



Matrix

# Interculturalisatie

Voor begeleiding van  
het interculturalisatieproces  
in de sectoren Zorg en Welzijn

Hans Bellaart

# MATRIX INTERCULTURALISATIE

Voor begeleiding van het interculturalisatieproces  
in de sectoren Zorg en Welzijn

Hans Bellaart

*Trefwoorden: interculturalisering, zorg, welzijnswerk*

Projectleider: Hans Bellaart  
Telefoon: (030) 297 42 95  
E-mail: h.bellaart@forum.nl

De *Matrix Interculturalisatie* is ontwikkeld in samenwerking met Collegio, Kennispraktijk voor de Jeugdzorg en een aantal experts uit de praktijk:

- Lex Janssen, senior adviseur, Collegio, Utrecht
- Gerda Romeijn, projectmedewerker, Collegio, Utrecht
- Karin Peperkamp, adviseur, Collegio, Utrecht
- Hans Hotting, stafmedewerker, Stichting Jeugdzorg Noord-Brabant, Eindhoven
- Topsy Ros, coördinator, Jouw-project, Rotterdam
- Irish Verwey, locatiemanager, Het Spalier, Aerdenhout
- Max Wattimena, teamleider Bureau Jeugdzorg Amsterdam



FORUM, Instituut voor Multiculturele Ontwikkeling  
Postbus 201  
3500 AE Utrecht  
Telefoon: (030) 297 43 21  
Fax (030) 296 00 50  
Website: [www.forum.nl](http://www.forum.nl)

Deze publicatie is te bestellen via de website van FORUM of bij Boom Distributiecentrum te Meppel, tel. 0522-237555, e-mail [bdc@bdc.boom.nl](mailto:bdc@bdc.boom.nl).  
Bestelnummer: 006.3830

© 2001, tweede druk 2003, FORUM, Instituut voor Multiculturele Ontwikkeling, Utrecht

Delen van deze uitgave mogen voor eigen gebruik gekopieerd worden, mits daarbij de bron vermeld wordt.

# Inhoud

	Voorwoord	4
<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	5
1.1	Motivatie	5
1.2	Definitie	6
1.3	Resultaten	6
1.4	Visie op het interculturalisatieproces	6
1.5	Positieve factoren	8
<b>2</b>	<b>Gebruik van de Matrix Interculturalisatie</b>	9
2.1	Structuur van de matrix	9
2.2	Aandachtspunten	11
<b>3</b>	<b>De kernbegrippen van de Matrix</b>	13
<b>4</b>	<b>De kernactiviteiten van de Matrix</b>	14
<b>5</b>	<b>De Matrix in totaaloverzicht</b>	15
<b>6</b>	<b>De Matrix per cel</b>	24

## Voorwoord

De Matrix Interculturalisatie is ontwikkeld door beleidsadviseurs van landelijke organisaties en experts uit de praktijk van de jeugdzorg. De aanleiding was de constatering dat het interculturalisatieproces binnen veel organisaties stagneerde. In veel organisaties was wel veel bereikt op het gebied van interculturalisatie, maar het proces werd onvoldoende gecontinueerd, hing te veel af van enkele enthousiaste en gedreven medewerkers in de organisatie en was vaak beperkt tot een enkel facet van interculturalisatie, zoals de instroom van allochtoon personeel. Activiteiten werden niet omgezet in beleid.

Uit de analyse van deze problematiek bleek dat de continuïteit van het interculturalisatieproces aanzienlijk kan worden verbeterd als er op drie punten maatregelen worden genomen:

- De teambegeleiders en het middenkader moeten een belangrijke rol krijgen in het veranderingsproces. Vooral teambegeleiders kunnen een cruciale rol spelen. Zij zijn verantwoordelijk voor de verbetering van de kwaliteit van het primaire proces, voor de samenwerking tussen de medewerkers in een multi-etnisch team en zij kunnen goed aangeven aan het management welke randvoorwaarden hiervoor nodig zijn.
- Er moet een duidelijke taakverdeling komen tussen de verschillende lagen in de organisatie.
- Alle activiteiten en deelprojecten die gericht zijn op interculturalisatie moeten regelmatig worden geëvalueerd. Onderdelen die positief worden beoordeeld, moeten worden veranderd in beleid.

Op grond van deze conclusies werd ervoor gekozen om een integraal model te ontwikkelen, waarbinnen alle facetten van interculturalisatie aan de orde komen. Duidelijk moest worden wie binnen de organisatie verantwoordelijk was voor welk deel van het interculturalisatieproces. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in de Matrix Interculturalisatie: een analytisch hulpmiddel om het integrale interculturalisatieproces te verhelderen en te begeleiden.

Hierbij wil ik iedereen bedanken die aan de ontwikkeling van de Matrix heeft meegewerkt. Allereerst bedank ik de collega's van Collegio, Gerda Romeijn, Lex Janssen en Karin Peperkamp en de experts Hans Hotting, Topsy Ros, Irish Verwey en Max Wattimena. Daarnaast is ook aan alle deelnemers aan de expertmeeting en de collega's van FORUM dank verschuldigd voor hun nuttige op- en aanmerkingen.

Ik hoop dat de Matrix een positieve bijdrage zal leveren aan interculturalisatieprocessen in organisaties in de sectoren Zorg en Welzijn en wellicht ook in andere sectoren.

*Hans Bellaart*  
Projectleider

# 1 Inleiding

De samenleving is in een rap tempo aan het veranderen. In de Randstad is inmiddels ongeveer de helft van de jeugd allochtoon. Toch is de multiculturaliteit in de omgeving voor veel organisaties geen aanleiding om zelf te veranderen. De overheersende mening is dat de allochtonen zich moeten aanpassen aan de organisaties en niet andersom. Interculturalisatie is verre van vanzelfsprekend. Voor het slagen van een dergelijk veranderingsproces moet dus veel aandacht zijn voor draagvlakontwikkeling.

## 1.1 Motivatie

Waarom is interculturalisatie eigenlijk nodig? Een voorbeeld: Lombok in Utrecht is in de loop der jaren een echte multiculturele wijk geworden. Tien jaar geleden waren er op de Kanaalstraat, de winkelstraat, nog nauwelijks winkels van etnische ondernemers. Langzamerhand verminderde de omzet van de Nederlandse groentewinkels en kruideniers en er gingen zaken failliet. Deze zaken werden overgenomen door Turkse, Marokkaanse en Surinaamse ondernemers. Er was één Nederlandse winkelier die de veranderingen in de wijk niet waren ontgaan. Hij veranderde zijn assortiment en toen hij nieuw personeel nodig had, nam hij een Turkse jongen in dienst. Zijn zaak vertoonde een stijgende omzet en stond bekend om de hoge kwaliteit.

Voor organisaties in dienstverlenende sectoren, zoals Zorg en Welzijn is het niet anders. Inspelen op een veranderende markt is noodzakelijk. In een omgeving met veel allochtonen en zoveel potentiële cliënten voor de hulpverlening, moet een instelling wel multicultureel worden om niet kopje onder te gaan. Het assortiment, ofwel het hulpverleningsaanbod moet breder, de communicatie met cliënten kan beter en ook het personeel moet een afspiegeling zijn van de omgeving om herkenbaar te blijven.

Dit is niet mogelijk zonder een multi-etnisch personeelsbestand. Voor een optimale kwaliteit van het werk met een divers cliëntenbestand is de kracht en diversiteit van een multiculturele organisatie nodig, waar het potentieel van eenieder optimaal benut wordt, waar men een open en respectvolle houding naar elkaar heeft. In zo'n sfeer kan het uitvoerend werk zich steeds blijven ontwikkelen. In een instelling waar autochtonen het beleid uitstippelen en er weinig ruimte is voor de mening van allochtonen, zal zelfs met veel goede wil en deskundigheidsbevordering de kwaliteitsverbetering marginaal zijn.

Een van de grote valkuilen van interculturalisatie is eenzijdig de nadruk leggen op het aantrekken van allochtone medewerkers. Positieve actie en speciale instroomprojecten zijn soms nodig, maar wel binnen een intensief en langdurig veranderingsproces dat iedereen binnen de instelling aangaat. Wanneer er meer allochtone medewerkers worden aangetrokken zonder dat er verder iets verandert in de instelling, kunnen deze medewerkers in een moeilijke positie terechtkomen. De gangbare werkwijze mag niet ter discussie worden gesteld, een afwijkende mening wordt afgedaan als onwetendheid, er wordt van de allochtonen gezegd dat ze niet om hun kwaliteiten zijn aangesteld maar slechts omdat ze allochtoon zijn, et cetera. Om dit soort negatieve processen te voorkomen is het van belang dat iedereen binnen de instelling ervan doordrongen raakt dat een multicultureel personeelsbestand echt noodzakelijk is.

Het veranderingsproces wordt snel onderschat. Het is een ingrijpend proces, omdat het onze basisnormen en -waarden raakt. Bestaande methodieken en werkwijzen blijken minder universeel dan gedacht werd en dat levert onzekerheid op. Daarom moet er binnen de instelling ruimte zijn om zich gedurende langere tijd bezig te houden met het proces.

Het kan niet bij oppervlakkige aanpassingen in de hulpverlening blijven. Oppervlakkige kennis levert stereotypen op, met oppervlakkige communicatieve vaardigheden maak je soms grove fouten en als je de beperkingen van je eigen referentiekader niet goed kent, krijg je met allochtone cliënten geen goede beroepshouding.

Dit alles maakt duidelijk dat er van adviseurs die interculturalisatieprocessen begeleiden een tactische benadering wordt vereist. Zij moeten niet alleen adviseren over het verloop van het proces, maar ook steeds weer de waaromvraag beantwoorden. De noodzaak van verandering moet worden aangetoond zonder dat alle mogelijke voetangels en klemmen worden benadrukt. Gedurende het proces moet duidelijk worden én blijven dat het een intensief en langdurig traject betreft dat integraal moet worden uitgevoerd, gericht op alle facetten van de organisatie.

## 1.2 Definitie

Wij hanteren de volgende definitie van interculturalisatie. Interculturalisatie is een proces waarbij de instelling zich ten doel stelt te veranderen tot een multiculturele instelling waarin:

- als vanzelfsprekend rekening wordt gehouden met etnisch-culturele diversiteit in de uitvoerende hulpverlening, in de wijze van leidinggeven en in alle facetten van het instellingsbeleid, zoals cliëntenbeleid en personeelsbeleid;
- culturele diversiteit wordt gezien als een meerwaarde;
- een stabiele heterogene cultuur heerst met multiculturele waarden en normen;
- een multi-etnisch personeelsbestand is, met allochtone medewerkers op alle niveaus.

Kortom: een organisatie waar multiculturaliteit tot in de haarvaten is doorgedrongen, gericht op optimaal resultaat van de organisatie.

## 1.3 Resultaten

Het resultaat van een interculturalisatieproces is een organisatie met volgende kenmerken:

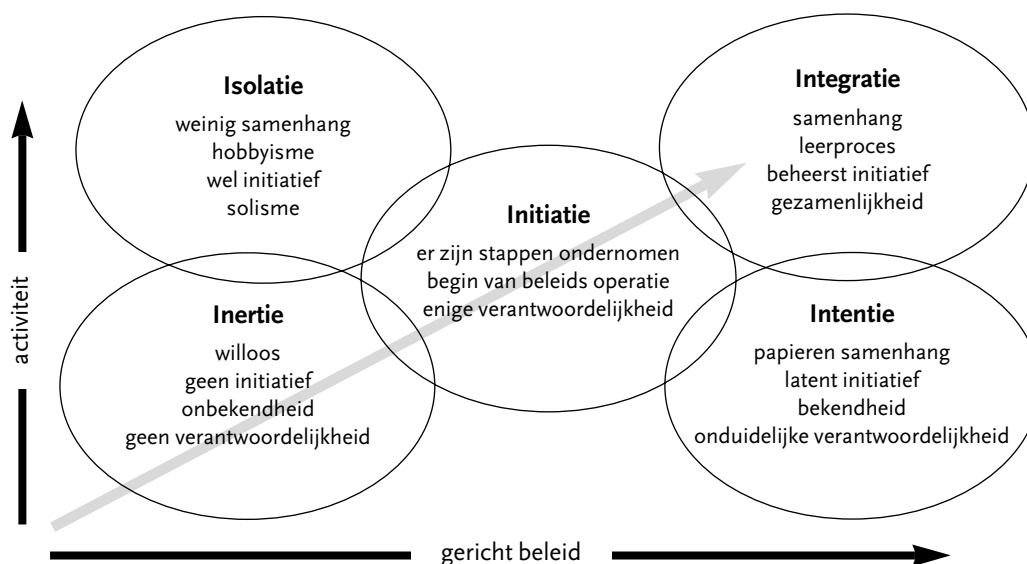
- optimale herkenbaarheid voor alle cliënten, personeel en maatschappij;
- optimale cliëntgerichtheid;
- optimale kwaliteit van het werk;
- bredere markt;
- optimaal gebruik van de beste talenten op de arbeidsmarkt;
- meer diversiteit, meer creativiteit, meer frisse ideeën, meer effectiviteit;
- meer onderling vertrouwen en respect;
- verbeterde interne en externe communicatie.

## 1.4 Visie op het interculturalisatieproces

Al enige jaren worden er initiatieven genomen om organisaties in de sectoren Zorg en Welzijn te interculturaliseren door middel van cursussen, instroomprojecten voor allochtone medewerkers, conferenties, et cetera. Steeds meer instellingen beseffen dat zij zich moeten instellen op een grotere diversiteit in cliënten- en medewerkersbestand. Ondanks alle inspanningen gericht op interculturalisatie blijven veel instellingen hangen in de beginfase zonder dat er structureel

iets verandert. De goede intenties blijven beperkt tot een enkele cursus, een tijdelijke werkgroep en werving van allochtone medewerkers. Van een cultuuromslag is echter geen sprake.

Het onderstaande schema maakt duidelijk dat activiteiten en beleid op elkaar afgestemd moeten worden om te komen tot een samenhangend veranderingsproces gericht op *integratie* van multiculturele aspecten binnen het beleid van de instelling. Sommige instellingen hebben wel zo'n beleid, maar dit wordt niet omgezet in daadwerkelijke activiteiten (*intentie*). Andere hebben een aantal actieve medewerkers die aan zinvolle projecten werken, maar de activiteiten worden niet omgezet in beleid dat voor de gehele instelling geldt (*isolatie*). Dit kan leiden tot het mislukken van het interculturalisatieproces.



© Anne Frank Stichting / EGA Amsterdam

Interculturalisatie is een veranderingsproces als ieder ander. Het is echter een feit dat interculturalisatie veel weerstanden oproept omdat persoonlijke waarden en normen ter discussie worden gesteld. In die zin is het een ingrijpend proces waarvoor de tijd moet worden genomen, waarvoor een breed draagvlak moet zijn in de organisatie, waarbij duidelijk moet zijn welke functionarissen verantwoordelijk zijn voor welk onderdeel van het proces van interculturalisatie en waarbij alle aspecten van de organisatie onder de loep worden genomen.

Uit ervaring met interculturalisatie is gebleken dat in verschillende fasen in het veranderingsproces de activiteiten verankerd moeten worden door bijstellingen van het beleid. Het proces stagneert immers als slechts enkelen zich hiervoor verantwoordelijk voelen. Veel instellingen die enthousiast zijn begonnen met interculturalisatie, belanden dan in een stadium van 'isolatie' of 'intentie'. Als er een daadwerkelijke cultuuromslag moet plaatsvinden en het 'multiculturele' geïntegreerd moet worden in alle processen binnen de organisatie, dan moeten de veranderingen ook vastgelegd worden in het beleid.



## 1.5 Positieve factoren

Er is een groot aantal factoren dat stimulerend of belemmerend kan werken op het interculturalisatieproces, zowel binnen als buiten de organisatie. Wij hebben de positieve factoren binnen en buiten de organisatie op een rijtje gezet. Onderstaande factoren zijn in de Matrix verwerkt.

Binnen de organisatie	Buiten de organisatie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuur staat achter het interculturalisatieproces</li> <li>• Directie is intrinsiek gemotiveerd en draagt een positieve visie op interculturalisatie uit</li> <li>• Draagvlak bij alle leidinggevendenden</li> <li>• Draagvlak onder alle personeelsleden</li> <li>• Er is een deskundige voortrekker met invloed</li> <li>• Aanwezigheid van een procesbegeleider</li> <li>• Actieve werkgroep met een goede relatie met de directie</li> <li>• Geld en tijd voor onder andere bijscholing</li> <li>• Ondernemingsraad wil actief meewerken aan het veranderingsproces</li> <li>• Geen negatieve ervaringen met interculturalisatie of allochtone medewerkers</li> <li>• Multicultureel beleid op papier in jaarverslagen en werkplannen</li> <li>• Multicultureel beleid verwerkt in algemeen beleid, zoals cliëntenbeleid en kwaliteitsbeleid</li> <li>• Allochtone cliënten worden betrokken bij beleidsontwikkeling</li> <li>• Allochtone medewerkers op alle niveaus</li> <li>• Teambegeleiders en middenkader zijn deskundig en gemotiveerd</li> <li>• Multicultureel beleid wordt regelmatig serieus geëvalueerd</li> <li>• Regelmatig bottom-up overleg tussen uitvoerend werk en directie</li> <li>• Middenmanagement als bemiddelaar: geeft noodzaak van interculturalisatie voor uitvoerend werk aan directie door</li> <li>• Taakverdeling: duidelijkheid over welke functionaris welke verantwoordelijkheid heeft m.b.t. leiding geven aan het interculturalisatieproces</li> <li>• Een 'allochtone-werkeroverleg' met invloed op instellingsbeleid</li> <li>• Een (antidiscriminatie)gedragscode, die iedereen onderschreven heeft</li> <li>• Een goede registratie van allochtone cliënten en medewerkers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In de omgeving zijn instellingen die een positief voorbeeld zijn. Samenwerkingspartners vinden afstemming over interculturalisatie belangrijk, bijvoorbeeld om de cliënten éénduidig te benaderen</li> <li>• Subsidiegever vindt interculturalisatie belangrijk</li> <li>• Lokale en provinciale overheden ondersteunen interculturalisatie in middelen en voorzieningen</li> <li>• Steunfunctie-instellingen ondersteunen interculturalisatie</li> <li>• Werkgevers- en werknemersorganisaties ondersteunen multicultureel beleid actief</li> <li>• Interculturalisatie is een onderdeel van regiovisie (aansluiten vraag op aanbod)</li> <li>• De overheid of inspectie controleert het beleid regelmatig</li> <li>• Goede samenwerking met opleidingen</li> <li>• Goede samenwerking met zelforganisaties</li> <li>• Goede samenwerking met de regionale bedrijfsadviseur minderheden</li> <li>• Samenwerkingsverband van organisaties ondersteunt interculturalisatie actief</li> <li>• Een actief en goedlopend instroomproject</li> <li>• Een goed functionerend regionaal netwerk</li> <li>• Gezamenlijk optrekken met andere instellingen in het interculturalisatieproces</li> <li>• Een stimulerend wettelijk kader (Wet SAMEN)</li> <li>• Stimulerende maatregelen in de CAO op het gebied</li> </ul>

## 2 Gebruik van de Matrix Interculturalisatie

De *Matrix Interculturalisatie* is een model waarin fasegewijs wordt aangegeven wat iedere functiegroep in een organisatie kan bijdragen aan het interculturalisatieproces.

Het doel van de matrix is het verbeteren van de begeleiding van het interculturalisatieproces binnen organisaties. De matrix is niet geschikt om organisaties te overtuigen van het belang van interculturalisatie, of om het management te motiveren om het proces integraal te benaderen. De complexiteit en de hoeveelheid informatie in de matrix kunnen zelfs afschrikwekkend werken. Beter is het om de matrix te gebruiken als een eigen checklist op de achtergrond en de matrix pas te presenteren als de organisatie overtuigd is van het belang van een integraal interculturalisatieproces. Voor de strategische benadering van organisaties worden andere marketingmethoden gebruikt.

De doelgroep bestaat uit adviseurs of procesbegeleiders binnen of buiten de organisatie. Deze adviseurs dienen goed bekend te zijn met interculturalisatieprocessen. De matrix is gemaakt vanuit de sector Jeugdzorg, maar kan in alle organisaties binnen Zorg en Welzijn worden toegepast. Ze kan onder meer dienen als checklist of analyse-instrument voor externe adviseurs, of procesbegeleiders in de organisatie zelf. Hiermee wordt inzicht verkregen in de betrokkenheid van verschillende functiegroepen in de organisatie en in de fasering van het veranderingsproces. Dit is van belang om het interculturalisatieproces te doen slagen. Interculturalisatie dient een integraal proces te zijn, waarbij alle niveaus van de organisatie betrokken zijn en aan alle aspecten wordt gewerkt.

Voor presentaties of discussies kunnen de verschillende vormen van de matrix worden gebruikt. De kernbegrippen en -activiteiten kunnen als overzicht dienen voor een eerste presentatie, om uitleg te geven over de manier waarop alle functieniveaus betrokken kunnen worden en over de manier waarop de multiculturele aspecten langzamerhand in het reguliere beleid worden opgenomen. De aandachtspunten per cel kunnen door de adviseur gebruikt worden om bijvoorbeeld samen met medewerkers uit een functiegroep alle aandachtspunten in een bepaalde fase door te nemen.

### 2.1 Structuur van de matrix

De matrix kent de volgende structuur:

	Management	P&O	Middenkader	Teambegeleider	Uitvoerend werk
Fase 1 Vorbereiden					
Fase 2 Veranderen					
Fase 3 Verankeren					
Fase 4 Volgen					

Binnen elke cel worden de volgende onderwerpen behandeld:

- Activiteiten
- Beleid
- Deskundigheid
- Informatie
- Omgeving

De matrix is op verschillende manieren vormgegeven:

- Kernbegrippen (p. 13)
- Kernactiviteiten (p. 14)
- Totaaloverzicht (p. 15 t/m 23)
- Aandachtspunten per cel (p. 24 e.v.)

Met behulp hiervan kan de Matrix op verschillende niveaus worden gebruikt. Er kan als het ware worden ingezoomd van macro- naar microniveau, van hoofdlijnen naar details. De weergave met de kernbegrippen kan gebruikt worden om de matrix te introduceren. De weergave per cel, met de aandachtspunten van één functiegroep in één fase kan bijvoorbeeld gebruikt worden om deze fase gedetailleerd door te nemen in een overleg met de betreffende functiegroep.

Er is gekozen voor het ontwikkelen van een matrix met een overzicht van het interculturalisatieproces binnen alle geledingen van de organisatie. Iedere cel van de matrix is onderverdeeld in 'Activiteiten, Beleid, Deskundigheid, Informatie en Omgeving'. Deze uitsplitsing naar activiteiten en beleid maakt duidelijk welke actie de betreffende functionaris in een bepaalde fase daadwerkelijk kan ondernemen en wat hij daarvan in beleid moet vastleggen om te komen tot een integraal veranderingsproces, zoals hierboven is beschreven. Los daarvan zijn per fase de eigen deskundigheid, de interne uitwisseling van informatie en het betrekken van de omgeving beschreven.

Deze opzet werkt als volgt:

- *Activiteiten*: de centrale activiteiten voor de functiegroep in deze fase.
- *Beleid*: het vastleggen van beleid dat tot stand is gekomen op grond van de activiteiten in deze fase.
- *Deskundigheid*: de eigen kennis, houding en vaardigheden van de betreffende functionaris, die relevant zijn voor het interculturalisatieproces in deze fase.
- *Informatie*: het uitwisselen van informatie tussen de verschillende functionarissen binnen de instelling ten behoeve van de transparantie van het interculturalisatieproces en het bevorderen van een integrale ontwikkeling.
- *Omgeving*: het betrekken van de omgeving bij het interculturalisatieproces van de organisatie, zoals steunfuncties, zelforganisaties, collega-instellingen, samenwerkingsverbanden, opleidingen en verwijzers. Ook gaat het om continuïteit in de benaderingswijze van de cliënt, de toegankelijkheid van de instelling voor allochtone cliënten et cetera.

## 2.2 Aandachtspunten

- De *Matrix Interculturalisatie* is een analytisch hulpmiddel om het integrale interculturalisatieproces te verhelderen en te begeleiden. Integraal betekent dat er rekening wordt gehouden met alle facetten en alle functieniveaus en dat activiteiten worden omgezet in beleid. Dwars op de fasering en de indeling naar functiegroepen staan alle facetten van interculturalisatie, zoals intercultureel management, instroom van allochtoon personeel, werving en selectie, personeelsbeleid, verbetering werkwijze, het aanbod van de organisatie, deskundigheidsbevordering, cliëntenbeleid, toegankelijkheid, externe samenwerking, organisatiecultuur, de inrichting van het gebouw, een antidiscriminatie-gedragscodex, de feestdagenregeling, et cetera. Deze facetten dienen op alle niveaus van de organisatie systematisch te worden uitgewerkt.
- In het proces is draagvlak het sleutelwoord. Daarom is het goed om te beginnen met draagvlakontwikkeling, door bijvoorbeeld een 'mission statement' te lanceren, door veel te discussiëren en door het organiseren van een startbijeenkomst. Tijdens het proces moet men blijven werken aan het behouden van draagvlak en betrokkenheid.
- Een goede infrastructuur helpt om het proces in goede banen te geleiden. Denk aan het aanstellen van een interne procesbegeleider en het instellen van een werkgroep onder leiding van de manager.
- Een goede communicatie tussen alle functieniveaus is essentieel. Het vaststellen van een communicatieplan kan nuttig zijn. Alles wat onder het kopje 'informatie' staat, valt hieronder.
- Interculturalisatie is een ingewikkeld proces waarbij externe ondersteuning zeer welkom kan zijn.
- Het veranderingsproces kost tijd en kan niet binnen een paar maanden worden afgerond. Het proces kost over het algemeen een aantal jaren en is in feite nooit afgerond. In de vierde fase blijft het management het proces continu volgen en wordt het beleid bijgesteld op grond van nieuwe ontwikkelingen. In die zin is de fasering van de matrix een cyclisch proces.
- In de matrix is geen tijdspad opgenomen, omdat dit voor iedere organisatie verschilt en van vele factoren afhankelijk is. Uit ervaringen weten we dat ondanks goede intenties vele organisaties in de veranderingsfase blijven hangen. Het management en de procesbegeleider moeten hierop alert zijn en ervoor zorgen dat veranderingen verankerd worden.
- Evenmin is een opzet voor financiering opgenomen. De kosten van het veranderingsproces zijn afhankelijk van het type en de grootte van de organisatie. Wel moet van het begin af aan duidelijk zijn dat voor het veranderingsproces middelen beschikbaar moeten zijn.
- Het inbouwen van evaluatiemomenten is belangrijk, ook om het proces niet te laten verwateren.
- Aan het eind van de veranderingsfase vindt een cultuuromslag plaats, waarna de veranderingen langzamerhand worden geïmplementeerd in het reguliere beleid. Uiteraard moet de indeling in fases niet rigide worden gehanteerd.
- In fase 1 en 2 gaat het om interculturalisatie terwijl in de laatste twee fases gesproken wordt over 'diversiteit'. Dit heeft te maken met het uitgangspunt dat de multiculturele aspecten een inhaalslag behoeven, maar dat er bij het onderbrengen van multiculturele aspecten in algemeen beleid langzamerhand een bredere benadering wordt gekozen. In fase 3 gaat men langzamerhand over van multicultureel beleid naar diversiteitsbeleid. Dit betreft dan een benadering waar rekening wordt gehouden met de diversiteit in personeel en klanten. Dus het gaat niet alleen over allochtonen, maar ook over andere specifieke groepen, zoals gehan-

dicapten, vrouwen, ouderen, homoseksuelen et cetera. Het uitgangspunt hierbij is dat het voor een organisatie van wezenlijk belang is om rekening te houden met verschillen tussen die groepen en deze diversiteit te zien als een meerwaarde voor de organisatie. Uiteindelijk is multicultureel beleid een onderdeel van diversiteitsbeleid en is diversiteitsbeleid weer een onderdeel van algemeen kwaliteitsbeleid. Een valkuil bestaat eruit om direct het veranderingsproces te beginnen met diversiteitsbeleid, omdat dan de inhaalslag op het gebied van multiculturaliteit wordt genegeerd.

- Bestuur en ondernemingsraad moeten bij het proces worden betrokken, maar zijn niet apart in de matrix opgenomen.

Hieronder volgen de verschillende onderdelen van de Matrix:

- Kernbegrippen
- Kernactiviteiten
- Totaaloverzicht
- Aandachtspunten per cel

## 3 Kernbegrippen

### Matrix Interculturalisatie

Funcatiegroep → Fasen ↓	Management	P & O	Middenkader	Teambegeleiding	Uitvoerend werk
<b>1</b> Voorbereiden	Plan van aanpak Interculturalisatie	Plan werving en selectie allochtonen	Stappenplan interculturalisatie per afdeling	Plan multiculturele teamontwikkeling	Plan multiculturele werkwijze
<b>2</b> Veranderen	Coördinatie van interculturalisatie per onderdeel	Werving en selectie allochtonen	Uitvoering stappenplan	Meerwaarde van diversiteit team gebruiken	Kwaliteit in werken met allochtone cliënten verbeteren
<b>3</b> Verankeren	Multiculturele aspecten verankeren in algemeen beleid	Multicultureel personeelsbeleid	Multiculturele aspecten in werkwijze en organisatie	Multiculturele competentie van alle medewerkers	Multiculturele aspecten in werkprocedures
<b>4</b> Volgen	Kwaliteitsmanagement van diversiteitsbeleid	Meten waardering van personeel	Metten waardering van cliënten	Evaluëren en bijstellen werkprocedures	Evaluëren en bijstellen werkwijze

Funcatiegroep → Fasen ↓	Management	P & O	Middenkader	Teambegeleiding	Uitvoerend werk
<b>1 Voorbereiden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mission statement</li> <li>Breed draagvlak</li> <li>Werkgroep interculturalisatie</li> <li>Plan van aanpak</li> <li>Budget</li> <li>Externe ondersteuning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samenstelling huidig personeel</li> <li>Plan voor werving en selectie van allochtonen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Knelpunten inventarisatie</li> <li>Plan interculturalisatie per afdeling concretiseren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meerwaarde multi-etnisch team voor uitvoering duidelijk maken</li> <li>Plan teamontwikkeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Knelpunten in werkwijze, samenwerking en organisatie inventariseren</li> <li>Plan voor verbeteren werkwijze, samenwerking en organisatie</li> </ul>
<b>2 Veranderen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personeelsbeleid</li> <li>Scholingsplan</li> <li>Clëntenbeleid</li> <li>Beleid toegankelijkheid</li> <li>Kwaliteit primair proces</li> <li>Activiteiten</li> <li>Inrichting, eten, feestdagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Werving en selectie</li> <li>Instroom-project</li> <li>Gedragcode</li> <li>Regionaal netwerk</li> <li>Wet-Samen</li> <li>Introductie nieuwe medewerkers</li> <li>Loopbaanbeleid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aandacht voor draagvlak</li> <li>Leiding geven aan het uitvoeren van het stappenplan per afdeling</li> <li>Externe samenwerking en toegankelijkheid verbeteren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Multi-etnisch team opbouwen</li> <li>Aandacht voor samenwerking</li> <li>Meerwaarde van diversiteit gebruiken om uitvoerend werk te verbeteren</li> <li>Casustiek bespreken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Werkwijze aanpassen d.m.v. casuïstiekbespreking</li> <li>Veranderingen in werkwijze vastleggen</li> <li>Clëntenbeleid aanpassen</li> <li>Veranderen activiteiten, inrichting, etc.</li> </ul>
<b>3 Verankeren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Van interculturalisatie naar diversiteitsbeleid</li> <li>Multiculturele aspecten verankeren in algemeen (kwaliteits)beleid</li> <li>Diversiteitsmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Multiculturele aspecten onderbrengen in het algemene personeelsbeleid</li> <li>Ontwikkelen tevredenheidsonderzoek onder personeel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verweven van multiculturele aspecten in het algemene afdelingsbeleid</li> <li>Ontwikkelen tevredenheidsonderzoek onder allochtonen cliënten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verankeren van multicultureel teambeleid</li> <li>Vastleggen multiculturele werkwijze en samenwerking</li> <li>Aandacht voor multiculturele competentie van alle medewerkers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vastleggen multiculturele aspecten in werkprocedures rond inhoudelijke werkwijze en organisatie</li> <li>Versterken multiculturele competentie van alle medewerkers</li> </ul>
<b>4 Volgen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zorgdragen voor indicatoren om diversiteitsbeleid regelmatig te evalueren en bij te stellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personeelsbeleid evalueren en bijstellen</li> <li>Waardering personeel meten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversiteitsbeleid intern evalueren en bijstellen</li> <li>Waardering cliënten meten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samenwerking en procedures werkwijze regelmatig evalueren en bijstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kwaliteit van werkwijze regelmatig evalueren en bijstellen</li> </ul>

## 5 De Matrix in totaaloverzicht



Functiegroep →

Management

Personeel &amp; Organisatie

## 1

## Beginfase

*accent op voorbereiden***Activiteiten**

- Draagvlak creëren binnen de instelling door iedereen te betrekken en een brede discussie te organiseren over de verzamelde knelpunten en oplossingen op alle niveaus.
- Een gezamenlijke aftrap organiseren.
- Subsidiegever, bestuur, OR en cliëntenraad betrekken.
- Werkgroep 'interculturalisatie' instellen en leiden.
- Indien nodig subsidie aanvragen.
- Budget beschikbaar stellen voor begeleiding veranderingsproces.
- Interne of externe procesondersteuner aanstellen.

**Beleid**

- 'Mission statement' formuleren voor het interculturalisatieproces.
- Lange-termijndoelen van interculturalisatie en een plan van aanpak voor het veranderingsproces formuleren met de onderdelen draagvlak, personeelsbeleid, hulpverlening, deskundigheidsbevordering, toegankelijkheid, management, cliëntenbeleid, etc.

**Deskundigheid**

- Visieontwikkeling, bewustwording en inzicht in eigen attitude.
- Missie onder woorden kunnen brengen en kunnen verkopen.
- Kennis van het proces van interculturalisatie.
- Kennis van ondersteuningsmogelijkheden.

**Informatie**

- Verzamelen van informatie uit de andere functiegroepen over aantal allochtone medewerkers, personeelsbeleid, allochtone cliënten, toegankelijkheid, omgevingsfactoren, knelpunten hulpverlening, etc.
- Vastgestelde plannen uitzetten in organisatie.

**Omgeving**

- Contact opnemen met instellingen die een positief voorbeeld zijn.
- Contact zoeken met steunfunctie-instellingen voor ondersteuning.
- Samenwerkingspartners informeren over plannen interculturalisatie.
- Overleg met partners en minderhedenorganisaties om toegankelijkheid te verbeteren.

**Activiteiten**

- Beschrijving van het huidige personeelsbestand naar afkomst, geslacht en functie.
- Beschrijving van het huidige personeelsbeleid, voorkeursbeleid en beleid voor werving en selectie.

**Beleid**

- Doelen en plan van aanpak formuleren voor personeelsbeleid.
- Streefcijfers allochtoon personeel voorstellen.
- Voorstellen formuleren voor bijstelling van het werving- en selectiebeleid.
- Voorstellen maken voor aanpassing stagebeleid.
- Beleid ten aanzien van instromers formuleren.

**Deskundigheid**

- Kennis van specifieke aspecten van werving en selectie, begeleiding op de werkplek, introductie van allochtone werknemers, etc.
- Kennis van Wet-Samen, CAO-bepalingen
- Kennis van ondersteuningsmogelijkheden

**Informatie**

- Verzamelen van meningen en ervaringen omtrent allochtone medewerkers.
- Voorstel ontwikkeling multicultureel personeelsbeleid voorleggen aan management.

**Omgeving**

- Contact leggen met werkgeversorganisatie en vakbonden.
- Evt. contact leggen met Project Instroom Allochtone Medewerkers (PIAM) in de regio.
- Contact zoeken met arbeidsvoorziening (BAM).
- Contact zoeken met opleidingen.
- Contact zoeken met instroomprojecten.
- Contact leggen met meer ervaren personeelsfunctionarissen.

**Middenkader****Activiteiten**

- Informatie verzamelen over wat er leeft binnen de afdeling.
- Inventarisatie van de knelpunten in de hulpverlening.
- In overleg met ander middenkader concrete doelstellingen voor interculturalisatie ontwikkelen.
- Afdelingen en teams voorbereiden op het interculturalisatieproces door in discussiebijeenkomsten te werken aan draagvlak.

**Beleid**

- Vaststellen van een plan van aanpak op afdelingsniveau.

**Deskundigheid**

- Visieontwikkeling, bewustwording en inzicht in eigen attitude.
- Bewustwording van uitsluitingsmechanismen.
- Inzicht in het interculturalisatieproces.
- Basiskennis van culturele communicatie.

**Informatie**

- Verzamelen gegevens over samenstelling cliëntenbestand en doorgeven aan management.
- Verzamelen demografische gegevens omgeving.
- Verzamelen info over zelforganisaties in de regio.
- Vergroten netwerk allochtonen i.v.m. verkrijgen van achtergrondinformatie.
- Situatie in de instelling en plan van aanpak bespreken met de afdeling en vervolgens met management.

**Omgeving**

- Visie uitdragen naar samenwerkingspartners.
- Benaderen beroepsopleidingen i.v.m. instroom, stages, etc.
- Benaderen steunfuncties en zelforganisaties voor ondersteuning en samenwerking.
- Organiseren van voorlichting voor allochtone groepen over de werkwijze van de organisatie.

**Teambegeleiding****Activiteiten**

- Bespreken met team wat meerwaarde van interculturalisatie is.
- Bespreken wat dit voor de inhoud van het werk en de samenstelling van het team betekent.

**Beleid**

- Plan voor multiculturele teamontwikkeling formuleren.

**Deskundigheid**

- Kennis over cultuurverschillen.
- Inzicht in culturele communicatie.
- Bewustwording culturele dominantie en uitsluitingsmechanismen.
- Kennis van multiculturele teamontwikkeling.
- Teambeleid kunnen 'verkopen' naar team en management.

**Informatie**

- Knelpunten in hulpverlening aan allochtone cliënten verzamelen.
- Gegevens over samenwerking in het team verzamelen en bespreken met personeelszaken.
- Mogelijke oplossingen bespreken in team.
- Plan voor teamontwikkeling bespreken met management.

**Omgeving**

- Samenwerkingspartners informeren over interculturalisatieproces en trachten eenheid te krijgen in benadering van cliënt.
- Goede voorbeelden van multicultureel beleid in andere instellingen zoeken en uitwisseling op gang brengen.
- Netwerk opbouwen van 'sleutelfiguren' uit diverse allochtone gemeenschappen en deze betrekken bij het verbeteren van de toegankelijkheid.

**Uitvoerend werk****Activiteiten**

- Bespreken van knelpunten in hulpverlening aan allochtone cliënten.
- Bespreken op welke manier hulpverlening aan allochtone cliënten verbeterd kan worden.
- Bespreken op welke manier een multicultureel team kan bijdragen aan verbetering van hulpverlening.

**Beleid**

- Vastleggen van concrete plannen ter verbetering van hulpverlening.
- Vastleggen van concrete voorstellen voor teamontwikkeling.

**Deskundigheid**

- Visieontwikkeling, bewustwording van eigen attitude.
- Inzicht in de cultuurgebondenheid van eigen normen en manier van handelen in de hulpverlening.
- Kennis van migratiegeschiedenis, achtergronden, cultuurverschillen, culturele communicatie.

**Informatie**

- Knelpunten en oplossingen in het werken met allochtone gezinnen doorgeven aan management.
- Voorstellen voor teamontwikkeling doorgeven aan management.

**Omgeving**

- Overleg met uitvoerend werkers van samenwerkingspartners.
- Toegankelijkheid van de organisatie op uitvoerend niveau aan de orde stellen.
- Consultatiemogelijkheden in allochtone gemeenschappen zoeken.

Functiegroep →

# 2

## Transformatiefase

*accent op veranderen*

### Management

#### Activiteiten

- Uitvoeren van plan van aanpak voor interculturalisatie, met onderdelen draagvlak, personeelsbeleid, hulp-verlening, deskundigheidsbevordering, toegankelijkheid, management, cliëntenbeleid, etc.
- Concrete plannen actief uitdragen, draagvlak hiervoor creëren en volgen.
- Veranderingsmanagement, positieve sfeer creëren.
- Het multiculturele geleidelijk aan tot uiting laten komen in het gebouw, de sfeer, de feestdagen, het eten, de activiteiten, etc.
- Ontwikkelen antidiscriminatiegedragscode samen met de OR.
- Organiseren van deskundigheidsbevordering voor personeel, eerst gericht op attitudeverandering en draagvlak, later op samenwerking en methodiekontwikkeling. Stimuleren interne discussie.

#### Beleid

- Per onderdeel beleid vaststellen, inclusief evaluatiemomenten.
- Vaststellen antidiscriminatiegedragscode.
- Vaststellen multicultureel scholingsplan.
- Vaststellen multicultureel personeelsbeleid.
- Vaststellen multicultureel cliëntenbeleid.

#### Deskundigheid

- Inzicht en vaardigheid in intercultureel management en het aansturen van interculturalisatieproces.

#### Informatie

- Personeel en bestuur goed blijven informeren.
- Zorgen voor feedback vanuit personeel, signalen oppikken.
- Regelmatig overleg met procesondersteuner en werkgroep.
- Omgeving informeren over veranderingen.

#### Omgeving

- Subsidies aanvragen voor extra impulsen en specifieke projecten.
- Betrekken zelforganisaties van allochtonen.
- Extra aandacht voor 'moeilijk bereikbare doelgroep': voorlichting, toegang laagdrempeliger maken en zorgaanbod aanpassen.
- Afstemming met verwijzers, plaatsers e.d. om continuïteit in (multiculturele) benadering van cliënt te verkrijgen.
- Uitwerken regionaal beleid in een netwerk met opleidingen, arbeidsvoorziening, steunfuncties, zelforganisaties.

### Personeel & Organisatie

#### Activiteiten

- Actieve werving van allochtone medewerkers.
- Optimaliseren van wijze van selectie, begeleiden sollicitatiecommissies.
- Loopbaanbeleid formuleren voor doorstroom allochtone medewerkers.
- Beleid op functionerings- en beoordelingsgesprekken toetsen op interculturele aspecten.
- Vertrouwenspersoon instellen.
- Blijven werken aan draagvlak voor voorkeursbeleid.
- Beleid formuleren voor opvang/begeleiding nieuwe medewerkers.
- Multicultureel scholingsplan ontwikkelen.
- Regelingen voor multi-etnisch personeel formuleren: vakantie, feestdagen, eten, etc.
- Ondersteuning bij ontwikkeling antidiscriminatiegedragscode.

#### Beleid

- Notitie multicultureel personeelsbeleid formuleren en voorleggen aan management.

#### Deskundigheid

- Kennis van multicultureel personeelsbeleid.
- Kennis en vaardigheid in interculturele communicatie.

#### Informatie

- Personeel informeren over veranderingen in personeelsbeleid.
- Bestand met multiculturele supervisors aanleggen.
- Interne (interetnische) samenwerkingsproblemen actief inventariseren.
- Management informeren over signalen vanuit personeel.

#### Omgeving

- Regionaal instroombeleid formuleren samen met opleidingen, arbeidsvoorziening en andere instellingen.
- Stagebeleid met opleidingen formuleren.

**Middenkader****Activiteiten**

- Draagvlak binnen de instelling blijven vergroten (zowel bij teams als bij management).
- Onderdelen van het plan van aanpak doorvoeren en evalueren.
- Ruimte en voorwaarden scheppen om extra casusbesprekingen of thema-bijeenkomsten te houden.
- Multiculturele supervisie en intervisie organiseren.
- Individuele behoeften aan deskundigheidsbevordering inventariseren.
- Informatiefolders vertalen of aanpassen.
- Gebruik tolken (telefoon) stimuleren en faciliteren.

**Beleid**

- Vastleggen van beleid m.b.t. die onderdelen waarbij veranderingen positief zijn geëvalueerd.
- Vaststellen plan deskundigheidsbevordering medewerkers.

**Deskundigheid**

- Vaardigheid intercultureel communiceren.
- Inzicht en vaardigheid in intercultureel management.

**Informatie**

- Verzamelen knelpunten en oplossingen die men in de uitvoering tegenkomt of bedenkt.
- Knelpunten registratiewijze inventariseren.
- Management informeren.
- Voorstellen voor multicultureel cliëntenbeleid aan management voorleggen.

**Omgeving**

- Instellen regionale werkgroep, incl. organisaties voor minderheden om het hulpverleningsaanbod in de regio te verbeteren.
- Vroegtijdige hulpverlening verder ontwikkelen in samenwerking met lokaal welzijnswerk en onderwijs.
- Samenwerking met onderwijs verbeteren.

**Teambegeleiding****Activiteiten**

- Doelstellingen plan teamontwikkeling realiseren.
- Discussies over intercultureel werken binnen teams stimuleren en begeleiden.
- Regelmatig casuïstiek van allochtone cliënten bespreken.
- Ontwikkelen van multicultureel cliëntenbeleid op teamniveau.
- Antidiscriminatiegedragscode bespreken en concreet hanteerbaar maken.

**Beleid**

- Gerealiseerde en positief geëvalueerde onderdelen vastleggen in beleid.

**Deskundigheid**

- Inzicht en vaardigheid in het ontwikkelen van een multiculturele werkwijze.
- Kennis en vaardigheden in het begeleiden van multi-etnisch samengestelde teams.

**Informatie**

- Rapportage knelpunten en oplossingen in de hulpverlening en samenwerking naar management.

**Omgeving**

- Knelpunten in samenwerking met regionale partners aan de orde stellen bij management.
- Betrekken organisaties en/of sleutelfiguren bij de uitvoering van het werk.

**Uitvoerend werk****Activiteiten**

- Ontwikkeling van de werkwijze door benutten meerwaarde diversiteit in het team.
- Regelmatige casuïstiekbespreking over allochtone cliënten.
- Optimaliseren teamsamenwerking.
- Cliëntenbeleid t.a.v. allochtonen bespreken en verbeteren.
- Het multiculturele tot uiting laten komen in de inrichting, de sfeer, de feestdagen, het eten, de activiteiten, etc.

**Beleid**

- Vastleggen van nieuwe multiculturele methodes van werken die in de praktijk succesvol zijn gebleken.

**Deskundigheid**

- Vaardigheid in interculturele communicatie.
- Vaardigheid in het werken met tolken, tolkentelefoons, vertalingen.
- Een positieve houding t.o.v. intercultureel management.
- Inzicht in multiculturele methodieken.
- Inzicht in de meerwaarde van het werken in multi-etnisch samengestelde teams.
- Intervisie en supervisie.

**Informatie**

- Oplossingen voor knelpunten in werken met allochtone cliënten verzamelen.
- Regelmatig management informeren.
- Voorstellen voor bijstelling cliëntenbeleid aan management doorgeven.

**Omgeving**

- Collegiale ontmoeting met externe autochtone en allochtone collega's organiseren.
- Multiculturele sociale kaart samenstellen.
- Consultatiemogelijkheden intern en extern vergroten.

Functiegroep →

## 3

## Stabilisatiefase

*accent op verankeren*

## Management

**Activiteiten**

- Het multiculturele structureel tot uiting laten komen in het gebouw, de organisatiecultuur, de sfeer, de feestdagen, het eten, de activiteiten, etc.
- Vaste evaluatiemomenten van intercultureel beleid in jaarwerkplan en jaarverslag opnemen.
- Werkgroep uitluiden en opheffen.
- Reguliere budgetten beschikbaar stellen, ook voor bijscholing.
- Procesondersteuner draagt functie geleidelijk over aan interne functionarissen (m.n. teambegeleiders), die gaan fungeren als interne deskundigheidsbevorderaars. Zorg dragen voor bijscholing van deze functionarissen.

**Beleid**

- Interculturalisatie verankeren in kwaliteitsbeleid, personeelsbeleid, opleidingsbeleid, toegang, management, hulpverlening. Hiermee wordt de meerwaarde van diversiteit verankerd in algemeen kwaliteitsbeleid.
- Waarderen van en behoefte aan diversiteit blijven uitdragen in alle beleidsstukken.

**Deskundigheid**

- Inzicht in het inbedden van multicultureel beleid in een breder 'diversiteitbeleid'.

**Informatie**

- Multicultureel beleid in alle procedures vastleggen en dit onder personeel verspreiden.
- Structureel informatie verzamelen t.b.v. beleid.

**Omgeving**

- Interculturalisatie inbedden in regionaal beleid.
- Beleid gericht op verbeteren van toegankelijkheid.
- Samenwerking met collega instellingen op het gebied van interculturalisatie.
- Uitwisseling met andere organisaties en opleidingen.

## Personeel &amp; Organisatie

**Activiteiten**

- Extra aandacht voor loopbaanplanning, hogere functies en bestuursaanstelling.
- Instrument ontwikkelen om mening van het personeel over het diversiteitsbeleid regelmatig te meten.

**Beleid**

- Inbedden interculturalisatie in alle facetten van het personeelsbeleid.
- Inbedden interculturalisatie in het monitoren van personeelsbestand en in het periodiek bijstellen van de streefcijfers.
- Instrument voor het meten van de mening van het personeel vaststellen.
- Scholingsplan op multiculturaliteit monitoren.

**Deskundigheid**

- Kennis van wetsveranderingen en beleidsontwikkelingen.
- Inzicht in integraal multicultureel personeelsbeleid en diversiteitsbeleid.
- Inzicht in uitsluitingsmechanismen in de organisatie.

**Informatie**

- Structureel registratiesysteem waarin cijfermateriaal over allochtoon personeel is opgenomen.
- Blijven monitoren van welzijn van personeel in de multiculturele organisatie.
- Nieuw personeel goed over beleid informeren.

**Omgeving**

- Regelmatig regulier overleg met andere personeelsfunctionarissen in de regio.
- Regionaal de instroom bevorderen samen met opleidingen, arbeidsvoorziening en andere instellingen.
- Stagebeleid met opleidingen uitvoeren.

**Middenkader****Activiteiten**

- Bewaken doelstellingen plan van aanpak.
- Bijsturen van doelstellingen en plan van aanpak naar de ontwikkelingen.
- Zorg dragen voor tevredenheids-onderzoek onder allochtone cliënten.

**Beleid**

- Intercultureel werken als kwaliteits-criterium vastleggen.
- In functionerings- en beoordelings-gesprekken intercultureel werken als toetsmoment blijvend integreren.
- Cliëntenbeleid bijstellen op grond van informatie uit de multiculturele cliëntenraad en het tevredenheids-onderzoek onder allochtone cliënten.

**Deskundigheid**

- Vaardigheden in conflicthantering en intercultureel werken d.m.v. coaching, supervisie, etc.

**Informatie**

- Cliëntenregistratiesysteem zo nodig veranderen.
- Knelpunten in de aansluiting tussen opleidingen en uitvoerend werk inventariseren.
- Successen en good practices verzamelen en uitdragen naar andere onderdelen in de organisatie.
- Verbreden oplossingen die binnen teams gevonden worden naar andere onderdelen organisatie.
- Management informeren over bijstelling afdelingsbeleid.

**Omgeving**

- Vastleggen samenwerking met vertegenwoordigers allochtone groepen.
- Vastleggen overlegstructuur partners.
- Vastleggen samenwerkingsverbanden beroepsopleidingen.

**Teambegeleiding****Activiteiten**

- Verankeren van de multiculturele werkwijze in het reguliere hulp-verleningsbeleid.
- Bijstellen vragenlijsten en instrumenten voor intake, screening, diagnostiek, etc.
- Structureel casuïstiekbesprekingen met als doel kwaliteit uitvoering te verbeteren.
- Blijven monitoren op kwaliteit uitvoering.

**Beleid**

- Multiculturele werkwijze geleidelijk aan vastleggen in procedures.
- Vastleggen teambeleid (organisatie, methodiek, teamsamenwerking, deskundigheid).

**Deskundigheid**

- Kennis en vaardigheid in het verankeren van multiculturele aspecten in de werkwijze en de teamsamenwerking.

**Informatie**

- Successen en knelpunten verzamelen en doorspelen naar management.

**Omgeving**

- Netwerken met samenwerkings-partners, allochtone organisaties en sleutelfiguren structureel maken.
- Sleutelfiguren en organisaties structureel bij uitvoering hulp-verlening betrekken.

**Uitvoerend werk****Activiteiten**

- Blijvende aandacht voor ontwikkelingen van een multiculturele werkwijze in het kader van kwaliteitsbeleid.
- Procedures hulpverlening, zoals intake, groepswork, oudercontacten, doorverwijzing, etc. doorlichten op effectiviteit voor allochtone cliënten met behulp van checklist.
- Blijvende aandacht voor team-ontwikkeling: voorkomen terugval.

**Beleid**

- Multiculturele aanpak in hulp-verleningsprocedures vastleggen.
- Vastleggen procedures m.b.t. samenwerking, inwerken nieuwe collega's, instromers, stagiaires, etc.
- Vastleggen afspraken over multiculturele aspecten van de organisatie, zoals viering feestdagen, ramadan, activiteiten, aankleding gebouw, voeding, opnemen vakanties, etc.

**Deskundigheid**

- Inzicht en vaardigheden in specifieke multiculturele werkwijzen en methoden (bijv. directieve thuisbehandeling in Marokkaanse gezinnen).

**Informatie**

- Succesvolle werkwijzen als casuïstiek vastleggen en overdragen aan collega's en management.
- Successen in teamontwikkelingen vastleggen en overdragen aan collega's en management.
- Knelpunten, bijvoorbeeld in organisatorische randvoorwaarden voorleggen aan management.

**Omgeving**

- Structureel overleg met externe collega's op uitvoerend niveau over werkwijze, doorverwijzing, case-management, etc.

Functiegroep →

## 4

## Eindfase

*accent op volgen***Management****Activiteiten**

- Visie op diversiteit blijven uitdragen om draagvlak te behouden.
- Reguliere evaluatiemomenten inbouwen.
- Diversiteit als vast onderdeel van kwaliteitsmonitoring.
- Monitoringsinstrumenten en indicatoren ontwikkelen, zoals vragenlijsten voor personeel en cliënten om waardering voor organisatie en diversiteitsbeleid te meten.
- Checklist ontwikkelen om ervaringen in de instelling regelmatig te kunnen meten.

**Beleid**

- Blijvend het beleid aan ontwikkelingen in omgeving aanpassen.
- In werkplan en jaarverslag het diversiteitsbeleid verantwoorden.
- Beleid vaststellen voor regelmatige kwaliteitsmonitoring, zoals door middel van vragenlijsten voor personeel en cliënten om waardering voor diversiteitsbeleid in de organisatie te meten.

**Deskundigheid**

- Vaardigheden op het gebied van diversiteitmanagement.

**Informatie**

- De koers van de organisatie blijven uitdragen en zorgdragen dat tussen de onderdelen van de instelling ervaringen worden overgedragen, zodat onderdelen zich enigszins gelijk ontwikkelen.
- Informatie vergaren uit de instelling om beleid te kunnen bijstellen d.m.v. checklist.

**Omgeving**

- Met samenwerkingspartners de beleidslijn bestendigen.
- Succesvol gebleken methodieken en werkwijzen extern overdragen aan steunfuncties en opleidingsinstituten.

**Personeel & Organisatie****Activiteiten**

- Mening van het personeel over het diversiteitsbeleid regelmatig meten.
- Periodiek het personeelsbeleid evalueren, stand van zaken opmaken en beleid aanpassen aan nieuwe omstandigheden.
- Blijvend oog hebben voor verhoudingen tussen de medewerkers onderling en de doorstroom van allochtonen naar hogere functies.
- Blijvend aandacht voor nieuw personeel.

**Beleid**

- Het personeelsbeleid aan ontwikkelingen in omgeving aanpassen.

**Deskundigheid**

- Kennis en vaardigheden op specifieke onderdelen, zoals de interculturele communicatie in functionerings- en beoordelingsgesprekken.

**Informatie**

- Cijfermateriaal blijven genereren over in-, door- en uitstroom allochtonen medewerkers en dit regelmatig voorleggen aan het management.
- Continu nieuw personeel blijven informeren over personeelsbeleid.

**Omgeving**

- Bestendigen regionale netwerken.
- Ervaringen in regionaal of landelijk overleg uitwisselen.
- Openstaan voor nieuwe ontwikkelingen, bijvoorbeeld andere wervingsmogelijkheden of samenwerking met partnerorganisaties.

**Middenkader****Activiteiten**

- Visie op diversiteit blijven uitdragen om draagvlak te behouden.
- Reguliere evaluatiemomenten inbouwen.
- Diversiteit vast onderdeel van kwaliteitsmonitoring maken.
- Checklist ontwikkelen om ervaringen in de afdeling regelmatig te kunnen meten.
- Samen met personeelsfunctionaris bewaken van communicatie tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken en aandacht voor multiculturele competentie van medewerkers.
- Structureel voorzien in opleiding en trainingen op terrein intercultureel werken.
- Ontwikkelen van een instrument om regelmatig tevredenheid van allochtone cliënten te toetsen.

**Beleid**

- Vaststellen van het instrument om klanttevredenheid te meten.
- Afdelingsbeleid regelmatig evalueren en bijstellen op multiculturele aspecten.

**Deskundigheid**

- Kennis en vaardigheden op het gebied van diversiteitsmanagement.

**Informatie**

- Met behulp van checklist ervaringen in afdeling regelmatig meten.
- Beleidsontwikkelingen overdragen naar medewerkers en management.

**Omgeving**

- In stand houden van relevante netwerken.
- Toegankelijkheid van hulpverlening voor allochtone cliënten bewaken.
- Aandacht voor multiculturele aspecten in zorgprogramma's.

**Teambegeleiding****Activiteiten**

- Bewaken van structurele aandacht voor intercultureel werken in de uitvoering.
- Regelmatig de multiculturele werkwijze en methodieken en het functioneren van multi-etnisch team evalueren.

**Beleid**

- Waar nodig procedures bijstellen.
- Cliëntenbeleid op teamniveau verder uitwerken.

**Deskundigheid**

- Gericht op specifieke multiculturele methodieken.
- Bijhouden van landelijke ontwikkelingen.

**Informatie**

- Checklist samen met team invullen en gegevens aan management doorgeven.
- Positieve en negatieve ervaringen doorgeven aan management.

**Omgeving**

- In stand houden van relevante netwerken.
- Oog blijven houden voor toegankelijkheid voor allochtone cliënten.
- Uitvoering van vroegtijdige hulpverlening verder ontwikkelen in samenwerking met lokaal welzijnswerk en onderwijs.

**Uitvoerend werk****Activiteiten**

- Multiculturele werkwijze regelmatig evalueren.
- Samenwerking in multi-etnisch samengesteld team regelmatig evalueren.
- Organisatorische zaken regelmatig evalueren.

**Beleid**

- Procedures bijstellen op grond van evaluaties.

**Deskundigheid**

- Inzicht en vaardigheden in diversiteitsbeleid m.b.t. multiculturele werkwijze en teamsamenwerking.
- Op de hoogte blijven van actuele innovatieve methodieken.

**Informatie**

- In overleg met teambegeleider knelpunten voorleggen aan management en voorstellen doen om randvoorwaarden te verbeteren.
- Succesvolle werkwijzen overdragen aan collega's.

**Omgeving**

- Steeds blijven controleren of er drempels zijn in de toegang voor allochtone cliënten.
- Uitvoering van vroegtijdige hulpverlening verder ontwikkelen in samenwerking met lokaal welzijnswerk en onderwijs.



## 6 De Matrix per cel

## Fase 1: Voorbereiding

### Functiegroep Management

#### Activiteiten

- Draagvlak creëren binnen de instelling door iedereen te betrekken en een brede discussie te organiseren over de verzamelde knelpunten en oplossingen op alle niveaus.
- Een gezamenlijke aftrap organiseren.
- Subsidiegever, bestuur, OR en cliëntenraad betrekken.
- Werkgroep 'interculturalisatie' instellen en leiden om intern veranderingsproces te coördineren en te ondersteunen. In de werkgroep kunnen betrokken medewerkers uit alle functiegroepen en een vertegenwoordiger uit OR functioneren.
- Indien nodig subsidie aanvragen.
- Budget beschikbaar stellen voor begeleiding veranderingsproces.
- Interne of externe procesondersteuner aanstellen, die werkgroep gaat ondersteunen.

#### Beleid

- 'Mission statement' formuleren voor het interculturalisatieproces.
- Lange-termijndoelen van interculturalisatie en een plan van aanpak voor het veranderingsproces formuleren met de onderdelen draagvlak, personeelsbeleid, hulpverlening, deskundigheidsbevordering, toegankelijkheid, management, cliëntenbeleid, et cetera. Hierin wordt duidelijk opgenomen wat wordt gedelegeerd aan het middenkader en andere functionarissen.
- Vaststellen van de definitie van allochtoon en vaststellen van de methode van registratie van allochtone personeelsleden en cliënten.

#### Deskundigheid

- Visieontwikkeling, bewustwording en inzicht in eigen attitude.
- Missie onder woorden kunnen brengen en kunnen verkopen.
- Kennis van het proces van interculturalisatie.
- Kennis van ondersteuningsmogelijkheden.

#### Informatie

- Verzamelen van informatie uit de andere functiegroepen over aantal allochtone medewerkers, personeelsbeleid, allochtone cliënten, toegankelijkheid, omgevingsfactoren, knelpunten hulpverlening, et cetera.
- Vastgestelde plannen uitzetten in organisatie.

#### Omgeving

- Contact opnemen met instellingen die een positief voorbeeld zijn.
- Contact zoeken met steunfunctie-instellingen voor ondersteuning.
- Partners informeren over plannen interculturalisatie.
- Overleg met partners en minderhedenorganisaties om toegankelijkheid voor allochtone doelgroepen te verbeteren.

## Fase 2: Veranderen

### Functiegroep Management

#### Activiteiten

- Uitvoeren van plan van aanpak voor interculturalisatie, met onderdelen draagvlak, personeelsbeleid, hulpverlening, deskundigheidsbevordering, toegankelijkheid, management, cliëntenbeleid, et cetera.
- Concrete plannen actief uitdragen, draagvlak hiervoor creëren en volgen.
- Veranderingsmanagement, positieve sfeer creëren.
- Het multiculturele geleidelijk aan tot uiting laten komen in het gebouw, de sfeer, de feestdagen, het eten, de activiteiten, et cetera.
- Ontwikkelen antidiscriminatiegedragscode samen met de OR.
- Organiseren van deskundigheidsbevordering voor personeel, eerst gericht op attitudeverandering en draagvlak, later op samenwerking en methodieontwikkeling. Stimuleren interne discussie.

#### Beleid

- Per onderdeel beleid vaststellen, inclusief evaluatiemomenten.
- Vaststellen antidiscriminatiegedragscode.
- Vaststellen multicultureel scholingsplan.
- Vaststellen multicultureel personeelsbeleid.
- Vaststellen multicultureel cliëntenbeleid.

#### Deskundigheid

- Inzicht en vaardigheid in intercultureel management en aansturen van interculturalisatieproces.

#### Informatie

- Personeel en bestuur goed blijven informeren.
- Zorgen voor feedback vanuit personeel, signalen oppikken.
- Regelmatig overleg met procesondersteuner en werkgroep.
- Omgeving informeren over veranderingen.

#### Omgeving

- Subsidies aanvragen voor extra impulsen en specifieke projecten.
- Betrekken zelforganisaties van allochtonen.
- Extra aandacht voor ‘moeilijk bereikbare doelgroep’: voorlichting, toegang laagdrempelig maken en zorgaanbod aanpassen.
- Afstemming met verwijzers, plaatsers en dergelijke om continuïteit in (multiculturele) benadering van cliënt te verkrijgen.
- Uitwerken regionaal beleid in een netwerk met opleidingen, arbeidsvoorziening, steunfuncties, zelforganisaties.

## Fase 3: Verankeren

### Functiegroep Management

#### Activiteiten

- Het multiculturele structureel tot uiting laten komen in het gebouw, de organisatiecultuur, de sfeer, de feestdagen, het eten, de activiteiten, et cetera.
- Vaste evaluatiemomenten van intercultureel beleid in jaarwerkplan en jaarverslag opnemen.
- Werkgroep uitluiden en opheffen.
- Reguliere budgetten beschikbaar stellen, ook voor bijscholing.
- Procesondersteuner draagt functie geleidelijk over aan interne functionarissen (met name teambegeleiders), die gaan fungeren als interne deskundigheidsbevorderaars. Zorg dragen voor bijscholing van deze functionarissen.

#### Beleid

- Interculturalisatie verankeren in kwaliteitsbeleid, personeelsbeleid, opleidingsbeleid, toegang, management, hulpverlening. Hiermee wordt meerwaarde van diversiteit verankerd in algemeen kwaliteitsbeleid.
- Waarderen van en behoefte aan diversiteit blijven uitdragen in alle beleidsstukken.

#### Deskundigheid

- Inzicht in het inbedden van multicultureel beleid in een breder 'diversiteitbeleid'.

#### Informatie

- Multicultureel beleid in alle procedures vastleggen en dit onder personeel verspreiden.
- Structureel informatie verzamelen ten behoeve van beleid.

#### Omgeving

- Interculturalisatie inbedden in regio, toegankelijkheid, samenwerking met andere instellingen en verwijzers.
- Uitwisseling met collega organisaties en opleidingen.

## Fase 4: Volgen

### Functiegroep Management

#### Activiteiten

- Visie op diversiteit blijven uitdragen om draagvlak te behouden.
- Reguliere evaluatiemomenten inbouwen.
- Diversiteit als vast onderdeel van kwaliteitsmonitoring.
- Monitoringsinstrumenten en indicatoren ontwikkelen, zoals vragenlijsten voor personeel en cliënten om waardering voor organisatie en diversiteitsbeleid te meten.
- Checklist ontwikkelen om ervaringen in de instelling regelmatig te kunnen meten.

#### Beleid

- Blijvend het beleid aan ontwikkelingen in omgeving aanpassen.
- In werkplan en jaarverslag het diversiteitbeleid verantwoorden.
- Beleid vaststellen voor regelmatige kwaliteitsmonitoring, zoals door middel van vragenlijsten voor personeel en cliënten om de waardering voor het diversiteitsbeleid in de organisatie te meten.

#### Deskundigheid

- Vaardigheden op het gebied van diversiteitmanagement.

#### Informatie

- De koers van de organisatie blijven uitdragen en zorgdragen dat tussen de onderdelen van de instelling ervaringen worden overgedragen, zodat onderdelen zich enigszins gelijk ontwikkelen.
- Informatie vergaren uit de instelling om beleid te kunnen bijstellen door middel van een checklist.

#### Omgeving

- Met samenwerkingspartners de beleidslijn bestendigen.
- Succesvol gebleken methodieken en werkwijzen extern overdragen aan steunfuncties en opleidingsinstituten.

## **Fase 1: Voorbereiden**

### **Functiegroep Personeel & Organisatie**

#### **Activiteiten**

- Beschrijving van het huidige personeelsbestand naar afkomst, geslacht en functie.
- Beschrijving van het huidige personeelsbeleid, voorkeursbeleid en beleid voor werving en selectie.

#### **Beleid**

- Doelen en plan van aanpak formuleren voor personeelsbeleid.
- Streefcijfers allochtoon personeel voorstellen.
- Voorstellen formuleren voor bijstelling van het werving- en selectiebeleid.
- Voorstellen maken voor aanpassing stagebeleid.
- Beleid ten aanzien van instromers formuleren.

#### **Deskundigheid**

- Kennis van specifieke aspecten van werving en selectie, begeleiding op de werkplek, introductie van allochtone werknemers, et cetera.
- Kennis van Wet-Samen, CAO-regels
- Kennis van ondersteuningsmogelijkheden

#### **Informatie**

- Verzamelen van meningen en ervaringen omtrent allochtone medewerkers.
- Voorstel ontwikkeling multicultureel personeelsbeleid voorleggen aan management.

#### **Omgeving**

- Contact leggen met werkgeversorganisatie en vakbonden.
- Eventueel contact leggen met Project Instroom Allochtone Medewerkers (PIAM) in de regio.
- Contact zoeken met arbeidsvoorziening (BAM).
- Contact zoeken met opleidingen.
- Contact zoeken met instroomprojecten.
- Contact leggen met meer ervaren personeelsfunctionarissen.

## Fase 2: Veranderen

### Functiegroep Personeel & Organisatie

#### Activiteiten

- Actieve werving van allochtone medewerkers.
- Optimaliseren van wijze van selectie, begeleiden sollicitatiecommissies.
- Loopbaanbeleid formuleren voor doorstroom allochtone medewerkers.
- Beleid op functionerings- en beoordelingsgesprekken toetsen op interculturele aspecten.
- Vertrouwenspersoon moet toegankelijk zijn voor allochtone medewerkers en deskundig.
- Blijven werken aan draagvlak voor voorkeursbeleid.
- Beleid formuleren voor opvang/begeleiding nieuwe medewerkers.
- In exit-interviews aandacht voor multiculturele aspecten.
- Multicultureel scholingsplan ontwikkelen.
- Regelingen voor multi-etnisch personeel formuleren: vakantie, feestdagen, eten, et cetera.
- Ondersteuning bij ontwikkeling anti-discriminatiegedragscode.

#### Beleid

- Notitie multicultureel personeelsbeleid formuleren en voorleggen aan management.

#### Deskundigheid

- Kennis van multicultureel personeelsbeleid.
- Kennis en vaardigheid in interculturele communicatie.

#### Informatie

- Personeel informeren over veranderingen in personeelsbeleid.
- Bestand met multiculturele supervisors aanleggen.
- Interne (interetnische) samenwerkingsproblemen actief inventariseren.
- Management informeren over signalen vanuit personeel.

#### Omgeving

- Regionaal instroombeleid formuleren samen met opleidingen, arbeidsvoorziening en andere instellingen.
- Stagebeleid met opleidingen formuleren.

### **Fase 3: Verankeren**

#### Functiegroep Personeel & Organisatie

##### **Activiteiten**

- Extra aandacht voor loopbaanplanning, hogere functies en bestuursamenstelling.
- Instrument ontwikkelen om mening van het personeel over het diversiteitsbeleid regelmatig te meten.

##### **Beleid**

- Inbedden interculturalisatie in alle facetten van het personeelsbeleid.
- Inbedden interculturalisatie in het monitoren van personeelsbestand en in het periodiek bijstellen van de streefcijfers.
- Instrument voor het meten van de mening van het personeel vaststellen.
- Scholingsplan op multiculturaliteit monitoren.

##### **Deskundigheid**

- Kennis van wetsveranderingen en beleidsontwikkelingen
- Inzicht in integraal multicultureel personeelsbeleid en diversiteitsbeleid.
- Inzicht in uitsluitingsmechanismen in de organisatie.

##### **Informatie**

- Structureel registratiesysteem waarin cijfermateriaal over allochtoon personeel is opgenomen.
- Blijven monitoren van welzijn van personeel in de multiculturele organisatie.
- Nieuw personeel goed over beleid informeren.

##### **Omgeving**

- Regelmatig regulier overleg met andere personeelsfunctionarissen in de regio.
- Regionaal de instroom bevorderen samen met opleidingen, arbeidsvoorziening en andere instellingen.
- Stagebeleid met opleidingen uitvoeren.



## Fase 4: Volgen

### Functiegroep Personeel & Organisatie

#### Activiteiten

- Mening van het personeel over het diversiteitsbeleid regelmatig meten.
- Aandachtspunten uit exit-interviews terugkoppelen naar directie.
- Periodiek het personeelsbeleid evalueren, stand van zaken opmaken en beleid aanpassen aan nieuwe omstandigheden.
- Blijvend oog hebben voor verhoudingen tussen de medewerkers onderling en de doorstroom van allochtonen naar hogere functies.
- Blijvend aandacht voor nieuw personeel.

#### Beleid

- Het personeelsbeleid aan ontwikkelingen in omgeving aanpassen.

#### Deskundigheid

- Kennis en vaardigheden op specifieke onderdelen, zoals de interculturele communicatie in functionerings- en beoordelingsgesprekken.

#### Informatie

- Cijfermateriaal blijven genereren over in-, door- en uitstroom allochtone medewerkers en dit regelmatig voorleggen aan het management.
- Continu nieuw personeel blijven informeren over personeelsbeleid.

#### Omgeving

- Bestendigen regionale netwerken.
- Ervaringen in regionaal of landelijk overleg uitwisselen.
- Openstaan voor nieuwe ontwikkelingen, bijvoorbeeld andere wervingsmogelijkheden of samenwerking met partnerorganisaties.

## **Fase 1: Voorbereiden**

### **Functiegroep Middenkader**

#### **Activiteiten**

- Informatie verzamelen over wat er leeft binnen de afdeling.
- Inventarisatie van de knelpunten in de hulpverlening.
- In overleg met ander middenkader concrete doelstellingen voor interculturalisatie ontwikkelen.
- Afdelingen en teams voorbereiden op het interculturalisatieproces door in discussie-bijeenkomsten te werken aan draagvlak.

#### **Beleid**

- Vaststellen van een plan van aanpak op afdelingsniveau.

#### **Deskundigheid**

- Visieontwikkeling, bewustwording en inzicht in eigen attitude.
- Bewustwording van uitsluitingsmechanismen.
- Inzicht in het interculturalisatieproces.
- Basiskennis van interculturele communicatie.

#### **Informatie**

- Verzamelen gegevens over samenstelling cliëntenbestand en doorgeven aan management.
- Verzamelen demografische gegevens omgeving.
- Verzamelen info over zelforganisaties in de regio.
- Vergroten netwerk allochtonen in verband met verkrijgen van achtergrondinformatie.
- Situatie in de instelling en plan van aanpak bespreken met de afdeling en vervolgens met management.

#### **Omgeving**

- Visie uitdragen naar samenwerkingspartners.
- Benaderen beroepsopleidingen in verband met instroom, stages, et cetera.
- Benaderen steunfuncties en zelforganisaties voor ondersteuning en samenwerking.
- Organiseren van voorlichting aan allochtone groepen in samenwerking met zelforganisaties.

## Fase 2: Veranderen

### Functiegroep Middenkader

#### Activiteiten

- Draagvlak binnen de instelling blijven vergroten (zowel bij teams als bij management).
- Onderdelen van het plan van aanpak doorvoeren en evalueren.
- Ruimte en voorwaarden scheppen om extra casusbesprekingen of themabijeenkomsten te houden.
- Multiculturele supervisie en intervisie organiseren.
- Individuele behoeften aan deskundigheidsbevordering inventariseren.
- Informatiefolders vertalen of aanpassen.
- Gebruik tolken (telefoon) stimuleren en faciliteren.

#### Beleid

- Vastleggen van beleid met betrekking tot die onderdelen waarbij veranderingen positief zijn geëvalueerd.
- Vaststellen plan deskundigheidsbevordering medewerkers.

#### Deskundigheid

- Vaardigheid intercultureel communiceren.
- Inzicht en vaardigheid in intercultureel management.

#### Informatie

- Verzamelen knelpunten en oplossingen die men in de uitvoering tegenkomt of bedenkt.
- Knelpunten registratiewijze inventariseren.
- Management informeren.
- Voorstellen voor multicultureel cliëntenbeleid aan management voorleggen.

#### Omgeving

- Instellen regionale werkgroep, inclusief organisaties voor minderheden om het hulpverleningsaanbod in de regio te verbeteren.
- Vroegtijdige hulpverlening verder ontwikkelen in samenwerking met lokaal welzijnswerk en onderwijs.
- Samenwerking met onderwijs verbeteren.

## **Fase 3: Verankeren**

### Functiegroep Middenkader

#### **Activiteiten**

- Bewaken doelstellingen plan van aanpak.
- Bijsturen van doelstellingen en plan van aanpak naar de ontwikkelingen.
- Zorg dragen voor tevredenheidsonderzoek onder allochtone cliënten.

#### **Beleid**

- Intercultureel werken als kwaliteitscriterium vastleggen.
- In functionerings- en beoordelingsgesprekken intercultureel werken als toetsmoment blijvend integreren.
- Cliëntenbeleid bijstellen op grond van informatie uit de multiculturele cliëntenraad en het tevredenheidsonderzoek onder allochtone cliënten.

#### **Deskundigheid**

- Vaardigheden in conflicthantering en intercultureel werken door middel van coaching, supervisie, et cetera.

#### **Informatie**

- Cliëntenregistratiesysteem zo nodig veranderen.
- Knelpunten in aansluiting tussen opleidingen en uitvoerend werk verzamelen.
- Successen en good practices verzamelen en uitdragen naar andere onderdelen in de organisatie.
- Verbreden oplossingen die binnen teams gevonden worden naar andere onderdelen organisatie.
- Management informeren over bijstelling afdelingsbeleid.

#### **Omgeving**

- Vastleggen samenwerking met vertegenwoordigers allochtone groepen.
- Vastleggen overlegstructuur partners.
- Vastleggen samenwerkingsverbanden beroepsopleidingen.

## Fase 4: Volgen

### Functiegroep Middenkader

#### Activiteiten

- Visie op diversiteit blijven uitdragen om draagvlak te behouden.
- Reguliere evaluatiemomenten inbouwen.
- Diversiteit vast onderdeel van kwaliteitsmonitoring maken.
- Checklist ontwikkelen om ervaringen in de afdeling regelmatig te kunnen meten.
- Samen met personeelsfunctionaris bewaken van communicatie tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken en aandacht voor multiculturele competentie van medewerkers.
- Structureel voorzien in opleiding en trainingen op terrein intercultureel werken.
- Ontwikkelen van een instrument om regelmatig tevredenheid van allochtone cliënten te toetsen.

#### Beleid

- Vaststellen van het instrument om klanttevredenheid te meten.
- Afdelingsbeleid regelmatig evalueren en bijstellen op multiculturele aspecten.

#### Deskundigheid

- Kennis en vaardigheden op het gebied van diversiteitsmanagement.

#### Informatie

- Met behulp van checklist ervaringen in afdeling regelmatig meten.
- Beleidsontwikkelingen overdragen naar medewerkers en management.

#### Omgeving

- In stand houden van relevante netwerken.
- Toegankelijkheid van hulpverlening voor allochtone cliënten bewaken.
- Aandacht voor multiculturele aspecten in zorgprogramma's.

## Fase 1: Voorbereiden

### Functiegroep Teambegeleiding

#### Activiteiten

- Bespreken met team wat meerwaarde van interculturalisatie is.
- Bespreken wat dit voor de inhoud van het werk en de samenstelling van het team betekent.

#### Beleid

- Plan voor multiculturele teamontwikkeling formuleren.

#### Deskundigheid

- Kennis over cultuurverschillen.
- Inzicht in interculturele communicatie.
- Bewustwording culturele dominantie en uitsluitingsmechanismen.
- Kennis van multiculturele teamontwikkeling.
- Teambeleid kunnen 'verkopen' naar team en management.

#### Informatie

- Knelpunten in hulpverlening aan allochtone cliënten verzamelen.
- Gegevens over samenwerking in het team verzamelen en bespreken met personeelszaken.
- Mogelijke oplossingen bespreken in team.
- Plan voor teamontwikkeling bespreken met management.

#### Omgeving

- Samenwerkingspartners informeren over interculturalisatieproces en trachten eenheid te krijgen in benadering van cliënt.
- Goede voorbeelden van multicultureel beleid in andere instellingen zoeken en uitwisseling op gang brengen.
- Netwerk opbouwen van 'sleutelfiguren' uit diverse allochtone gemeenschappen en deze betrekken bij het verbeteren van de toegankelijkheid.

## Fase 2: Veranderen

### Functiegroep Teambegeleiding

#### Activiteiten

- Doelstellingen plan teamontwikkeling realiseren.
- Discussies over intercultureel werken binnen teams stimuleren en begeleiden.
- Regelmatig casuïstiek van allochtone cliënten bespreken.
- Ontwikkelen van multicultureel cliëntenbeleid op teamniveau.
- Anti-discriminatiegedragscode bespreken en concreet hanteerbaar maken.

#### Beleid

- Gerealiseerde en positief geëvalueerde onderdelen vastleggen in beleid.

#### Deskundigheid

- Inzicht en vaardigheid in het ontwikkelen van een multiculturele werkwijze.
- Kennis en vaardigheden in het begeleiden van multi-etnisch samengestelde teams.

#### Informatie

- Rapportage knelpunten en oplossingen in de hulpverlening en samenwerking naar management.

#### Omgeving

- Knelpunten in samenwerking met regionale partners aan de orde stellen bij management.
- Betrekken organisaties en/of sleutelfiguren bij de uitvoering van het werk.

## Fase 3: Verankeren

### Functiegroep Teambegeleiding

#### Activiteiten

- Verankeren van de multiculturele werkwijze in het reguliere hulpverleningsbeleid.
- Bijstellen vragenlijsten en instrumenten voor intake, screening, diagnostiek, et cetera.
- Structureel casuïstiekbesprekingen met als doel kwaliteit uitvoering te verbeteren.
- Blijven monitoren op kwaliteit uitvoering.

#### Beleid

- Multiculturele werkwijze geleidelijk aan vastleggen in procedures.
- Vastleggen teambeleid (organisatie, methodiek, teamsamenwerking, deskundigheid).

#### Deskundigheid

- Kennis en vaardigheid in het verankeren van multiculturele aspecten in de werkwijze en de teamsamenwerking.

#### Informatie

- Successen en knelpunten verzamelen en doorspelen naar management.

#### Omgeving

- Netwerken met samenwerkingspartners, allochtone organisaties en sleutelfiguren structureel maken.
- Sleutelfiguren en organisaties structureel bij uitvoering hulpverlening betrekken.



## Fase 4: Volgen

### Functiegroep Teambegeleiding

#### Activiteiten

- Bewaken van structurele aandacht voor intercultureel werken in de uitvoering.
- Regelmatig de multiculturele werkwijze en methodieken en het functioneren van multi-etnisch team evalueren.

#### Beleid

- Waar nodig procedures bijstellen.
- Cliëntenbeleid op teamniveau verder uitwerken.

#### Deskundigheid

- Gericht op specifieke multiculturele methodieken.
- Bijhouden van landelijke ontwikkelingen.

#### Informatie

- Checklist samen met team invullen en gegevens aan management doorgeven.
- Positieve en negatieve ervaringen doorgeven aan management.

#### Omgeving

- In stand houden van relevante netwerken.
- Oog blijven houden voor toegankelijkheid voor allochtone cliënten.
- Uitvoering van vroegtijdige hulpverlening verder ontwikkelen in samenwerking met lokaal welzijnswerk en onderwijs.

## **Fase 1: Voorbereiden**

### **Functiegroep Uitvoerend werk**

#### **Activiteiten**

- Bespreken van knelpunten in hulpverlening aan allochtone cliënten.
- Bespreken op welke manier hulpverlening aan allochtone cliënten verbeterd kan worden.
- Bespreken op welke manier een multicultureel team kan bijdragen aan verbetering van hulpverlening.

#### **Beleid**

- Vastleggen van concrete plannen ter verbetering van hulpverlening.
- Vastleggen van concrete voorstellen voor teamontwikkeling.

#### **Deskundigheid**

- Visie-ontwikkeling, bewustwording van eigen attitude.
- Inzicht in de cultuurgebondenheid van eigen normen en manier van handelen in de hulpverlening.
- Kennis van migratiegeschiedenis, achtergronden, cultuurverschillen, interculturele communicatie.

#### **Informatie**

- Knelpunten en oplossingen in het werken met allochtone gezinnen doorgeven aan management.
- Voorstellen voor teamontwikkeling doorgeven aan management.

#### **Omgeving**

- Overleg met uitvoerend werkers van samenwerkingspartners.
- Toegankelijkheid van de organisatie op uitvoerend niveau aan de orde stellen.
- Consultatiemogelijkheden in allochtone gemeenschappen zoeken.

## Fase 2: Veranderen

### Functiegroep Uitvoerend werk

#### Activiteiten

- Ontwikkeling van de werkwijze door benutten meerwaarde diversiteit in het team.
- Regelmatige casuïstiekbespreking over allochtone cliënten.
- Optimaliseren teamsamenwerking.
- Cliëntenbeleid ten aanzien van allochtonen bespreken en verbeteren.
- Het multiculturele tot uiting laten komen in de inrichting, de sfeer, de feestdagen, het eten, de activiteiten, et cetera.

#### Beleid

- Vastleggen van nieuwe multiculturele methodes van werken die in de praktijk succesvol zijn gebleken.

#### Deskundigheid

- Vaardigheid in interculturele communicatie.
- Vaardigheid in het werken met tolken, tolkentelefoons, vertalingen.
- Een positieve houding ten opzichte van interculturalisatie.
- Inzicht in multiculturele methodieken.
- Inzicht in de meerwaarde van het werken in multi-etnisch samengestelde teams.
- Intervisie en supervisie.

#### Informatie

- Oplossingen voor knelpunten in werken met allochtone cliënten verzamelen.
- Regelmatig management informeren.
- Voorstellen voor bijstelling cliëntenbeleid aan management doorgeven.

#### Omgeving

- Collegiale ontmoeting met externe autochtone en allochtone collega's organiseren.
- Multiculturele sociale kaart samenstellen.
- Consultatiemogelijkheden intern en extern vergroten.

### **Fase 3: Verankeren**

#### Functiegroep Uitvoerend werk

##### **Activiteiten**

- Blijvende aandacht voor ontwikkelingen van een multiculturele werkwijze in het kader van kwaliteitsbeleid.
- Procedures hulpverlening, zoals intake, groepswerk, oudercontacten, doorverwijzing, et cetera. doorlichten op effectiviteit voor allochtone cliënten met behulp van checklist.
- Blijvende aandacht voor teamontwikkeling: voorkomen terugval.

##### **Beleid**

- Multiculturele aanpak in hulpverleningsprocedures vastleggen.
- Vastleggen procedures met betrekking tot samenwerking, inwerken nieuwe collega's, instromers, stagiaires, et cetera.
- Vastleggen afspraken over multiculturele aspecten van de organisatie, zoals viering feestdagen, ramadan, activiteiten, aankleding gebouw, voeding, opnemen vakanties, et cetera.

##### **Deskundigheid**

- Inzicht en vaardigheden in specifieke multiculturele werkwijzen en methoden (bijvoorbeeld directieve thuisbehandeling in Marokkaanse gezinnen).

##### **Informatie**

- Succesvolle werkwijzen als casuïstiek vastleggen en overdragen aan collega's en management.
- Successen in teamontwikkelingen vastleggen en overdragen aan collega's en management.
- Knelpunten, bijvoorbeeld in organisatorische randvoorwaarden voorleggen aan management.

##### **Omgeving**

- Structureel overleg met externe collega's op uitvoerend niveau over werkwijze, doorverwijzing, casemanagement, et cetera.

## Fase 4: Volgen

### Functiegroep Uitvoerend werk

#### Activiteiten

- Multiculturele werkwijze regelmatig evalueren.
- Samenwerking in multi-etnisch samengesteld team regelmatig evalueren.
- Organisatorische zaken regelmatig evalueren.

#### Beleid

- Procedures bijstellen op grond van evaluaties.

#### Deskundigheid

- Inzicht en vaardigheden in diversiteitsbeleid met betrekking tot multiculturele werkwijze en teamsamenwerking.
- Op de hoogte blijven van actuele innovatieve methodieken.

#### Informatie

- In overleg met teambegeleider knelpunten voorleggen aan management en voorstellen doen om randvoorwaarden te verbeteren.
- Succesvolle werkwijzen overdragen aan collega's.

#### Omgeving

- Steeds blijven controleren of er drempels zijn in de toegang voor allochtone cliënten.
- Uitvoering van vroegtijdige hulpverlening verder ontwikkelen in samenwerking met lokaal welzijnswerk en onderwijs.

In veel organisaties die werkzaam zijn binnen Zorg en Welzijn is al het een en ander bereikt op het gebied van interculturalisatie, maar vaak stagneert het proces doordat de voortgang te sterk afhankelijk is van een paar gedreven medewerkers of doordat er slechts aan enkele facetten van interculturalisatie gewerkt wordt. Uit de analyse van deze problematiek is gebleken dat het traject alleen succesvol is als het gaat om een integraal proces, waarbij alle niveaus van de organisatie betrokken zijn en aan alle aspecten wordt gewerkt.

De Matrix Interculturalisatie is een analytisch hulpmiddel om het integrale interculturalisatieproces van organisaties te verhelderen en te begeleiden.

In dit model wordt fasegewijs aangegeven wat iedere functiegroep in een organisatie zou moeten doen om het proces te laten slagen. De Matrix kan dienen

als checklist of analyse-instrument voor adviseurs of begeleiders van binnen of buiten de organisatie.

Toepassing ervan verschaft inzicht in de betrokkenheid van de verschillende functiegroepen en de

fasering van het veranderingsproces. Verschillende

onderdelen van deze publicatie kunnen tevens dienen

als ondersteunend materiaal voor presentaties,

discussies en begeleidingsgesprekken.



FORUM

INSTITUUT VOOR  
MULTICULTURELE  
ONTWIKKELING

Bestelnummer: 006.3830