil men het systeem van werving, selectie en opleiding veranderen om daarmee de belemmeringen die een succesvolle instroom van allochtonen in de weg staan uit de weg te ruimen. Het doel is de werving van 750 nieuwe politiemensen van Turkse en Marokkaanse afkomst (De Vries, 1999).

Als gevolg van de maatschappelijke ontwikkelingen wordt diversiteit in de politieorganisatie in de jaren negentig van de vorige eeuw steeds meer als bittere noodzaak gezien. Dit komt onder andere tot uiting in de beleidsdoelstellingen van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties die in 1996 nader worden geformuleerd. Elk regionaal korps moet de verscheidenheid aan etnische en culturele achtergronden weerspiegelen van de arbeidsmarkt in de betreffende regio. Deze diversiteit moet op alle niveaus en in alle geledingen van de organisatie aanwezig zijn. Bovendien moet er ruimte zijn voor diversiteit in opvattingen, gedragingen, structuur en managementstijl, op een zodanige manier dat mensen van verschillende achtergronden zich thuis voelen in de organisatie en er goed kunnen functioneren (Ministerie van Binnenlandse Zaken, 1996a).

Dat de politie de etnische en culturele diversiteit van de samenleving wil weerspiegelen heeft verschillende redenen. De belangrijkste zijn (Ministerie van Binnenlandse Zaken, 1996b):

1. het gelijkheidsbeginsel, onder andere vastgelegd in artikel 1 van de Grondwet;
2. het feit dat de legitimiteit en effectiviteit van het politieoptreden voor een groot deel afhangen van de mate waarin de diversiteit aan opvattingen en leefstijlen in de samenleving vertegenwoordigd zijn binnen de politieorganisatie;
3. de voorbeeldfunctie van de overheid en de politie in het bijzonder; omdat de politie zeer direct met burgers te maken heeft, is zij voor hen ook zichtbaarder dan andere overheidssectoren;
4. het gegeven dat allochtonen een steeds groter deel uitmaken van het potentieel op de arbeidsmarkt. Het zou een verspilling van talent en kapitaal zijn om bij de werving van personeel niet meer aandacht op hen te richten;
5. het feit dat uit onderzoek is gebleken dat divers samengestelde organisaties beter voorbereid zijn op en zich sneller kunnen aanpassen aan veranderingen in de maatschappij. De politie moet werken in een steeds veranderende omgeving. Om ook in de toekomst een goede politiezorg te waarborgen moeten de korpsen zich omvormen tot divers samengestelde organisaties.

2.1.2 Doorstroom

Om te komen tot meer etnische diversiteit in het personeelsbestand van de politie wordt in eerste instantie vooral ingezet op de werving en selectie. Er worden speciale campagnes opgezet om allochtonen te interesseren voor een baan bij de politie. Ook worden de selectieprocedures aangepast, omdat de bestaande procedures niet cultuurneutraal waren en geen juist beeld gaven van de capaciteiten van mensen met een niet-Nederlandse achtergrond. Vervolgens blijkt echter dat de nieuw ingestroomde allochtone medewerkers in de organisatie geen aansluiting vinden, waardoor veel allochtone politiemensen de politieorganisatie al snel weer gedesillusioneerd verlaten. Meer diversiteit blijkt niet alleen een kwestie te zijn van het binnenhalen van nieuw potentieel, maar vraagt ook aandacht voor het binnenhouden van de nieuwe medewerkers.

Ook de doorstroom van allochtone politiemensen naar hogere rangen blijkt niet vanzelf op gang te komen. Een onderzoek uit 1997 wijst uit dat er van doorstroom nog nauwelijks sprake is. Vrijwel alle allochtonen zijn op dat moment alleen werkzaam in de lagere rangen. In de hogere rangen zijn zij nauwelijks vertegenwoordigd (De Koning, 1997).

Verscheidene onderzoeken uit het einde van de jaren negentig stellen dat er meer aandacht moet komen voor het bevorderen van de verticale mobiliteit van allochtonen. Dit betekent onder andere dat er een loopbaanbeleid moet worden ontwikkeld, een beleid dat weinig korpsen op dat moment kennen. Meestal blijft het loopbaanbeleid beperkt tot het publiceren van vacatures en wachten wie er op zal reageren. Soms worden veelbelovende kandidaten aangemoedigd om te solliciteren, maar dit is vrijwel altijd afhankelijk van persoonlijk initiatief van een leidinggevende. Het is in ieder geval geen beleid (De Vries, 1999).

Diversiteit is aan het eind van de vorige eeuw vooral een *social issue*. De aandacht voor diversiteit is vooral geïnspireerd vanuit de vakbonden en de politiek en het debat betreft vooral de kwaliteit van de arbeid en politieke correctheid. Men ziet het vooral als een morele en politieke verplichting om allochtonen aan te nemen bij de politie. Beide invalshoeken weten de korpsen niet tot een adequate aanpak te bewegen.

Tussen 2004 en 2007 vindt een verschuiving plaats. Van *social issue* wordt diversiteit een *business issue*. Het uitgangspunt van diversiteit als *business issue* is dat diversiteit nodig is om de politieorganisatie beter te laten functioneren en om de legitimiteit te behouden. Hoewel het kwaliteits- en legitimiteitargument al tien jaar eerder genoemd wordt in onder andere de beleidsnotities van het Ministerie gaan deze argumenten pas nu leven. Men realiseert zich bijvoorbeeld dat de extra kennis van niet-westerse politiemensen beter benut kan worden. Niet alleen door deze mensen in te zetten bij interacties met 'mensen uit hun eigen cultuur', maar ook om autochtone politiemensen structureel van hun kennis gebruik te laten maken. Hiermee wordt diversiteit ook een '*learning issue*'. Bovendien wil men de legitimiteit van de politie, vooral in divers samengestelde buurten, behouden door ervoor te zorgen dat ook allochtone burgers zichzelf herkennen in de politie. Men realiseert zich dat de politie divers moet worden, vooral in kleur. Een volledig witte politie in een sterk multiculturele wijk zal aan legitimiteit inboeten, hoe professioneel de "witte" politie ook geschoold kan worden (LECD, 2007).

In het nieuwe beleid rond diversiteit, zoals verwoord in de *Samenwerkingsafspraken diversiteit bij de politie 2008-2011* die in oktober 2007 worden gemaakt tussen de Minister van BZK, Ter Horst, en de korpsen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2007), krijgt doorstroom veel aandacht. In deze afspraken is onder meer vastgelegd dat van de kroonbenoeringen met betrekking tot de korpsleiding in de periode tot 2011 vijftig procent vrouw en/of allochtoon moet zijn. Ten aanzien van de kroonbenoeringen in de schalen 15 en 16, niet zijnde korpsleiding, is afgesproken dat gedurende die zelfde periode dertig procent door vrouwen en/of allochtonen zal worden ingevuld. Doorstroommogelijkheden voor vrouwen en/of allochtonen krijgen een extra impuls in de vorm van een kandidatenprogramma voor medewerkers in de schalen 9-12. Doel van dit programma is om de meest talentvolle startende leidinggevendenden in de schalen 9-12 versneld te laten doorgroeien. Daarnaast stuurt men aan op meer externe instroom in de top van de politieorganisatie, waarbij met name gezocht wordt naar allochtonen en vrouwen. Hierbij gaat het eveneens om kroonbenoeringen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2007). Om de gestelde doelen te bereiken wordt het samenwerkingsprogramma "Politietop divers naar een duurzaam perspectief" ingesteld. Ondersteuning bij de uitvoering van het totale pakket aan maatregelen met betrekking tot diversiteit wordt geboden door de Taskforce Diversiteit, die in 2007 is ingesteld en bestaat uit vertegenwoordigers van politie, LECD, Politieacademie en het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

2.1.3 Tegenvallende resultaten

Hoewel de aandacht voor in- en doorstroom van vrouwen en allochtonen bij de politie sterk is toegenomen, doen veel politiekorpsen er in de praktijk nog te weinig aan. Dat is de conclusie die de Inspectie Openbare orde en veiligheid (Inspectie OOV) in 2009 trekt aan de hand van een onderzoek naar diversiteit bij de politie. Het aantal vrouwen op hogere niveaus in de korpsen is nog niet op orde, en het aantal allochtonen op hogere niveaus is minimaal. Als er niets verandert, zullen de doelstellingen over vrouwen en allochtonen bij de politie, zoals in de samenwerkingsafspraken overeen gekomen, in 2011 niet worden gehaald. Forse extra inspanningen zijn nodig (Inspectie OOV, 2009).

De Inspectie OOV heeft gekeken hoe de politiekorpsen afgesproken maatregelen inzetten om de werving en het behoud van vrouwen en allochtonen te verbeteren en hun goede carrièremogelijkheden te bieden. Gemiddeld gebruiken de korpsen maar een derde van die maatregelen. In de onderstaande voorbeelden uit het rapport worden alleen de tekortkomingen met betrekking tot allochtonen genoemd. In alle genoemde gevallen gelden deze ook voor vrouwen, waarbij moet worden opgemerkt dat wanneer er gestreefd wordt naar meer allochtonen binnen de politieorganisatie dit betrekking heeft op zowel allochtone vrouwen als op allochtone mannen.

- Volgens de Inspectie OOV heeft slechts de helft van de politiekorpsen (inclusief de Politieacademie en de ondersteunende organisatie Voorziening tot Samenwerking Politie Nederland) het beleid over het werven van allochtonen en het bieden van carrièremogelijkheden vastgelegd in een personeelsplan, hetgeen wel is afgesproken. Slechts een klein deel van de korpsen heeft streefcijfers voor het werven van allochtonen. Van de korpsen die wel streefcijfers hebben opgesteld geeft een deel aan de afgesproken streefcijfers over het aantal allochtonen waarschijnlijk niet te zullen halen. Andere korpsen moeten nog een grote kloof overbruggen om de streefcijfers wel te halen.
- Ondanks veel inspanningen hebben de korpsen nog geen goede methode gevonden om allochtonen enthousiast te krijgen voor het werken bij de politie. De meeste politiekorpsen nemen geen specifieke maatregelen om de carrières van vrouwen en allochtonen te bevorderen. De politie doet bijvoorbeeld nog weinig aan talentenprogramma's voor politiemensen in de hogere schalen. Juist deze programma's kunnen ook worden ingezet om allochtone politiemensen carrièremogelijkheden te bieden.
- De leidinggevenden binnen de korpsen moeten een actieve rol vervullen bij het werven en behouden van allochtone medewerkers. In sommige korpsen gebeurt dat ook, in andere korpsen minder, en in enkele korpsen vormen leidinggevenden juist een barrière.
- Bij vacatures horen in sollicitatiecommissies ook vrouwen en allochtonen te zitten. Geen enkel politiekorps zorgt dat dit altijd gebeurt. Bij vacatures voor leidinggevende functies moet de kandidatenlijst altijd voor een derde uit vrouwen bestaan, en er hoort minstens één allochtone kandidaat op te staan. Geen enkel korps komt die afspraak na. Alle korpsen horen een systeem te hebben om nieuw aangenomen vrouwen en allochtonen een eigen begeleider te geven. Slechts drie korpsen en de Politieacademie komen die afspraak na. Maar zes politiekorpsen houden zich aan de afspraak dat vrouwen en allochtonen via aanvullende opleidingen de mogelijkheid krijgen zich te scholen voor een leidinggevende functie.

In een overleg met de voorzitter van het Korpsbeheerdersraad in maart 2009 worden de doelstellingen nog eens bevestigd en de afspraken aangescherpt. Inmiddels zijn de eerste resultaten zichtbaar. In de loop van 2009 zijn verscheidene vrouwen en allochtonen op functies in de korpsleiding benoemd. Op 1 oktober van datzelfde jaar wordt de eerste allochtoon benoemd tot korpschef. M. Sitaling, een politiemans van Surinaamse afkomst, vervult sinds 1 oktober 2009 de functie van korpschef in de regio Twente.

2.2 Stand van zaken: de cijfers

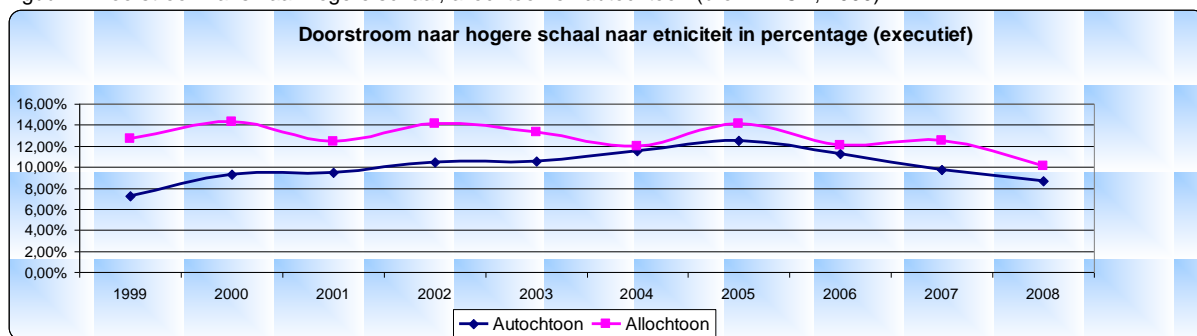
Uit de meest recente gegevens over de samenstelling van het personeelsbestand van de Nederlandse politie die op dit moment beschikbaar zijn blijkt dat eind december 2009 6,8% van het personeelsbestand bestaat uit allochtone medewerkers (tabel 1). Bij de executieve medewerkers is dat cijfer lager dan bij de administratieve medewerkers. Als we een uitsplitsing maken naar loonschalen dan blijkt dat de meeste allochtone medewerkers werkzaam zijn in de lagere loonschalen.

Tabel 1: percentage allochtone medewerkers 2009 (bron: database Vts, 2010)

Gehele personeelsbestand	6,8%
Executieve medewerkers	5,9%
Administratieve medewerkers	9,1%
Schaal 1-8	7,5%
Schaal 9-12	4,4%
Schaal 13 en hoger	4,7%

Doorstroomcijfers over de afgelopen jaren laten zien dat de kansen van allochtone en autochtone medewerkers om door te stromen naar een hogere schaal niet veel verschillen. In eerdere jaren waren de kansen van allochtone medewerkers om door te stromen vaak iets groter dan die van autochtone medewerkers, bij de laatste meting (maar ook af en toe in de jaren ervoor) waren de kansen nagenoeg gelijk (figuur 1).

Figuur 1: Doorstroomkans naar hogere schaal, allochtoon en autochtoon (bron: LECD, 2009)



Uit de gegevens die de Inspectie OOV verzamelde blijkt dat in 2008 31 allochtonen zitting hadden in een districtmanagementteam (DMT) van een van de korpsen. Ruim de helft van de korpsen beschikt over ten minste één allochtoon DMT-lid. In de regionale managementteams (RMT) waren in 2008 in totaal 4 allochtonen vertegenwoordigd (Inspectie OOV, 2009).

2.3 Factoren die doorstroom beïnvloeden

Hierboven hebben we gezien dat de Nederlandse politie streeft naar het verhogen van het percentage allochtonen op leidinggevende posities. Hiertoe wordt beleid gevoerd om de doorstroom te bevorderen. Uit de doorstroomcijfers blijkt dat allochtonen een even grote kans hebben om door te stromen: een mooi resultaat, maar niet voldoende om de achterstand in te halen. In dit onderzoek proberen we te achterhalen welke factoren een bevorderende dan wel belemmerende rol spelen bij doorstroom van allochtonen. We doen dit door allereerst op basis van literatuuronderzoek vast te stellen wat er al bekend is over dergelijke factoren. Vervolgens onderzoeken we of deze factoren ook binnen de politie een rol spelen.

2.3.1 Factoren die de doorstroom bevorderen

In dit onderzoek zijn we in eerste instantie op zoek naar factoren die de doorstroom van allochtonen bevorderen. De meeste onderzoeken blijken echter te gaan over factoren die de doorstroom belemmeren. Deze bespreken we in de volgende paragraaf. We zien zelf twee belangrijke factoren die de doorstroom kunnen bevorderen:

1. De meerwaarde van diversiteit;
2. Doorstroombeleid gericht op diversiteit.

Hoewel we in de literatuur geen onderzoek zijn tegengekomen waarin een directe relatie wordt gelegd tussen deze factoren en daadwerkelijke doorstroom wordt wel regelmatig aangegeven dat men veronderstelt dat de factoren de doorstroom bevorderen. Van de 2^e factor, doorstroombeleid, is deze relatie het meest voor de hand liggend: doorstroombeleid gericht op diversiteit heeft als doel de doorstroom te bevorderen, en zou dus, mits goed uitgevoerd, dit effect dienen te hebben. Bij de 1^e factor kunnen we veronderstellen dat er een verband is: Organisaties die stellen dat diversiteit voor hen een meerwaarde heeft, zullen streven naar diversiteit. Afhankelijk van het type meerwaarde dat men verwacht zal dit streven naar meer diversiteit gericht zijn op een breder of smaller deel van het personeelsbestand. Bij de politie onderscheidt men, zoals verwoord in paragraaf 2.1, vijf typen meerwaarde: gelijkheid, legitimiteit en effectiviteit, voorbeeldfunctie, optimaal gebruik arbeidsmarkt en sneller aanpassen aan verandering in de maatschappij. Voor al deze vormen van meerwaarde kan gesteld worden dat een evenredige vertegenwoordiging op alle niveaus bijdraagt aan het behalen van de meerwaarde. De meerwaarde van diversiteit zou daar dus een bevorderende factor zijn. Dit is niet het geval als men de meerwaarde van etnische diversiteit vooral ziet in het inzetten van allochtone medewerkers bij de interactie met allochtone burgers, zoals in een aantal buitenlandse korpsen veelal gebeurt (zie bijvoorbeeld de Vries, 2009a). In dat geval heeft doorstroom weinig meerwaarde, omdat leidinggevenden immers veel minder met burgers in aanraking komen. Als de Nederlandse politie deze vorm van inzet van allochtonen zou voorstaan zou dit niet bevorderlijk zijn voor de doorstroom.

2.3.2 Factoren die de doorstroom belemmeren

In verschillende onderzoeken worden factoren benoemd die de doorstroom van allochtonen belemmeren. We onderscheiden daarbij vijf typen verklaringen:

1. Beeldvorming;
2. Organisatiecultuur;
3. Organisatie van het proces van doorstroom;
4. Persoonskenmerken;
5. Etnische identificatie.

Beeldvorming

Bij de instroom en opwaartse doorstroom op de arbeidsmarkt spelen beeldvorming en discriminatie aan de zijde van de werkgever een rol. Werkgevers hebben op basis van vermeende kenmerken van het allochtone arbeidsaanbod beelden over de inzetbaarheid van allochtonen binnen de eigen arbeidsorganisatie. Dit is een van de conclusies van de onderzoekers van het bureau Regioplan Beleidsonderzoek. Beeldvorming ten aanzien van de inzetbaarheid en productiviteit van allochtone kandidaten ligt vaak ten grondslag aan de negatieve uitkomst van wervings- en selectieprocedures voor etnische minderheden. Dit betreft zowel beeldvorming over de vermeende (formele) kwalificaties (opleiding en taal) als beelden over sociaalnormatieve kenmerken van het allochtone arbeidsaanbod (Klaver e.a., 2005). Van Gent e.a. merken in hun onderzoek naar de carrièrekansen van hoog opgeleide allochtonen ook op dat veel van de door werkgevers gehanteerde beelden verouderd zijn (Van Gent e.a., 2006). Het is daarom nodig om eerst draagvlak te creëren voor doorstroom: men moet wennen aan het beeld van allochtonen als leidinggevenden (Esajas, 2009).

Dat de beeldvorming over allochtonen een belemmerende rol speelt bij processen van doorstroom komt ook naar voren in verscheidene onderzoeken die gedaan zijn naar de positie van vrouwen en allochtonen in werving, selectie, onderwijs en werkpraktijk van de politieorganisatie (Çankaya, 2008; Gerrits, 2008; Kop & van der Wal, 2008). Ook hier blijkt beeldvorming over allochtone medewerkers een (negatieve) invloed te hebben op promotiebeslissingen. Binnen de organisatie heerst een sterke groepsnorm die weinig ruimte laat voor verschil. Dat allochtonen zich vanuit hun culturele achtergrond anders gedragen en een andere kijk op zaken hebben wordt onvoldoende erkend. In plaats daarvan

laat men zich leiden door veronderstellingen over individuen die gebaseerd zijn op overtuigingen over de groep (Carrilho e.a., 2004).

Organisatiecultuur

Organisatiecultuur is het geheel aan normen, waarden en gedragsuitingen die gedeeld worden door de leden van de organisatie. Hierbij gaat het dus om de wijze waarop men binnen de organisatie met elkaar omgaat. Beelden en stereotypen zijn in sterke mate bepalend voor de organisatiecultuur. Autochtone medewerkers hebben veelal vooroordelen over de wijze waarop allochtonen functioneren in de organisatie. Er wordt sterk gedacht en gehandeld vanuit het perspectief van de bestaande organisatie en de dominante (gevestigde) groep daarbinnen. Zoals hierboven al werd aangegeven wordt vaak onvoldoende rekening gehouden met het feit dat allochtonen vanuit hun culturele achtergrond een andere kijk op zaken kunnen hebben. Daardoor passen zij niet in de heersende organisatiecultuur (Carrilho e.a., 2004).

Veel werkgevers vinden dat allochtonen zich moeten aanpassen aan het bedrijf waar zij willen werken. Dat zij er andere gewoonten op nahouden is geen probleem zolang de organisatie daar maar geen last van heeft. Culturele of religieuze gebruiken worden beschouwd als privé-aangelegenheden (Van Gent e.a., 2006).

Over het algemeen hebben allochtonen meer moeite om de organisatiecultuur te begrijpen dan autochtonen. Zij hebben meer moeite met het herkennen van de informele codes en de ongeschreven regels die de gang van zaken in de organisatie bepalen (De Vries, 2005).

Carrilho deed onderzoek naar de organisatiecultuur bij de politie. Volgens dit onderzoek is de organisatiecultuur gesloten. Deze cultuur bevestigt de waarden, normen en attitudes van de dominante groep en nodigt niet uit tot reflectie. De cultuur was in 2004 zó weerbarstig dat er op serieuze klachten over discriminatie vaak slecht of helemaal niet gereageerd werd (Carrilho e.a., 2004).

Ook uit een onderzoek dat Gerrits deed in één van de politieregio's in 2008 blijkt dat nog niet iedereen bewust omgaat met het feit dat er ook mensen met andere normen en waarden binnen de organisatie werken. Het wordt ook onvoldoende geaccepteerd en gewaardeerd dat allochtonen vanuit hun culturele achtergrond anders kunnen zijn. Dit gebrek aan acceptatie en waardering kan gevolgen hebben voor de doorstroom. Volgens Gerrits leidt het tot een zekere terughoudendheid om intern te solliciteren. Bij een succesvolle sollicitatie zullen allochtonen immers het hele proces van acceptatie opnieuw moeten doormaken (Gerrits, 2008). Een recent onderzoek van de antropoloog Çankaya naar de politiecultuur en de in- en uitsluiting van etnische minderheden in een ander korps schetst in grote lijnen eenzelfde beeld (Çankaya, 2008).

Organisatie van het proces van doorstroom

De procedures en criteria die gehanteerd worden bij doorstroom hebben een grote invloed op de kansen van allochtone medewerkers. De criteria worden veelal opgesteld door de dominante groep, en zijn ook afgestemd op deze groep. Onderzoek naar de doorstroommogelijkheden in het wetenschappelijk onderwijs wees uit dat werving- en selectiemethoden vaak weinig transparant zijn. Vaak wordt vooraf al een keuze van de kandidaten gemaakt in het informele circuit. Allochtonen lopen dan het risico uitgesloten te worden (Timmers, 2006). Dit komt ook naar voren in het onderzoek dat Carrilho deed bij de politie. Normen voor het beoordelen van het functioneren van medewerkers worden bepaald door een witte, masculiene cultuur met bijbehorende waarden (Carrilho e.a., 2004).

Managers handelen sterk op basis van stereotype beelden. Dit draagt bij tot een vorm van bedrijfsblindheid: de aanwezigheid van gekwalificeerde allochtonen wordt niet herkend. Zo heeft een deel van de leidinggevenden bijvoorbeeld lagere verwachtingen van allochtone dan van autochtone medewerkers. Ook wanneer allochtonen goed presteren worden deze beelden niet of nauwelijks gecorrigeerd (Carrilho e.a., 2004). Dit heeft zijn weerslag op de beoordeling van allochtone medewerkers wat vervolgens weer van invloed kan zijn op eventuele promotiebeslissingen. De doorstroom van allochtone medewerkers naar hogere en vooral leidinggevende functies wordt vaak als een risico gezien (Ballafikh & Meerman, 2006).

In het personeelsbeleid speelt ook de theorie van de gelijkheidsaanpak een rol. Volgens deze theorie zijn veel leidinggevenden geneigd om bij promotiebeslissingen een "gelijke" te kiezen. Aangezien veel managers witte mannen zijn neigen zij er naar om andere witte mannen te steunen (Newcomb, 1963). Dit is ook de conclusie van Dagevos die in 1998 onderzoek deed naar de doorstroommogelijkheden van allochtonen. Dagevos spreekt van ongeschreven codes die leidinggevenden hanteren met betrekking tot het personeelsbeleid in het algemeen en de omgang met allochtone medewerkers in het bijzonder. Het gedrag van autochtonen past precies in die codes van wenselijk gedrag waardoor ze voor hogere functies worden gevraagd, het gedrag van allochtonen

past niet. Leidinggevend zijn zich er vaak weinig van bewust dat zij deze codes hanteren. Zij hebben het idee dat zij een 'etnisch neutraal' personeelsbeleid voeren en hun beslissingen alleen nemen op grond van kwaliteitseisen. In de alledaagse personeelspraktijk blijkt dit vaak niet zo te zijn: men maakt onbewust onderscheid tussen de verschillende etnische groepen op de werkvloer (Dagevos, 1998).

Ten slotte geven Van Gent e.a. aan dat veel werkgevers geneigd zijn om aan allochtone kandidaten hogere eisen te stellen dan aan autochtonen. Zij zijn op zoek naar het zogenaamde 'schaap met vijf poten': iemand moet voldoen aan de standaard Nederlandse norm, perfect de Nederlandse taal beheersen en moet nog extra capaciteiten hebben die gunstig zijn voor de organisatie, zoals het kennen van de taal en gewoonten van de andere etnische groep (Van Gent e.a., 2006).

Persoonskenmerken

Persoonsgecentreerde verklaringen kijken naar de mate waarin de kenmerken van medewerkers, in dit geval allochtone medewerkers, hun doorstroomkansen beïnvloeden. De literatuur onderscheidt in dit kader de volgende belemmerende factoren:

- Taalvaardigheid
- Scholing
- Ambitie
- Sociaal kapitaal
- Etnische identificatie

Taalvaardigheid

Problemen rond de taalvaardigheid doen zich vooral voor onder de eerste generatie allochtonen en recente nieuwkomers op de arbeidsmarkt (Zandvliet e.a. 2002). Taalvaardigheid speelt bij doorstroom veel minder een rol dan bij de instroom: bij de selectie van nieuwe medewerkers wordt immers een bepaald taalniveau vereist, mensen die voor doorstroom in aanmerking komen voldoen per definitie al aan deze eis. Bovendien wordt binnen de politieopleiding, indien nodig, tijdens de (basis) beroepsopleiding extra aandacht aan taalvaardigheid besteed. Zeker bij het executieve politiepersoneel kan taalvaardigheid daarom als verklaring voor gebrekkige doorstroom vrijwel worden uitgesloten.

Scholing

Uit onderzoek is gebleken dat allochtonen vaak een lager opleidingsniveau hebben dan autochtonen. Omdat bij doorstroom, naast eisen aan werkervaring, vaak ook formele opleidingseisen gesteld worden, kan dit de doorstroom van allochtonen belemmeren (Zandvliet e.a. 2002).

Omdat de politie bij de werving en selectie strikte toelatingseisen hanteert zal het opleidingsniveau over het algemeen nauwelijks een struikelblok bij doorstroom naar een hogere rang of functie. Het opleidingsniveau heeft wel invloed op de verdere loopbaan. Wie op MBO-niveau instroomt, wat bij allochtone politiemensen wat vaker het geval is, stroomt minder makkelijk door naar bijvoorbeeld een managementfunctie op districts- of korpsniveau. De weg naar deze laatste functies ligt meer voor de hand voor politiemensen die op HBO-niveau instromen.

Ambitie

De persoonlijke ambitie om door te willen stromen naar een hogere functie wordt eveneens tot de persoonsgecentreerde verklaringen gerekend. Uit verscheidene onderzoeken is gebleken dat allochtonen over het algemeen niet minder ambitieus zijn dan autochtonen. Niettemin blijken allochtonen zich vaak bescheidener op te stellen dan autochtone 'witte' mannen (Dagevos e.a., 2003; Zandvliet e.a., 2002).

Uit onderzoek van Zandvliet blijkt bovendien dat het intern maken van promotie vaak afhangt van het eigen initiatief van werknemers. Het feit dat allochtonen niet (in voldoende mate) solliciteren of aangeven van functie te willen veranderen wordt door personeelsfunctionarissen en leidinggevend soms vertaald als een gebrek aan ambitieniveau (Zandvliet e.a., 2002). Deze terughoudendheid is ook zichtbaar bij vrouwen (Kop & van der Wal, 2008). Sommigen interpreteren deze terughoudendheid als een gebrek aan motivatie, een opvatting die bij de selectie nadelig kan uitpakken (Motivation, 2004).

Sociaal kapitaal

Een volgende factor die de doorstroom van allochtonen kan belemmeren is een gebrek aan sociaal kapitaal (Wellens, 2005). Wellens heeft de invloed van deze factor onderzocht in het kader van de beperkte doorstroom van vrouwen. Ook bij allochtonen speelt deze factor mogelijk een rol. Onder sociaal kapitaal wordt het geheel van netwerken en sociale relaties gevat. Witte mannen verwerven

advies, ondersteuning, kennis en invloed via andere 'witte' mannen en in mannelijke netwerken. Vrouwen en allochtonen maken hier over het algemeen minder gebruik van. Zij zijn minder bedreven in het vinden van een netwerk of hebben hier minder behoefte aan. Onderzoek wijst uit dat het netwerk van vrouwen en allochtonen een beperktere reikwijdte heeft dan dat van mannen (Wellens, 2005; Van Gent e.a., 2006; Vermeulen, 2007). Deze netwerken bestaan bovendien over het algemeen uit minder invloedrijke leden. Dit laatste lijkt een logisch gevolg van de ondervertegenwoordiging van leden van deze groepen op hoge posities binnen de organisatie. De toegang tot personen die cruciale beslissingen nemen over de werving of promotie is hierdoor beperkt. In een onderzoek van de Raad van Werk en Inkomen wordt gesproken van gesegregeerde netwerken van allochtone werknemers enerzijds en autochtone werkgevers anderzijds. Er is weinig overlap en dat maakt dat ook talentvolle allochtonen onzichtbaar blijven (Van Gent e.a., 2006). Een goed netwerk kan een belangrijk hulpmiddel zijn bij het maken van carrière.

Etnische identificatie

Identificatie met de eigen etnische groep speelt eveneens een rol bij het bepalen van de doorstroomkansen van allochtonen. Het Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid definieert deze identificatie als volgt: de mate waarin iemand waarde hecht aan zijn etnische achtergrond in het dagelijks leven. De betekenis die mensen aan deze etnische identiteit hechten kan erg verschillen per persoon; sommigen hechten veel belang aan het kunnen uitdragen van hun etnische achtergrond op de werkvloer, omdat zij sterk voelen dat het een deel van henzelf is wat zij niet zomaar opzij kunnen schuiven. Anderen hechten hier minder waarde aan, en zijn dan eerder bereid zich aan te passen aan de bestaande (vaak Nederlandse) organisatiecultuur. Ook zijn er allochtonen die genoeg nemen met het beleven van hun etnische achtergrond in hun privé-leven, en zich op het werk wel aanpassen aan de meerderheidscultuur. De mate waarin men zich wil aanpassen aan de heersende bedrijfscultuur heeft gevolgen voor de carrière: mensen die zich meer aanpassen maken over het algemeen makkelijker carrière (Hofhuis e.a., 2008).

2.4 Tot besluit

Hoewel de politieorganisatie de afgelopen decennia veel heeft geïnvesteerd in diversiteit is het nog niet gelukt een evenredige vertegenwoordiging op alle niveaus in de organisatie te realiseren. Deze situatie is onwenselijk en kan een negatief effect hebben:

1. De situatie kan allochtone politiemensen demotiveren, waardoor zij de organisatie verlaten. Uit een inventarisatie van de Taskforce Diversiteit blijkt dat allochtone medewerkers die de politieorganisatie verlaten loopbaanontwikkeling en doorgroeimogelijkheden het meest noemen als reden voor hun vertrek (Taskforce Diversiteit, 2010).
2. Een dergelijk vertrek betekent niet alleen het verlies van de investering die is gedaan in opleiding en training, maar ook een verlies van kennis en ervaring.
3. De ondervertegenwoordiging van allochtonen in de hogere salarisschalen kan gevoelens van ongelijkheid versterken. Ook kan het verschil een nadelige invloed hebben op de motivatie van allochtone medewerkers.
4. Daarnaast worden door de ondervertegenwoordiging stereotype beelden versterkt. Men ziet immers wederom dat allochtonen 'minder' zijn.

3. Methode

Doel van dit onderzoek is te komen tot aanbevelingen voor acties die bijdragen aan het bevorderen van de doorstroom van allochtone politiemedewerkers naar leidinggevende functies. Hiertoe zoeken we een antwoord op de vraag welke factoren deze doorstroom bevorderen dan wel belemmeren. Tenslotte zijn we benieuwd naar het oordeel van allochtone leidinggevendenden over activiteiten die al worden ondernomen ter bevordering van de doorstroom van allochtonen naar leidinggevende posities. In dit hoofdstuk beschrijven we hoe het onderzoek is opgezet en uitgevoerd.

3.1 Doelgroep

We richten ons in dit onderzoek op allochtone medewerkers van de politie die leiding geven dan wel leiding hebben gegeven. Zowel executieve als niet-executieve medewerkers konden aan het onderzoek meedoen. Omdat we ons richten op het middenkader binnen de organisatie hebben we medewerkers vanaf schaal 9 uitgenodigd om aan het onderzoek mee te doen.

Bij de opzet van het onderzoek moesten we kiezen welke definitie van het begrip ‘allochtoon’ we wilden hanteren. Veel organisaties, waaronder de politie, hanteren de definitie zoals die gebruikt werd in de Wet Samen. Inmiddels stappen echter steeds meer organisaties over op de definitie zoals die door het CBS gehanteerd wordt voor niet-westerse allochtonen. Verwacht wordt dat ook de politie binnen afzienbare tijd deze definitie zal gaan hanteren. De vraag was dus: richten we ons op het verleden of de toekomst?

Uiteindelijk hebben we er voor gekozen beide definities te combineren tot een zo breed mogelijke definitie. Dat wil zeggen dat ook groepen die niet binnen de ene definitie vallen, maar wel binnen de andere, in onze definitie worden meegenomen. Dit resulteerde in de volgende definitie:

Onder een *allochtoon* verstaan we:

- een persoon geboren in Turkije, Marokko, Nederlandse Antillen, Aruba, voormalig Joegoslavië, of in overige landen in Zuid- of Midden Amerika, Afrika of Azië met uitzondering van Japan en voormalig Nederlands Indië. Mensen die na 27 december 1949 in Indonesië zijn geboren behoren dus wel tot de doelgroep;
- een persoon die voorkomt in het register, bedoeld in artikel 1, onder b, van de Wet Rietkerk-Uitkering (dat zijn personen die door de zorg van de Nederlandse regering in 1951 of 1952 in groepsverband vanuit Indonesië naar Nederland zijn overgebracht, ofwel Molukkers);
- personen waarvan ten minste één ouder behoort tot de onder a en b genoemde personen.

Uiteraard realiseren we ons dat de term ‘allochtoon’ een verzamelbegrip is. Onder de term vallen zeer uiteenlopende groepen, met daarbinnen zeer uiteenlopende individuen. In dit onderzoek is er geen ruimte om naar dergelijke onderlinge verschillen te kijken. Daarvoor is het aantal deelnemers te beperkt.

In veel onderzoeken naar de positie van een specifieke groep wordt er voor gekozen deze groep te vergelijken met de dominante groep. In dit geval zou dat betekenen dat we de ervaringen van onze doelgroep zouden afzetten tegen die van autochtone politiemensen. We hebben echter besloten dit niet te doen. Want hoewel een dergelijke vergelijking interessant is, is hij niet essentieel om onze onderzoeksvragen te beantwoorden. Omdat het opnemen van een vergelijkingsgroep wel kosten meebrengt hebben we besloten hiervan af te zien.

3.2 Methode: vragenlijst en interviews

Het onderzoek bestaat uit twee delen: een vragenlijstonderzoek en een serie interviews. In de vragenlijst wordt veel gebruik gemaakt van gesloten vragen, waarbij de respondenten kunnen kiezen

uit een aantal vastgestelde antwoordmogelijkheden. Daarnaast wordt op verschillende plaatsen aan de respondenten gevraagd om hun antwoorden toe te lichten. In de interviews werd met de geïnterviewden gesproken over een aantal onderwerpen dat ook in de vragenlijst aan de orde komt. Tijdens deze interviews kan dieper op deze onderwerpen worden ingegaan dan met een vragenlijst mogelijk is.

3.3 Vragen¹

Om zicht te krijgen op de factoren die doorstromen naar leidinggevende functie bevorderende dan wel belemmeren stellen we vragen over de invloed van een aantal factoren waarvan uit het literatuuronderzoek, zoals beschreven in hoofdstuk 2, bleek dat ze loopbaankansen beïnvloeden. Het gaat daarbij om:

- *Persoonsgebonden variabelen* zoals taalvaardigheid, scholing, ambitie en netwerk. Het concept 'netwerk' is uitgebreid met vragen over de relatie met collega's en leidinggevendenden. Het concept 'scholing' is uitgebreid met vragen over competenties;
- *Beeldvorming*;
- *Organisatiecultuur*;
- *Organisatie van het proces van doorstroom*, waarbij vooral is gevraagd of men de indruk heeft dat allochtonen gelijke kansen hebben, en naar oordelen over specifiek beleid gericht op de doorstroom van allochtonen;
- Naar *etnische identificatie*, een laatste factor waarnaar in het literatuuronderzoek wordt verwezen, is niet expliciet gevraagd. Wel zijn vragen gesteld over de netwerken waartoe men behoort, waaruit valt af te leiden in hoeverre men beschikt over gemengde dan wel etnisch gestratificeerde netwerken;
- Tenslotte wordt gevraagd naar de waargenomen invloed van factoren waarvan in beleidsstukken van de politie steeds wordt aangegeven dat de organisatie ze belangrijk vindt: *multiculturele vaardigheden, communicatieve vaardigheden en beheersing van buitenlandse talen*;
- Omdat de *uitstroom* onder allochtonen hoog is, en we vermoeden dat deze uitstroom te maken heeft met loopbaankansen, hebben we vragen gesteld over de redenen die men ziet voor deze uitstroom.

Zowel in het vragenlijstonderzoek als tijdens de interviews is eerst gevraagd naar de ervaringen die men heeft opgedaan in de eigen loopbaan. Daarna zijn vragen gesteld over wat men ziet gebeuren bij allochtone collega's.

3.4 Werving deelnemers

Het werven van de doelgroep waar wij ons op richten tijdens het onderzoek, allochtonen, is altijd een gevoelige zaak. Niet iedereen vindt het prettig om als zodanig te worden aangesproken. Ook het gebruik van gegevens over afkomst, zoals opgeslagen in de personeelsregistratie, ligt gevoelig, zowel bij de organisatie als bij individuele medewerkers. Om te voorkomen dat rumoer over de wijze van werven het onderzoek in een negatief daglicht zou zetten hebben we gekozen voor de methode die volgens ons en volgens de leden van de Begeleidingscommissie van dit onderzoek, het meest neutraal is: benadering via het netwerk en dan een 'sneeuwbal' organiseren.

We zijn de 'sneeuwbal' gestart in ons eigen netwerk. De lijst is door ons gestuurd naar:

- Het persoonlijke netwerk van de onderzoekers, de opdrachtgever en de leden van de Begeleidingscommissie;
- De diversiteitsmedewerkers van alle korpsen;
- De management-development coördinatoren van alle korpsen;
- De expertgroep van het LECD;
- De deelnemers van het kandidatenprogramma.

¹ De vragenlijst die we voor ons onderzoek gebruiken is opgenomen in bijlage 2 van dit rapport. In bijlage 3 vindt u een overzicht van de vragen die tijdens de verdiepende interviews zijn gesteld.

Aan hen hebben we twee vragen gesteld:

1. Wil je de lijst, indien relevant, invullen;
2. Wil je de lijst doorsturen naar anderen waarvan je denkt dat ze behoren tot onze doelgroep, of die toegang hebben tot mensen die tot die doelgroep behoren.

In het bijzonder de allochtone leden van de Begeleidingscommissie hebben een forse bijdrage geleverd aan het opstarten en in gang houden van de sneeuwballen. Dat er inderdaad meerdere sneeuwballen zijn gaan rollen merken we aan mailtjes die we ontvingen van mensen die aangaven de lijst te hebben doorgestuurd. Ook hoorden we van meerdere mensen dat ze de lijst via verschillende kanalen hadden ontvangen. In een aantal korpsen is onze oproep tot deelname aan het onderzoek op intranet vermeld.

Ook voor het werven van deelnemers aan de interviews hebben we ons netwerk ingeschakeld. Met onze contactpersonen hebben we overlegd wie volgens hen een goed beeld zouden kunnen schetsen van de doorstroommogelijkheden van allochtone politiemedewerkers. We hebben hierbij gestreefd naar een zo breed mogelijke variatie van achtergronden. We zochten naar variatie wat betreft sekse, dienstjaren, functieniveau en korps. Ook wilden we zowel mensen met een executieve als met een niet-executieve achtergrond spreken, en mensen waarvan een positief verhaal te verwachten was maar ook mensen met negatieve ervaringen. In dat kader zijn bijvoorbeeld drie mensen geïnterviewd die de politie hebben verlaten wegens beperkte doorstroommogelijkheden.

3.4.1 Extra nadruk op vertrouwelijkheid

Van verschillende kanten kregen we signalen dat onze doelgroep extra behoefte heeft aan maatregelen om de vertrouwelijkheid te waarborgen. Een voor de hand liggende behoefte: de groep is klein, als een respondent wordt benoemd met naam van het korps en rang is vaak al duidelijk om wie het gaat. We hebben daarom in de wervingsbrief extra de nadruk gelegd op de vertrouwelijkheid. Ook hebben we de mogelijkheid geboden om de vragenlijst, die digitaal werd verspreid, via een tussenpersoon in te sturen. De tussenpersoon zou er dan voor zorgen dat wij wel konden beschikken over de vragenlijst, maar niet over het mailadres van de respondent. Twee allochtone leden van de begeleidingscommissie, beiden bij veel allochtone medewerkers bekend, hebben zich beschikbaar gesteld als tussenpersoon. Uiteindelijk heeft overigens geen van de respondenten gebruik gemaakt van deze optie. Blijkbaar was er bij de respondenten voldoende vertrouwen in de anonimiteit van het onderzoek.

3.5 Van resultaten naar aanbevelingen

De onderzoekers hebben informatie verzameld middels vragenlijsten en interviews, hebben deze informatie geanalyseerd en de resultaten gerapporteerd. Bij het vertalen van deze resultaten naar aanbevelingen hebben zij de hulp ingeroepen van vele betrokkenen. In verschillende bijeenkomsten zijn de resultaten gepresenteerd en is aan de aanwezigen gevraagd wat volgens hen, op basis van deze resultaten, effectieve maatregelen zouden zijn om de doorstroom van allochtonen te bevorderen. De uitkomst van deze discussies is door de onderzoekers verzameld en wordt in bijlage 5 beschreven.

3.6 Uitvoering en ondersteuning

Dit onderzoek is gestart op initiatief van het samenwerkingsprogramma Politietop Divers. De uitvoering werd verzorgd door het lectoraat Multicultureel Vakmanschap en Diversiteit van de politieacademie, in samenwerking met onderzoekers van de politieacademie en van TNO. De onderzoekers werden ondersteund door een begeleidingscommissie. Zij adviseerden over de inhoud van de vragenlijst en de interpretatie van de resultaten, het beoordelen van de aanbevelingen en het formuleren van de uiteindelijke aanbevelingen. Ook speelden zij een belangrijke rol bij de werving van deelnemers aan het onderzoek. De namen van de verschillende betrokkenen staan vermeld op de titelpagina van dit rapport.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk bespreken we de resultaten van ons onderzoek. Daarbij komen zowel de resultaten van het vragenlijstonderzoek als van de interviews aan de orde. Wanneer we spreken over de vragenlijsten duiden we de deelnemers aan als respondenten, bij de interviews spreken we van geïnterviewden. Gezien het kleine aantal respondenten vermelden we, waar relevant, naast het percentage respondenten dat een bepaald antwoord gaf ook het aantal.²

Alvorens we de echte resultaten bespreken gaan we eerst in op onze ervaringen bij het werven van deelnemers. Vervolgens bespreken we wie er hebben deelgenomen aan het onderzoek. Hierna komen achtereenvolgens de volgende onderwerpen aan de orde:

- Loopbaan deelnemers
- Factoren die de loopbanen van allochtonen beïnvloeden
- Gelijke kansen
- Organisatiecultuur
- Uitstroom
- Visie korps op diversiteit
- Wenselijkheid doorstroom allochtonen
- Wenselijkheid specifiek beleid

In hoofdstuk 5 worden conclusies getrokken uit de resultaten en worden aanbevelingen geformuleerd om de doorstroom van allochtonen naar leidinggevende functies te bevorderen.

4.1 Werving

4.1.1 Succes van de werving

De werving van deelnemers aan ons onderzoek verliep via de sneeuwbalmethode. Dat wil zeggen dat we allereerst ons eigen netwerk hebben benaderd met de vraag de vragenlijst in te vullen en/of deze door te sturen naar een andere potentiële respondent. Zo ontstond een 'sneeuwbal' van mensen die de vragenlijst naar elkaar doorstuurden. Deze werkwijze heeft uiteindelijk geleid tot 42 bruikbare vragenlijsten.

Gezien de gevolgde procedure kunnen we geen indicatie geven van een responspercentage. Immers, we weten niet hoeveel mensen de vragenlijst uiteindelijk hebben ontvangen. We weten wel dat de doelgroep maximaal bestaat uit rond de 430 personen: dat is het aantal allochtone medewerkers in schaal 9 of hoger op 31 december 2008. Inmiddels kan dat aantal iets hoger of lager zijn. Bovendien hebben niet al deze medewerkers een leidinggevende functie of hebben ze die gehad. De uiteindelijke doelgroep van ons onderzoek is dus waarschijnlijk kleiner. We hebben met ons onderzoek derhalve ongeveer 10% van de doelgroep bereikt, maar waarschijnlijk een hoger percentage.

4.1.2 Vertekening door selectief bereik?

We realiseren ons dat de manier van werven die we in dit onderzoek gebruikt hebben een risico van vertekening meebrengt. Immers, niet iedereen is bekend binnen de benaderde netwerken. Zo kiest een deel van de allochtone medewerkers er voor om zich als zodanig te profileren, terwijl anderen dat juist niet willen. De laatste groep maakte waarschijnlijk een kleinere kans om te worden benaderd voor dit onderzoek. Ook zal de keus om wel of niet mee te doen aan het onderzoek beïnvloed worden door de relatie die de potentiële deelnemer heeft met de persoon die hem of haar benaderd. Evenzo zullen onze contactpersonen, bewust of onbewust, bepaalde mensen wel of juist niet hebben genoemd als potentiële deelnemer aan een interview. Kortom: de gebruikte methode biedt alle ruimte voor vertekening. Maar we hadden weinig alternatief keus, en we hebben er alles aan gedaan om de vertekening zo beperkt mogelijk te maken. We zullen er echter bij het interpreteren van de resultaten rekening mee moeten houden dat we niet hebben kunnen werken met een representatieve steekproef.

² Omdat niet alle vragen door iedereen beantwoord zijn kan het voorkomen dat bij eenzelfde aantal een ander percentage genoemd wordt. Als de vraag bijv. door 40 mensen is ingevuld staan 4 respondenten gelijk aan 10%, als de vraag is ingevuld door 32 mensen is dat 12,5%.

4.1.3 Reacties op de werving

De werving voor dit onderzoek heeft, naast ingevulde vragenlijsten, ook verschillende andere reacties teweeg gebracht. Zo kregen we vanuit verschillende korpsen het bericht dat zij geen medewerkers hebben die tot de doelgroep behoren. Niet het gewenste bericht, maar wel een bericht dat waarschijnlijk binnen het betreffende korps het thema 'diversiteit in de top' even op het netvlies heeft gezet. Verder kregen we verschillende mails van met name allochtone medewerkers dat ze blij zijn dat dit onderwerp (weer) op de agenda wordt gezet. Zij zien het onderzoek als een steun in de rug. Een aantal van hen tekent daarbij wel aan te hopen dat er nu ook wat gaat gebeuren met de uitkomsten. Uit die toevoeging blijkt dat men hier nog niet zo zeker van is. Tenslotte kregen we verschillende reacties op de keus van onze doelgroep. In de reacties werd aangegeven dat juist de stap van schaal 8 naar schaal 9 moeilijk is voor allochtonen, en men vroeg dan ook meer aandacht voor de ervaringen van medewerkers in schaal 8 die het niet lukt om de stap te maken. Een interessante optie voor verder onderzoek!

4.1.4 Reacties op de definitie 'allochtoon'

Vanuit twee korpsen kregen we vragen over de definitie die we in ons onderzoek hanteren van het begrip 'allochtoon'. Onze contactpersonen wezen erop dat één of meerdere medewerkers die het korps als zodanig aanmerkt, niet vallen onder onze definitie. Voor zover wij hebben kunnen nagaan gaat het hierbij om mensen afkomstig uit Indonesië. Dit is een groep die niet makkelijk valt in te delen op basis van de verschillende definities die in omloop zijn. Zo vallen over het algemeen (en ook in onze definitie) mensen afkomstig uit het voormalig Nederlands Indië niet onder de definitie, tenzij ze van Molukse afkomst zijn. Mensen die na de onafhankelijkheid van Indonesië in dat land geboren zijn vallen weer wel onder de definitie van een allochtoon. We vermoeden dat verschillende korpsen de definitie wat ruimer hanteren en alle medewerkers met Indische of Indonesische 'roots' als allochtoon aanmerken.

4.2 Deelnemers aan het onderzoek

4.2.1 Respondenten vragenlijst

In totaal hebben 46 respondenten de vragenlijst ingevuld. Hiervan behoren 4 respondenten niet tot de doelgroep (allochtone medewerkers, ingedeeld in schaal 9 of hoger, met nu of in het verleden een leidinggevende functie). Uiteindelijk zijn dus de antwoorden van 42 respondenten meegenomen in de analyses van het vragenlijstonderzoek. In tabel 3 beschrijven we de achtergrondkenmerken van onze respondenten.

Tabel 3: Achtergrondkenmerken respondenten

	aantal respondenten	percentage respondenten
Leeftijd		
<36 jaar	7	17%
36-40 jaar	12	29%
41-45 jaar	16	38%
>45 jaar	7	17%
Gemiddelde leeftijd: 41 jaar		
Sekse		
Man	32	78%
Vrouw	9	22%

Aantal jaar in dienst inclusief opleiding		
<11 jaar	8	19%
11-15 jaar	7	17%
16-20 jaar	17	41%
>20 jaar	10	24%
Gemiddelde dienstduur: 17 jaar		
Schaal		
Schaal 9	23	55%
Schaal 10	9	21%
Schaal 11-14	10	24%
Aantal jaar werkzaam in huidige schaal		
<1,5 jaar	9	21%
1,5-3 jaar	15	36%
3,5-5 jaar	11	26%
>5 jaar	7	17%
Gemiddelde schaalduur: 3,6 jaar		
Opleiding (meerdere antwoorden mogelijk)		
NPA (oude stijl)	16	39%
Politieacademie (nieuwe stijl), bachelor	1	2%
Politieacademie (nieuwe stijl), master	2	5%
Leergang operationeel leidinggevende	14	34%
Leergang tactisch leidinggevende	2	5%
Leergang strategisch leidinggevende	-	-
Maatwerk opleidingen politieleiderschap	1	2%
MBO opleiding buiten politie	3	7%
HBO opleiding buiten politie	14	34%
Universitaire opleiding buiten politie	9	22%
Andere opleiding	7	17%

We zien dat de meeste respondenten in schaal 9 zitten. Als we nader kijken naar de verdeling van de respondenten over de schalen, dan zien we dat er geen significante³ verschillen zijn tussen respondenten in verschillende schalen. Het is dus niet zo dat er in een bepaalde schaal significant meer vrouwen zitten of dat er in een bepaalde schaal meer ouderen zitten. Het enige verschil is dat de respondenten in schaal 11-14 significant vaker dan de andere respondenten een universitaire opleiding hebben gevolgd.

Aan het onderzoek hebben meer mannen dan vrouwen meegedaan. De sekseverdeling in het onderzoek komt exact overeen met de verdeling in de personeelssamenstelling van de politieorganisatie per eind december 2008. Ook daar bedraagt het percentage vrouwen onder de medewerkers in de schalen 9 en hoger 22%.

Bij de analyses is steeds gekeken of er significante verschillen zijn tussen subgroepen. Zo is steeds gekeken naar het verschil tussen mannen en vrouwen, tussen mensen in schaal 9 en mensen in hogere schalen, tussen mensen die korter of langer in dienst zijn en tussen mensen van verschillende leeftijd. Er waren geen systematische verschillen tussen de groepen. Waar op onderdelen relevante verschillen optreden worden die vermeld.

³ Een verschil significant betekent dat het verschil zo groot is dat het vrijwel zeker niet door toeval is veroorzaakt.

4.2.2 Geïnterviewden

In totaal zijn 15 mensen geïnterviewd. Drie hiervan zijn niet meer werkzaam bij de politie. Zij zijn benaderd omdat zij de politie hebben verlaten omdat zij hier onvoldoende mogelijkheden zagen om door te stromen. Deze respondenten hebben de organisatie respectievelijk 8, 7 en 8 jaar geleden verlaten. Van de 12 geïnterviewden die nog in dienst zijn zit er 1 in schaal 9, 2 zitten in schaal 10 en de rest in schaal 11 of hoger. Het merendeel van de geïnterviewden is man, drie geïnterviewden zijn vrouw. Gemiddeld zijn de geïnterviewden 21 jaar in dienst. De meeste geïnterviewden hebben aangegeven dat zij de vragenlijst ook hebben ingevuld. Bij hoeveel van hen dit daadwerkelijk het geval is kunnen we niet aangeven, de vragenlijsten zijn anoniem verwerkt.

4.3 Loopbaan deelnemers

4.3.1 Ambities bij start loopbaan

Aan de respondenten die de vragenlijst beantwoordden is gevraagd welke ambities zij hadden toen zij bij de politie in dienst traden. Hierop werd zeer verschillend geantwoord, waarbij opvalt dat er een verschil is tussen respondenten van verschillend instapniveau. Respondenten die op basisniveau de politie binnenkwamen hadden vaak een ander toekomstbeeld dan degene die bijvoorbeeld de Nederlandse Politieacademie als startpunt hadden. Voor de eerste groep geldt dat zij vooral ervaring op wilden doen in verschillende gebieden binnen de organisatie. Een respondent zegt:

'Ik wilde een goede politieman zijn. Ik was niet bezig met het maken van carrière en helemaal niet met het worden van leidinggevende.'

Dat is ook de reactie van een ander die aangeeft dat hij alleen boeven wilde vangen.

Bij deze groep moesten de ambities als het ware groeien, wat ook gebeurde naarmate men langer binnen de politie werkzaam was. Dit wordt op een treffende wijze weergegeven door één van de respondenten:

'Ik had geen ambities toen ik in dienst trad. Ik was jong en had alleen een korte termijnvisie. Naarmate ik langer werkzaam was binnen de politieorganisatie groeide ook mijn ambitie om operationeel leidinggevende te worden.'

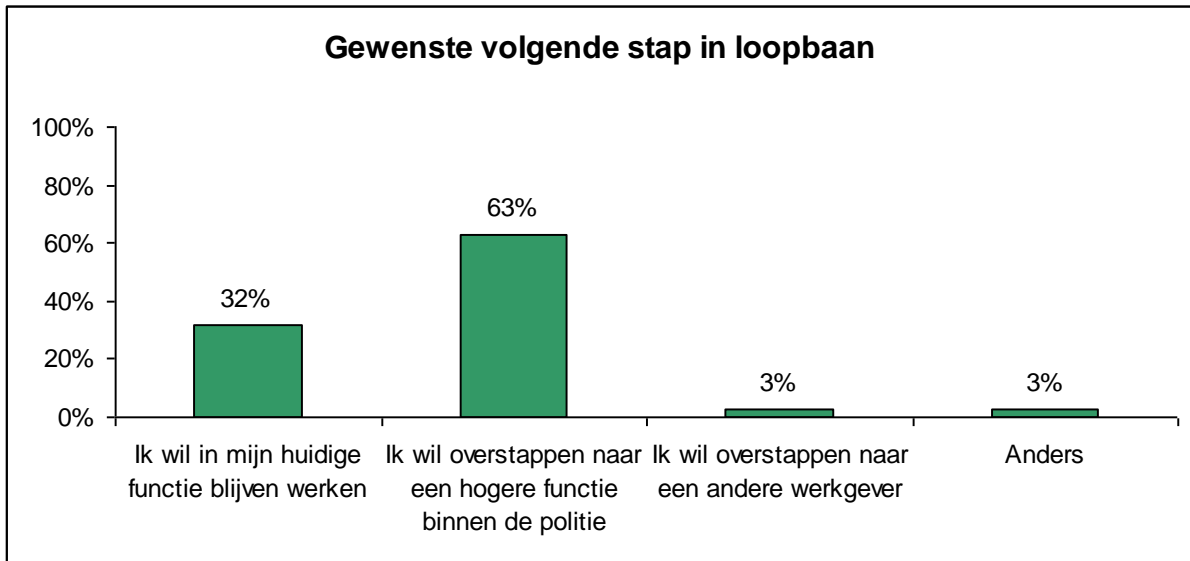
De allochtone politiemensen die op een hoger niveau instroomden zijn over het algemeen veel ambitieuzer. De meeste van hen hadden van begin af aan de blik gericht op een leidinggevende functie.

Op de vraag wat er van hun ambities is uitgekomen geeft een groot deel van de respondenten aan tevreden te zijn met wat zij hebben bereikt. Soms gebeurde dit wel via een omweg die meer tijd kostte dan men aanvankelijk had verwacht. Anderen hebben zelf geïnvesteerd in HBO- of universitaire studies in de verwachting dat de extra kennis die zij hiermee opdeden hun carrièrekansen zou vergroten.

4.3.2 Ambities toekomst

Vervolgens is aan de respondenten gevraagd welke ambities zij hebben voor de toekomst. Figuur 2 laat zien is het merendeel van de respondenten ambitieus. Zij willen doorstromen naar een hogere rang of functie binnen de politieorganisatie. Van de respondenten die willen doorstromen geeft 40 procent aan die stap binnen twee jaar te willen maken, nog eens 40 procent van de respondenten met een doorstroomwens wil binnen vijf jaar deze carrièrestap maken.

Figuur 2: Wat is de volgende stap die u voor ogen heeft met betrekking tot uw loopbaan?



Op de vraag of de ambities bekend zijn bij de leidinggevende en wat er met die kennis wordt gedaan geeft 77 procent van de respondenten aan dat de leidinggevende op de hoogte is. Bij de overige 23 procent is dit niet het geval. Een deel van de respondenten geeft aan dat hun leidinggevende ook daadwerkelijk met deze kennis aan de slag is gegaan. Zij worden gefaciliteerd om bijvoorbeeld opleidingen te volgen ter voorbereiding op een leidinggevende functie. Anderen wijzen op de mogelijkheden van het Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP). In dit POP kunnen afspraken worden gemaakt over de loopbaanontwikkeling. De leidinggevende heeft volgens een respondent de taak en de verantwoordelijkheid om zijn medewerker hierin te ondersteunen en te faciliteren. Medewerkers die de indruk hebben dat hun leidinggevende hier niets mee doet kunnen dit afdwingen. Ook functionerings- en beoordelingsgesprekken bieden de mogelijkheid om ambities bekend te maken.

Meerdere respondenten zeggen hun ambities wel bij de leidinggevende bekend te hebben gemaakt, maar niet te weten wat er met hun wensen wordt gedaan. Een respondent zegt:

'Wat mijn leidinggevende verder achter de schermen met deze kennis doet, is voor mij niet zichtbaar.'

Een ander geeft aan dat een wisseling van leidinggevende vaak onduidelijkheden met zich meebrengt. Eerder gemaakte afspraken met de vertrokken leidinggevende moeten dan vaak weer opnieuw worden gemaakt met de nieuwe leidinggevende. Dezelfde respondent benadrukt dat het in zo'n geval belangrijk is om zelf het heft in handen te nemen. Deze respondent geeft aan:

'Op dit moment kan ik niet beoordelen wat er met de informatie wordt gedaan, vanwege een nieuwe leidinggevende. Ik ben mij ervan bewust dat ik vooral de regie bij mijzelf moet houden, anders dreigt het weer een langdurige kwestie te worden.'

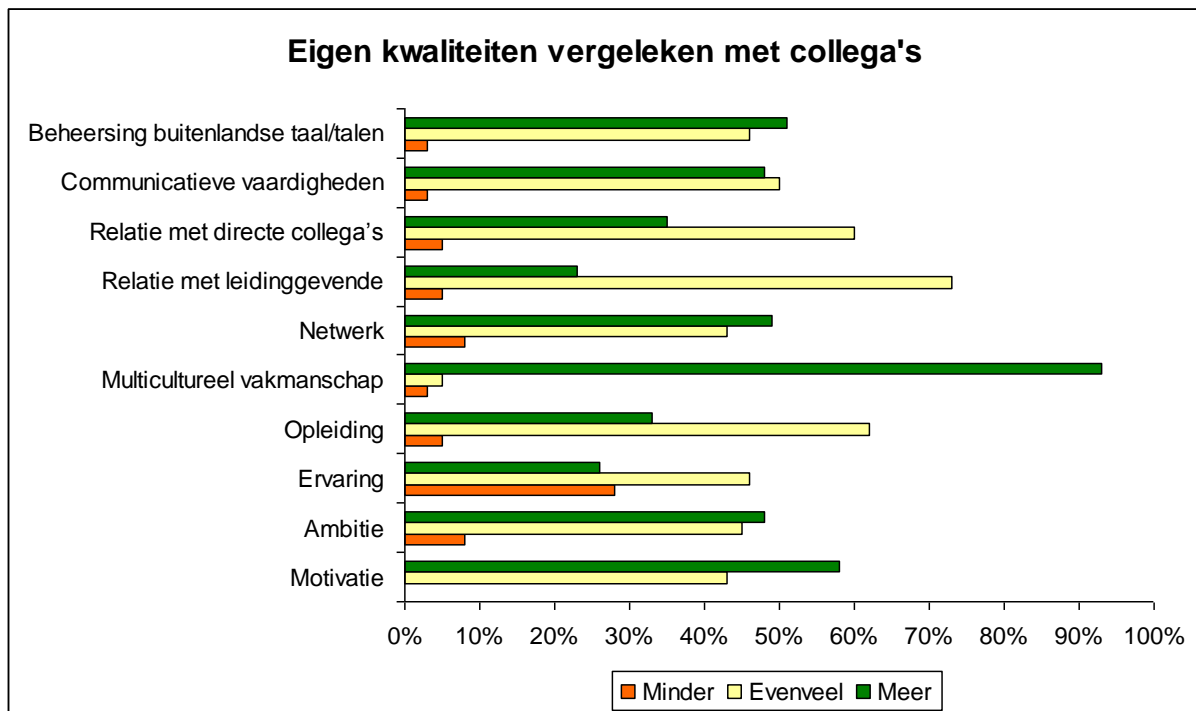
Respondenten die hun ambities niet bij hun leidinggevende kenbaar maken hebben hiervoor verschillende redenen. Het merendeel geeft aan voorlopig even pas op de plaats te willen maken. Zij willen vooral ervaring opdoen in hun huidige functie en hebben geen plannen om binnen afzienbare tijd door te stromen. Daarom zien zij ook geen reden tot het informeren van hun leidinggevende. Enkele anderen denken dat het bekend maken van hun ambities geen meerwaarde heeft. Een respondent geeft aan dat er onvoldoende vertrouwensbasis is.

4.3.3 Eigen kwaliteiten

In de vragenlijst worden verschillende vragen gesteld over de eigen kwaliteiten van de respondenten. Op veel van de aangegeven punten denkt men meer in huis te hebben dan collega's (figuur 3). Dit geldt met name voor de kwaliteit 'multicultureel vakmanschap'. We zien dat slechts een klein deel van

de respondenten vindt dat zij op deze kwaliteiten minder scoren dan hun collega's. Eerder is het tegendeel aan de orde.

Figuur 3⁴: Als u zich vergelijkt met collega's (allochtoon en autochtoon) met eenzelfde functie, heeft u dan:



4.3.4 Coaching, netwerken en overwegingen

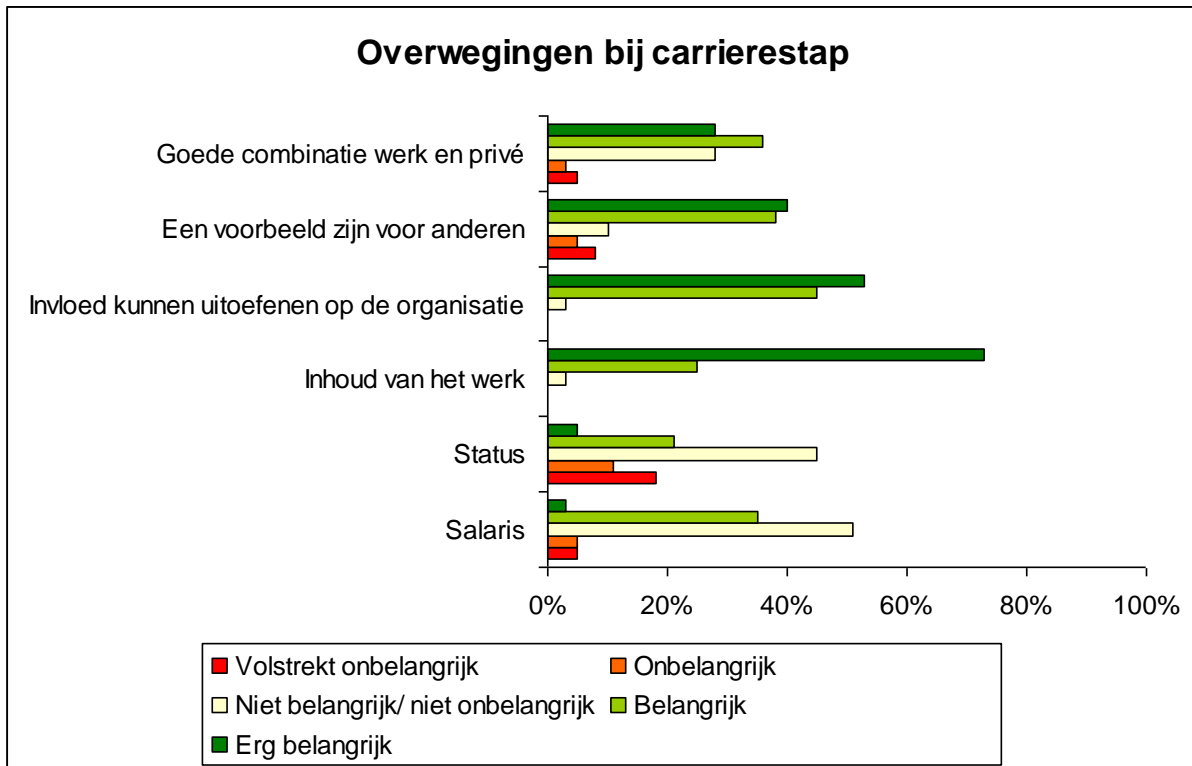
Hierna zijn vragen gesteld over een aantal factoren, die mogelijk kunnen bijdragen aan de doorstroom. Hierbij gaat het om coaching, deelname aan netwerken en eigen overwegingen bij het maken van een carrièrestap. We bespreken de antwoorden op deze vragen hieronder.

Het grootste deel van de respondenten (59%, 23 respondenten) wordt gecoacht (figuur 4). Van de 16 respondenten die niet gecoacht worden heeft ongeveer de helft in het verleden wel coaching ontvangen (7 respondenten). 9 respondenten worden niet gecoacht en zijn in het verleden ook niet gecoacht, 3 respondenten hebben deze vraag niet beantwoord.

In totaal zijn 11 respondenten (28%) lid van een op allochtonen gericht netwerk binnen het korps. Van hen zijn er 3 (7,5%) ook aangesloten bij een op allochtonen gericht netwerk buiten de politieorganisatie. Daarnaast zijn nog 3 respondenten wel lid van een extern allochtonennetwerk, maar niet van een netwerk binnen het korps. De meeste respondenten zijn bij geen enkel op allochtonen gericht netwerk aangesloten.

⁴ De exacte gegevens waarop deze en volgende tabellen gebaseerd zijn vindt u in bijlage 4 van dit rapport.

Figuur 4: Wat zijn voor u de overwegingen bij het maken van een carrièrestap?



Bij de vraag over de overwegingen die bij de respondenten een rol spelen bij het maken van een carrièrestap blijkt dat er vooral veel waarde wordt gehecht aan de inhoud van het werk. Maar ook de mogelijkheid om als leidinggevende invloed uit te kunnen oefenen op de organisatie wordt als belangrijk ervaren. Ten slotte speelt ook de voorbeeldfunctie een rol. Allochtone leidinggevenden kunnen als rolmodel fungeren binnen de organisatie. Daarmee kunnen zij de weg effenen voor nieuw allochtoon talent. Voor ongeveer de helft van de respondenten speelt het kunnen combineren van werk en privé een rol bij carrièrestappen, status en salaris worden veel minder vaak genoemd.

4.3.5 Stimulans uit omgeving

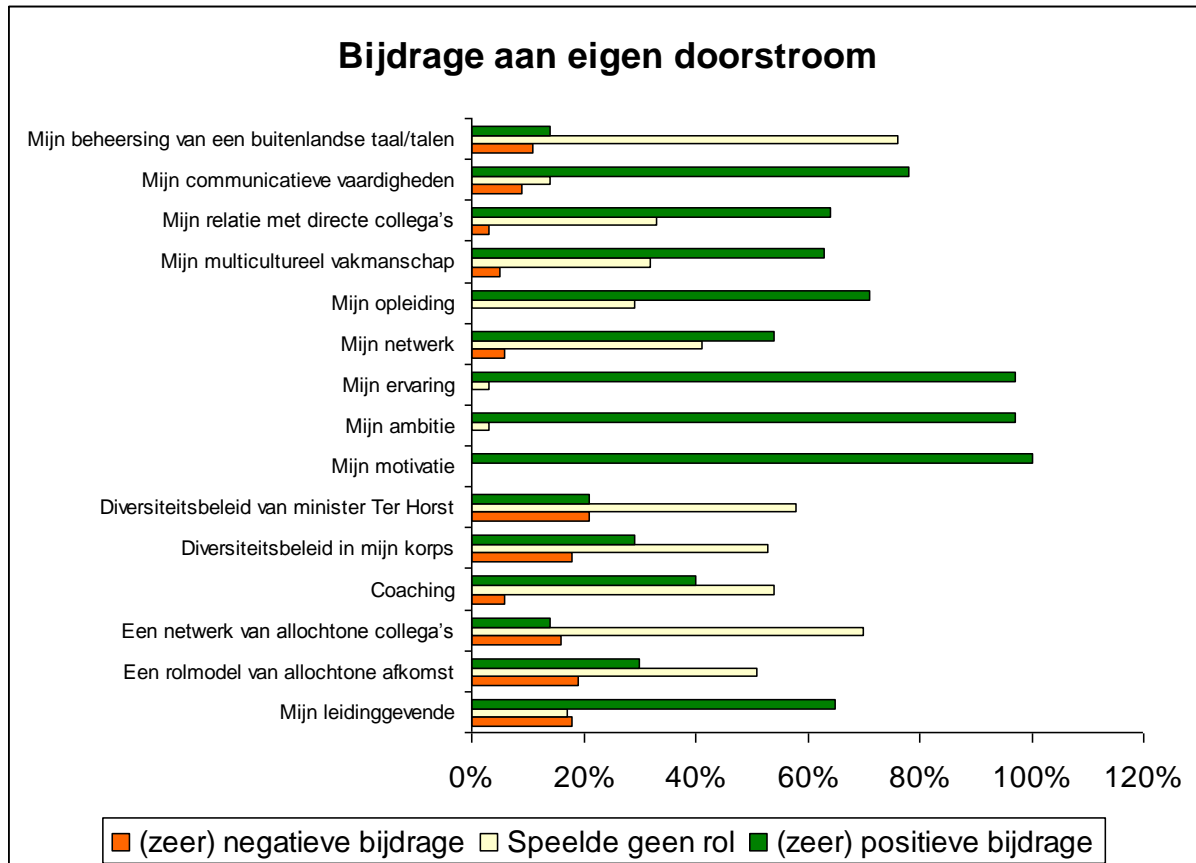
We hebben gevraagd door wie de respondenten gestimuleerd zijn om door te stromen. Uit de antwoorden blijkt dat een groot deel van de respondenten door verschillende partijen gestimuleerd is. Leidinggevenden en collega's worden het meest genoemd, door respectievelijk 20 en 19 respondenten. Daarnaast werd 16 keer verwezen naar stimulans door mensen in de privé-omgeving.

Tenslotte blijkt uit de vragenlijst dat 44% van de respondenten actief door het korps is benaderd met de vraag of zij willen doorstromen naar een hogere positie. Bij de overige respondenten is die vraag door het korps nooit gesteld. Bij de mensen die actief benaderd zijn door het korps heeft die benadering in de veel gevallen ook geleid tot stappen om die doorstroom in gang te zetten (36%).

4.3.6 Bevorderende factoren

Alle respondenten blijken te zijn doorgestroomd naar een hogere functie. Aan de respondenten is gevraagd in hoeverre een aantal specifieke factoren een bijdrage heeft geleverd aan die doorstroom. In de antwoorden valt op dat men hun doorstroom voor een belangrijk deel aan persoonlijke inzet toeschrijft (figuur 5). Ook motivatie, ambitie en ervaring scoren hoog.

Figuur 5: In hoeverre leverde factoren een bijdrage aan de doorstroom?



Een zelfde beeld spreekt uit de interviews. Durf en lef zien de geïnterviewden als de belangrijkste voorwaarden voor succes. Je moet laten zien wat je kunt. Wie ambitie heeft moet dat ook tonen, vindt men. Alleen dan kun je de traditionele beeldvorming over allochtone collega's doorbreken. Een geïnterviewde geeft aan dat je niet moet afwachten maar vooral zelf het heft in handen moet nemen.

De geïnterviewden vinden ook dat je niet moet leunen op het diversiteitbeleid als steun in de rug voor promotie. Wel heeft een enkeling hier profijt van gehad, al ging dit niet vanzelf. Ook hier was eigen initiatief belangrijk. Een geïnterviewde geeft aan dat zijn kleur heeft geholpen om in het korps te komen.

'Er waren geen vacatures toen ik van de opleiding kwam. Ik ben gaan lobbyen na mijn stage. Als ik een witte man was, had ik geen kans gehad.'

Maar het is niet alleen eigen initiatief dat werkt. Het krijgen van steun vanuit de organisatie is eveneens belangrijk. Of dit nu van de korpsleiding of van de direct leidinggevenden komt is om het even. Belangrijk is dat er mensen zijn die in jouw capaciteiten geloven, die vertrouwen in je hebben, zo stellen de geïnterviewden.

De steun vanuit de leidinggevende wordt door de meeste geïnterviewden als onontbeerlijk ervaren. De leidinggevende kan mensen die de potentie hebben om door te groeien stimuleren. Enkele geïnterviewden hebben hier goede ervaringen mee opgedaan. Op het moment dat een leidinggevende in hen geloofde werden zij naar voren geschoven of gevraagd om te solliciteren voor een bepaalde functie. Het gebeurt ook dat leidinggevenden die van korps veranderen hun 'favorieten' vragen om te solliciteren op een vacature in hun nieuwe korps. Dat kan gunstig zijn. Naast directe steun vanuit de organisatie wordt ook kansen krijgen om je te bewijzen en te leren genoemd als belangrijke bevorderende factor. Een geïnterviewde zegt:

'Ik zou graag gekoppeld worden aan een ervaren collega en met hem/haar meedraaien (op strategisch niveau) om te leren hoe de dingen op dat hogere niveau gaan.'

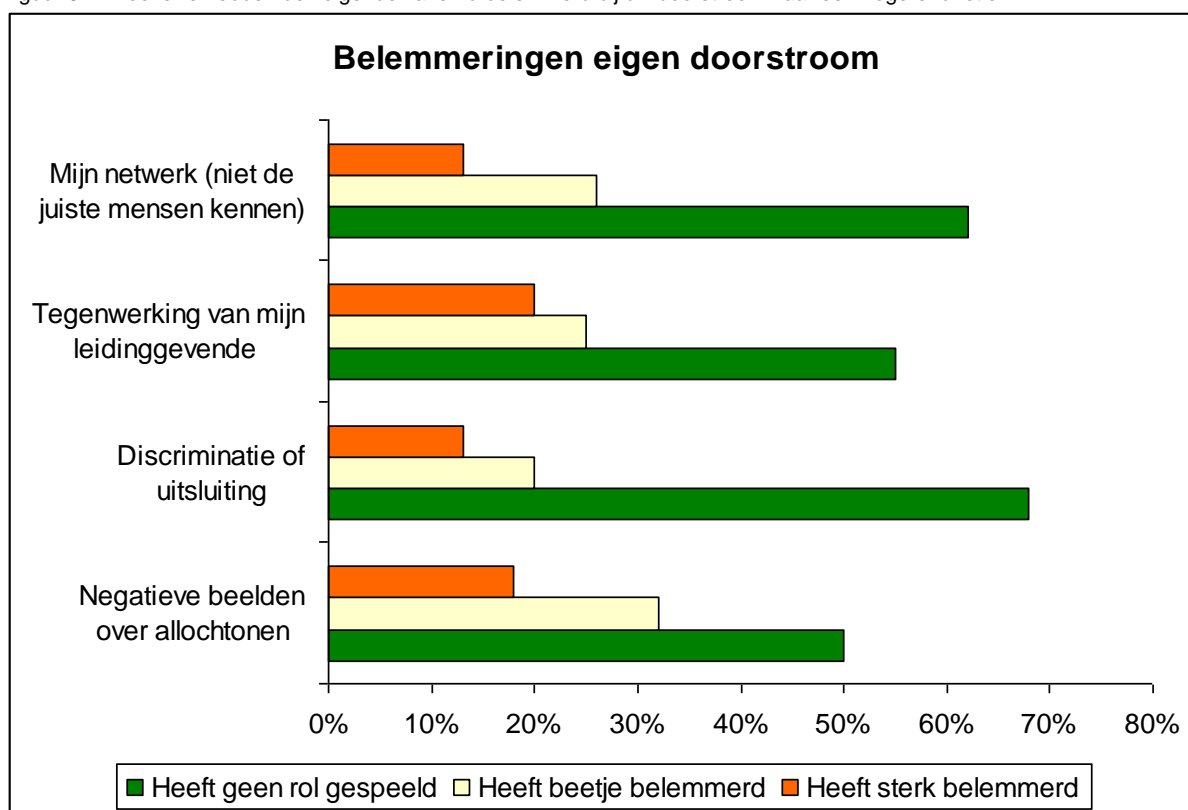
Dezelfde persoon zegt dat kennen en gekend worden binnen de organisatie belangrijk is om ook het vertrouwen van collega's te kunnen krijgen. Dit draagvlak is belangrijk als je verder in de organisatie wilt komen.

Coaching en speciale (maatwerk)trajecten om talenten te begeleiden worden eveneens als hulpmiddelen gezien. Meerdere geïnterviewden draaien mee in een kandidatenprogramma of MD-traject.

4.3.7 Belemmerende factoren

In de vragenlijst zijn ook vragen gesteld over factoren die mogelijk een belemmering vormen voor de doorstroom naar een hogere functie. We hebben hier gevraagd naar de eigen ervaring van de respondenten. Uit figuur 6 blijkt dat bij slechts een klein deel van de respondenten negatieve beeldvorming, discriminatie of uitsluiting de doorstroom belemmerd hebben. De meest genoemde belemmering is tegenwerking door de leidinggevende.

Figuur 6: In hoeverre hebben de volgende zaken u belemmerd bij uw doorstroom naar een hogere functie?



Bij de vraag of er andere factoren zijn die de doorstroom hebben belemmerd, wordt onder meer aangegeven dat hogere leidinggevenden voorzichtiger zijn bij de doorstroom van allochtonen. Volgens een respondent zijn zij bang dat een allochtoon zijn taak als leidinggevende niet aankan. Hierdoor lopen de leidinggevenden ook zelf een afbreukrisico, omdat zij achteraf op hun keuze voor die kandidaat kunnen worden aangesproken.

Eén van de respondenten ervaart het personeelsbeleid als een belemmering: er wordt heel erg naar ervaring en dienstjaren gekeken. Verder worden de bezuinigingen genoemd waardoor leidinggevende functies zijn komen te vervallen en leeftijdsdiscriminatie. Men is of te jong of te oud om door te kunnen stromen.

Ook in de interviews is gevraagd naar belemmerende factoren. De meeste geïnterviewden hebben wel eens een poging gedaan om door te stromen die niet slaagde. De redenen waarom zij werden afgewezen verschillen. Enkele geïnterviewden geven aan dat zij wellicht te vroeg solliciteerden naar de functie. Zij waren er bij nader inzien nog niet aan toe. Een ander had zich slecht voorbereid op het

sollicitatiegesprek. Tenslotte geeft één van de geïnterviewden nog een voorbeeld van een situatie waarbij de functie waarop hij solliciteerde al vergeven was aan een collega. De sollicitatieprocedure bleek slechts een formaliteit te zijn. Men had niet verwacht dat hij zou solliciteren, maar wilde hem wel graag voor het team behouden. Hij kreeg daarom een andere functie aangeboden.

Slechts een klein aantal geïnterviewden denkt dat hun afkomst heeft meegespeeld bij de afwijzing. Zij geven daarbij expliciet aan dat de sfeer in de organisatie toen conservatiever was dan nu. Een respondent geeft aan:

'Collega's om me heen stroomden sneller door, maar ik kwam nergens voor in aanmerking. Ik paste niet in het plaatje van de korpsleiding.'

Bij een ander werd de doorstroom belemmerd omdat de mensen die hierover beslisten vonden dat de bewoners van het betreffende werkgebied niet gewend zouden zijn aan "andere" mensen.

Meerdere geïnterviewden kregen als reactie op een sollicitatie te horen dat ze nog niet klaar waren voor een nieuwe functie. Ze denken dat ze onvoldoende zichtbaar waren voor de korpsleiding. Een geïnterviewde spreekt in dit geval van een vicieuze cirkel. Als je niet de kans krijgt om als leidinggevende ervaring op te doen kun je je niet bewijzen, dan blijf je in hetzelfde kringetje hangen. Gebrek aan steun van een leidinggevende wordt herhaaldelijk als reden opgegeven voor het niet kunnen doorstromen. Een respondent ziet het als een voorwaarde:

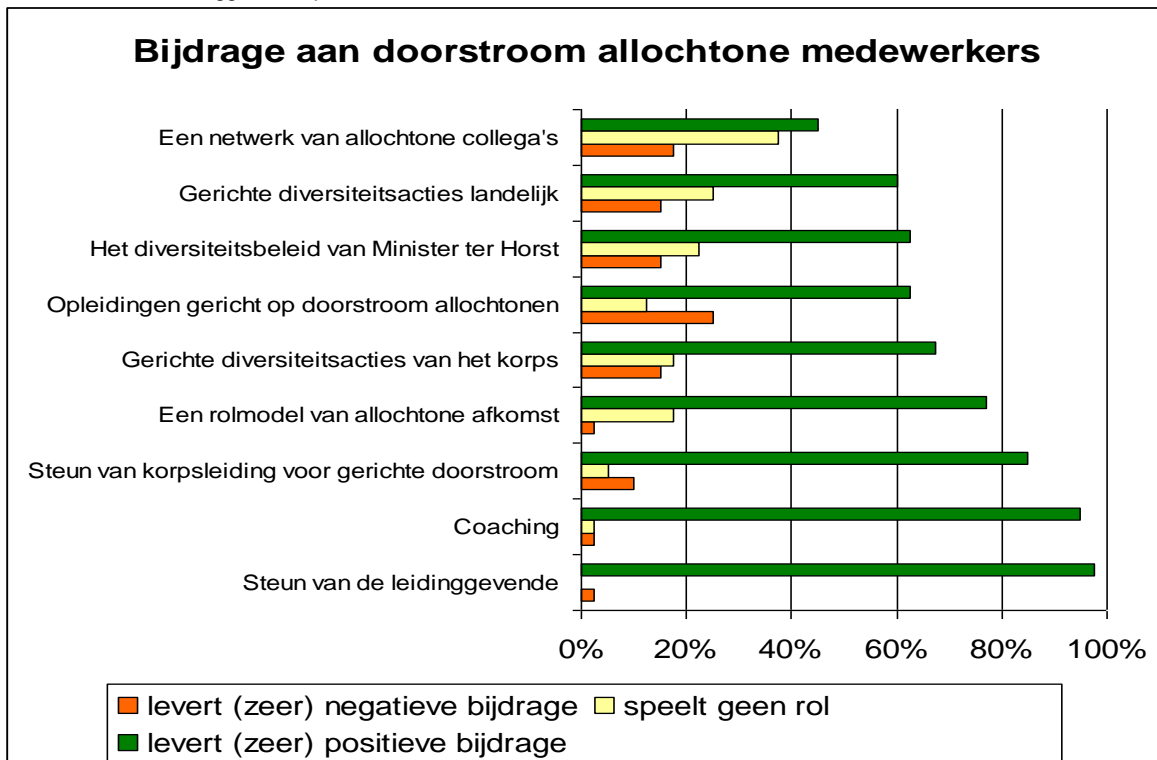
'Ook al doe je nog zo je best, je hebt een push nodig van een leidinggevende.'

4.4 Factoren die loopbanen van allochtonen in het algemeen beïnvloeden

4.4.1 Bevorderende factoren

Naast de vragen over de factoren die een rol speelden bij de *eigen* doorstroom is in de vragenlijst ook gevraagd naar factoren waarvan de respondenten denken dat ze *meer in het algemeen* van invloed zijn op de doorstroom van allochtone medewerkers. Uit figuur 7 blijkt dat de respondenten in het bijzonder een positieve bijdrage verwachten van de steun van de leidinggevende, coaching en steun van de korpsleiding. Over het effect van een netwerk van allochtone collega's op doorstroom zijn de meningen verdeeld. Hier is ongeveer eenderde van mening dat dit een positieve rol speelt bij doorstroom van allochtone medewerkers, maar een bijna even grote groep ziet geen effect of antwoordt neutraal.

Figuur 7: In hoeverre kunnen de volgende zaken volgens u een positieve bijdrage leveren aan de doorstroom van allochtone medewerkers naar leidinggevende posities?



Op de vraag of er ook andere factoren zijn dan bovengenoemde die de doorstroom van allochtone medewerkers bevorderen, geven 26 respondenten antwoord. De antwoorden zijn zeer divers. Hieronder enkele reacties:

'Voordat er allerlei activiteiten van de grond gaan komen zou ik adviseren om allereerst onderwerpen als diversiteit bespreekbaar te maken. Vaak roepen dit soort woorden negatieve associaties bij een hele grote groep collega's op.'

'Vlootshouw en competentieontwikkeling zullen bijdragen aan het koppelen van de juiste functies aan de potentiële collega.'

'Eigen ontwikkeling blijven stimuleren door opleidingen en cursussen op HBO-niveau te blijven volgen.'

'Uiteindelijk moet een ieder aan de norm voldoen, dus wat mij betreft gewoon maatwerk bieden om zo de kansen te vergroten.'

In de interviews is eveneens gevraagd wat volgens de geïnterviewden nodig is om de doorstroom van allochtonen te bevorderen. Hierop wordt vooral de steun van de (privé)omgeving en vanuit het korps genoemd. De privé-omgeving moet het eens zijn met iedere carrièrestap die wordt gezet.

Rolmodellen zijn volgens de geïnterviewden eveneens belangrijk. Zij zijn het levende bewijs dat allochtone collega's goed presteren en goed leiding kunnen geven.

Ook netwerken worden genoemd, waarbij tevens wordt aangegeven dat allochtonen die beter zouden kunnen benutten dan nu gebeurt. Meerdere geïnterviewden vinden dat allochtone netwerken vaak te weinig invloed hebben. Een geïnterviewde merkt hierover op:

'Wat mij opvalt, is dat in allochtone netwerken vooral uitvoerenden en geen beslissers zitten. Dat werkt in hun nadeel. Het is lastig als je niet in het strategische netwerk zit.'

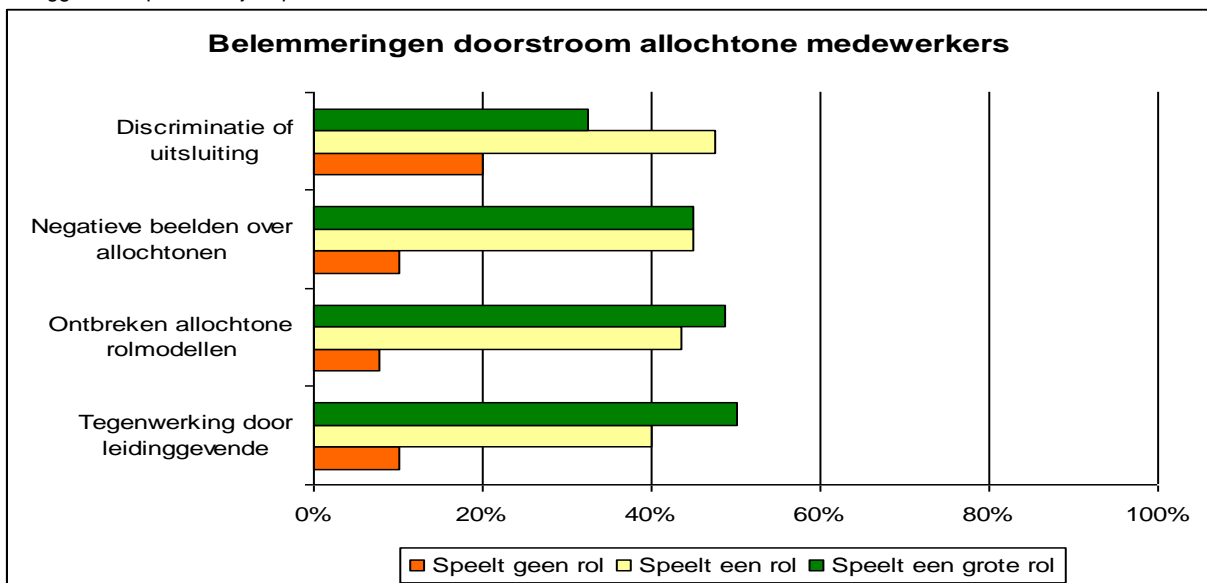
Ook wordt een aparte sollicitatietraining voor allochtone collega's als een pré ervaren. Meerdere geïnterviewden geven aan dat zij moeite hebben gehad met het sollicitatiegesprek. Zij spraken in de wij-vorm, lachten te veel zodat ze niet serieus werden genomen of hadden moeite met de vraag naar

de eigen sterke punten. Allochtonen stellen zich over het algemeen bescheidener, zegt een geïnterviewde. Ze willen wel hogerop maar kunnen hun ambities vaak moeilijker verwoorden. Meer aandacht voor deze culturele aspecten zou volgens de geïnterviewden kunnen helpen om de doorstroom van allochtonen te bevorderen.

4.4.2 Belemmerende factoren

In figuur 8 is te zien wat de respondenten antwoordden op de vraag wat de doorstroom van allochtone medewerkers belemmert. Tegenwerking van leidinggevende en ontbreken van allochtone rolmodellen worden het meeste genoemd. Discriminatie speelt volgens veel respondenten ook een belemmerende rol bij de doorstroom.

Figuur 8: In hoeverre belemmeren de volgende zaken volgens u de doorstroom van allochtone medewerkers naar leidinggevende posities bij de politie?



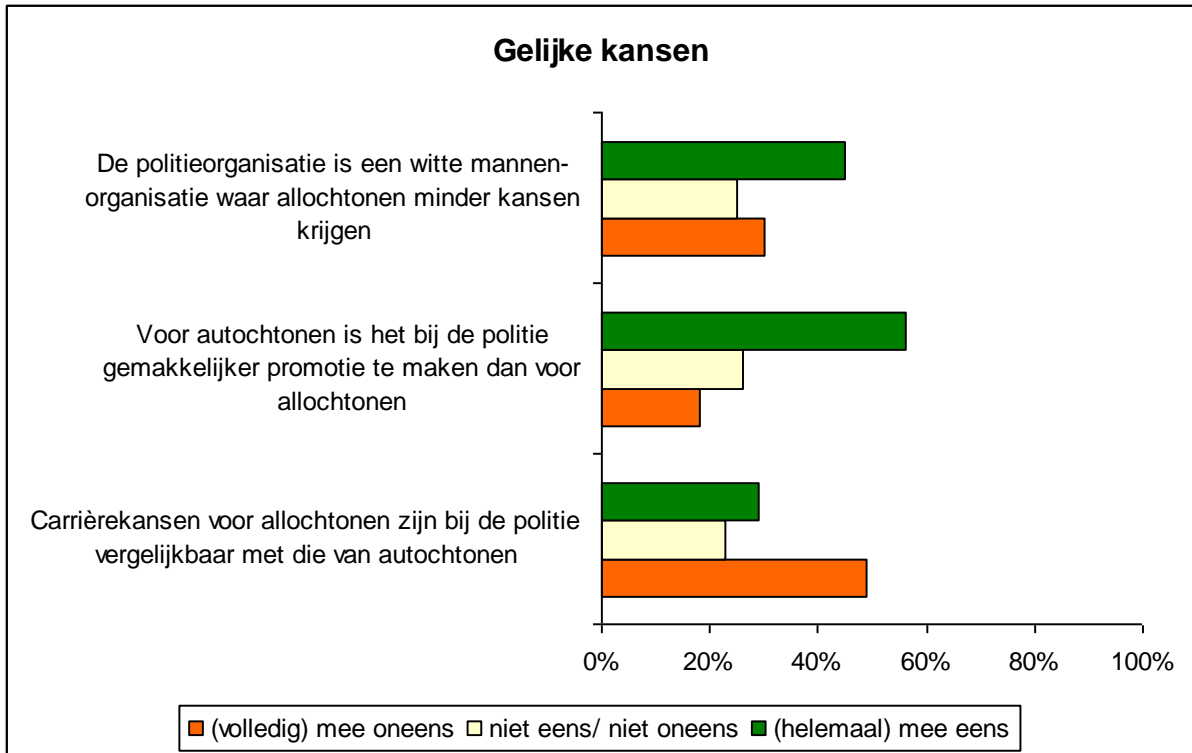
Op de vraag of er andere factoren zijn dan bovengenoemde die de doorstroom belemmeren, geven 12 respondenten antwoord. De antwoorden zijn grofweg in twee categorieën in te delen: belemmeringen die liggen bij de organisatie (meest genoemd) en belemmeringen die liggen bij de allochtone medewerker zelf. Hieronder wordt kort samengevat wat er is geantwoord:

- Belemmeringen bij organisatie:
 - Te weinig begeleiding, geen goede begeleiding
 - Gebrek aan inzicht in de meerwaarde van allochtone leidinggevenden
 - Organisatiecultuur: angst bij de gevestigde orde, tegenwerking vanaf de werkvloer
- Belemmeringen bij allochtone medewerker zelf:
 - Niet in bepaalde netwerken zitten
 - Onvoldoende werken aan jezelf, doorzetten, weten hoe het spel gespeeld wordt
 - Onzekerheid en niet gewaardeerd voelen
 - Onvoldoende opleidingsniveau en beheersing Nederlandse taal, terughoudendheid, bescheidenheid, onzekerheid

4.5 Gelijke kansen

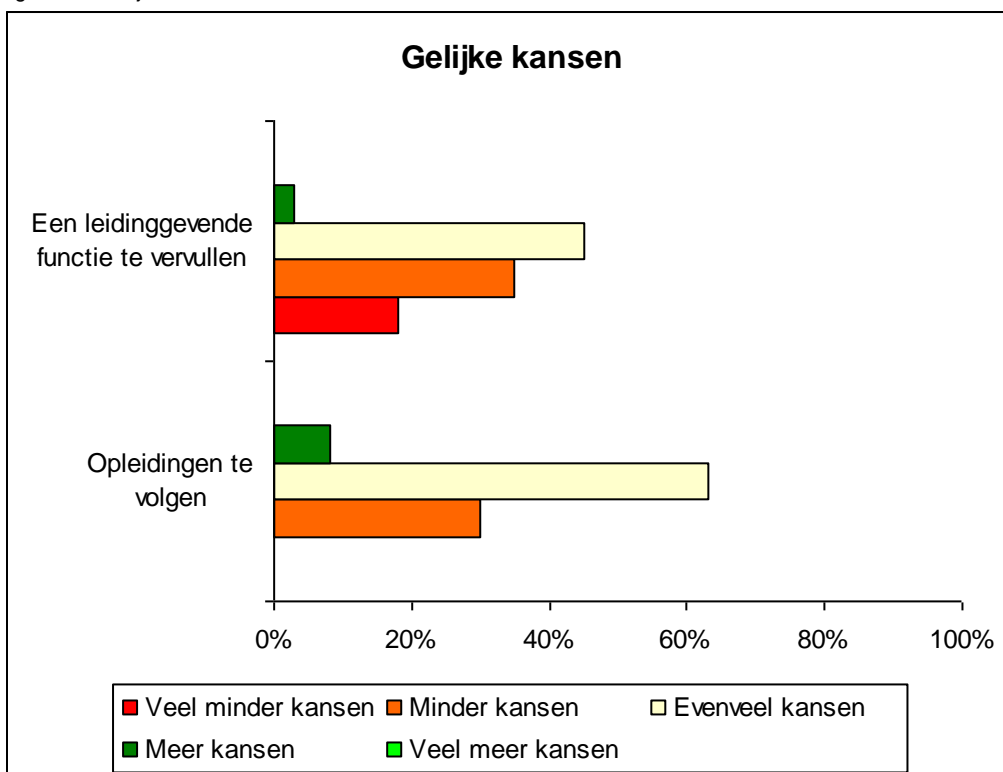
Hebben allochtonen en autochtonen in de politieorganisatie gelijke kansen om door te stromen? De antwoorden uit de vragenlijst maken duidelijk dat een aanzienlijk deel van de respondenten vindt dat dit niet het geval is. Volgens hen hebben allochtone politiemensen minder kansen dan hun autochtone collega's. Vooral bij de carrièrekansen ziet men verschillen (figuur 9).

Figuur 9: Gelijke kansen allochtonen en autochtonen



Vervolgens werd gevraagd of allochtonen evenveel kansen hebben om opleidingen te volgen als autochtonen en of zij een zelfde kans hebben om een leidinggevende functie te vervullen. De meeste respondenten vinden dat allochtonen evenveel kansen als autochtonen hebben (figuur 10). Maar ook hier blijkt dat een redelijke groep respondenten vindt dat allochtonen minder kansen hebben in de organisatie.

Figuur 10: Gelijke kansen allochtonen en autochtonen



In de gevraagde toelichting op deze vragen komt een wisselend beeld naar voren. Een deel van de respondenten denkt dat de verschillen steeds kleiner worden. Persoonlijke competenties lijken steeds belangrijker te worden. Etnische verschillen worden hierdoor naar de achtergrond gedrongen. Anderen zien nog wel verschillen. Zij wijzen op de dominante witte mannencultuur, waarin het voor allochtonen moeilijker is om door te dringen naar leidinggevende posities.

Ook in de interviews komen deze belemmeringen aan de orde. Meerdere geïnterviewden zijn van mening dat een allochtoon harder moet 'strijden' om een betere positie te bemachtigen dan een autochtoon. Een geïnterviewde zegt hierover:

'Zoals een autochtoon het voordeel van de twijfel krijgt, zo krijgt een allochtoon het nadeel van de twijfel.'

Eigenlijk komt het er volgens meerdere geïnterviewden op neer dat je als allochtoon altijd twee maal zo goed moet presteren als een autochtone collega. Dat uit zich vervolgens ook in de doorstroom. Een respondent zegt hierover:

'Als je kijkt naar de doorstroom van allochtonen dan is dat minimaal, terwijl ik wel veel allochtone talenten zie.'

Enkele geïnterviewden geven aan dat ze louter goede beoordelingen hebben gehad, maar toch niet de gewenste carrièrestap hebben kunnen maken. Wel werden zij gepasseerd door een autochtone collega, die volgens hen niet eens de vereiste kwalificaties bezat.

Een geïnterviewde vertelt hoe hij voor iedere stap die hij in zijn loopbaan maakte moest solliciteren, ook bij interne reorganisaties. Hij zag links en rechts autochtone collega's aan zich voorbij schieten. Zij stroomden automatisch door naar een andere functie, bij hem ging geen enkele bevordering automatisch. In zijn geval werden de sollicitatieprocedures strikt gehanteerd, bij zijn autochtone collega's was dit vaak niet het geval.

Enkele geïnterviewden zijn ronduit negatief. Voor hen is er volstrekt geen sprake van gelijkheid. Diversiteit is voor hen niets meer dan windowdressing. Een geïnterviewde zegt hierover:

'Allochtonen worden beschouwd als excuusnegers of excuus-Marokkanen. Er worden geen specifieke kwaliteiten aan hen toegedicht. Kwaliteiten van allochtonen worden alleen gebruikt als het uitkomt, bijvoorbeeld om te vertalen.'

De specifieke kwaliteiten van allochtone politiemensen, zoals kennis van de taal en cultuur van de eigen bevolkingsgroep, worden onvoldoende benut. Volgens een geïnterviewde wekken zij zelfs jaloezie op bij de autochtone collega's. Om toch te bereiken wat je wilt, moet je je etniciteit afleggen, zeggen enkele geïnterviewden. Je moet je aanpassen aan je collega's en aan de organisatie.

'Zorg dat je volkomen integreert en neem afstand van je eigen groep. Wordt een Bounty: wit van binnen, bruin van buiten. Verwijder je van je eigen omgeving. Dat helpt onherroepelijk. Ik heb het meerdere collega's zien doen.'

Een geïnterviewde die de organisatie heeft verlaten zegt dat je de kleur van het behang aan moet nemen. Daar kom je het verst mee in de organisatie. Toch komt dit type werknemer zichzelf volgens een geïnterviewde een keer tegen. Hij of zij neemt immers bewust afstand van zijn afkomst en verwijdert zich van zijn of haar sociale omgeving. Deze houding roept ook weerstand op bij autochtone collega's, vooral als de carrièrestappen te snel achter elkaar worden gezet. Dat wekt afgunst:

'Als de allochtone collega sneller gaat dan de rest dan wordt je ineens van die talentvolle allochtoon die zo goed zijn best doet, tot een bedreiging.'

Woorden van gelijke strekking worden ook door andere geïnterviewden gebezigd. Zij geven aan dat de terughoudendheid om allochtonen als leidinggevend te benoemen groter wordt naarmate men de hiërarchische ladder verder bestijgt. De weerstand is groter in de bovenlaag dan op de werkvloer. Daar voelen zij meer spanning dan in de onderlaag. Een geïnterviewde zegt hierover:

'Als er te veel allochtone leidinggevenden komen, dan wordt het al snel als een bedreiging gezien.'

Enkele geïnterviewden proberen de ongelijkheid te verklaren. Zij denken dat de politie te veel aanstuurt op beelden. Die beelden over bevolkingsgroepen leven het sterkst bij het middenkader. En juist het middenkader is belangrijk voor de doorstroom. Men zou veel meer puur op competenties moeten sturen.

Een deel van de respondenten geeft expliciet aan dat eventuele doorstroomproblemen niet alleen veroorzaakt worden door de organisatie of door de (autochtone) collega's. Allochtone collega's moeten ook zelf hun verantwoordelijkheid nemen. Zij moeten bijvoorbeeld meer met hun ambities naar buiten treden en gebruik maken van de opleidingsmogelijkheden, zegt een respondent.

Uit de antwoorden blijkt wel dat veel respondenten een verandering zien. De organisatie is een andere dan die van tien jaar terug. Zij is toegankelijker voor allochtone politiemensen. Hierbij bespeurt men grote verschillen tussen de korpsen. Een respondent zegt hierover:

'Er zijn veranderingen zichtbaar, maar het is afhankelijk van de huidige generatie leidinggevenden in hoeverre allochtonen en andersdenkenden een kans krijgen. Dit is lang niet overal het geval.'

Ook in de interviews kwam dit thema ter sprake. Er is expliciet gevraagd of men een verbetering in de kansen tot doorstromen ziet. De meeste geïnterviewden geven aan dat het nog steeds lastig is om door te stromen, maar uit de gesprekken bleek men dit vooral een kwestie van tijd ziet. De doorstroom verloopt steeds beter.

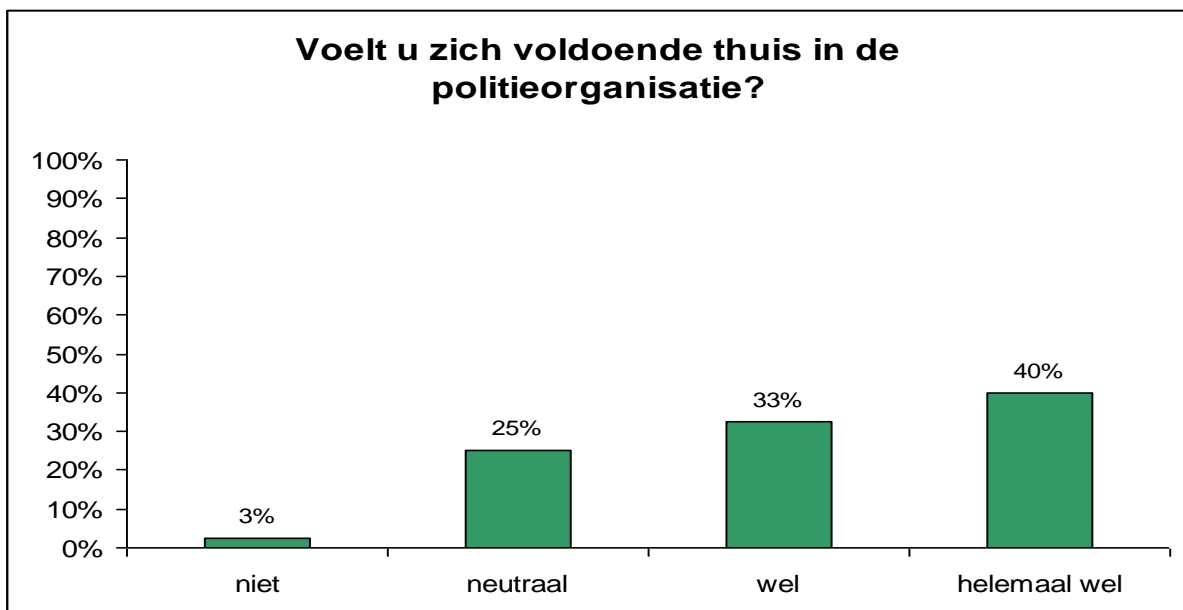
Een geïnterviewde geeft aan dat de mogelijkheden tot doorstroom te maken hebben met de etnische groep waartoe men behoort. De ene groep stroomt sneller door dan de andere.

'De doorstroom bij Indische en Molukse collega's verloopt soepeler dan bij een Marokkaan.'

4.6 Organisatiecultuur

De meeste respondenten die de vragenlijst invulden voelen zich thuis in de politieorganisatie (zie figuur 11). Een kwart van de respondenten reageert neutraal op deze vraag en slechts een enkeling voelt zich niet thuis in de organisatie.

Figuur 11: Voelt u zich thuis in de politieorganisatie?



We hebben de respondenten gevraagd hun antwoord toe te lichten. Hieronder volgen enkele reacties van respondenten die 'neutraal' antwoordden op de vraag of zij zich thuis voelen bij de politie:

'Niet altijd; je moet je namelijk voortdurend bewijzen. Daardoor voel je je niet serieus genomen.'

'Tijdens de opleiding op de NPA niet. In het korps meer, heb goede en leuke begeleiders gehad op een enkele na.'

Enkele reacties van respondenten die zich (helemaal) thuis voelen bij de politie:

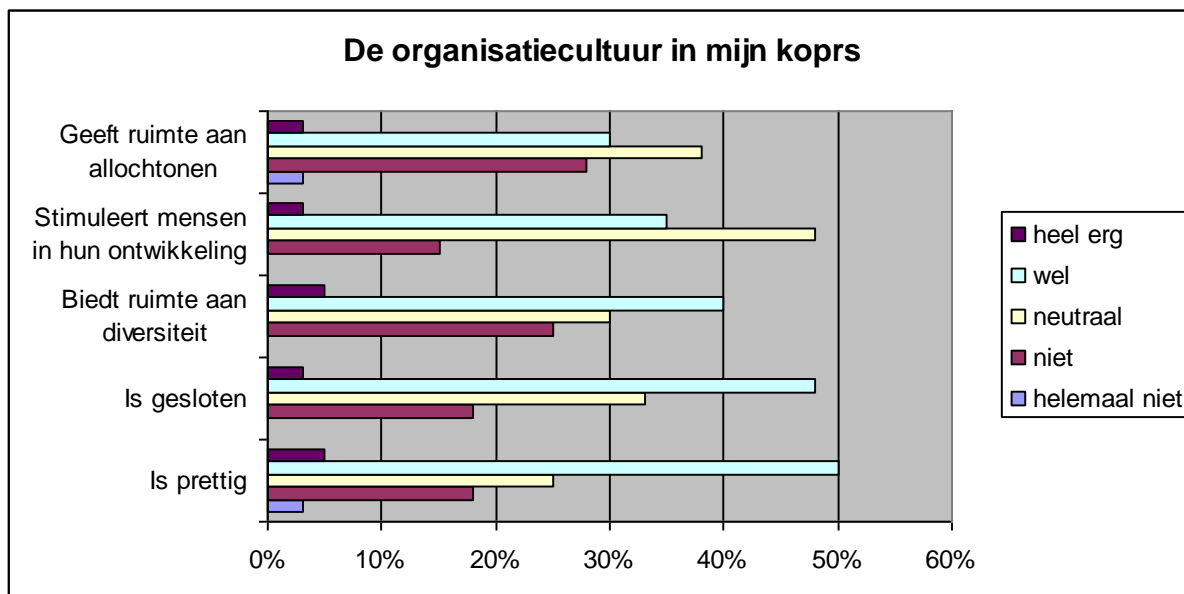
'Is afhankelijk van je eigen wijze van acteren en manifesteren. Zolang ik mijn werk naar behoren uitvoer en mij volledig inzet, is er niets aan de hand. Verder werk ik op een afdeling waar het klimaat veilig is en ik mijzelf kan zijn! Een voordeel is dat iedereen weet dat mijn chef voor de volle 100% achter mij staat en onacceptabel gedrag niet tollereert.'

'Het politiewerk is mijn vak, ik voel me thuis in de politieorganisatie, maar het ontbreekt nog wel eens aan frisse hedendaagse ideeën. Het is toch nog een conservatieve organisatie die moeizaam verandert. Dat staat me wel eens tegen.'

4.6.1 Diversiteitklimaat

Zowel in de vragenlijst als tijdens de interviews zijn vragen gesteld over het diversiteitklimaat bij de politie. Onder een goed diversiteitklimaat verstaan we hier een klimaat waarin allochtonen zich welkom, gewaardeerd en gestimuleerd voelen in de organisatie. In de vragenlijst hebben we verschillende aspecten van de cultuur voorgelegd met de vraag wat men ervan vindt.

Figuur 12: de organisatiecultuur in mijn korps



We zien in figuur 12 dat meer dan de helft van de respondenten de organisatiecultuur van het korps als prettig en open ervaart. Iets minder dan de helft vindt dat het korps ruimte geeft aan diversiteit. Ongeveer een derde is hier neutraal over. Op de vraag of het korps stimulans biedt aan mensen in hun ontwikkeling antwoordt de grootste groep neutraal (48%). Hoewel 45% vindt dat het korps ruimte geeft aan diversiteit, vindt slechts 33% dat het korps ruimte geeft aan allochtonen. 31% vindt zelfs dat het korps (helemaal) geen ruimte geeft aan allochtonen, 25% vindt dat er geen ruimte is voor diversiteit.

De meeste geïnterviewden geven aan dat het diversiteitklimaat erg verschilt tussen korpsen, en dat er ook binnen korpsen grote verschillen zijn tussen afdelingen of teams. Verder geven de geïnterviewden

aan dat er over het algemeen geen sprake is van harde discriminatie bij de politie, maar dat ze wel een subtiel en onderhands gevoel hebben dat allochtonen zich nog niet overal welkom en gewaardeerd voelen.

'Het is geen kwestie van bewuste discriminatie, maar het is in het denkpatroon verweven.'

Een aantal geïnterviewden noemt dat wie anders is dan de rest bij de politie (zoals het geval is bij allochtonen), zich extra moet bewijzen.

'Wat heel sterk speelt bij politie: je moet het verdiend hebben. Je moet het vak op straat geleerd hebben. Je moet tien broeken versleten hebben. Daar heeft iedereen last van bij de politie, maar als allochtoon moet je het extra hard verdienen. Je valt nu eenmaal op.'

Bovenstaande blijkt uit het feit dat er grapjes en opmerkingen over allochtonen worden gemaakt. Ook wordt het opgemerkt in de omgangsvormen en de cultuur in de organisatie. Bijvoorbeeld door opmerkingen of gedrag van leidinggevenden.

'Je merkt het bij selecties. Sommige leidinggevenden kiezen altijd voor hetzelfde type mensen.'

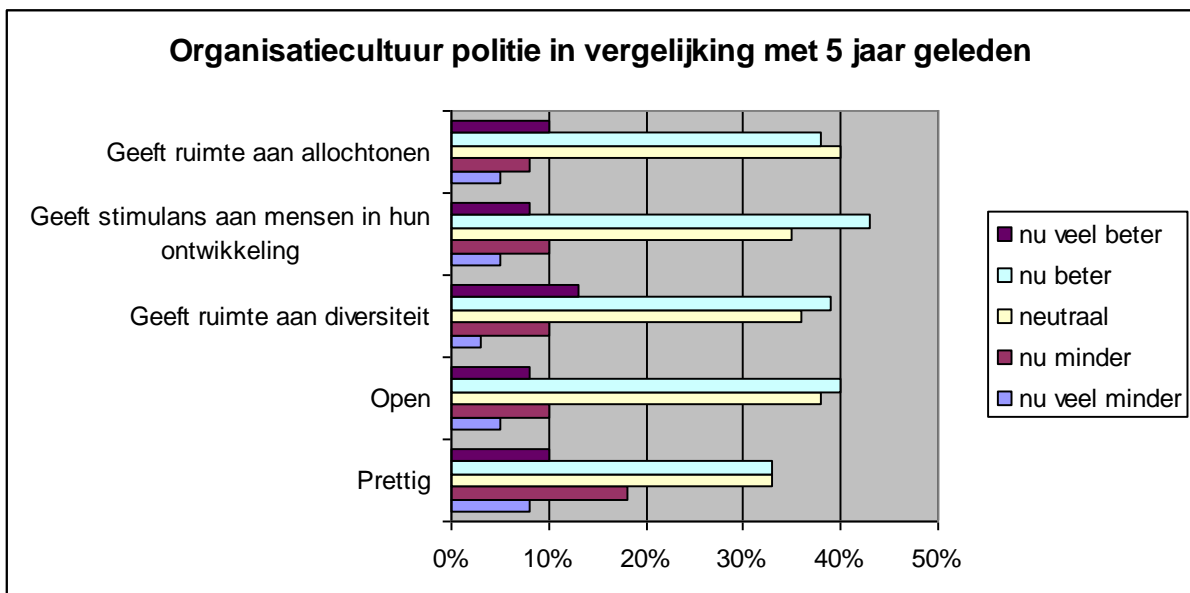
Een andere geïnterviewde geeft aan dat veel allochtonen zich niet welkom, gewaardeerd en gestimuleerd voelen in de organisatie. Hij geeft aan dat wanneer je hogerop wil komen, je een kruiwagen nodig hebt en je kleur moet opgeven.

'Mensen die nu benoemd worden zijn zwart van buiten, maar wit van binnen.'

4.6.2 Ontwikkeling diversiteitsklimaat

Omdat we benieuwd zijn of het diversiteitsklimaat in de afgelopen periode veranderd is hebben we hierover in de vragenlijst een vraag gesteld.

Figuur 13: Organisatiecultuur in vergelijking met 5 jaar geleden



Figuur 13 laat zien dat er volgens de respondenten vooral meer ruimte voor diversiteit is gekomen, 52% vindt dat de cultuur op dit punt verbeterd is. Ook biedt de organisatiecultuur in de beleving van de respondenten nu meer stimulans aan mensen in hun ontwikkeling dan 5 jaar geleden. Op de vraag of de organisatiecultuur prettiger is geworden de afgelopen 5 jaar, antwoordt ongeveer een kwart van de respondenten dat de organisatiecultuur minder prettig is geworden. Vooral respondenten tussen de 41 en 45 jaar geven aan dat dit het geval is.

4.6.3 Verbeteren diversiteitsklimaat

Vervolgens hebben we de geïnterviewden gevraagd hoe het diversiteitsklimaat verbeterd kan worden. Wat moet er gebeuren om te zorgen dat allochtonen zich meer welkom, gewaardeerd en gestimuleerd voelen in de organisatie? De geïnterviewden hebben hier veel ideeën over. Bijna iedereen zegt dat een verbetering begint bij de top en bij de direct leidinggevenden. Er wordt aangegeven dat de top van de organisatie een goede visie op diversiteit heeft, maar dat dit nog meer moet doorsijpelen naar de lagen eronder. Leidinggevenden moeten bijvoorbeeld talent herkennen en goede medewerkers bij anderen onder de aandacht brengen. En leidinggevenden moeten uitstralen dat allochtonen een meerwaarde hebben voor het korps.

Verder wordt genoemd dat het mogelijk moet zijn om 'anders' te zijn binnen de politie. Bij de politie is het nu zo dat je binnen de groep moet passen, anders val je erbuiten en dat kan nadelige gevolgen hebben voor je carrière.

'Men moet niet de kleur van het behang aannemen, maar men moet de eigen stem durven laten horen.'

Er wordt ook opgemerkt dat het voor iedereen, dus ook voor autochtone mannen, prettig zou zijn als je echt jezelf kan zijn. Ook zou het volgens een aantal geïnterviewden helpen als de organisatie zich meer bewust zou zijn dat ruimte voor diversiteit goed is voor het functioneren van de organisatie en voor de legitimiteit. Het besef dat diversiteit een business issue is moet nog beter doordringen tot de organisatie.

Tenslotte wordt genoemd dat de hele organisatie bij dit proces moet worden betrokken. Ook de zittende top moet klaargestoomd worden, zodat zij leert omgaan met meer allochtonen in de top.

'Ook de omgeving moet veranderen, dus de rest bij de politie klaarstomen voor allochtonen. Als je een nieuwe auto koopt is het ook beter om er een garage omheen te bouwen. Dan blijft de auto langer goed. Geldt ook voor de politie.'

4.7 Uitstroom

De uitstroom van allochtone medewerkers bij de politie is hoger dan de politieorganisatie wenselijk vindt. De respondenten is gevraagd wat volgens hen de belangrijkste redenen zijn waarom allochtone medewerkers de politieorganisatie verlaten.

De respondenten die de vragenlijst invulden wijzen erop dat de politiecultuur door veel medewerkers als benauwend wordt ervaren, waardoor zij uiteindelijk besluiten om de politieorganisatie te verlaten. Volgens een aantal respondenten spelen vooral organisatiestructurele factoren een rol bij de uitstroom. Er is een gebrek aan doorstroommogelijkheden, er is onvoldoende begeleiding om door te kunnen stromen en ook het salaris wordt in een enkel geval als onvoldoende ervaren. Ook het politiewerk zelf wordt enkele keren als een reden voor uitstroom genoemd. Tegenvallende resultaten op straat spelen dan een rol: men is teleurgesteld in de effectiviteit van het werk.

Het merendeel van de respondenten wijst echter op de organisatiecultuur. De politie is een "blanke machocultuur" waarin veel allochtonen zich niet makkelijk thuis voelen. Er wordt geen rekening gehouden met hun achtergronden, cultuur en gebruiken. Een ander omschrijft de politie als een starre conservatieve hiërarchische organisatie. Een relatief groot aantal respondenten zegt bovendien dat er nog steeds wordt gediscrimineerd. Een respondent heeft het over een 'stille maar voortdurende discriminatie'.

Allochtone collega's verlaten de organisatie omdat zij het gevoel hebben dat ze niet geaccepteerd worden en niet serieus worden genomen. Soms is er sprake van pesterijen waardoor de betreffende persoon alleen komt te staan en geen verbinding meer heeft met collega's. Dit maakt de organisatie onveilig voor deze groep van politiemensen.

'Sommige allochtone collega's zijn als gevolg van discriminatie en ongewenste omgangsvormen de cultuur en de mensen gewoon kotsbeu geworden.'

Een ander typeert de situatie in zijn korps als dweilen met de kraan open. Op den duur haken allochtone collega's af omdat zij het niet langer de moeite waard vinden om hiertegen te vechten. Tenslotte wordt aangegeven dat de meerwaarde van allochtonen nog onvoldoende wordt ingezien.

Op de vraag wat de politieorganisatie zou kunnen doen om de uitstroom van allochtone collega's te beperken wordt onder andere gewezen op het belang van doorstroom. Als er meer allochtonen op leidinggevende functies komen kunnen zij functioneren als rolmodel, zowel naar de allochtone als de autochtone collega's. Een respondent vindt daarbij dat sommige allochtone collega's zich vaak onvoldoende bewust zijn van die rol:

'Ik vind dat zij een bepaalde verantwoordelijkheid hebben om te laten zien aan de nieuwe instroom, dat je je als allochtoon wel degelijk staande kan houden binnen de organisatie.'

Allochtone leidinggevendenden kunnen ook voor opvang en begeleiding zorgen en vertellen welke wegen je moet bewandelen als je iets vervelends overkomt. Meer algemeen vindt een relatief grote groep respondenten dat de begeleiding of coaching van nieuwkomers en potentieel leidinggevendenden kan worden verbeterd. Een respondent denkt dat vooral de top van de organisatie hier een rol in kan spelen.

'Goed laten coachen door iemand met zeggenschap aan de top van de organisatie, die in die persoon gelooft en hem of haar waardeert en wanneer nodig ook ondersteunt.'

De organisatie zou volgens de respondenten ook meer oog moeten hebben voor de specifieke competenties die allochtone politiemensen meebrengen. Zij hebben een voorsprong in kennis over bepaalde culturen. Die kennis kan in een organisatie als de politie veel beter worden benut. Dit maakt ook dat deze mensen veel meer gewaardeerd worden. Enkele respondenten vinden dan ook dat veel meer nadruk op het diversiteitbeleid moet worden gelegd. Men moet het huidige beleid in ieder geval voortzetten en zo nodig verder aanscherpen.

Een relatief groot aantal respondenten wijst ook bij deze vraag op de vijandige politiecultuur. Zij stellen dat er meer gedaan moet worden om discriminatie en ongewenste omgangsvormen te benoemen en openlijk aan te pakken. Er moet worden gewerkt aan een veilig werkklimaat. Een respondent ziet als oplossing de benoeming van een onafhankelijk ambtenaar vanuit het ministerie. Deze persoon moet bevoegd zijn om in te grijpen in situaties waar sprake is van benadeling of discriminatie.

Meerdere malen wordt ook gewezen op het nut van exitgesprekken. Uit de reacties blijkt dat men de indruk heeft dat hier nu weinig mee wordt gedaan.

4.7.1 Uitgestroomden

Aan de geïnterviewden die de politie verlaten hebben is gevraagd of zij de verschillen tussen de politie en hun huidige werkomgeving kunnen beschrijven. Hoewel de uitgestroomde respondenten tevreden zijn over de kans die ze buiten de politie kregen geven twee van hen aan dat ook in hun nieuwe organisatie doorstroom voor allochtonen niet vanzelfsprekend is.

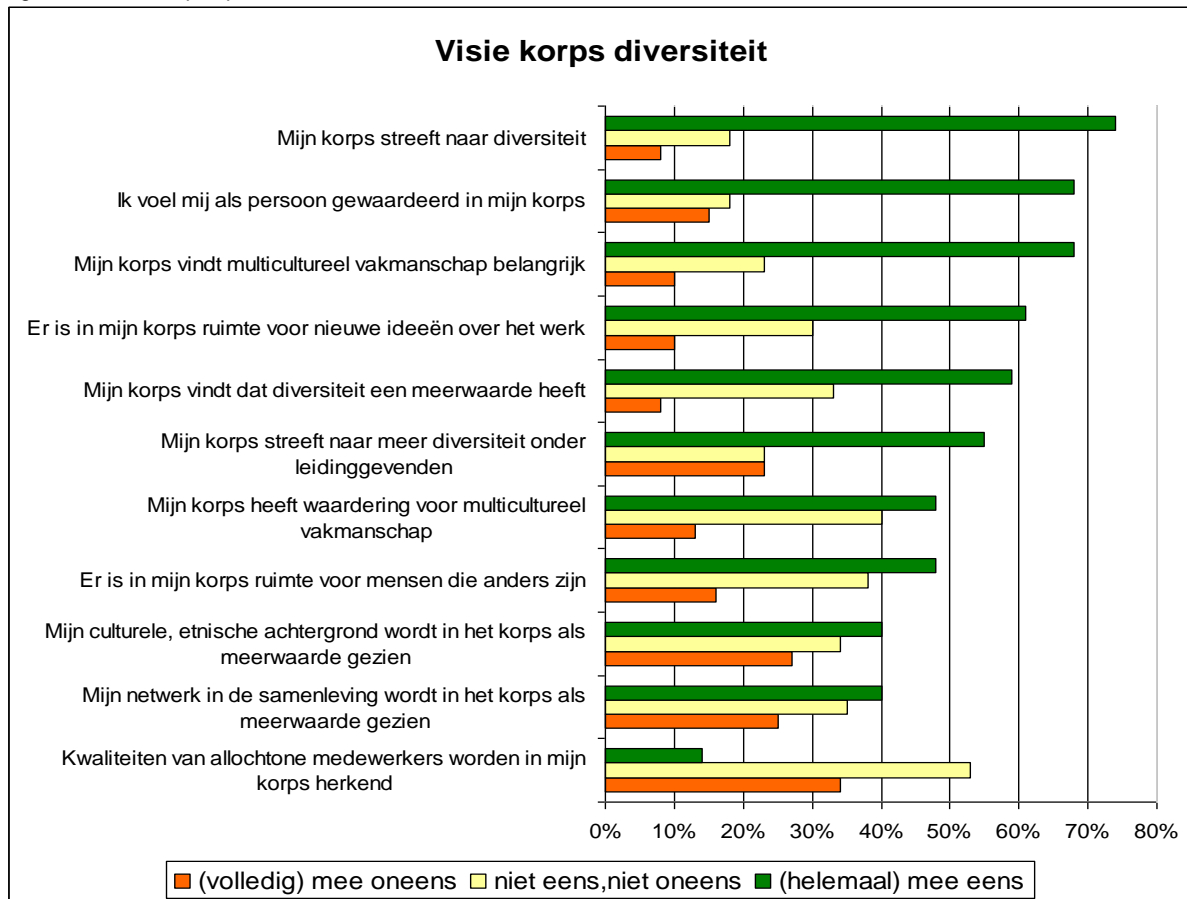
Een van de respondenten geeft aan dat diversiteit in zijn nieuwe organisatie geen issue is, maar vanzelfsprekend. Een andere respondent die de politie heeft verlaten tekent aan dat hij op grond van zijn vervelende ervaringen bij de politie bevooroordeeld is en dat hij het daarom bij een andere organisatie al gauw beter vindt.

Een andere geeft aan dat commerciële organisaties de voordelen van diversiteit veel meer inzien en dat uit zich in het personeelsbeleid. Allochtonen zijn hun klanten en als je deze niet behoorlijk bedient dan gaan ze naar de concurrent. Daarom ook nemen commerciële organisaties veel meer allochtonen in dienst omdat deze de specifieke klantengroepen wellicht beter begrijpen. Naast het winst oogmerk is ook het aanbod op de arbeidsmarkt een bepalende factor. Het potentieel en talent zit ook in andere bevolkingsgroepen. Zeker in de Randstad waar een relatief groot deel van arbeidsaanbod allochtoon is kan een werkgever die op zoek is naar nieuwe mensen dit gegeven moeilijk negeren.

4.8 Visie korps op diversiteit

We hebben in de vragenlijst een aantal stellingen voorgelegd over de visie van het korps waar de respondent werkzaam is op diversiteit. Per stelling konden de respondenten aangeven in hoeverre zij het met de stelling eens zijn.

Figuur 14: Visie korps op diversiteit



Ongeveer driekwart van de respondenten geeft aan dat hun korps streeft naar diversiteit (figuur 14). Oudere respondenten en respondenten die lang in dienst zijn, hebben hier vaker geen mening over. Ook geven veel respondenten (68%) aan dat het korps multicultureel vakmanschap belangrijk vindt. Echter, slechts 14 % van de respondenten geeft aan dat de kwaliteiten van allochtone medewerkers worden herkend in het korps. Vooral de jongeren en respondenten die minder dan 11 jaar in dienst zijn, zijn het ermee oneens dat kwaliteiten van allochtone medewerkers worden herkend. Een grote groep (53%) is het eens noch oneens met de stelling. Dit impliceert dat veel respondenten niet weten of de kwaliteiten van allochtone medewerkers worden herkend.

4.9 Wenselijkheid doorstroom allochtonen

Is het wenselijk dat de top bij de politie meer divers wordt? Deze vraag hebben we in de interviews voorgelegd. Alle geïnterviewden vinden het wenselijk dat er meer diversiteit komt in de top van de politieorganisatie. Volgens hen is een diversiteit aan kwaliteiten, denkwijzen en visies nodig is om goed te kunnen opereren in de huidige samenleving. Dit geldt specifiek voor wijken waar veel allochtonen wonen, maar ook elders kan diversiteit voordelen bieden. Meer diversiteit in het personeelsbestand zorgt volgens de geïnterviewden voor meer kwaliteit van het politiewerk.

'Als je verschillende soorten mensen bij elkaar zet, krijg je verschillende visies, denkwijzen. Je leert van elkaar. Dat maakt het wijkteam sterker.'

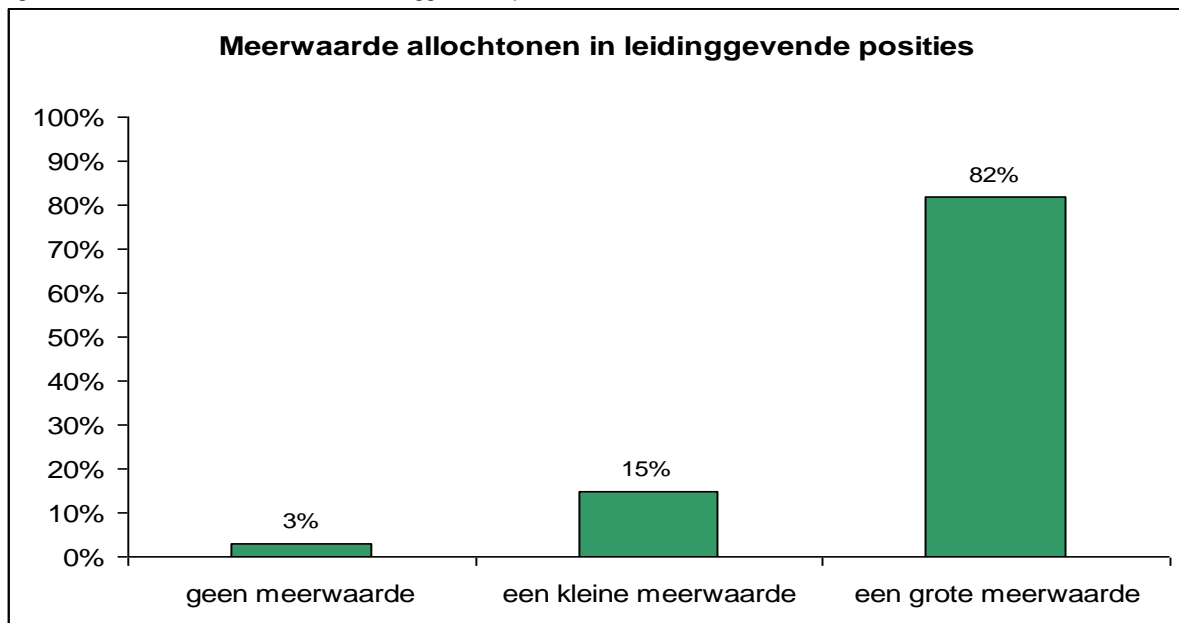
'Je hebt verschillende kwaliteiten nodig voor verschillende visies. Er is namelijk nooit één beste oplossing, dus je hebt verschillende visies nodig. We hebben een mix van vaardigheden nodig. Man, vrouw, allochtoon, autochtoon, zij-instromer (gewone burgers), executief.'

Aangezien de samenleving divers is, is legitimiteit ook een belangrijk argument om meer diversiteit in de top te bereiken. Als politie moet je herkenbaar zijn voor de samenleving, iedereen moet zich in de politie kunnen herkennen.

'De maatschappij is divers, dit vereist dat ook de politie divers kan denken. Ik zie de voordelen in ons eigen team. Maar niet alleen kleur bepaalt diversiteit, maar vooral ook denkbeelden. We hebben ook wel vrouwen in de leiding gehad, die half man waren. Dan heb je dus niet ineens diversiteit. Als vrouw moet je je feminiene kant durven gebruiken.'

De meeste respondenten (82%) antwoorden op de vragenlijst dat ze vinden dat allochtonen in leidinggevende posities een grote specifieke meerwaarde hebben binnen de politieorganisatie (figuur 15). 15% vindt dat leidinggevende allochtonen een kleine meerwaarde hebben voor de politie en 3% vindt dat allochtone leidinggevendenden geen meerwaarde hebben. Onder de vrouwen is dit laatste percentage significant hoger, namelijk 13%.

Figuur 15: Meerwaarde allochtonen in leidinggevende posities



4.10 Wenselijkheid specifiek beleid

Diversiteit in de politietop is dus wenselijk, vinden zowel geïnterviewden als respondenten. Maar hoe bereikt de politie deze diversiteit in de top? Zijn speciale acties en maatregelen wenselijk om dit te bereiken? Zowel in de vragenlijst als in de interviews hebben we gevraagd of men het wenselijk vindt dat er specifieke activiteiten worden ondernomen om de doorstroom van allochtone medewerkers te bevorderen.

Het grootste gedeelte van de respondenten en geïnterviewden vindt het wenselijk dat specifieke activiteiten worden ondernomen. Krap een derde van de respondenten antwoordt 'neutraal' op deze vraag in de vragenlijst, zij geven aan dat bij doorstroom vooral naar kwaliteit gekeken moet worden. De geïnterviewden geven aan dat goede communicatie over de maatregelen en activiteiten erg belangrijk is. Die moet duidelijk maken waarom diversiteit aan de top wenselijk is. Daarnaast is het belangrijk de maatregelen goed te introduceren, bijvoorbeeld door samen te werken met de

ondernemingsraad. Voorzichtigheid is overigens wel geboden, want specifieke maatregelen kunnen ook stigmatiserend werken, zo geven zij aan.

'Het lastige met specifieke trajecten of maatregelen is dat dit vaak negatief uitpakt. Zo kreeg bijvoorbeeld een doorstroomtraject voor vrouwen al snel de bijnaam van het 'heksentraject'. Dan werkt het alleen maar stigmatiserend en in het nadeel van de betrokkenen.'

Vervolgens hebben we gevraagd wat er volgens de respondenten en de geïnterviewden moet gebeuren om meer diversiteit in de top te bereiken. De genoemde maatregelen vallen uiteen in een aantal verschillende categorieën:

Herkennen en ontwikkelen talent

'Het Kandidaten Programma Politie is een uitstekend initiatief om bestaande strategische netwerken te 'infiltreren' met politiemedewerkers uit andere sociale en/of businessnetwerken, waardoor er in die laag een andere en bredere kijk ontstaat op wat doorstroom medewerkers zouden kunnen zijn.'

'Bijvoorbeeld een talentenprogramma op regionaal niveau. In het hele korps wordt gekeken wie de talenten zijn en drie mensen uit het korps doen mee aan een landelijk programma. Ook goed om dit regionaal aan te pakken. Dus een programma dat wijkteams dwingt om talenten onder allochtonen te selecteren. Als je dat niet doet, moet het via de reguliere weg, en dan ben je teveel afhankelijk van sollicitatiecommissies, of zij talenten zien en of ze niet teveel op zoek zijn naar iemand die op hen lijkt.'

Begeleiding en coaching

'Mensen die talentvol zijn goed begeleiden. Geef ze een maatje in het korps en een coach buiten het korps. Doe dit niet alleen met allochtonen maar trek het breder, hoewel er wel een verplichting moet zijn om de focus ook op allochtonen te leggen.'

'Begeleiden van de mensen moet verbeteren. Potentiële talenten moet je begeleiden en aanbieden. Je moet de allochtoon niet aan de hand meenemen, maar duwen naar de top. De organisatie moet de voorwaarden aanreiken. Het begeleiden moet haast onzichtbaar zijn, zodat men ziet dat de allochtoon het zelf doet. De begeleiding moet komen vanuit de organisatie, bijvoorbeeld P&O.'

Quota opstellen en een voorkeur uitspreken voor allochtoon talent

'Spreek met de korpschef een target af en reken op resultaten af. Inventariseer binnen de korpsen wie verder wil doorstromen en biedt de mogelijkheid hiervoor. Heb lef en durf de uitdaging aan te gaan.'

'Bij gelijke geschiktheid gaat allochtoon of vrouw voor.'

Benoemen benodigde kwaliteiten en competenties

'In vacatures moeten we vragen naar bepaalde competenties. De benodigde competentie specifiek benoemen. Niet vragen naar vrouwen of allochtonen in een advertentie, maar benoemen waar je naar opzoek bent. Bijvoorbeeld binding kunnen maken met buurt, interculturele sensitiviteit.'

Overig

'Meer (aanvaarbare) risico's nemen bij benoemingen.'

'Een juiste uitleg over het hoe en waarom naar de "werkvloer" is een must, omdat je op die manier uitlegt waarom een medewerker een bepaald traject gaat volgen. Op deze manier voorkom je ruis en negatieve berichtgevingen over het o zo belangrijke diversiteitbeleid. Te vaak moet ik uitleggen

waar de organisatie mee bezig is en wat daar aan ten grondslag ligt. Op zich niet erg, maar een verbetering in de zin van juiste communicatie is wel gewenst.'

Op de vraag of men ooit zelf gebruik heeft gemaakt van beleid of activiteiten die speciaal gericht waren op het bevorderen van de doorstroom van allochtone politiemensen antwoordt 80% van de respondenten van de vragenlijst negatief. De respondenten die wel zelf gebruik hebben gemaakt van beleid of activiteiten (20%), vonden dit zowel effectief als zinvol.

4.10.1 Oordeel over specifieke maatregelen

In de interviews hebben we de geïnterviewden een viertal maatregelen voorgelegd die de doorstroom van allochtonen naar de top zouden moeten stimuleren. Hieronder beschrijven we de reacties van de geïnterviewden per maatregel.

1. Quota: een voorgeschreven percentage van de vacatures op een bepaald niveau moet opgevuld met allochtonen, als dat niet lukt, mag de vacature niet worden ingevuld. De meeste geïnterviewden vinden het instellen van quota goed, men verwacht hiervan een positief effect. Maar men vindt het geen goed idee om de vacature open te laten staan als er geen geschikte allochtone kandidaat wordt gevonden. Dat belemmert de bedrijfsvoering te veel.

'Ja, zo dwing je het om op de agenda te krijgen. Het gaat me te ver om een vacature vacant te laten als hij niet kan worden ingevuld. De bedrijfsvoering gaat tenslotte gewoon door.'

Een aantal geïnterviewden vindt deze maatregel geen goed idee. Ze geven aan dat een maatregel als deze een negatief effect heeft op de allochtoon die benoemd wordt.

'Nadeel is dat er te geforceerd een allochtoon op die plek moet, koste wat het kost. Daar kan de allochtoon last van hebben. Men zegt dan: 'Hij zit daar niet vanwege zijn kwaliteiten, maar alleen vanwege zijn afkomst'.'

2. Allochtonen krijgen de voorkeur bij gelijke of voldoende geschiktheid. Over deze maatregel is de meerheid positief. Men plaatst wel enkele kanttekeningen. Zo moet duidelijk zijn wat 'geschiktheid' inhoudt, dus welke competenties er nodig zijn. Ook merkt een geïnterviewde op dat deze maatregel niet voor alle functies nodig is. Waar een team al voldoende divers is, is deze maatregel overbodig.

'Kijk vooral naar de wijk, de buurt, de specifieke problemen en de bewoners waar je een politiefunctaris met specifieke competenties denkt nodig te hebben. Dat kan evengoed een autochtone collega zijn die affiniteit heeft met die omgeving.'

3. Allochtonen kunnen gebruik maken van trajecten voor versnelde doorstroom. Alle geïnterviewden zijn positief over deze maatregel. Men geeft aan dat dit eigenlijk een goede maatregel is voor elke aankomende leidinggevende.

'Alles wat kan helpen is goed. Maar een goede begeleiding en goede coaching is nodig. Je moet wel je leerdoelen vaststellen als je aan zo'n programma mee doet.'

4. Allochtonen kunnen als zij-instromer direct binnenkomen op hogere posities in de organisatie. De meeste geïnterviewden vinden dit een goede maatregel, maar ook zijn er geïnterviewden hun twijfels hebben. Benadrukt wordt dat goede begeleiding nodig is en dat een zij-instromer over de juiste competenties moet beschikken. De mensen die twijfelen over deze maatregel geven aan dat zij-instromers het in ieder geval al lastig hebben in de organisatie en een allochtoon zal het dus extra lastig krijgen.

'De overlevingskansen van zij-instromers zijn vaak kleiner. Ze hebben geen maatjes en geen kennis van de cultuur. Dat maakt hen kwetsbaar, zeker als ze ook nog eens tot een afwijkende groep behoren.'

5. Conclusies en aanbevelingen

De Nederlandse politie streeft naar diversiteit in al haar geledingen. De etnische diversiteit op leidinggevende functies is echter lager dan gewenst. In dit onderzoek staat de vraag centraal hoe de doorstroom van allochtonen naar deze leidinggevende functies bevorderd kan worden. Om die vraag te beantwoorden zijn we te rade gegaan bij ervaringsdeskundigen: allochtone medewerkers die als leidinggevende werken of gewerkt hebben in schaal 9 of hoger. 42 medewerkers hebben een vragenlijst ingevuld, 12 medewerkers zijn geïnterviewd evenals 3 ex-medewerkers. De gegevens die we zo verzameld hebben zijn in het vorige hoofdstuk uitgebreid besproken. Hier trekken we conclusies uit deze resultaten en doen aanbevelingen voor acties die kunnen worden ingezet om de doorstroom van allochtone medewerkers te bevorderen. Bij het formuleren van de aanbevelingen hebben we ons laten inspireren door de suggesties die zijn gedaan door leden van de begeleidingscommissie van dit onderzoek en door de aanwezigen bij een aantal bijeenkomsten die wij in dit kader hebben georganiseerd (zie bijlage 5).

Bij het interpreteren van de onderzoeksresultaten en het vertalen ervan naar aanbevelingen moet er rekening mee worden gehouden dat dit onderzoek is gebaseerd op de ervaringen van een selecte groep allochtone medewerkers. Het zijn de mensen die het gelukt is om door te stromen. We wilden leren van hun succes. Verder moet er rekening mee worden gehouden dat er mogelijk ook een vertekening is opgetreden door de manier van werven. Dit gebeurde via netwerken, voornamelijk (maar niet exclusief) allochtone netwerken. Niet alle allochtone medewerkers zijn verbonden met deze netwerken. Medewerkers die zich niet of nauwelijks identificeren met, of profileren op, hun etnische afkomst zijn daardoor mogelijk minder goed vertegenwoordigd in dit onderzoek.

5.1 Conclusies

In hoofdstuk 4 zijn de resultaten van het onderzoek onder allochtone leidinggevendenden uitgebreid beschreven. Hier vatten we deze resultaten thematisch samen en trekken hieruit conclusies.

5.1.1 Doorstroomkans allochtonen even groot als autochtonen

Uit een cijfermatig overzicht van het personeelsbestand van de Nederlandse politie blijkt dat eind 2009 6,8% van het personeelsbestand bestond uit allochtone medewerkers. In de schalen 9-12 en 13 3n hoger is dat percentage respectievelijk 4,4% en 4,7%. Dat zijn de schalen waarin de meeste leidinggevendenden zitten. Dat dit percentage lager is dan in de lagere schalen komt niet omdat de doorstroomkansen van allochtonen kleiner zijn dan die van autochtonen: die kansen zijn nagenoeg gelijk. In eerdere jaren waren de kansen van allochtonen zelfs een klein beetje groter dan die van hun autochtone collega's. De oorzaak van de ongelijke verdeling is historisch: allochtonen zijn een relatief nieuwe groep in de organisatie, doorstroom naar hogere regionen heeft tijd nodig.

Om zo snel mogelijk tot een representatieve vertegenwoordiging van allochtonen in de hogere functieschalen te komen wordt al langere tijd beleid gevoerd om de doorstroom van allochtonen te bevorderen. Dit zou moeten leiden tot een hogere kans op doorstroom van allochtone medewerkers, om zodoende de bestaande achterstand in te halen. De cijfers laten zien dat er nog geen sprake is van die substantieel hogere doorstroomkans voor allochtone medewerkers. Dit betekent niet dat het beleid geen effect heeft: mogelijk zouden de doorstroomkansen zonder beleid lager zijn. Het betekent wel dat de gewenste doelstelling met het huidige beleid niet bereikt is. Er moet daarom gezocht worden naar aanvullende of nieuwe manieren om die doelstelling van een substantieel hogere doorstroomkans te bereiken.

5.1.2 Doorstroom door kwaliteit, ambitie en inzet

De meeste respondenten in ons onderzoek zijn tevreden met wat ze bereikt hebben, ze hebben hun ambities kunnen waarmaken. Onze respondenten beoordelen zichzelf als zeer gemotiveerd en ambitieus, en als echte multiculturele vakmensen. De meesten hebben ook de ambitie om nog verder door te stromen. Uit de interviews blijkt dat die ambitie er bij de respondenten die instroomden op HBO niveau meteen vanaf het eerste moment was, bij medewerkers die startten op MBO niveau

ontwikkelde de wens om door te stromen zich wat later. Omdat relatief veel allochtonen op MBO niveau binnenkomen, moet er rekening mee worden gehouden dat hun doorstroom wat langer op zich laat wachten.

De respondenten zien hun succes vooral als resultaat van hun eigen motivatie en ambitie, het is vooral hun eigen inzet die hen bracht waar ze zijn. Ze hebben niet de indruk dat een op doorstroom van allochtonen gericht beleid van het korps of een landelijk beleid een cruciale rol heeft gespeeld. Een deel van de respondenten ervaart dit beleid wel als steuntje in de rug. We kunnen op basis van deze ervaringen van respondenten niet concluderen dat het beleid weinig effect heeft. Het beleid is immers grotendeels gericht op het ontwikkelen van een diversiteitsvriendelijke organisatie. Het effect daarvan op de eigen kansen is niet meteen zichtbaar. Gevolg hiervan is wel dat er een cynisme kan ontstaan bij allochtone medewerkers: ze horen steeds maar dat er beleid wordt gevoerd om de positie van allochtonen te verbeteren, ze krijgen vaak ook te maken met negatieve reacties van collega's op dit beleid, maar ze zien geen positieve effecten.

In de interviews werd een aantal keren verteld over situaties waarin de eigen ambities wat te hoog werden. De betrokken personen wilden te snel naar een volgende functie en werden afgewezen wegens te weinig ervaring. Soms terecht, zegt een aantal bij nader inzien, maar anderen vinden het frustrerend dat doorstromen binnen de politieorganisatie zo lang duurt. Ze wijten dit niet aan hun afkomst, of aan achterstelling, maar aan de reguliere procedures binnen de organisatie.

5.1.3 Meerwaarde diversiteit nog niet vertaald naar praktijk

Alle geïnterviewden zijn het er over eens dat diversiteit een meerwaarde heeft voor de politieorganisatie. Volgens hen leidt dit tot een betere kwaliteit van het werk door het combineren van meerdere denkwijzen en visies, en op meer herkenbaarheid en legitimiteit voor de politieorganisatie. Dat diversiteit in het personeelsbestand een voorwaarde is voor het werken in een diverse samenleving staat voor hen buiten kijf.

De respondenten geven aan dat ook hun korps streeft naar diversiteit en dat het korps multicultureel vakmanschap belangrijk vindt. Opvallend is dat het aantal instemmende antwoorden afneemt naarmate de vragen concreter worden. Het lijkt erop dat het concept diversiteit wel is doorgedrongen in het korps, maar dat de vertaling naar de praktijk achterblijft. Zo worden vragen over bijvoorbeeld ruimte voor nieuwe ideeën en het herkennen van de kwaliteit van allochtone medewerkers veel minder vaak positief beantwoord.

5.1.4 Kwaliteit wordt niet voldoende herkend en ontwikkeld

Niet alleen wordt de meerwaarde van diversiteit onvoldoende herkend, ook de kwaliteiten van allochtone medewerkers herkent men onvoldoende, stelt een groot deel van de respondenten. Ze refereren hier vooral aan hun kwaliteiten in het omgaan met diversiteit. De korpsen zégen wel op zoek te zijn naar die kwaliteiten, maar maken er volgens onze respondenten vervolgens onvoldoende gebruik van. De kwaliteiten worden onvoldoende herkend, er wordt niet voldoende erkend dat ze werkelijk van belang zijn voor het optimaal functioneren van de organisatie, en er wordt niet geïnvesteerd in het ontwikkelen van die specifieke kwaliteiten. Overigens geeft men aan dat dit niet specifiek is voor de multiculturele vaardigheden: ook het gericht ontwikkelen en inzetten van andere kwaliteiten kan een stuk beter volgens de respondenten.

Veel allochtone collega's spreken, naast het Nederlands, ook de taal van hun land van herkomst. Dit wordt in de organisatie niet als meerwaarde herkend. Dat voor velen het Nederlands niet de moedertaal is blijkt ook geen nadeel. Het wordt nergens genoemd als factor die de doorstroom belemmert. Dit terwijl uit het literatuuronderzoek bleek dat dit vaak wel het geval is.

5.1.5 Specifiek beleid gewenst, maar zorgvuldig!

De meeste respondenten vinden het belangrijk dat er meer diversiteit in de top van de organisatie komt en vinden het goed dat daarvoor specifiek beleid wordt gevoerd. De mensen die geen voorstander zijn van specifiek beleid stellen dat je beter kunt sturen op het over de gehele linie herkennen en ontwikkelen van talent. Volgens hen worden, als dat goed gebeurt, de kansen van allochtonen ook beter. Als voorbeeld noemt men hier de vlootschouw, het kandidatenprogramma, coaching, loopbaantrajecten etc. Tegelijk geven de respondenten aan dat wie vooruit wil beter niet op het korps kan wachten: medewerkers moeten vooral ook zelf de verantwoordelijkheid nemen voor het ontwikkelen van hun eigen kwaliteiten.

In de interviews is meer specifiek doorgevraagd over een aantal beleidsvormen die kunnen worden ingezet om de doorstroom van allochtonen te bevorderen. De geïnterviewden oordelen positief over dergelijk beleid. Wel stellen ze dat het altijd zorgvuldig moet gebeuren, dat de communicatie helder moet zijn zodat mensen begrijpen dat het beleid wordt gevoerd in het belang van de organisatie. Die zorgvuldigheid in uitvoering en voorlichting is belangrijk omdat het beleid zich anders tegen de allochtone medewerkers keert: mensen gaan twijfelen aan hun kwaliteiten ('*je zit hier alleen maar vanwege het beleid, niet vanwege je eigen kwaliteiten*').

Slechts een klein deel van de respondenten heeft zelf gebruik gemaakt van specifiek beleid om de doorstroom van allochtonen te verbeteren. Zij die dat wel gedaan hebben waren hierover tevreden: het beleid was zinvol en effectief.

5.1.6 Steun korpsleiding belangrijker dan beleid

De respondenten dichten de korpsleiding veel invloed toe. Bijna alle respondenten verwachten een positief effect van steun van de korpsleiding voor doorstroom van allochtonen. Van gericht beleid binnen het korps of landelijk wordt ook door veel mensen een positief effect verwacht, maar hierover is minder overeenstemming.

5.1.7 Leidinggevende kan meer doen

Bij ongeveer tweederde van de respondenten leverde de leidinggevende een positieve rol bij de doorstroom. Ook geven veel respondenten aan dat hun leidinggevende hen ondersteunt om de ambities die ze kenbaar hebben gemaakt waar te maken. Veel respondenten worden door de leidinggeven gestimuleerd om door te stromen. Maar tegelijk meldt bijna de helft van de respondenten tegenwerking te hebben ervaren van een leidinggevende.

De rol van de leidinggevende is dus niet eenduidig. Soms is de rol positief, soms afwezig, soms negatief. Hier is dus verbetering mogelijk. Zeker omdat de respondenten vrij unaniem aangeven dat de leidinggevende een cruciale rol kan spelen bij het vergroten van de doorstroomkansen. Het gaat daarbij om stimuleren van mensen, maar ook het beter herkennen van talent wordt vaak genoemd.

5.1.8 Organisatiecultuur wordt beter

Het grootste deel van de respondenten voelt zich goed thuis bij de politie. Wel geven velen aan dat het niet altijd vanzelfsprekend is voor allochtonen. Allochtone medewerkers moeten zich nog te vaak extra inspannen om gezien te worden en hebben last van vervelende grapjes en opmerkingen.

Ongeveer de helft van de respondenten is positief over de prettige sfeer, de open cultuur en de ruimte die er is voor diversiteit. De overige respondenten zijn op dit punt neutraal, een echt negatief oordeel over de cultuur wordt slechts door een minderheid gegeven. Er wordt regelmatig op gewezen dat de organisatiecultuur sterk verschilt per korps, en dat er ook binnen de korpsen grote verschillen zijn.

Ruim een derde van de respondenten geeft aan dat de cultuur in de organisatie zich in de afgelopen vijf jaar op een positieve manier ontwikkeld heeft. Ook hier zijn de overige respondenten neutraal en is slechts een klein deel negatief: volgens hen gaat de organisatiecultuur achteruit.

Hoewel er dus weinig negatieve oordelen worden uitgesproken over de organisatiecultuur wordt die cultuur wel genoemd als belangrijkste reden voor allochtone medewerkers om de organisatie te verlaten. In het bijzonder de beperkte ruimte om anders te zijn wordt hier genoemd. Dat aspect van de cultuur wordt ook aangegeven als aandachtspunt bij de mogelijke verbeteringen. Naast de ruimte om anders te zijn wordt daar ook het herkennen van allochtoon talent genoemd. Als belangrijke voorwaarde om de cultuur te veranderen noemt men steun van de top. Expliciet wordt aangegeven dat de top het belang van diversiteit moet uitdragen. Dat gebeurt nu nog niet voldoende.

5.1.9 Negatieve beelden remmen doorstroom

De respondenten geven aan dat ze in hun carrière niet of nauwelijks last hebben gehad van negatieve beelden over allochtonen. Tegelijk geven ze aan dat bij de doorstroomkansen van allochtonen in het algemeen, negatieve beeldvorming wel een grote rol speelt. Ook wordt verschillende keren gezegd dat men zich extra heeft moeten bewijzen om erkenning te krijgen voor de eigen kwaliteiten.

De dubbelheid over de rol van beelden kan verschillende oorzaken hebben. Zo wordt regelmatig aangegeven dat er grote verschillen zijn tussen en ook binnen korpsen, in de beelden over

allochtonen. Misschien hebben onze respondenten mazzel gehad en zaten zij op de betere plekken. Maar mogelijk ook vinden zij het lastig om te erkennen dat ze achtergesteld worden. Dat het bij anderen gebeurt, is makkelijker toe te geven. Dit fenomeen is vaak geconstateerd in onderzoek, zie bijvoorbeeld Van den Broek (2009).

Voor de beeldvorming van allochtone medewerkers over zichzelf kan een rolmodel belangrijk zijn. Allochtone rolmodellen kunnen ook autochtone collega's helpen om hun beeld over allochtonen bij te stellen. De respondenten geven inderdaad aan dat ze denken dat zulke rolmodellen een positief effect kunnen hebben op de doorstroom van allochtone medewerkers.

5.1.10 Discriminatie speelt nog steeds (maar het wordt minder)

Bij de vragen over discriminatie en uitsluiting zien we een vergelijkbaar beeld als bij de vragen over beeldvorming. De meeste respondenten zeggen er zelf weinig last van te hebben (gehad). Toch wordt in de interviews een paar keer verteld over een afwijzing waarbij men de indruk had dat afkomst een belangrijke reden was. Maar in al deze gevallen wordt gesteld dat dit in het verleden plaatsvond, en dat het nu niet meer zou gebeuren. Wel heeft men, zoals hierboven aangegeven, nog steeds het gevoel zich extra te moeten bewijzen, maar daar plakt men niet makkelijk het label discriminatie op.

Hoewel men dus stelt dat discriminatie bij de eigen doorstroomkansen nauwelijks een rol speelt, zeggen de meeste respondenten dat discriminatie een grote rol speelt bij de doorstroom van allochtonen in het algemeen. Als gevraagd wordt de kansen van allochtone en autochtone medewerkers te vergelijken geeft ongeveer de helft van de respondenten aan dat ze denken dat de kansen voor allochtonen kleiner zijn. Het gaat daarbij bijvoorbeeld over de kans op het volgen van een opleiding of het verkrijgen van een leidinggevende functie. Maar ook hier blijft men positief: veel respondenten geven aan dat het al een stuk beter is dan vroeger.

5.1.11 Cultuurverschil speelt slechts geringe rol

Cultuurverschil lijkt een kleine rol te spelen bij de doorstroom. Een klein deel van de respondenten geeft aan soms bij selectiegesprekken moeite te hebben gehad met het bepalen van de juiste houding. Dit had een negatief effect op de uitkomst van het gesprek. Ook werd een aantal keren genoemd dat men de indruk heeft dat allochtone medewerkers die hun best doen om maar zo Nederlands mogelijk te zijn, meer kans maken op doorstroom. In hoofdstuk 2 is in dit kader gewezen op de invloed van de mate van etnische identificatie: wie zich meer identificeert met de dominante groep maakt over het algemeen makkelijker carrière (Hofhuis e.a. 2008). Als deze 'Bounties' (bruin van buiten, wit van binnen) ter sprake komen ging dit steeds over voorbeelden uit het verleden. Of de voorkeur voor mensen die 'de kleur van het behang aannemen' nog steeds aanwezig is, durven we op basis van onze resultaten niet te zeggen.

Bekendheid met andere dan de Nederlandse cultuur wordt nergens expliciet benoemd als factor die gewaardeerd wordt in de organisatie. Impliciet komt deze factor overigens wel aan de orde: men beoordeelt zichzelf hoog op multicultureel vakmanschap en geeft aan dat dit een positieve rol heeft gespeeld bij de doorstroom. Nergens blijkt echter dat die rol erg groot is, of dat men de indruk heeft dat de organisatie echt actief gebruik maakt van of op zoek is naar leidinggevendenden die beschikken over multicultureel vakmanschap.

5.1.12 Gemengde netwerken zijn belangrijk

Vooraf was onze verwachting dat de doorstroom van allochtone medewerkers mogelijk belemmerd zou worden door het ontbreken van de juiste netwerken, bijvoorbeeld omdat zij zich vooral identificeren en omgaan met andere allochtonen. Onze respondenten en geïnterviewden geven echter aan over een goed netwerk te beschikken. Tegelijk geven ze aan dat het niet beschikken over het juiste netwerk meer in het algemeen wel een probleem kan zijn voor allochtone politiemensen. Ze wijzen op het belang van gemengde netwerken. Van specifieke allochtone netwerken verwachten ze geen stimulerend effect op de doorstroom, daarvoor zijn deze netwerken vaak te beperkt: er zijn te weinig deelnemers die op invloedrijke posities zitten.

In bijeenkomsten waar de resultaten van het onderzoek werden besproken kwam overigens aan de orde dat de specifieke allochtone netwerken, of netwerken waar heel bewust wordt gezocht naar een gemengde samenstelling, wel van belang zijn als beleidsbeïnvloeders. Als zij zich weten te profileren als gesprekspartner van de korpsleiding kunnen ze bewerkstelligen dat maatregelen worden genomen die de positie en doorstroom van allochtonen verbeteren. Vertaald naar de eerder genoemde etnische

identificatie: als medewerkers zich zowel met hun etnische groep als met de organisatie identificeren, kunnen ze een belangrijke meerwaarde vormen. Door niet op één identiteit (afkomst óf organisatie) te focussen, maar meerdere identiteiten naast elkaar te erkennen kunnen de verschillende belangen worden gebundeld om te komen tot een optimale situatie voor zowel organisatie als medewerker.

5.2 Aanbevelingen

Bij het vertalen van de onderzoeksuitkomsten naar aanbevelingen zijn we uitgegaan van de wens van de politieorganisatie om te komen tot een diverse samenstelling op alle niveaus en functies binnen de organisatie. Dit betekent concreet dat de organisatie streeft naar een toename van het percentage allochtonen op hogere functies. Met het huidige doorstroomp patroon, waarbij de doorstroomkansen van allochtonen en autochtonen ongeveer gelijk zijn, duurt het erg lang om de gewenste situatie te bereiken. Onze aanbevelingen zijn daarom gericht op het verder bevorderen van de doorstroom van allochtonen. Veel aanbevelingen zullen echter een bredere effect hebben: het bevorderen van het herkennen, erkennen en stimuleren van kwaliteit van alle medewerkers, en daarmee het verbeteren van de kwaliteit van het politiewerk. Voor meer ideeën voor mogelijke acties wordt verwezen naar bijlage 5, waar de suggesties van deelnemers aan een aantal bijeenkomsten over dit onderzoek worden beschreven.

5.2.1 Doorstroom: kwaliteit + kans

Bij het streven naar meer doorstroom van allochtone medewerkers staat uiteraard kwaliteit voorop. Een deel van de aanbevelingen heeft dan ook betrekking op het zorgen voor die kwaliteit. Vervolgens moeten deze gekwalificeerde mensen herkend worden, dat is een volgend aandachtspunt. Tenslotte moet dan de beslissing genomen worden over de daadwerkelijke aanstelling.

In dit hele proces zijn er grofweg twee partijen: de medewerker en de organisatie. Beiden kunnen acties ondernemen om de kansen op doorstroom te bevorderen. Er is sprake van een wederzijdse afhankelijkheid: kansen kun je krijgen, maar je moet ze ook nemen. Je kunt mensen stimuleren, maar ze moeten ook zelf willen. Er is tegelijk ook sprake van wederzijds belang: zowel organisatie als medewerker hebben er baat bij als medewerkers zich optimaal kunnen ontplooien.

5.2.2 Regisseer je eigen loopbaan

Een belangrijke uitkomst van dit onderzoek is dat de deelnemers sterk het gevoel hebben dat ze hun succes vooral aan zichzelf te danken hebben. Het zijn hun eigen kwaliteit, ambitie en inzet die hen gebracht hebben waar ze zijn. Dit past helemaal in het HR-beleid dat de politieorganisatie voorstaat: medewerkers moeten de regisseur zijn van hun eigen loopbaan (Görtz & Schenkelaars, 2008). En het past ook bij de positie van leidinggevende: om die rol goed te kunnen vervullen moet je kunnen regisseren.

Het regisseren van je eigen loopbaan betekent: weten waar je heen wilt, investeren in opleidingen, en zorgen dat je ervaring opdoet. Het betekent ook risico nemen, want bij een nieuwe stap weet je immers nooit zeker of die succesvol zal zijn of niet. Opleidingen zijn er zowel binnen als buiten de organisatie. Beide hebben hun voor- en nadelen. Interne opleidingen hebben het voordeel dat je er meteen een intern netwerk mee opbouwt. Externe opleidingen geven je een bredere blik, en je hebt meer regie. Niemand kan je immers tegenhouden als je je eigen tijd en geld wilt investeren in je toekomst. Voor het opdoen van ervaring geldt hetzelfde. Ook dat kan zowel intern als extern, ook daar hebben beide opties voor- en nadelen. Hierbij moet worden aangetekend dat je het opdoen van externe ervaring zelf in de hand hebt, maar als je dan weer terug wilt naar de politieorganisatie heb je dat niet zelf in de hand.

Een belangrijk onderdeel van het regisseren van de eigen loopbaan, waar met name in de bijeenkomsten regelmatig op werd gewezen, is het jezelf verkopen. Kom met adviezen, breng je expertise in. Maak duidelijk wat jou unieke bijdrage is aan je team, aan de organisatie, aan de samenleving. Allochtonen zouden dat, volgens de inbrengers van deze suggestie, sterker moeten doen.

5.2.3 Versterk je positie door netwerken

Je kunt nog zo je best doen om je eigen loopbaan te regisseren, als er te veel belemmeringen in de organisatie zijn gaat het niet lukken. Wachten tot de organisatie verandert past niet bij de regiefunctie, individueel actie ondernemen is niet altijd krachtig genoeg, een netwerk bundelt die krachten. Het is voor een netwerk makkelijker om in gesprek te komen met beslissers, en als je een groep representeert sta je sterker dan als je alleen voor jezelf praat. Een andere functie van een netwerk is dat je elkaar kunt voorzien van feedback en tips over gedrag en loopbaanmogelijkheden. Ook kun je elkaar introduceren bij mensen die belangrijk kunnen zijn voor elkaars loopbaan.

Naast het vormen van netwerken om krachten te bundelen en als vorm van empowerment is ook netwerken als actie van belang: zorgen dat je over een breed netwerk aan contacten beschikt binnen en buiten de organisatie. Dat netwerk maakt het makkelijker om over de juiste informatie te beschikken, zowel op het gebied van werkinhoud als op het gebied van loopbaankansen. Ook kunnen mensen in je netwerk je helpen om bepaalde loopbaanstappen daadwerkelijk te kunnen zetten. Bij deze vorm van netwerken is het vooral belangrijk dat je netwerk breed en gevarieerd is.

5.2.4 Wees een voorbeeld en rolmodel

De respondenten in ons onderzoek hebben de indruk dat het veel allochtone medewerkers ontbreekt aan een rolmodel. Rolmodellen zouden volgens hen anderen stimuleren om door te stromen. Ze laten zien dat doorstromen kán. Daarnaast kunnen rolmodellen een rol spelen bij het veranderen van de beeldvorming over allochtonen. Ze vormen het bewijs dat veel van die bestaande beelden niet kloppen.

Een rolmodel is niet alleen iemand die succes heeft, maar vooral ook iemand die zich laat zien in de organisatie en daarbij zijn afkomst niet verhuult. Mooier nog is het als een rolmodel expliciet spreekt over zijn afkomst en de rol die dit speelt in de organisatie, en tegelijk de verbinding aangeeft met de organisatie. Iemand die laat zien dat je anders kunt zijn, maar toch een onderdeel blijft van het geheel. Als sprekend voorbeeld noemen we Martin Sitalsing, die we om deze reden verzocht hebben om voorzitter te zijn van de Begeleidingscommissie van dit onderzoek.

Rolmodellen zijn belangrijk om te laten zien dat doorstroom mogelijk is, maar ook om te laten zien wat het belang van diversiteit is voor de organisatie. Mensen die laten zien dat diversiteit de organisatie helpt om beter te functioneren in een diverse samenleving. De prijs voor de multiculturele vakman of –vrouw van het jaar, die het LECD jaarlijks uitreikt, maakt dergelijke rolmodellen zichtbaar. Individuele medewerkers kunnen ook in hun eigen omgeving zichtbaar maken dat politiewerk op diverse manieren kan worden uitgevoerd en dat juist die diversiteit bijdraagt aan de kwaliteit van dit werk.

5.2.5 Geef regisseurs ruimte en verantwoordelijkheid

Dat medewerkers de regisseur zijn van hun eigen loopbaan betekent niet dat de organisatie hier geen rol meer heeft. Zij kan die regiefunctie ondersteunen. Dat is ook in haar eigen belang: dit vergroot immers de kans dat mensen zich optimaal ontplooien en dat die ontplooiing aansluit bij de behoeften van de organisatie. Het ondersteunen van de regisseurs kan bijvoorbeeld door medewerkers de mogelijkheid te bieden om zich zelf aan te melden voor opleidingen of loopbaanstappen. Hiermee worden medewerkers voor hun doorstroom minder afhankelijk van de voorkeuren van hun leidinggevende. De toets door de leidinggevende kan vervangen worden door een meer objectieve kwaliteitstoets.

Om medewerkers te ondersteunen bij hun keus om zich al dan niet aan te melden voor een carrièrestap kan de organisatie testen aanbieden, zodat zij hun kansen beter kunnen inschatten. Veel organisaties bieden al een dergelijke toetsmogelijkheid binnen een digitaal loopbaancentrum. Een ander instrument, dat na een succesvolle pilot in het korps Utrecht inmiddels breed wordt aangeboden, is het inzetten van empowerment trainingen. Dergelijke trainingen kunnen voorkomen dat goede medewerkers niet doorstromen omdat ze een negatief zelfbeeld hebben of onvoldoende zelfvertrouwen.

5.2.6 Stimuleer het erkennen en herkennen van multicultureel vakmanschap

De politieorganisatie wil een politie voor eenieder zijn (LECD, 2008). Dat stelt eisen aan de kwaliteit van de medewerkers. Dat wat nodig is om het politiewerk goed te kunnen uitoefenen verandert altijd in de loop der tijd. In de afgelopen decennia is het kunnen omgaan met diversiteit steeds belangrijker geworden. Volgens de deelnemers aan ons onderzoek, maar ook volgens de deelnemers aan de discussies over de aanbevelingen, is die verandering nog niet voldoende opgenomen in de manier waarop kwaliteit wordt gedefinieerd binnen de politieorganisatie. In beleid, en ook in het praten over kwaliteit, komt multicultureel vakmanschap steeds vaker naar voren, maar in de daadwerkelijke beoordelingen gebeurt dat nog onvoldoende. Er lijkt nog geen duidelijk beeld te bestaan van wat multicultureel vakmanschap daadwerkelijk inhoudt, hoe het eruit ziet. Daarnaast speelt een rol dat men bij beoordeling, bewust maar vooral ook onbewust, uitgaat van ervaringen en beelden uit het verleden, en dus beoordeelt op kwaliteiten die in het verleden van belang waren.

Concreet betekent dit dat er behoefte is aan een duidelijker beeld van wat wordt verstaan onder multicultureel vakmanschap en van wat in de huidige tijd wordt verstaan onder kwaliteit. Vanuit het lectoraat Multicultureel Vakmanschap en Diversiteit is hiertoe al een aanzet gegeven (de Vries, 2009b) maar meer onderzoek is nodig om het beeld verder aan te scherpen. Dat moet zo expliciet en praktisch mogelijk verwoord worden. Daarbij is dan ook aandacht nodig voor het benoemen van de regelmatig aangehaald 'meerwaarde' van mensen met een andere achtergrond: wat is die meerwaarde precies, waarin komt die tot uitdrukking? Onderzoek om deze vraag te beantwoorden is dringend gewenst.

Als we weten welke kwaliteiten we belangrijk vinden moet worden gezorgd voor instrumenten die helpen bij het herkennen en beoordelen van deze kwaliteit. De belangrijkste uitdaging is echter om mensen echt anders te laten denken over kwaliteit, zodat er ruimte en waardering ontstaat voor andere manieren van werken. Op dit moment gebeurt dat bijvoorbeeld al in de trainingen 'toekomstgericht selecteren' die het LECD organiseert. Om het anders kijken te bevorderen kan ook bij de beoordeling van leidinggevenden op verschillende niveaus in de organisatie de gerealiseerde doorstroom van allochtone medewerkers op worden genomen in de resultaatgesprekken. De rol van leidinggevenden is immers cruciaal voor de doorstroom, maar ook zijn zij bij uitstek de partij die kan zorgen voor het herkennen, erkennen en ontwikkelen van kwaliteiten bij medewerkers. Er zal gezocht moeten worden naar manieren om hen hierin te ondersteunen. De eerder genoemde omschrijving van de kwaliteiten die we bedoelen kan daarbij helpen, maar is niet voldoende om ook te ondersteunen bij het ontwikkelen van deze kwaliteiten.

5.2.7 Benadruk het belang van diversiteit en mcv voor effectief politiewerk

Het uiteindelijke doel van het streven naar meer diversiteit in de organisatie, en daarmee van het bevorderen van de doorstroom van allochtone medewerkers, is het komen tot beter en effectiever politiewerk. Dit besef leeft niet overal in de organisatie even sterk. Men ziet het streven naar een diverse personeelssamenstelling nog vaak als een doel op zich, opgelegd vanuit de politiek. Dat diversiteit niet gaat om het halen van percentages, maar om het komen tot een beter politieproduct, ziet men niet overal. Dat stimuleert niet om met deze thema's aan de slag te gaan, om er een inspanning voor te leveren. Het is dus belangrijk om het verband tussen diversiteit en effectiviteit van de politie concreet zichtbaar te maken voor zo veel mogelijk medewerkers. Het beschrijven van voorbeelden kan daarbij een krachtig instrument zijn, de politie is immers een narratieve organisatie die sterk hecht aan ervaringsverhalen. Ook heldere uitspraken van leden van de korpsleiding over het belang van diversiteit, en zichtbare daden waarmee het belang van diversiteit onderstreept worden, zijn van grote invloed. Belangrijk is om bij gerichte actie om te komen tot meer diversiteit steeds heel expliciet de link te leggen met de uiteindelijke doelstelling: een betere kwaliteit van het politiewerk. Zo wordt benadrukt dat het beleid een organisatiebelang dient, en niet het individuele belang van de allochtone medewerkers. Dit is een boodschap die steeds weer moet worden uitgedragen. Door de korpsleiding, maar ook door alle anderen die zich bezighouden met diversiteitsbeleid of met kwaliteit van politiewerk.

5.2.8 Voer gericht mobiliteitsbeleid

De deelnemers aan ons onderzoek geven aan dat hun loopbaan vooral tot stand is gekomen door hun eigen inzet. Een aantal heeft het diversiteitsbeleid van korps of organisatie als geheel als steun gevoeld, geen van de deelnemers spreekt over een algemeen loopbaanbeleid. Hier ligt zeker een kans. Binnen een regulier doorstroombeleid kan gericht worden gestuurd op diversiteit en multicultureel vakmanschap. We zien binnen de politieorganisatie een beweging in die richting die verder versterkt kan worden. We denken daarbij aan de vlootshow die verschillende korpsen periodiek uitvoeren, waarbij heel gericht steeds geprobeerd wordt om ook allochtoon en vrouwelijk talent te ontdekken. Sinds enige tijd kent de politie ook een kandidatenprogramma, waar talentvolle medewerkers worden 'klaargestoomd' voor versnelde doorstroom. Binnen dit programma wordt heel expliciet gestreefd naar een gemengde samenstelling van de groep deelnemers.

Meer algemeen zullen de doorstroomkansen van allochtonen groter worden als er in de hele organisatie meer bewogen wordt. Belangrijk is om die mobiliteit niet te beperken tot verticale stappen. De ruimte aan de top is immers beperkt, en zal mogelijk nog beperkter worden als nieuwe ontwikkelingen over de inrichting van het politiebestedel hun beslag krijgen. Horizontaal zijn er echter veel meer kansen. Het loopbaanbeleid van de politie zal zich in de komende jaren ook sterker richten op horizontale mobiliteit en specialisatie. Belangrijk is dan om goed te monitoren in hoeverre daarbij alle opties ook daadwerkelijk open staan voor allochtonen. We weten immers dat er op dat vlak grote verschillen bestaan tussen de onderdelen van de organisatie.

Binnen het loopbaanbeleid van de politie komt er langzamerhand ook meer aandacht voor de mogelijkheden buiten de organisatie. Er komt meer ruimte voor zij-instroom en het is de bedoeling dat het voor mensen die de organisatie tijdelijk hebben verlaten makkelijker wordt om weer terug te komen. Dat zijn belangrijke ontwikkelingen, die bovendien meer ruimte zullen bieden aan diversiteit omdat de toegenomen mobiliteit zal bijdragen aan een ruimere visie.

Een belangrijk onderdeel van het voeren van een modern mobiliteitsbeleid is dat dit beleid geen onnodige drempels opwerpt. Uit onderzoek van Benschop en Van den Brink (2009) worden verschillende van dergelijke drempels benoemd bij de procedures rond kroonbenoemingen bij de politie. In ons eigen onderzoek werd regelmatig gewezen op de leidinggevende als drempel: medewerkers zijn afhankelijk van de steun van de leidinggevende om promotie te kunnen maken. En hoewel veel respondenten steun hebben ervaren van een leidinggevende geeft ook een groot deel aan dat ze ergens in hun loopbaan letterlijk zijn tegengewerkt door een leidinggevende.

5.2.9 Voer daarnaast gericht doorstroombeleid voor allochtonen

Hoewel veel kan worden bereikt met een gericht regulier doorstroombeleid verwachten wij, en met ons de respondenten en aanwezigen bij onze bijeenkomsten, dat voorlopig ook specifiek beleid gericht op allochtonen nodig blijft. Dit kan hen net het extra zetje, het extra windje in de rug, geven dat nodig is om verder te komen. Over dergelijk beleid zijn al eerder afspraken gemaakt, maar uit een evaluatie van de Inspectie OOV blijkt dat slechts de helft van de korpsen daadwerkelijk beleid heeft om de carrièremogelijkheden van allochtonen te vergroten (Inspectie OOV, 2009). Hierin is de politie overigens niet uniek, ook andere organisaties blijken weinig activiteiten te ondernemen om niet-westerse allochtonen door te laten stromen (Ballafikh & Meerman, 2006).

Ook in de korpsen die wel beleid hebben om de doorstroom van allochtonen te bevorderen is het volgens de Inspectie nodig aanvullende maatregelen te nemen om de vastgestelde doelen te kunnen bereiken. Dit landelijke beleid wordt werkelijkheid door bijvoorbeeld het al eerder genoemde kandidatenprogramma en de activiteiten van Politietop Divers. Binnen dat laatste programma wordt bijvoorbeeld aan bigculturele kandidaten van zowel binnen als buiten de organisatie de mogelijkheid geboden om hun portfolio te verbreden om zodoende makkelijker door te kunnen stromen naar topposities. Daarnaast hebben Politietop Divers en de School voor Politie Leiderschap het programma 'Leiderschap en Variatie' ontwikkeld. Acht allochtone kandidaten van buiten de politie krijgen de kans om in te stromen in de organisatie. In een driejarig traject van scholing en werkervaring worden zij ingewerkt voor een positie op strategisch niveau. Daarnaast wordt gericht gezocht naar allochtone en vrouwelijke talenten, zodat er een 'pool' beschikbaar is op het moment dat er zich een vacature voordoet. Hoewel Politietop Divers een brede definitie van diversiteit hanteert, richten de activiteiten zich nu vooral op allochtonen en vrouwen om voor deze groepen een inhaalslag teweeg te brengen. Bij het voeren van specifiek beleid gericht op allochtonen (en/of een andere doelgroep) is het van belang heel zorgvuldig te werk te gaan. Dergelijke activiteiten worden al snel met argwaan bekeken: medewerkers die niet tot de doelgroep behoren (en soms ook de mensen die wel tot de doelgroep horen) benoemen de acties als voortrekken, wat men oneerlijk vindt. Zeker als hiermee de eigen

kansen kleiner worden. Bovendien is men bang dat dit beleid ten koste gaat van de kwaliteit van de organisatie. Er moet dus steeds benadrukt worden dat kwaliteitsverbetering juist voorop staat. Dat effect moet dan ook zichtbaar worden gemaakt. Nu zien veel mensen wél dat allerlei 'normale' procedures overhoop worden gehaald, maar niet wat het effect hiervan is. Dit helpt niet bij het wegnemen van de weestand.

Doorstroom naar hogere posities veronderstelt aanwezigheid in de posities eronder. Zeker voor de allerhoogste rangen in de organisatie is dan de spoeling dun. Om toch ook daar op afzienbare termijn te komen tot een diverse samenstelling zal het bevorderen van zij-instroom noodzakelijk zijn.

5.2.10 Werk verder aan een diversiteitsvriendelijke organisatiecultuur

Organisatiecultuur en omgangsvormen zijn al lange tijd belangrijke aandachtspunten binnen de politieorganisatie. Dit is om veel redenen van belang, maar in ieder geval ook in het kader van het bevorderen van de doorstroom van allochtonen. Ongewenste omgangsvormen, discriminatie en meer in het algemeen een cultuur die weinig ruimte biedt aan diversiteit belemmeren allochtonen in hun functioneren en beperken daarmee hun kansen. Ook hier is de rol van de korpsleiding van groot belang. Door uit te dragen dat ze groot belang hecht aan dit thema, en door zelf een voorbeeldrol te vervullen, kan de leiding anderen stimuleren om aan deze ontwikkeling bij te dragen. Dit geldt uiteraard niet alleen voor de korpsleiding: leidinggevenden op alle niveaus kunnen op deze wijze een belangrijke bijdrage leveren aan de organisatiecultuur en daarmee aan een effectievere organisatie. Nadrukkelijk willen we daarbij aantekenen dat we hiermee *alle* medewerkers in de organisatie aanspreken. Iedereen heeft immers de verantwoordelijkheid leiding te geven aan zijn eigen omgeving, ook als dat niet een formele rol is.

In de afgelopen jaren is fors geïnvesteerd in het verbeteren van de organisatiecultuur. Met name de omgangsvormen kregen veel aandacht, en de Raad van Hoofdcommissarissen stuurde actief op dit thema. Ook de aandacht voor diversiteit in het personeelsbestand was deels ingegeven door de wens om te komen tot meer openheid in de organisatiecultuur. Deze aandacht voor de organisatiecultuur is ook nu merkbaar. Zo zijn verschillende groepen actief om het beleid rond bijvoorbeeld omgangsvormen en integriteit regelmatig te actualiseren en verbeteren. Politietop Divers biedt klimaatattesten aan en geeft leidinggevenden de kans om internationale ervaring op te doen via haar programma TOP-POINT. Ook organiseert Politietop Divers wederkerig mentorschap, waardoor ervaren leidinggevenden door de ogen van een minder ervaren collega zien welke impact de organisatiecultuur heeft op andersdenkenden.

5.2.11 Zorg voor een waakhond

Diversiteit en multicultureel vakmanschap zijn onderdelen van het reguliere politiewerk en de reguliere politieorganisatie. Dat is de gewenste situatie, dat is het streven. Op dit moment zijn we echter nog niet zo ver, de thema's zijn nog niet opgenomen in het DNA van de organisatie. Tot dat zo ver is zal het nodig zijn om een 'waakhond' te hebben die de organisatie waarschuwt als de aandacht verslapt en die ondersteunt bij het zoeken naar gepaste maatregelen, acties en instrumenten. Een waakhond die de organisatie scherp en alert houdt, maar ook suggesties doet voor hoe het beter kan. Die zorgt voor monitoring van de voortgang zodat de organisatie weet waar ze staat, maar ook helpt om het gewenste doel te bereiken. Op dit moment hebben bijvoorbeeld LECD en Politietop Divers deze functie als waakhond. Voorlopig blijft hun actie nodig!

5.3 Ten slotte

Op basis van de uitkomsten van ons onderzoek kunnen we concluderen dat om tot een evenredige vertegenwoordiging van allochtonen in de hogere regionen van de politieorganisatie te komen, verschillende activiteiten ondernomen moeten worden. Daarvoor zijn hierboven aanbevelingen gedaan. Die aanbevelingen moeten worden omgezet in concrete acties, en er zal benoemd moeten worden wie die acties gaat uitvoeren. Die concretisering is geen taak van onderzoekers, daarmee moet de organisatie zelf aan de slag. De initiatiefnemers van dit onderzoek, Politietop Divers, het Lectoraat Multicultureel Vakmanschap en Diversiteit en het LECD, zullen samen met de leden van de Begeleidingscommissie, het initiatief nemen om met de verschillende te adresseren partijen in overleg te gaan over die vervolgstappen.

De beschreven aanbevelingen betreffen heel verschillende terreinen. Ze gaan over beleid, maar ook over het ontwikkelen van instrumenten en over zelf verantwoordelijkheid nemen. Ze zijn beschreven als afzonderlijke aanbevelingen, maar staan niet los van elkaar. Alleen een integrale aanpak, waarin op alle genoemde terreinen actie wordt ondernomen, leidt tot een optimaal resultaat. Een dergelijke integrale aanpak vraagt om afstemming tussen de verschillende partijen. We hopen dan ook van harte dat de partijen met elkaar in dialoog gaan om tot een betere doorstroom van allochtonen te komen. Dit is niet voor niets al lang een beleidsdoelstelling: het past in de wens om te komen tot een echt diverse organisatie, die optimaal politiewerk levert in een diverse samenleving. Op de inzet van de bij dit onderzoek betrokken partijen kunt u in ieder geval rekenen!

Bijlage 1: Literatuur

- Ballafikh, H. & Meerman, M. (2006). *Ze zijn toch anders! Een onderzoek naar beelden in organisaties over niet-westerse minderheden*. Amsterdam: Hogeschool Amsterdam
- Benschop, Y. & Brink, M.C.L. van den (2009). *Te veel spelers, te veel hoepels, te weinig diversiteit. Werving en selectie van kroonbenoemden bij de Nederlandse politie*. Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Broek, L.M. van den (2009). *De ironie van gelijkheid: Over etnische diversiteit op de werkvloer*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Çankaya, S.(2008). *Welkom in Politië. Een antropologisch onderzoek naar de onbewuste en subtiele vertogen van insluiting en uitsluiting van etnische minderheden binnen de Politie Amsterdam-Amstelland*. Amsterdam: Politie Amsterdam-Amstelland.
- Carrilho, M., Schafraad, P., Zeben, N. van & Glastra, F. (2004). *Dwars door alle verschillen heen. Een literatuurstudie van onderzoek naar de positie van vrouwen en allochtonen in werving & selectie, onderwijs en werkpraktijk van de politieorganisatie*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Dagevos, J. (1998). *Begrensde mobiliteit. Over werkende allochtonen in Nederland*. Assen: Van Gorcum.
- Dagevos, J., Gijsberts, M. & Praag, C. van (2003). *Rapportage minderheden 2003. Onderwijs, arbeid en sociaal-culturele integratie*. Den Haag: Centraal Plan Bureau.
- Esajas, B.H.S. (2009). *Allochtoppers! Onderzoek naar het glazen plafond voor allochtonen bij het Ministerie van Justitie*. Utrecht: Universiteit van Utrecht.
- Gent, M.J. van, Hello, E., Odé, A.W.M., Tromp, E. & Stouten, J. (2006). *Hogeropgeleide allochtonen op weg naar werk: successen en belemmeringen*. Den Haag: Raad voor werk en Inkomen.
- Gerrits, K. (2008). *Op naar de top! Een onderzoek naar het verbeteren van de doorstroom van vrouwen en allochtonen van uitvoerend naar leidinggevend niveau bij de Politie Twente*. Enschede: Universiteit Twente.
- Görtz, S. & Schenkelaars, E. (red.) (2008). *Werkgeversvisie Politie Nederland: een inspirerend fundament*. De Bilt: Landelijk Programma HRM Politie.
- Hofhuis, J., Oudenhoven-van der Zee, K. van & Otten, S. (2008). *Uitstroom van allochtonen bij de Rijksoverheid*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Inspectie OOV (2009). *Diversiteit bij de politie*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Klaver, J., Mevissen, J.W.M. & Odé, A.W.M. (2005). *Etnische minderheden op de arbeidsmarkt. Beelden en feiten, belemmeringen en oplossingen*. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.
- Koning, M. de (1997). *Spiegelbeelden: naar een evenredige afspiegeling van allochtonen bij de politie Rotterdam-Rijnmond*. Rotterdam: Politie Rotterdam-Rijnmond.
- Kop N. & Wal, R. van der (2008). *Op naar de top! Over carrièremogelijkheden van hoog opgeleide politie vrouwen*. Apeldoorn: Politieacademie.
- LECD (2007). *Jaarverslag 2006: Het jaar van bewustwording*. Apeldoorn: Politieacademie.
- LECD (2008). *Politie voor éénieder: een eigentijdse visie op diversiteit*. Apeldoorn: Politieacademie.
- LECD (2009). *Diversiteitsanalyse 2008*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Manneke, N. (1998). *Vrouwen van kaliber: Politievrouwen in de twintigste eeuw*. Apeldoorn: Nederlands Politie Museum.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (1996a). *Politie en diversiteit 1996-2000*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (1996b). *Een kleurrijk korps: Politie in een multiculturele samenleving*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2007). *Samenwerkingsafspraken diversiteit bij de politie 2008-2011*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Motivaction (2004). *Nieuwe Nederlanders en uw onderneming*. Amsterdam: Motivaction.
- Newcomb, T. M. (1963). Stabilities underlying changes in interpersonal attraction, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(4), 376-386.
- Timmers, T.M.(2006). *De Erasmusuniversiteit Rotterdam als smeltkroes van talent. Analyse van de personele ondervertegenwoordiging van vrouwen en etnische minderheden aan de EUR*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Vermeulen, I.J.(2007). Netwerken is werken en werkt!, *Tijdschrift voor de Politie*, 69 (10), 4-8.
- Vries, S. de (1999). Het veranderende gezicht van de Nederlandse politie: Een beschrijving van het multiculturalisatieproces van de Nederlandse politie. in: F. Bovenkerk, M. van San & S. de Vries:

Politiewerk in een multiculturele samenleving (pp.75-183). Apeldoorn: Landelijke Selectie- en Opleidingsinstituut Politie.

Vries, S. de (2005). *Aandachtspunten voor multiculturele organisaties*. Hoofddorp: TNO.

Vries, S. de (2009a). Inleiding. In: Vries, S. de (red.): *Many faces, one community: Leren van het diversiteitsbeleid van de politie in de VS en Canada*. Apeldoorn: Politieacademie.

Vries, S. de (2009b). *E=MCV² ofwel Effectiviteit = Multicultureel Vakmanschap²*. Apeldoorn: Politieacademie.

Vries, S. de, Ven, C. van de, Nuijens, M., Stark, K., Schie, J. van & Sloten, G.C. van (2005). *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat?* Hoofddorp: TNO.

Wellens, L. (2005). *Vrouwen voor de spiegel: een waardeonderzoek in en door het glazen plafond*, www.statbel.fgov.be/studies/ac442_nl.pdf.

Zandvliet, K., Blanken, R., Gravesteijn-Ligtheim, J. & Koning, J. de (2002). *Doorstroom van etnische minderheden op de werkvloer*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Bijlage 2: Vragenlijst

Vragenlijst doorstroomkansen van allochtone leidinggevenden bij de politie

Met deze vragenlijst willen we inzicht krijgen in de factoren die de doorstroom van allochtonen naar leidinggevende posities bij de politie bevorderen dan wel belemmeren. We voeren dit onderzoek uit onder allochtone leidinggevendenden. Onder allochtonen verstaan we daarbij:

- een persoon geboren in Turkije, Marokko, Nederlandse Antillen, Aruba, voormalig Joegoslavië, of in overige landen in Zuid- of Midden Amerika, Afrika of Azië met uitzondering van Japan en voormalig Nederlands Indië. Mensen die na 27 december 1949 in Indonesië zijn geboren behoren dus wel tot de doelgroep;
- een persoon die voorkomt in het register, bedoeld in artikel 1, onder b, van de Wet Rietkerk-Uitkering (dat zijn personen die door de zorg van de Nederlandse regering in 1951 of 1952 in groepsverband vanuit Indonesië naar Nederland zijn overgebracht, ofwel Molukkers);
- personen waarvan ten minste één ouder behoort tot de onder a en b genoemde personen.

1 Behoort u tot deze tot deze allochtone doelgroep?

- ja
 nee

Indien u niet tot de doelgroep behoort dan hoeft u de lijst niet in te vullen. Wij bedanken u voor uw bereidheid om mee te doen.

2 Onder leidinggevendenden verstaan wij iedereen die is ingedeeld in schaal 9 of hoger en leiding geeft of heeft gegeven bij de politie. Behoort u tot deze doelgroep?

- ja
 nee

Indien u niet tot de doelgroep behoort dan hoeft u de lijst verder niet in te vullen. Wij bedanken u voor uw bereidheid om mee te doen.

Behoort u wel tot onze doelgroep? Dan zijn we blij dat u onze vragenlijst in wilt vullen!

Algemeen

Hieronder stellen we u een aantal algemene vragen over uzelf.

- 3 Wat is uw leeftijd? jaar
- 4 Wat is uw geslacht? Vrouw Man
- 5 Sinds wanneer bent u werkzaam bij de politie? (jaartal, inclusief opleiding)
- 6 In welke schaal bent u ingedeeld? Schaal
- 7 Hoe lang bent u al werkzaam in deze schaal? (aantal jaar)
- 8 Welke opleiding heeft u gevolgd? (*U kunt meerdere antwoorden geven*)
- NPA (oude stijl), regulier
 - NPA (oude stijl), extraneus
 - NPA (oude stijl), zij-instroom
 - Politieacademie (nieuwe stijl), bachelor
 - Politieacademie (nieuwe stijl), master
 - Leergang operationeel leidinggevende
 - Leergang tactisch leidinggevende
 - Leergang strategisch leidinggevende
 - Maatwerk opleidingen politieleiderschap
 - MBO opleiding buiten politie
 - HBO opleiding buiten politie
 - Universitaire opleiding buiten politie
 - Andere opleiding, namelijk

- 18 Wat zijn voor u overwegingen bij het maken van een carrièrestap?
(Geef per onderwerp aan wat voor u van toepassing is. 1= volstrekt onbelangrijk; 2= onbelangrijk; 3= niet belangrijk/niet onbelangrijk; 4= belangrijk; 5= erg belangrijk)
- a. Salaris 1 2 3 4 5
- b. Status 1 2 3 4 5
- c. Inhoud van het werk 1 2 3 4 5
- d. Invloed kunnen uitoefenen op de organisatie 1 2 3 4 5
- e. Een voorbeeld zijn voor anderen 1 2 3 4 5
- f. Goede combinatie werk-privé 1 2 3 4 5
- 19 Bent u sinds uw aanstelling doorgestroomd naar een hogere functie binnen de politieorganisatie?
- Ja → ga door naar onderstaande vragen
- Nee → ga door naar vraag 24
- 20 Bent u gestimuleerd om door te stromen?
- Nee
- Ja, door (meerdere antwoorden mogelijk)
- mensen uit mijn privé-sfeer (familie, vrienden)
- directe collega's
- mijn leidinggevende
- een (formeel of informeel) allochtonennetwerk binnen de politie
- Anders, nl.
- 21 In hoeverre hebben de volgende zaken een bijdrage geleverd aan uw doorstroom naar een hogere functie? (Geef per onderwerp aan wat voor u van toepassing is. 1= leverde zeer negatieve bijdrage; 2= leverde negatieve bijdrage; 3= speelde geen rol; 4= leverde positieve bijdrage; 5= leverde zeer positieve bijdrage)
- a. Mijn leidinggevende 1 2 3 4 5
- b. Een rolmodel van allochtone afkomst 1 2 3 4 5
- c. Een netwerk van allochtone collega's 1 2 3 4 5
- d. Coaching 1 2 3 4 5
- e. Het diversiteitsbeleid van mijn korps 1 2 3 4 5
- f. Het diversiteitsbeleid van Minister ter Horst 1 2 3 4 5
- g. Mijn motivatie 1 2 3 4 5
- h. Mijn ambitie 1 2 3 4 5
- i. Mijn ervaring 1 2 3 4 5
- j. Mijn netwerk 1 2 3 4 5
- k. Mijn opleiding 1 2 3 4 5
- l. Mijn multicultureel vakmanschap 1 2 3 4 5
- m. Mijn relatie met directe collega's 1 2 3 4 5
- n. Mijn communicatieve vaardigheden 1 2 3 4 5
- o. Mijn beheersing van een buitenlandse taal/talen 1 2 3 4 5
- 22 Zijn er andere factoren dan cd hierboven genoemde die een positieve invloed hebben gehad op uw doorstroom naar een hogere functie?
- 23 Wat waren de twee belangrijkste factoren die een positieve bijdrage hebben geleverd?
- 1.
- 2.
- 24 In hoeverre hebben de volgende zaken u **belemmerd** bij uw doorstroom naar een hogere functie? (Geef per onderwerp aan wat voor u van toepassing is. 1= heeft geen rol gespeeld; 2 = heeft beetje belemmerd; 3 = heeft sterk belemmerd)
- a. Negatieve beelden over allochtonen 1 2 3
- b. Discriminatie of uitsluiting 1 2 3
- c. Tegenwerking van mijn leidinggevende 1 2 3
- d. Mijn netwerk (niet de juiste mensen kennen) 1 2 3
- 25 Zijn er andere factoren dan de genoemde die uw doorstroom belemmerd hebben?

Beleid

De volgende vragen gaan over beleid of activiteiten die specifiek gericht zijn op doorstroom.

- 26 Bent u ooit door uw korps benaderd met de vraag of u wilde doorstromen naar een hogere positie?
- Nee
- Ja, daar is naar gevraagd maar dit heeft niet geleid tot verdere acties
- Ja, daar is naar gevraagd en er zijn stappen ondernomen om die doorstroom in gang te zetten
- 27 Heeft u zelf ooit gebruik gemaakt van beleid of activiteiten die speciaal gericht waren op het bevorderen van de doorstroom van allochtone politiemensen naar hogere posities?
- Ja
- Nee → ga door naar vraag 29
- 28 Wat vond u van dit project of deze activiteit?
- a. Niet zinvol 1 2 3 zeer zinvol
- b. Niet effectief 1 2 3 zeer effectief
- 29 Vindt u het wenselijk dat er gerichte activiteiten worden ondernomen om de doorstroom van allochtone medewerkers naar hogere posities te bevorderen? (Geef per onderwerp aan wat voor u van toepassing is. 1= heel onwenselijk; 2= onwenselijk; 3= neutraal; 4= wenselijk, 5= heel wenselijk)
- 1 2 3 4 5
- Kunt u uw antwoord toelichten?
- 30 Indien u voorstander bent van gerichte activiteiten om de doorstroom van allochtone medewerkers naar hogere posities te bevorderen, wat is dan volgens u het belangrijkste dat moet gebeuren?

Allochtone leidinggevenden

De volgende vragen gaan over factoren die over het algemeen de doorstroom van allochtone politiemedewerkers naar leidinggevende posities beïnvloeden. Ze gaan dus niet specifiek over u.

- 31 In hoeverre kunnen de volgende zaken volgens u een **positieve** bijdrage leveren aan de doorstroom van allochtone medewerkers naar leidinggevende posities? (Geef per onderwerp aan wat voor u van toepassing is. 1= levert zeer negatieve bijdrage; 2= levert negatieve bijdrage, 3= speelt geen rol; 4= levert positieve bijdrage; 5= levert zeer positieve bijdrage)
- a. Steun van de leidinggevende 1 2 3 4 5
- b. Een rolmodel van allochtone afkomst 1 2 3 4 5
- c. Een netwerk van allochtone collega's 1 2 3 4 5
- d. Coaching 1 2 3 4 5
- e. Gerichte diversiteitacties van het korps 1 2 3 4 5
- f. Gerichte diversiteitacties landelijk 1 2 3 4 5
- g. Opleidingen gericht op doorstroom allochtonen 1 2 3 4 5
- h. Steun van korpsleiding voor gerichte doorstroom 1 2 3 4 5
- i. Het diversiteitsbeleid van Minister ter Horst 1 2 3 4 5
- 32 Zijn er andere factoren die volgens u de doorstroom van allochtone medewerkers naar leidinggevende posities bevorderen?
- 33 In hoeverre belemmeren de volgende zaken volgens u de doorstroom van allochtone medewerkers naar leidinggevende posities bij de politie? (Geef per onderwerp aan wat voor u van toepassing is. 1= speelt geen rol; 2= speelt rol; 3= speelt grote rol)
- a. Negatieve beelden over allochtonen 1 2 3
- b. Discriminatie of uitsluiting 1 2 3

- c. Tegenwerking door leidinggevende 1 2 3
 e. Ontbreken allochtone rolmodellen 1 2 3

34 Zijn er andere factoren die volgens u de doorstroom van allochtone medewerkers naar leidinggevende posities belemmeren?

Meerwaarde allochtone leidinggevenden

De volgende vragen gaan over de meerwaarde van allochtone leidinggevenden voor de politieorganisatie.

35 Vindt u dat allochtonen in leidinggevende posities een specifieke meerwaarde hebben binnen de politieorganisatie?
 geen meerwaarde een kleine meerwaarde een grote meerwaarde
 Kunt u dit toelichten?

36 Kunt u de volgende stellingen beantwoorden voor uw korps: (Geef per onderwerp aan wat voor uw korps van toepassing is. 1= volledig mee oneens; 2= mee oneens; 3= niet eens/niet oneens; 4= mee eens; 5= helemaal mee eens)

- a. Mijn culturele/ etnische achtergrond wordt in het korps als meerwaarde gezien 1 2 3 4 5
 b. Mijn netwerk in de samenleving wordt in het korps als meerwaarde gezien 1 2 3 4 5
 c. Ik voel mij als persoon gewaardeerd in mijn korps 1 2 3 4 5
 d. Mijn korps vindt dat diversiteit een meerwaarde heeft 1 2 3 4 5
 e. Mijn korps heeft waardering voor multicultureel vakmanschap. 1 2 3 4 5
 f. Kwaliteiten van allochtone medewerkers worden in mijn korps herkend 1 2 3 4 5
 g. Er is in mijn korps ruimte voor mensen die anders zijn 1 2 3 4 5
 h. Er is in mijn korps ruimte voor nieuwe ideeën over het werk 1 2 3 4 5
 i. Mijn korps streeft naar diversiteit 1 2 3 4 5
 j. Mijn korps streeft naar meer diversiteit onder leidinggevenden 1 2 3 4 5
 k. Mijn korps vindt multicultureel vakmanschap belangrijk 1 2 3 4 5

Gelijke kansen

De volgende vragen gaan over de kansen van allochtone medewerkers in vergelijking met die van autochtone medewerkers.

37 Wilt u reageren op de volgende stellingen: (Geef per onderwerp aan wat voor u van toepassing is. 1= volledig mee oneens; 2= mee oneens; 3= niet eens/niet oneens; 4= mee eens; 5= helemaal mee eens)

- a. Carrière kansen voor allochtonen zijn bij de politie vergelijkbaar met die van autochtonen 1 2 3 4 5
 b. Voor autochtonen is het bij de politie gemakkelijker promotie te maken dan voor allochtonen 1 2 3 4 5
 c. De politieorganisatie is een witte mannenorganisatie waar allochtonen minder kansen krijgen 1 2 3 4 5

38 Hebben allochtonen binnen de politie volgens u evenveel kansen als autochtonen om: (1= veel minder kansen; 2= minder kansen; 3= evenveel kansen; 4= meer kansen; 5= veel meer kansen)

- a. Opleidingen te volgen 1 2 3 4 5
 b. Een leidinggevende functie te vervullen 1 2 3 4 5

Kunt u uw antwoord toelichten

Organisatiecultuur

Deze vragen gaan over de cultuur in de organisatie.

39 Voelt u zich voldoende thuis in de politieorganisatie?

(1= helemaal niet; 2= niet; 3= neutraal; 4= wel; 5= helemaal wel)

1 2 3 4 5

Kunt u dit antwoord toelichten?

- 40 De organisatiecultuur in mijn korps: (Geef per onderwerp aan wat voor u van toepassing is.)
- | | | |
|-----------------|--|---|
| a. Is onprettig | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | prettig |
| b. Is gesloten | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | open |
| c. Geeft geen | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | veel ruimte aan diversiteit |
| d. Geeft geen | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | veel ruimte aan allochtonen |
| e. Geeft geen | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | veel stimulans aan mensen in hun ontwikkeling |
- 41 Hoe beoordeelt u de organisatiecultuur van de politie, in vergelijking met 5 jaar geleden: Geef per onderwerp aan wat voor u van toepassing is.
- | | | |
|-------------------------|--|--|
| a. Is nu minder prettig | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | prettiger |
| b. Is nu minder open | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | opener |
| c. Geeft nu minder | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | meer ruimte voor diversiteit |
| d. Geeft nu minder | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | meer ruimte voor allochtonen |
| e. Geeft nu minder | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | meer stimulans voor mensen in hun ontwikkeling |

Uitstroom allochtonen

De uitstroom van allochtone medewerkers bij de politie is hoger dan de politieorganisatie wenselijk vindt. De volgende vragen gaan hierover.

42. Wat zijn volgens u de drie belangrijkste redenen waarom allochtone medewerkers de politieorganisatie verlaten?
- a.
 - b.
 - c.
43. Wat zou de politieorganisatie kunnen doen om de uitstroom van allochtone medewerkers te voorkomen?
- a.
 - b.
 - c.

Afsluiting

Dit was de laatste vraag van de vragenlijst. Als er nog punten die u in deze vragenlijst hebt gemist en die u wel belangrijk vindt, dan kunt u deze hieronder aangeven.

Hartelijk dank voor uw medewerking!

U kunt de ingevulde vragenlijst nu opslaan en terugsturen naar Aukje.Kramps@politieacademie.nl of naar de contactpersoon van uw keuze (zie introductiebrief).

Bijlage 3: Interviewschema

Interviewschema 'Allochtonen naar de top'

NB: dit schema is een hulpmiddel voor de interviewers, om te zorgen dat de onderwerpen die we belangrijk vinden aan bod komen. De volgorde waarin dat gebeurt is vrij, niet in elk gesprek zullen alle thema's aan de orde komen, en de uiteindelijke formulering van een vraag kan verschillen: het is de bedoeling dat de interviewer met de respondent in gesprek komt, en er wordt dus aangesloten op het woordgebruik van de respondent.

Achtergrondinfo voor onderzoekers

Doel onderzoek:

Inzicht krijgen in factoren die de doorstroom van allochtonen naar leidinggevende posities belemmeren of bevorderen. We zijn met name op zoek naar bevorderende factoren: wat kunnen we leren van de mensen die het gelukt is om door te stromen?

Onderzoeksvragen:

1. Welke belemmeringen en kansen ervaren allochtonen binnen de politie en wat betekent dit voor hun mogelijkheden om door te stromen naar hogere leidinggevende functies binnen de politie?
2. Hoe ziet het proces van doorstroom er voor allochtone politiemensen uit? Wat heeft hen geholpen, wat hinderde? Wat gaan ze doen of hebben ze nodig om een volgende stap te maken, zo zij daartoe ambitie hebben?
3. In hoeverre is er een diversiteitsklimaat binnen de politie? Wat is de mate waarin de respondenten zich welkom, gewaardeerd en gestimuleerd voelen in de organisatie?
4. Hoe staan allochtone politiemensen tegenover onorthodoxe maatregelen om meer allochtonen aan de top te krijgen? Welke kansen en bedreigingen zien zij voor dergelijke maatregelen?

Het interview

In het interview willen we praten over de waargenomen carrièrekansen voor allochtone politiewerknemers, over het proces van de doorstroom naar hogere functies, over het diversiteitsklimaat en over (onorthodoxe) maatregelen om meer diversiteit in de top te bereiken. De interviews vormen een verdieping op het vragenlijstonderzoek dat tegelijkertijd wordt uitgevoerd. De interviews geven ons de vrijheid om meer open vragen te stellen en dieper op de eerste verkregen resultaten in te gaan. NB: het is de bedoeling dat de respondent de vragenlijst ook invult!

Introductie

Vertel de respondent wie je bent, wat het doel van het onderzoek is, welke rol dit interview daarin speelt en wat er precies met het verslag gebeurt. De interviews zijn anoniem, we noemen geen namen op in het rapport. Houd de vragenlijst erbij, zodat je makkelijk voorbeelden kunt noemen.

A. Algemene vragen

1. Naam
2. Functie
3. In dienst sinds
4. In deze functie sinds

B. Proces van doorstromen naar een hogere functie

5. Bent u in het verleden doorgestroomd?
 - a. Zo ja: doorvragen wat hielp. Bijv.: stimulans uit organisatie, eigen omgeving, door beleid, doordat men meerwaarde ziet etc.
 - b. Is dit anders dan voor autochtone mannen?
6. Heeft u in verleden wel eens een poging gedaan om door te stromen die niet slaagde?
 - a. Zo ja, doorvragen over oorzaken. Hoe, wat ging er goed, waar liep u tegenaan, bent u daarin geslaagd? Bijv. gebrek aan stimulans, draagvlak of ervaring, tegenwerking, beeldvorming.

- b. Is dit anders dan voor autochtone mannen?
- 7. Heeft u ambitie om in de toekomst door te stromen naar een hogere functie? Welke functie?
 - a. Zo nee: waarom niet?
 - b. Zijn er omstandigheden waaronder u wel zou willen doorstromen? Hoe zouden deze omstandigheden eruit zien? Bijv. meer stimulans vanuit privé/organisatie, meer draagvlak, andere beeldvorming etc. → door naar vraag 11
- 8. Wat heeft u nodig om door te groeien naar een hogere functie? Bijv. meer stimulans vanuit privé/organisatie, meer draagvlak, rolmodel, coaching, netwerk etc.
 - a. Zijn hier verschillen tussen allochtonen en autochtonen?
- 9. Verwacht u dat u gestimuleerd wordt om door te stromen?
 - a. Zo ja, door wie, of door wat?
- 10. Verwacht u belemmeringen?
 - a. Zo ja, welke belemmeringen?
- 11. Heeft u ervaring in andere organisaties met de doorstroom naar een hogere functie? Kunt u daar wat meer over vertellen (verschillen/overeenkomsten met politie)? Wat kan de politie daarvan leren?

C. Carrièrekansen allochtone werknemers

- 12. Vindt u dat allochtone en autochtone politiewerknemers vergelijkbare carrièrekansen hebben om door te stromen in de politieorganisatie? Waar baseert u dat oordeel op?
- 13. Heeft u ervaringen met hoe de carrièrekansen van allochtone werknemers in andere organisaties zijn? Kunt u daar wat meer over vertellen (verschillen/overeenkomsten met politie)? Wat kan de politie daarvan leren?

D. Diversiteitsklimaat

- 14. Hoe staat men volgens u binnen de politie tegenover diversiteit? Is er een klimaat waarin allochtonen zich welkom, gewaardeerd en gestimuleerd voelen in de organisatie?
- 15. Waar blijkt dat uit?
- 16. Zijn er nog zaken die verbeterd kunnen worden, zodat allochtonen zich meer thuis en welkom voelen binnen de politie?

E. Maatregelen om meer diversiteit in de top te bereiken

- 17. Vindt u het wenselijk dat de top van de politieorganisatie voor een groter deel uit allochtonen bestaat? Ja/nee, waarom
- 18. Indien ja: vindt u het wenselijk dat hiervoor specifieke activiteiten voor worden ingezet? Waarom wel/niet?
- 19. Zo ja, welke acties zouden volgens u goed werken? Bijv. zie hieronder.
- 20. Wat vindt u van de volgende maatregelen:
 - a. quota: een voorgeschreven percentage van de vacatures op een bepaald niveau moet opgevuld met allochtonen, als dat niet lukt mag de vacature niet worden ingevuld
 - b. allochtonen krijgen de voorkeur bij gelijke of voldoende geschiktheid
 - c. allochtonen kunnen gebruik maken van trajecten voor versnelde doorstroom (bijv. portfolio verbreding)
 - d. allochtonen kunnen als zij-instromer direct binnenkomen op hogere posities in de organisatie
- 21. Heeft u nog vragen/opmerkingen? Iets gemist in het interview?

Afronding gesprek

- Aangeven dat gegevens worden gebruikt voor rapport, naast de resultaten uit de vragenlijsten
- dat de rapportage anoniem is, niet naar personen herleidbaar. Als we bij uitzondering wel een citaat of iets anders op naam willen gebruiken vragen we hiervoor altijd toestemming.
- dat politietop divers de rapportage gebruikt om suggesties te formuleren voor het bevorderen van de doorstroom van allochtonen, en daarover in gesprek gaat met verschillende partijen binnen de politie
- dat de respondenten als zij dat willen een rapportage ontvangen

Bijlage 4: Tabellen

Tabel bij figuur 2: Wat is de volgende stap die u voor ogen heeft met betrekking tot uw loopbaan? (% , aantal)

Ik wil in mijn huidige functie blijven werken	Ik wil overstappen naar een hogere functie binnen de politie	Ik wil overstappen naar een andere werkgever	Anders
32 % (12)	63 % (24)	3 % (1)	3 % (1)

Tabel bij figuur 3: Als u zich vergelijkt met collega's (allochtoon en autochtoon) met eenzelfde functie, heeft u dan:

	Minder	Eventueel	Meer
	% (aantal)	% (aantal)	% (aantal)
Motivatie	-	43% (17)	58% (23)
Ambitie	8% (3)	45% (18)	48% (19)
Ervaring	28% (11)	46% (18)	26% (10)
Opleiding	5% (2)	62% (24)	33% (13)
Multicultureel vakmanschap	3% (1)	5% (2)	93% (37)
Netwerk	8% (3)	43% (17)	49% (19)
Relatie met leidinggevende	5% (2)	73% (29)	23% (9)
Relatie met directe collega's	5% (2)	60% (24)	35% (14)
Communicatieve vaardigheden	3% (1)	50% (20)	48% (19)
Beheersing buitenlandse taal/talen	3% (1)	46% (18)	51% (20)

Tabel bij figuur 4: Wat zijn voor u de overwegingen bij het maken van een carrièrestap?

	Volstrekt onbelangrijk	Onbelangrijk	Niet belangrijk/ niet onbelangrijk	Belangrijk	Erg belangrijk
	% (aantal)	% (aantal)	% (aantal)	% (aantal)	% (aantal)
Salaris	5% (2)	5% (2)	51% (19)	35% (13)	3% (1)
Status	18% (7)	11% (4)	45% (17)	21% (8)	5% (2)
Inhoud van het werk	-	-	3% (1)	25% (10)	73% (29)
Invloed kunnen uitoefenen op de organisatie	-	-	3% (1)	45% (18)	53% (21)
Een voorbeeld zijn voor anderen	8% (3)	5% (2)	10% (4)	38% (15)	40% (16)
Goede combinatie werk en privé	5% (2)	3% (1)	28% (11)	36% (14)	28% (11)

Tabel bij figuur 5: In hoeverre leverde factoren een bijdrage aan de doorstroom?

	Zeer negatieve bijdrage	Negatieve bijdrage	Speelde geen rol	Positieve bijdrage	Zeer positieve bijdrage
	% (aantal)	% (aantal)	% (aantal)	% (aantal)	% (aantal)
Mijn leidinggevende	9% (3)	9% (3)	17% (6)	51% (18)	14% (5)
Een rolmodel van allochtone afkomst	14% (5)	5% (2)	51% (19)	16% (6)	14% (5)
Een netwerk van allochtone collega's	8% (3)	8% (3)	70% (26)	3% (1)	11% (4)
Coaching		6% (2)	54% (19)	31% (11)	9% (3)
Diversiteitsbeleid in mijn korps	9% (3)	9% (3)	53% (18)	26% (9)	3% (1)
Diversiteitsbeleid van minister Ter Horst	12% (4)	9% (3)	58% (19)	6% (2)	15% (5)
Mijn motivatie	-	-		31% (11)	69% (25)
Mijn ambitie	-	-	3% (1)	41% (15)	56% (21)
Mijn ervaring	-	-	3% (1)	51% (19)	46% (17)
Mijn netwerk	3% (1)	3% (1)	41% (15)	35% (13)	19% (7)
Mijn opleiding			29% (10)	51% (18)	20% (7)
Mijn multicultureel vakmanschap	5% (2)		32% (12)	49% (18)	14% (5)
Mijn relatie met directe collega's	3% (1)		33% (12)	53% (19)	11% (4)
Mijn communicatieve vaardigheden	6% (2)	3% (1)	14% (5)	51% (19)	27% (10)
Mijn beheersing van een buitenlandse taal/talen	8% (3)	3% (1)	76 (28)	3% (1)	11% (4)

Tabel bij figuur 6: In hoeverre hebben de volgende zaken u belemmerd bij uw doorstroom naar een hogere functie?

	Heeft geen rol gespeeld	Heeft beetje belemmerd	Heeft sterk belemmerd
	% (aantal)	% (aantal)	% (aantal)
Negatieve beelden over allochtonen	50% (18)	32% (12)	18% (7)
Discriminatie of uitsluiting	68% (27)	20% (8)	13% (5)
Tegenwerking van mijn leidinggevende	55% (22)	25% (10)	20% (8)
Mijn netwerk (niet de juiste mensen kennen)	62% (24)	26% (10)	13% (5)

Tabel bij figuur 7: In hoeverre kunnen de volgende zaken volgens u een positieve bijdrage leveren aan de doorstroom van allochtone medewerkers naar leidinggevende posities?

	leverde zeer negatieve bijdrage	leverde negatieve bijdrage	speelde geen rol	leverde positieve bijdrage	Leverde zeer positieve bijdrage
	% (aantal)	% (aantal)	% (aantal)	% (aantal)	% (aantal)
Steun van de leidinggevende	3% (1)	-	-	35% (14)	63% (25)
Een rolmodel van allochtone afkomst	3% (1)	-	18% (7)	53% (21)	28% (11)
Een netwerk van allochtone collega's	5% (2)	13% (5)	38% (15)	35% (14)	10% (4)
Coaching	3% (1)	-	3% (1)	45% (18)	50% (20)
Gerichte diversiteitacties van het korps	5% (2)	10% (4)	18% (7)	35% (14)	33% (13)
Gerichte diversiteitacties landelijk	3% (1)	13% (5)	25% (10)	28% (11)	33% (13)
Opleidingen gericht op doorstroom allochtonen	10% (4)	15% (6)	13% (5)	33% (13)	30% (12)
Steun van korpsleiding voor gerichte doorstroom	5% (2)	5% (2)	5% (2)	30% (12)	55% (22)
Het diversiteitsbeleid van Minister ter Horst	3% (1)	13% (5)	23% (9)	25% (10)	38% (15)

Tabel bij figuur 8: In hoeverre belemmeren de volgende zaken volgens u de doorstroom van allochtone medewerkers naar leidinggevende posities bij de politie?

	Speelt geen rol	Speelt een rol	Speelt een grote rol
	% (aantal)	% (aantal)	% (aantal)
Negatieve beelden over allochtonen	10 (4)	45 (18)	45 (18)
Discriminatie of uitsluiting	20 (8)	48 (19)	33 (13)
Tegenwerking door leidinggevende	10 (4)	40 (16)	50 (20)
Ontbreken allochtone rolmodellen	8 (3)	44 (17)	49 (19)

Tabel bij figuur 9: Gelijke kansen allochtonen en autochtonen

Stellingen	Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet eens/niet oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
	% (aantal)	% (aantal)	% (aantal)	% (aantal)	% (aantal)
Carrièrekansen voor allochtonen zijn bij de politie vergelijkbaar met die van autochtonen	18% (7)	31% (12)	23% (9)	26% (10)	3% (1)
Voor autochtonen is het bij de politie gemakkelijker promotie te maken dan voor allochtonen	3% (1)	15% (6)	26% (10)	38% (15)	18% (7)
De politieorganisatie is een witte mannenorganisatie waar allochtonen minder kansen krijgen	5% (2)	25% (10)	25% (10)	25% (10)	20% (8)

Tabel bij figuur 10: Gelijke kansen allochtonen en autochtonen

Stellingen	Veel minder kansen	Minder kansen	Evenveel kansen	Meer kansen	Veel meer kansen
	% (aantal)	% (aantal)	% (aantal)	% (aantal)	% (aantal)
Opleidingen te volgen	-	30% (12)	63% (25)	8% (3)	-
Een leidinggevende functie te vervullen	18% (7)	35% (14)	45% (18)	3% (1)	-

Tabel bij figuur 12: De organisatiecultuur in mijn korps (% , aantallen)

Is heel onprettig	3% (1)	18% (7)	25% (10)	50% (20)	5% (2)	Is heel prettig
Is heel gesloten	-	18% (7)	33% (13)	48% (19)	3% (1)	Is heel open
Geeft helemaal geen ruimte aan diversiteit	-	25% (10)	30% (12)	40% (16)	5% (2)	Geeft veel ruimte aan diversiteit
Geeft helemaal geen stimulans aan mensen in hun ontwikkeling	-	15% (6)	48% (19)	35% (14)	3% (1)	Geeft veel stimulans aan mensen in hun ontwikkeling
Geeft helemaal geen ruimte aan allochtonen	3% (1)	28% (11)	38% (15)	30% (12)	3% (1)	Geeft veel ruimte aan allochtonen

Tabel bij figuur 13: Hoe beoordeelt u de organisatiecultuur van de politie, in vergelijking met 5 jaar geleden (% , aantallen)

Is nu veel minder prettig	8% (3)	18% (7)	33% (13)	33% (13)	10% (4)	Is nu veel prettiger
Is nu veel minder open	5% (2)	10% (4)	38% (15)	40% (16)	8% (3)	Is nu veel opener
Geeft nu veel minder ruimte aan diversiteit	3% (1)	10% (4)	36% (14)	39% (15)	13% (5)	Geeft nu veel meer ruimte aan diversiteit
Geeft nu veel minder stimulans aan mensen in hun ontwikkeling	5% (2)	10% (4)	35% (14)	43% (17)	8% (3)	Geeft nu veel meer stimulans aan mensen in hun ontwikkeling
Geeft nu veel minder ruimte aan allochtonen	5% (2)	8% (3)	40% (16)	38% (15)	10% (4)	Geeft nu veel minder ruimte aan allochtonen

Tabel bij figuur 14: Stellingen visie korps

	Volledig mee oneens	Mee oneens	niet eens, niet oneens	mee eens	helemaal mee eens
	% (aantal)	% (aantal)	% (aantal)	% (aantal)	% (aantal)
Mijn korps streeft naar diversiteit	-	8% (3)	18% (7)	64% (25)	10% (4)
Mijn korps vindt multicultureel vakmanschap belangrijk	-	10% (4)	23% (9)	60% (24)	8% (3)
Ik voel mij als persoon gewaardeerd in mijn korps	5% (2)	10% (4)	18% (7)	48% (19)	20% (8)
Er is in mijn korps ruimte voor nieuwe ideeën over het werk	-	10% (4)	30% (12)	53% (21)	8% (3)
Mijn korps vindt dat diversiteit een meerwaarde heeft	-	8% (3)	33% (13)	49% (19)	10% (4)
Mijn korps streeft naar meer diversiteit onder leidinggevenden	5% (2)	18% (7)	23% (9)	45% (18)	10% (4)
Er is in mijn korps ruimte voor mensen die anders zijn	3% (1)	13% (5)	38% (15)	38% (15)	10% (4)
Mijn korps heeft waardering voor multicultureel vakmanschap	3% (1)	10% (4)	40% (16)	33% (13)	15% (6)
Mijn netwerk in de samenleving wordt in het korps als meerwaarde gezien	15% (6)	10% (4)	35% (14)	20% (8)	20% (8)
Mijn culturele, etnische achtergrond wordt in het korps als meerwaarde gezien	11% (4)	16% (6)	34% (13)	32% (12)	8% (3)
Kwaliteiten van allochtone medewerkers worden in mijn korps herkend	5% (2)	29% (11)	53% (20)	11% (4)	3% (1)

Bijlage 5: Inventarisatie suggesties voor actie

In het voorgaande hoofdstuk zijn de resultaten van het onderzoek onder allochtone leidinggevenden besproken. Hierin wordt aangegeven wat volgens hen de factoren zijn die hun eigen loopbaan en die van allochtonen in het algemeen bevorderen dan wel belemmeren. Deze resultaten zijn vervolgens, in gecomprimeerde vorm, voorgelegd aan een aantal groepen belangstellenden. Wij hebben hen gevraagd hoe zij deze resultaten zouden vertalen naar acties: wat moet er volgens hen gebeuren om de doorstroom van allochtonen naar leidinggevende posities te bevorderen?

We hebben deze vraag voorgelegd aan vier groepen

- de Begeleidingscommissie van dit onderzoek (zie voorblad van dit rapport);
- deelnemers van twee workshops die zijn gehouden tijdens de Diversiteitdag van het LECD op 25 maart 2010, met respectievelijk ongeveer 40 en ongeveer 25 deelnemers;
- deelnemers van een seminar op 13 april 2010 bij de Politieacademie met rond de 60 deelnemers.

Bij al deze bijeenkomsten was sprake van een grote diversiteit onder de deelnemers, zowel wat betreft functie als wat betreft afkomst, leeftijd en sekse. Vrijwel alle deelnemers zijn werkzaam bij de politie. Tijdens de workshops en het seminar is zowel in subgroepen als plenair gesproken over mogelijke acties.

De suggesties die we verzameld hebben worden hieronder beschreven. Zijn gegroepeerd rond vier thema's en drie actoren:

- herkennen van kwaliteit;
- benadrukken van het belang van diversiteit;
- bevorderen mobiliteit;
- cultuur van de organisatie;
- allochtone netwerken;
- individuele allochtone medewerkers;
- leidinggevenden.

Daarnaast onderscheiden we een categorie 'overig'.

Herkennen kwaliteit

- Zorg voor het beter herkennen, erkennen, inzetten en ontwikkelen van de kwaliteiten van alle medewerkers.
- Huur waar nodig externe adviseurs in die hierbij kunnen ondersteunen.
- Laat de voordracht van medewerkers voor promotie, scholing etc. niet alleen lopen via de leidinggevenden maar biedt medewerkers ook de mogelijkheid om zichzelf aan te melden.
- Ondersteun medewerkers bij hun voorbereiding op selectieprocedures voor promotie, scholing etc. Voorkom dat talent niet herkend wordt door onbekendheid met de procedures.
- Neem het kunnen herkennen en stimuleren van diverse kwaliteiten en het kunnen omgaan met diversiteit in het algemeen, op in de beoordelingscriteria van leidinggevenden.
- Voer jaarlijkse een personeelsschouw uit waarin korpsbreed wordt gekeken naar talenten. Beperk dit niet tot talent voor leiderschap, maar kijk ook naar talent op andere gebieden.
- Wees kritisch op de wijze waarop talent en kwaliteit worden gedefinieerd. Vaak is dat smaller dan gewenst, probeer meervoudig te kijken! Dit kan worden bevorderd door oordelen met elkaar te bespreken: waarom zien we deze persoon als talent?
- Kijk niet alleen naar wat iemand al heeft gepresteerd, maar vooral ook naar potentieel.
- Maak gebruik van wederzijdse mentoring om een bredere blik te ontwikkelen. Dit gebeurt door een ervaren en een minder ervaren medewerker, of medewerkers die op een andere wijze sterk verschillen, aan elkaar te koppelen met als uitgangspunt wederzijds leren vanuit gelijkwaardigheid.
- Zorg voor meer objectieve toetsing van competenties, zodat doorstroom minder afhankelijk wordt van de persoonlijke voorkeuren van beslissers.
- Zoek instrumenten om ook de 'zachte' kwaliteiten van mensen zichtbaar te maken. Hoe herken je een verbinder, hoe geef je aan wat de waarde daarvan is?
- Zorg voor heldere selectiecriteria en wees bereid aan te geven op welke gronden iemand wel of niet geselecteerd wordt.

Benadrukken belang diversiteit

- Draag uit dat diversiteit een business issue is, en dus een gemeenschappelijk belang.
- Zorg dat in de communicatie over specifiek beleid altijd heel expliciet blijkt dat het beleid gevoerd wordt om te komen tot een betere kwaliteit van het politiewerk.
- Maak de meerwaarde van diversiteit zichtbaar.
- Organiseer bijeenkomsten gericht op bewustwording. Door elkaar te vertellen over je eigen achtergrond, het 'nest' waar je uit komt, leer je elkaar beter kennen en wordt duidelijk waar iemand veel van weet, waarop je elkaar kunt bevragen, en dat je samen sterker staat.
- Benadruk het belang van diversiteit voor de legitimiteit van de politie. Die verdwijnt als het publiek altijd alleen autochtonen ziet die allochtonen straffen, en nooit andersom.
- Zorg dat duidelijk wordt dat het werken aan diversiteit niet gebeurt omdat de minister het wil, maar omdat het essentieel is voor de kwaliteit van een moderne politieorganisatie.
- Zorg dat de korpschefs zich expliciet uitspreken over het belang van diversiteit en de wenselijkheid van meer diversiteit in de top.
- Draag het belang van diversiteit uit door de verantwoordelijkheid ervoor te beleggen bij de korpschef van een van de grote korpsen uit de Randstad.

Bevorderen mobiliteit

- Zorg voor meer beweging: opzij, omhoog en naar buiten.
- Benut niet alleen de mogelijkheden van verticale mobiliteit maar kijk ook vooral naar horizontale stromen: een andere functie, een andere werkplek.
- Maak het makkelijker om een tijdje buiten de politie te werken, en daarna weer terug te komen. De bredere ervaring die men zo opdoet helpt de organisatie aan een bredere blik op de samenleving.
- Neem gerealiseerde doorstroom van allochtone medewerkers op in resultaatgesprekken van korps-, districts- en teamleiding.
- Geef medewerkers de tools om de regie te voeren over de eigen loopbaan. Biedt bijvoorbeeld de mogelijkheid om zelf om een test te vragen als iemand denkt klaar te zijn voor een volgende stap.
- Organiseer empowerment trainingen. Voorkom dat goede medewerkers niet doorstromen omdat ze een negatief zelfbeeld hebben of onvoldoende zelfvertrouwen.

Cultuur van de organisatie

- Voer een actief beleid om discriminatie en uitsluiting tegen te gaan.
- Stimuleer de ontwikkeling van een diversiteitsvriendelijke organisatiecultuur, waarin ruimte is voor verschil.
- Organiseer een buddysysteem voor de begeleiding van mensen die nieuw zijn in de organisatie of in een functie.
- Laat zien dat ook een organisatie die naar buiten toe als eenheid moet opereren, tegelijk van binnen divers kan zijn.

Allochtone netwerken

- Maak elkaar attent op kansen, zoals vacatures, uitdagende taken, opleidingen.
- Geef elkaar feedback, vertel wat je zo goed vindt aan de ander, of geef suggesties voor verbetering.
- Fungeer als rolmodel. Laat elkaar zien wat je bereikt hebt en hoe je dat gedaan hebt. Door te laten zien wat mogelijk is kun je elkaar inspireren en motiveren.
- Organiseer dat je gesprekspartner wordt van de korpsleiding. Wees hun ogen en oren. Zorg dat je weet wat er speelt onder medewerkers en breng zorgen, suggesties etc. over naar de top zodat zij er mee aan de slag kunnen.
- Wissel uit met andere netwerken, leer van elkaar en ondersteun elkaar.

Individuele allochtone medewerkers

- Benut je eigen cirkel van invloed om het belang van diversiteit te benadrukken.
- Creëer je eigen kansen, bijvoorbeeld door uitstapjes te maken naar andere functies of organisaties.
- School jezelf.
- Zoek actief naar kansen.
- Ken je eigen ambitie! Waar wil je heen?
- Maak zichtbaar wat jou bijdrage, jou toegevoegde waarde is voor het team en de organisatie.

- Verkoop jezelf, kom met advies, breng je expertise in.
- Maak je niet te druk om wat anderen van je vinden, jij bepaalt zelf wat je wilt!
- Denk na over je toekomst, en kijk breed. Wat kun je, wat wil je, wat zou je doen als de politie niet meer zou bestaan?
- Volg interne opleidingen, daarmee vergroot je meteen je netwerk.
- Let op met nevenfuncties. Ze helpen om je te ontwikkelen en je meerwaarde zichtbaar te maken, maar gaan vaak ten koste van je reguliere werk en je eigen team. Dat kan zich tegen je keren.
- Wees niet te voorzichtig, belemmer jezelf niet. Het is niet erg als er iets niet lukt, probeer het gewoon en pak je kans.
- Zoek een sponsor. Dat hoeft niet je eigen leidinggevende te zijn!

Leidinggevenden

- Stimuleer de ontplooiing van je medewerkers.
- Durf mensen een kans te geven.
- Leer hoe je het beste leiding kunt geven aan diversiteit en de meerwaarde van diversiteit tot zijn recht kunt laten komen.
- Zorg dat je voldoende cultuurkennis hebt om het gedrag van je medewerkers goed te kunnen inschatten.
- Stimuleer je medewerker om te solliciteren, om kansen te pakken. Maar wees duidelijk: jou aanmoediging betekent niet dat succes verzekerd is.

Overig

- Onderzoek hoe andere organisaties met diversiteit omgaan en leer daarvan.
- Stel streefcijfers op, in het bedrijfsleven werkt het!
- Zorg voor druk van buiten af, dat kan helpen om resultaten af te dwingen.
- Benadruk in de communicatie over specifieke programma's, zoals het kandidatenprogramma, dat bij de selectie van deelnemers kwaliteit altijd op één staat.

Het overzicht van de suggesties geeft een indruk van hoe er binnen de organisatie gedacht wordt over doorstroom van allochtonen naar leidinggevende functies. De suggesties hebben ons geholpen om ons denken over de aanbevelingen die we kunnen doen op basis van dit onderzoek te verbreden, te verdiepen en aan te scherpen. Onze eigen aanbevelingen vindt u in het volgende hoofdstuk.