


## Werkvloer

*In dit katern onder meer:*

- En nu concreet: hoe zorgt de middenmanager voor meer diversiteit?
- Goede voorbeelden binnen het Rijk in *Afkijken mag!*
- Bhola, Bharti, Robert en Kenza over hun ervaringen





Van praten naar doen, dat is een veelgehoorde wens als het gaat over diversiteit. Wat gebeurt er al op de werkvloer? In dit katern vertelt een aantal managers hoe het staat met de diversiteit in hun team, waar ze tegenaan lopen en welke aanpak hen voor ogen staat. Ook geven ‘doorsnee’ ambtenaren hun kijk op de zaak: wat merken zij van diversiteit? Verder een aantal voorbeelden van diversiteitsprojecten binnen het Rijk. Want afkijken mag!

**Vragen? Stel ze via het Kennisweb Diversiteit op Rijksweb!**

Loopt u in uw dagelijkse werkpraktijk aan tegen praktische vragen over diversiteit? Zijn er dilemma's die u graag eens zou voorleggen aan een deskundige? Of vraagt u zich af of u op de goede weg bent? Via Kennisweb kunt u vragen stellen aan een van de experts op het gebied van diversiteit: [www.kenniswebdiversiteit.rijksweb.nl](http://www.kenniswebdiversiteit.rijksweb.nl)

## UIT EIGEN ERVARING

De rijksoverheid heeft diversiteit tot speerpunt voor de publieke sector. Wat merkt de gewone ambtenaar daarvan?

### **“Onze mensen bevoeren de wereld en maakten diversiteit mee”**

**Afdelingshoofd Vlaggenstaat & Visserij Robert Simons (46 jaar) vindt diversiteit mooi meegenomen, maar niet meer dan dat.**

“Bij ons kun je de werkvloer niet afstemmen op de maatschappij. Ons personeel is technisch opgeleid. En dat zijn overwegend mannen. Voor de hogere functies is bovendien relevante werkervaring vereist. Ik spiegel daarom liever aan de samenstelling van bijvoorbeeld HTS-klassen van zo'n vijftien jaar geleden.

### **Ervaring telt**

Ons aannamebeleid is zonder vooroordelen en taboes. Afkomst en geslacht zijn niet bepalend, maar leiden wel eens tot vragen. Dat gebeurde ook toen ik een 62-jarige man wilde aannemen.

De klankbordgroep die bij de selectieprocedure was betrokken zette hier een groot vraagteken bij. Ik zag echter vooral de meerwaarde. Hij is inderdaad wat langzaam met klauteren op een schip, maar hij kan tot zijn 67e werken, hij is gemotiveerd en heeft enorme ervaring, onder andere bij de Arbeidsinspectie. Ik heb ook een jonge vrouw benoemd tot inspecteur, en een man die van oorsprong uit Venezuela komt. Ondanks haar leeftijd had de vrouw al een rijk werkverleden en zij liet daarmee zien zo'n verantwoordelijke functie aan te kunnen. En met die man had ik al goede ervaringen. Eerder had ik zijn hulp ingeroepen bij problemen die we hadden in Venezuela. Hij spreekt vloeiend Spaans en dat is in dit werk nuttig.

### **Drank en dollars**

Het streven naar diversiteit is een ideologisch geleide discussie. Ik ben niet zozeer met dat concept bezig. Wij zoeken eenvoudig naar de beste kandidaat. Diversiteit is een goede zaak, maar het streven naar diversiteit in het personeelsbestand mag niet tot gedwongen situaties leiden. Voor ons is belangrijker dat onze mensen gemiddeld vijf tot tien jaar gevaren hebben. Zij zijn de wereld rond geweest en hebben diversiteit meegemaakt. Zij weten van corruptie in bepaalde landen en dat rederijen soms drank en dollars nodig hebben om mensen om te kopen. Maar een inspecteur van Servische oorsprong weet dat net zo goed als een inspecteur uit Rotterdam.”

### **“Zichtbaarheid is essentieel voor de rechtspraak”**

**Beleidsmedewerker Diversiteit bij de Raad voor de Rechtspraak Kenza Tarqaat (27 jaar) hoopt dat diversiteit onder rechters in de toekomst een vanzelfsprekendheid wordt.**

“Wij organiseren algemene wervingsactiviteiten, maar ook activiteiten speciaal voor de doelgroep om geschikte kandidaten te benaderen. Diversiteit onder rechtbankpersoneel is voor ons een speerpunt. Wij proberen studenten met een dubbele culturele achtergrond ervan te overtuigen dat het interessant is om rechter of officier te worden. Vrouwen zijn overigens al goed vertegenwoordigd. Er zijn zelfs meer vrouwelijke dan mannelijke rechters.

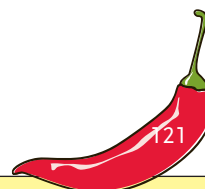
### **Culturele herkenning**

Er is al een tijd groei merkbaar van het aantal biculturele rechtenstudenten. Zo'n twintig procent van de rechtenstudenten heeft een niet-westerse achtergrond. Toch kiest slechts een klein deel van deze toekomstige arbeidskrachten voor de rechtspraak, en dat is zonde.

Diversiteit biedt ons namelijk een meerwaarde. Het vertrouwen van het publiek in de rechterlijke macht loopt gevaar indien de rechterlijke macht eenzijdig is samengesteld. Het is belangrijk dat het publiek zich kan herkennen in de rechtspraak om de rechtsorde te erkennen.

### **Gaat lukken**

Volledige afspiegeling is niet nodig. Dat begrip is te star en te rigide. Maar er is wel een discussie gaande met de vraag of er rekening gehouden moet worden met de demografische samenstelling van de regio waar een gerecht gevestigd is. Het gaat ons vooral om de zichtbaarheid van diversiteit binnen de rechterlijke macht. Ik ben ervan overtuigd dat het ons gaat lukken om meer diversiteit te krijgen bij onze organisaties. De ideale situatie zou zijn dat er geen diversiteitsmedewerkers, zoals ik, meer nodig zijn en dat diversiteit binnen de rechtspraak een vanzelfsprekendheid wordt.”



## EN NU CONCREET – AFLEVERING 1

Praten over diversiteit is heel belangrijk, maar het wordt pas wat als mensen daadwerkelijk in actie komen. Het groeiboek volgt in de afleveringen Groeien, Bloeien en Oogsten een aantal managers met betrekking tot de diversiteit in hun team. Zijn ze al tevreden of niet, welke valkuilen komen zij tegen, en welke tips hebben zij voor collega's, welke plannen maken ze en wat komt daarvan terecht?

Naam

Carlien Scheele

Functie

Afdelingshoofd directie

Emancipatie, OCW

Werkt bij rijksoverheid sinds

1999

Hiërarchische lagen boven Scheele

3

Geeft leiding aan

11 mensen

Samenstelling team

• 2 mannen, 9 vrouwen

• 70% allochtoon

• Leeftijd van achterin de twintig tot rond de vijftig

Persoonlijke bijdrage aan

de diversiteit in het team

• Fulltime werkende moeder van vijf kinderen (3 eigen, 2 stief)

• Goed in het plannen en bewaken van het hele beleidsproces, inclusief de afronding en implementatie



### Hoe divers is uw team?

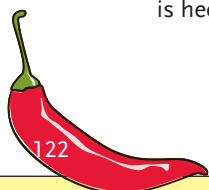
“Laatst moest ik opgeven hoeveel mensen uit etnische minderheden in mijn team zitten en toen was ik iemand vergeten. Bij de aanname let ik er wel op, maar als mensen eenmaal bij ons werken, dan zijn ze voor mij een individu en geen lid van een culturele groep. De vraag hoeveel mensen niet goed functioneren, zou ik gemakkelijker vinden om te beantwoorden, want dat is iets waar je als leidinggevende wél op let.”

### Uw team is voor meer dan de helft multicultureel. Waarom?

“Een aantal jaren geleden was de directie Emancipatie een vrij witte directie. Dat was raar. Onze directie bevordert onder andere economische zelfstandigheid, veiligheid en maatschappelijke participatie en doet veel voor allochtone vrouwen. Daarbij laten we ons natuurlijk voeden door maatschappelijke organisaties, maar het is nog beter om ook mensen uit die groepen in dienst te nemen. Hoewel je ervoor moet waken dat je dan bij beleidsontwikkeling voor allochtone vrouwen steeds een beroep op deze collega's doet. Ik ben zelf een witte Nederlander, maar weet ook niet alles van witte Nederlanders.”

### Wat betekent diversiteit voor uw team?

“Wij voeren soms vrij ingewikkelde gesprekken over normen en waarden. Nu speelt bijvoorbeeld het thema van de seksualisering van de maatschappij en het effect daarvan op de jeugd. Het is heel leuk om daarover te praten met mensen uit verschillende culturen. Dat zijn ook vaak



privégesprekken. Ik praat bijvoorbeeld met een Marokkaanse medewerkster over de opvoeding van mijn pubers. Zij is heel streng opgevoed, maar heeft dat als positief ervaren. Zij adviseert mij: 'Als je echt niet wilt dat je kind iets doet, dan moet je het verbieden, en je kind zal dat waarderen.' Dat soort gesprekken maakt mijn werkomgeving boeiend en rijker."

### **Hoe hebt u deze diversiteit bereikt?**

"Nou, dat gaat niet vanzelf. Een paar jaar geleden hadden we heel veel vacatures en hebben we vooral geworven onder etnische minderheden. Maar we hebben toen een aantal keren onze neus gestoten. We namen mensen aan met zwakke plekken die eigenlijk niet te verbeteren waren. Tegenwoordig geef ik bij geen enkele werving meer toe op kwaliteit, tenzij ik het gevoel heb dat de sollicitant zich kwalitatief zal kunnen verbeteren."

### **Sommigen voeren de kwaliteitseis aan als argument waarom er vrijwel geen allochtonen in hun team werken.**

"Je moet er wat meer moeite voor doen, maar dan lukt het wel: mensen gericht informeren, een eigen allochtoon netwerk inschakelen. Wij hebben een aantal mensen uit het rijkstraineeprogramma binnengekregen. Daar wordt streng geselecteerd; dat zijn goede mensen. In het verleden hebben we ook extern geworven, en dat deden we dan via mond-tot-mondreclame. Of we schakelden informeel collega's van de directie Inburgering en Integratie in. Tegenwoordig gaat het allemaal via het matchbureau van OCW: die dragen kandidaten voor."

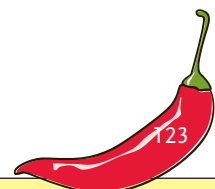
### **En hoe zorgt u ervoor dat de etnische minderheden niet tijdens het gesprek afvallen?**

"Als ik gesprekken voer, zorg ik altijd voor een mix van mensen in de sollicitatiecommissie. En als onze directeur gesprekken voert, zit daar zijn Surinaamse secretaresse bij. Zij heeft een P&O-opleiding gevolgd en zoekt een baan in die richting. In de tussentijd kunnen we haar kennis goed gebruiken. En zij is heel kritisch!"

### **Is er dan niets meer te wensen over?**

"Ik zou wel wat meer mannen willen hebben in de afdeling. Maar mannen vinden de onderwerpen waarmee wij bezig zijn, zoals geweld tegen vrouwen en homobeleid, misschien niet zo interessant. Ik heb nu een vacature gelijke behandeling en ben, naast de formele werving via het matchbureau gericht bezig om mensen te benaderen. Daar zitten ook mannen tussen. Bij de sollicitatiegesprekken straks heb ik een lichte voorkeur voor een man. Maar de kwaliteit staat voorop!"

### **In de volgende aflevering: is het Carlien Scheele gelukt om de man-vrouwdiversiteit in haar team te verbeteren?**



Naam	<b>Jelmer de Jong</b>	
Functie	<b>Hoofd van de afdeling planning en control, directie Juridische Zaken LNV. Als MT-lid van de directie JZ begeleidt en ondersteunt hij het proces van werving &amp; selectie binnen de gehele directie Juridische Zaken; de directeur JZ is beslissingsbevoegd.</b>	
Werkt bij rijksoverheid sinds	<b>1998</b>	
Hiërarchische lagen boven De Jong	<b>2</b>	
Geeft leiding aan	<b>11 mensen waarvan er drie een biculturele achtergrond hebben</b>	
Samenstelling directie	<b>90 medewerkers</b>	
	<b>• 38 mannen, 52 vrouwen</b>	
	<b>• 6,5% bicultureel (alleen in ondersteunende functies)</b>	
	<b>• goede spreiding naar leeftijd</b>	
Persoonlijke bijdrage aan de diversiteit in het team	<b>“Dat zou ik niet kunnen zeggen: ik kijk naar kwaliteit en competenties en probeer mensen bij elkaar te zetten die elkaar aanvullen.”</b>	

**Hoe is het met de diversiteit binnen uw team gesteld?**

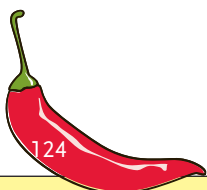
“In mijn eigen team zitten drie à vier mensen met een biculturele achtergrond, maar ik heb het liever over de diversiteit binnen de directie als geheel. Voor die groep heb ik werving&selectie in mijn portefeuille, dus dat vind ik relevanter. Onze directie telt 90 mensen, van wie meer vrouw dan man en heel divers in opbouw van leeftijd: veel jonge instromers, maar ook mensen die tussen de veertig en vijftig zijn. We hebben binnen de groep juristen heel weinig variatie in culturele achtergrond, ik zou zeggen: bijna nul procent. Wel hebben we iemand met een Braziliaans paspoort, maar beide ouders zijn Nederlander, dus dat telt niet.”

**Vindt u dit een wenselijke situatie?**

“Nee, wij vinden het belangrijk dat LNV met beide benen in de samenleving staat. Een van de middelen die je kunt inzetten is een redelijke afspiegeling zijn van die samenleving. Als je beleid ontwikkelt voor maatschappelijke problemen, dan helpt het enorm om het vanuit een andere achtergrond te benaderen. Er is ook een eenvoudige reden: als je kijkt naar de collegezalen van de juridische faculteiten, dan zitten daar veel talentvolle mensen met een biculturele achtergrond. We moeten uit die kwaliteit zien te putten, we hebben ze gewoon nodig!”

**Hoe komt het en wat gaat u eraan doen?**

“Het kan met onbekendheid te maken hebben: dat juist allochtonen een beeld hebben van landbouw dat niet zo flitsend is als dat van Buitenlandse Zaken. Terwijl het heel leuk is om als jurist bij LNV te werken; je zit hier niet achter een bureau weg te stoffen. Veel mensen realiseren zich bijvoorbeeld niet dat wij veel met Europese regelgeving te maken hebben, en dat onze juristen regelmatig naar Brussel reizen. Wij moeten het verhaal over LNV vertellen, en dat gaan we ook doen in een bijeenkomst die we vlak voor de zomer organiseren. Daarna willen we dat netwerk blijven onderhouden en voeden, bijvoorbeeld met roadshows.”



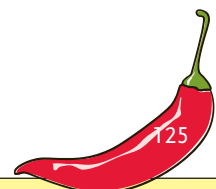
**Zo'n kennismakingsbijeenkomst levert niet direct nieuwe werknemers op.**

“Nee, en daarom hebben we daarnaast voor een hele praktische aanpak gekozen. We hebben namelijk vacatures te vullen. Met P&O hebben we overlegd welke biculturele netwerken we kunnen inzetten om die doelgroep aan te boren; verenigingen voor juristen met een Marokkaanse achtergrond, met een Turkse achtergrond, noem maar op. We krijgen nu veel reacties van mensen die ons anders niet gevonden hadden. Ook zijn we half april met onze vacatures naar Diversity Works geweest, de multiculturele carrièrebeurs.”

**Hoe regelt u de selectiegesprekken, hoe zorgt u ervoor dat u voldoende oog hebt voor de kwaliteiten van biculturele kandidaten?**

“We hebben altijd eerst een schriftelijke selectie op basis van het cv. Dat is essentieel. Daarna voeren we twee soorten gesprekken. Om te beginnen voeren teamleiders gesprekken over de inhoud van het werk en proberen zij te achterhalen wat het juridisch niveau van de kandidaat is. Het tweede gesprek gaat over competenties, zoals omgevingsbewustzijn, of iemand een handige netwerker is, met stress kan omgaan, goed kan samenwerken, resultaatgericht is. Ik vertrouw erop dat een goede kandidaat, of die nu een biculturele achtergrond heeft of niet, altijd door de selectie heen kan komen. Kwaliteit komt altijd boven drijven. Veel belangrijker is dat biculturele sollicitanten ons eerst moeten weten te vinden. En daaraan wordt gewerkt.”

**In de volgende aflevering: is het gelukt om meer biculturele juristen te interesseren voor een baan bij LNV en hoe zijn de selectiegesprekken verlopen?**



Naam  
Functie

Lidewij van Wagensveld  
Teamleider bij de Dienst  
Infrastructuur, afdeling  
Staal, Werktuigbouw en  
Installatietechniek



Werkt bij rijksoverheid sinds  
Hiërarchische lagen boven Van Wagensveld  
Geeft leiding aan  
Samenstelling team

1 november 2007

3

15 mensen

- 1 vrouw, 14 mannen
- Geen biculturelen
- Leeftijden gespreid ("daar letten we op")

Persoonlijke bijdrage aan  
de diversiteit in het team

- Met mijn aanwezigheid stijgt in ieder geval het percentage vrouwen in het team enorm.
- Hoe je binnen het team met elkaar omgaat. Ik ben veel meer op de sfeer, de consensus, de teambuilding.

#### En als we het beperken tot culturele diversiteit?

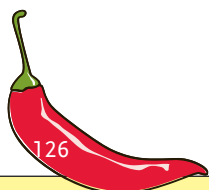
"Mijn team kent alleen medewerkers met dezelfde culturele achtergrond. Wel zijn op de afdeling waarvan mijn team deel uitmaakt recent een Turkse vrouw en een vrouw uit de Oekraïne komen werken, en hebben we mensen uit Bosnië en Suriname. Ik merk dat er binnen onze afdeling weinig mensen bekend zijn met de definitie van culturele diversiteit. Vorig jaar was er ook veel discussie binnen een werkgroep in onze dienst waar ik aan deelnam. We wilden een nulmeting houden, maar stuitte op onvolledig beschikbare informatie doordat elk departement toen nog zelf de registratie van de herkomst van medewerkers bijhield op basis van vrijwilligheid. Dat was nogal een complicerende factor. Ik heb overigens begrepen dat dit inmiddels is opgelost, door automatische, rijksbrede registratie op basis van anonimiteit. Dat is echter nog onvoldoende bekend binnen RWS."

#### En als we het beperken tot culturele diversiteit?

"Mijn team kent alleen medewerkers met dezelfde culturele achtergrond. Wel zijn op de afdeling waarvan mijn team deel uitmaakt recent een Turkse vrouw en een vrouw uit de Oekraïne komen werken, en hebben we mensen uit Bosnië en Suriname."

#### Wat betekent diversiteit voor uw team?

"Het is belangrijk dat de kwaliteit voorop blijft staan. Jaren geleden was er bijvoorbeeld voorkeursbeleid voor vrouwen, waardoor er ook vrouwen werden aangenomen met onvoldoende capaciteiten. Die gingen vervolgens onderuit, en de reactie was dan: zie je wel, ze kunnen het niet. Dat werkt tegen je. Maar ik vind het zeker belangrijk om scherp te zijn op diversiteit: wij willen een goede afspiegeling van de samenleving zijn en het kan heel gezond zijn als mensen niet allemaal op dezelfde manier tegen dingen aankijken. Ik merk bijvoorbeeld dat de aanwezigheid van een vrouw bij een project verandering met zich mee kan brengen, alleen al in de omgang met elkaar. Maar binnen onze dienst leeft het nog helemaal niet; er wordt geen speciale aandacht gegeven aan diversiteit."





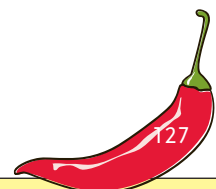
### **Wat gaat u daaraan doen?**

“Als lid van de RWS-brede klankbordgroep diversiteit lever ik een bijdrage in het toetsen van voorstellen. Zo heb ik commentaar gegeven op de eerste versie van het projectplan doorstroom allochtoon talent RWS, pilot diversiteit. Naar verwachting bespreekt het directieteam RWS dit plan medio mei. Ik probeer af en toe een duwtje te geven binnen de dienst en binnen onze afdeling geef ik er als teamleider aandacht aan. Zo hadden we laatst een gesprek met iemand vanuit Vluchtelingenwerk, omdat er vanuit die hoek wellicht ook geschikte mensen te vinden zijn. Ik ben blij dat het belang van diversiteit inmiddels wel is geland bij onze HRM-afdeling. Een van de medewerkers gaat een plan voor meer diversiteit binnen de Dienst Infrastructuur opstellen. We richten ons vooral ook op teamleiders: de eerste wervingsacties lopen via hen, dus zij zijn een heel belangrijke schakel. Ook zijn het de teamleiders die de gesprekken voeren met de medewerkers rondom functioneren en ontwikkeling. Een van de onderdelen is het inschakelen van de organisatie Colourful People, die bij de regionale dienst Noord-Brabant een succesvol project heeft lopen om onder meer de bewustwording van het management en de teamleiders te vergroten. Want als het management er het belang niet van inziet, dan landt het nooit.”

### **Wat doet RWS?**

“Op basis van de RWS-beleidsnotitie culturele diversiteit geeft de corporate dienst meer aandacht aan culturele diversiteit. We doen mee met het Programma Oriëntatie op Management voor biculturele medewerkers. Daarvoor hebben we één bicultureel persoon van onze afdeling opgegeven. Daarnaast hebben we voor RWS een vergelijkbaar programma in ontwikkeling. De zichtbare resultaten zullen voorlopig beperkt zijn. Dat hoeft ook nog niet. In het managementcontract van onze dienst staat niet dat wij dit of volgend jaar al een hoger percentage moeten bereiken. Maar in 2011 en 2012 moet het percentage wel omhoog, en om dat te bereiken moeten we nu starten.”

### **In de volgende aflevering: hoe staat het met de bewustwording van de managers van de Dienst Infrastructuur?**



Naam	Winfried de Valk	
Functie	Hoofd van de afdeling Agentschappen, ZBO's en Stichtingen, FEZ, BZK	
Werkt bij rijksoverheid sinds	1996	
Hiërarchische lagen boven de Jong	3	
Geeft leiding aan Samenstelling directie	18 mensen	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evenveel mannen als vrouwen</li> <li>• 40% allochtoon</li> <li>• Leeftijd van begin twintig tot midden vijftig</li> </ul>	
Persoonlijke bijdrage aan de diversiteit in het team	Ik ben homoseksuel en lijd aan een vervelende botaandoening	

### Op diversiteitsvlak ziet uw afdeling er evenwichtig uit. Is dat een bewuste keuze?

“Nee, het is eigenlijk een toevallig gevolg van de werving die ik het afgelopen jaar heb kunnen doen. Daarvoor had ik een team van elf mensen, van wie twee met een biculturele achtergrond.”

### Waar zocht u dan naar?

“Wij werken met een bepaald type financieel-economische administratie, dat in het bedrijfsleven gebruikelijk is en in de overheid veel minder. Mijn afdeling had een impuls nodig om te werken met die arbeidsintensieve en complexe administratie. Ik kon daarom extra mensen met ervaring aannemen. Die heb ik gezocht in het bedrijfsleven en het bleek dat vooral mensen met een Turkse, Marokkaanse en Hindoestaanse achtergrond de benodigde kwaliteiten hebben.”

### Dus er is in korte tijd veel veranderd. Wat merkt u daarvan?

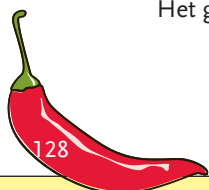
“We hebben een grote groei doorgemaakt, van elf naar achttien mensen, die toevalligerwijs gepaard is gegaan met een toename van de culturele diversiteit. Natuurlijk zorgt dat voor grote verschillen tussen mensen: een jonge Turkse vrouw en een middelbare witte man in hetzelfde team hebben niet vanzelfsprekend iets gemeenschappelijk. Veel verschillende culturen in één team kan spanning opleveren, daarvan ben ik me bewust. Het is niet het geval, maar ik ben er alert op. We hebben een krappe bezetting voor een grote taak, dus ik kan me geen gedoe veroorloven.”

### Welke actie onderneemt u, naast alert zijn?

“Ik probeer zoveel mogelijk ruimte te geven aan mensen om hun eigenheid te beleven. De Marokkaanse man die vijfmaal per dag wil bidden, maar ook de autochtoon die gesteld is op autonomie in zijn werk. Ik probeer dat allemaal mogelijk te maken. Als je mensen hun eigenheid gunt, dan is dat de eerste stap op weg naar teamgeest. Mensen mogen zijn wie ze zijn, en van daaruit kunnen ze participeren in het team.”

### Wat doet u verder aan teamvorming?

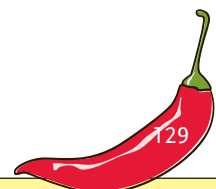
“We proberen allereerst leuke dingen samen te doen. Zo hadden we hard gewerkt om het jaarverslag 2008 op tijd klaar te krijgen, en hebben we vervolgens met z'n allen een lekkere lunch genuttigd. Daarnaast organiseren we een aantal keer per jaar een gezamenlijke cursus, waarbij iedereen verplicht aanwezig is. Onze kwaliteitsadviseur verzamelt dan casussen – ‘hoe doe je dit’-gevallen – die we met z'n allen bespreken. Die bijeenkomsten zijn inhoudelijk niet voor iedereen even uitdagend, maar ze hebben nadrukkelijk mede tot doel het bevorderen van de groepsgeest. Het gaat om de gezamenlijkheid. Ik ben er ook altijd minimaal een deel van de tijd bij.”



**Dat klinkt als de ideale situatie. Valt er echt niets meer te verbeteren?**

“Toch wel. Iedereen is vanuit zijn eigen motivatie deel van dit team. Om een voorbeeld te noemen: sommigen halen veel erkenning uit hun werk en vinden overwerk heel normaal, anderen willen graag een duidelijke scheiding tussen werk en privé. Die verschillen in motivatie hebben misschien te maken met culturele achtergronden en kunnen leiden tot wederzijdse irritatie. Zolang die verschillen zo groot zijn, ben ik allesbehalve overbodig.”

**In de volgende aflevering: welke strategie kan Winfried de Valk volgen om de wederzijdse acceptatie te vergroten?**



## UIT EIGEN ERVARING

De rijksoverheid heeft diversiteit tot speerpunt gemaakt voor de publieke sector. Wat merkt de gewone ambtenaar daarvan?

**“Ik moet Hollanders uitleggen waarom ik geen kaasstukjes eet”**

**Communicatieadviseur bij het Ministerie van OCW Bharti Nannan (36 jaar) wijst op een schijnwerkelijkheid.**

“Als vrijwilliger help ik een stichting die Hindoestaanse kunst, cultuur en dans promoot voor een divers publiek. Diversiteit wordt daar oprecht omarmd. Ook met mijn burens, Hollanders, Engelsen, Indiërs en Hindoestanen, ervaar ik geen drempel. Op het werk bestaat volgens mij tussen mensen van niet-Nederlandse afkomst automatisch een onuitgesproken begrip voor elkaars achtergrond, die geen rekening houdt met functieniveau.

### **Veilige situatie**

Als ik Creoolse, Turkse, of Marokkaanse collega's voor het eerst op de gang tegenkom, ervaar ik een veilige situatie voor communicatie. Als ik alleen met Hollanders ben, mist dat. Dan moet ik uitleggen dat ik geen kaasstukjes eet, omdat er stukjes worst naast liggen. Ik maak wel mee dat drie collega's zich buigen over de omschrijving van een niet-westerling: buitenlander, allochtoon, bicultureel persoon? Ik zit vlakbij en mij vragen ze niets. Er heerst een soort voorzichtigheidsgevoel dat open communicatie tegenhoudt. Daaraan merk ik dat diversiteit bij de overheid slechts een beleidsstuk is dat nog ver van de praktijk af staat.

### **Oprechte steun**

Het streven naar diversiteit op de werkvloer is nog vooral windowdressing. Het Rijk wil dat de bezetting bij de overheid een doorsnee wordt van de maatschappij en medewerkers worden geacht om dat idee te omarmen. Voor oprechte steun voor het diversiteitsbeleid, moeten wij organisatiebreed werken aan een gevarieerd personeelsbestand, met bijvoorbeeld speciale coaches en bemiddelingsprojecten.

### **Turkse les**

Er is niet zoveel diversiteit in het management om mij heen. Maar dat wil niet zeggen dat oer-Hollandse managers niet geschikt zijn voor diversiteitsbeleid. Het multiculturele aspect is waardevol, maar individuele capaciteiten moeten doorslaggevend blijven. De manager die nu het diversiteitsproject trekt bijvoorbeeld, doet dat geweldig goed. Hij is ook privé multicultureel betrokken. Hij zit bijvoorbeeld op Turkse les en bezoekt Indiase dansvoorstellingen.”

**“Bied een vriendelijke werkomgeving met bevlogen mensen”**

**OR-lid bij Rijkswaterstaat Bhola Balgobind (62 jaar) meent dat leidinggevendens de sleutel hebben tot diversiteit.**

“Veel is er nog niet veranderd. Twintig jaar geleden had ik witte leidinggevendens bij Rijkswaterstaat die gesprekken over mijn ambities vermeden en zwegen over mijn opleidingsmogelijkheden. Nu wordt op de werkvloer wel eens grappend de link gelegd tussen mij en criminaliteitsproblemen, veroorzaakt door bijvoorbeeld Surinamers. Daar is niks leuks aan. Zulke gedragingen zijn ingegeven door onbekendheid met cultuurwaarden, gebrek aan sensibiliteit en angst voor het onbekende.

### **Eigen manier**

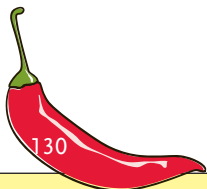
Sommige collega's zijn geneigd om stellingen van biculturelen corrigerend te herhalen, omdat de tongval en het taalgebruik anders zijn. Dat is belerend en niet nodig. Geef biculturelen gewoon de ruimte om de boodschap op hun eigen manier over te brengen.

### **Perspectief**

Leidinggevendens hebben de sleutel tot diversiteit in het personeelsbestand. Zij moeten met ontwikkelingen meegaan en vertrouwen durven geven aan mensen van niet-Nederlandse afkomst. De komende jaren bieden perspectief daartoe. De crisis zorgt voor een vergroot aanbod van werkzoekenden, waaruit managers eenvoudiger gekwalificeerd personeel kunnen kiezen van verschillende origine. Anderzijds gaan er binnen vijftien jaar één miljoen mensen met pensioen en hebben werkgevers biculturelen nodig om dat tekort op te vullen. Zij moeten daarom de komende jaren zorgen voor aantrekkelijk werk. Ik doel op banen in een werkomgeving waar je welkom bent, ongeacht je afkomst; omgeven door bevlogen mensen, waar je je thuis voelt en waar je vrienden kunt maken.

### **Goede voorbeelden**

Minister Ter Horst is een goed voorbeeld. Zij is een van de weinigen die beleid maakt voor verbetering van de multiculturele samenleving. Binnen Rijkswaterstaat heb ik veel waardering voor de Hoofdingenieur-directeur van de dienst Noord-Brabant. Met een workshop diversiteit wil hij bijvoorbeeld bereiken dat managers er plezier in krijgen om bij te dragen aan diversiteit op de werkvloer. Zo draagt hij uit dat de organisatie gezegend is met biculturelen. En dat verdient een bloemetje.”



## AFKIJKEN MAG

Goede voorbeelden van diversiteitsprojecten binnen het Rijk.  
In dit deel kijken we naar de aanpak van Defensie, van de Raad voor de Kinderbescherming en van BZK.

**Gericht op: instroom**

**Type activiteit: masterclass met multiculturele studenten**

### *Defensie heeft mensen nodig met verstand van andere culturen*

Het Ministerie van Defensie is op zoek naar goede mensen met een verschillende achtergrond. Om die reden nam Defensie deel aan de Masterclass met multiculturele studenten. Marokkaanse 'high potentials' krijgen daarbij de kans werkervaring op te doen. Tegelijkertijd krijgt Defensie de mogelijkheid hen te interesseren voor een loopbaan bij het ministerie.

#### **Aanpak**

Om in contact te komen met hoogopgeleide Marokkaanse studenten, zocht het ministerie van Defensie contact met Towards A New Start (TANS), een netwerkorganisatie die vanuit een positieve benadering talentvolle jongeren de mogelijkheid biedt om een netwerk te vormen en zich persoonlijk te ontwikkelen. TANS ontwikkelde de Masterclass 'Master of your future', die is gericht op de persoonlijke ontwikkeling van studenten als high-potential. Defensie meldde zich aan als werkgeversdeelnemer aan deze masterclasses.

De werkgever zorgt voor inhoudelijk interessante projecten en een inhoudelijk begeleider, die de studenten wegwijs maakt bij het ministerie. Het resultaat van het project is een (beleids)advies of een analyse, op basis waarvan de organisatie zelf weer verder kan. TANS selecteert de studenten; dit gebeurt op een professionele manier door onder andere een assessment.

#### *Concreet project*

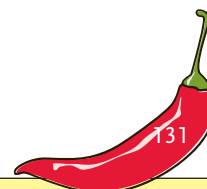
In 2009 zijn twee verschillende groepen studenten met een concreet project aan de slag gegaan bij Defensie. De eerste groep maakte een plan van aanpak voor de digitalisering van de documentaire informatievoorziening van het ministerie. De tweede opdracht behelsde het opstellen van adviezen over de declaratie van medische kosten binnen de gezondheidszorg van Defensie. De studenten komen hiervoor ook in aanraking met een deel van Defensie buiten Den Haag: het Centraal Medisch Hospitaal in Utrecht.

#### *Completer beeld*

Voordeel van het project voor Defensie is dat het ministerie in een vroeg stadium in contact komt met 'high potentials', hoogopgeleide Marokkaanse studenten. De studenten krijgen door het uitvoeren van een intern project een completer beeld van de organisatie en Defensie hoopt dat dit de belangstelling stimuleert. Aan de andere kant krijgen de studenten de kans om in een grote organisatie werkervaring op te doen. Als starter op de arbeidsmarkt kom je immers met een dergelijke ervaring makkelijker binnen bij andere organisaties. Van de eerste groep van twaalf studenten hebben er vier aangegeven interesse te hebben in een loopbaan bij Defensie.

#### **Vervoltraject**

Het is de bedoeling dat de studenten worden gevolgd bij hun toekomstige stappen in studie en loopbaan. Inmiddels zijn er al studenten benaderd voor het traineesprogramma van het ministerie, dat alleen toegankelijk is voor mensen met een academische opleiding.



### **Visie op diversiteit**

Defensie wil het percentage werknemers met een multiculturele achtergrond verhogen. Meer diversiteit komt de organisatie ten goede. Zeker bij uitzendingen, bijvoorbeeld in Afghanistan, heeft Defensie mensen nodig die verstand hebben van de desbetreffende cultuur.

#### **Succesfactoren**

- Selecteer een project dat aansluit bij de opleiding van de studenten.
- Gebruik overtuigende argumenten om mensen mee te krijgen in de eigen organisatie en laat zien dat het project hen ook iets oplevert.
- Kies voor een directe benadering om begeleiders te werven binnen de eigen organisatie.
- Het is belangrijk voor het slagen van een dergelijk project, dat er een klik is tussen de studenten en de begeleider.

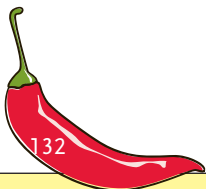
#### **Meer informatie:**

Albert Spieseke, medewerker Ministerie van Defensie:

E-mail: [aw.spieseke@mindef.nl](mailto:aw.spieseke@mindef.nl)

Telefoon: 070 339 66 41

Website: [www.tans.nl](http://www.tans.nl)



**Gericht op: instroom**

**Type activiteit: nieuwe manier van werving en selectie**

## *“We willen midden in de samenleving staan en een diverse aanpak hanteren”*

**De Raad voor de Kinderbescherming koos voor een eenduidige, landelijke wervingscampagne om het personeelsbestand uit te breiden en tegelijkertijd meer divers te maken.**

### **Aanpak**

Een onderzoek uit 2006 wees uit dat de werving en selectie bij de Raad voor de Kinderbescherming erg versnipperd was over de dertien regio's. Er was geen landelijk beleid, waardoor iedere regio zijn eigen manier van werven en selecteren had ontwikkeld. Bij een doorlichting van het personeelsbestand in datzelfde jaar bleek ook al dat vooral witte jonge vrouwen bij de Raad kwamen werken. Met ongewijzigd beleid zou het personeelsbestand steeds eenzijdiger worden. “Het gevaar daarvan is dat mensen met eenzelfde achtergrond ook voor een gelijksoortige aanpak kiezen. Terwijl de Raad midden in de samenleving wil staan en daarom een diverse aanpak wil hanteren. De tendens is ook dat de cliënten van de Raad juist steeds diverser worden”, aldus Marijke Spronk, adviseur P&O-beleid bij de Raad voor de Kinderbescherming.

### *Centrale werving*

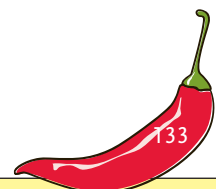
Om de capaciteit te vergroten, wilde de Raad vanaf 2007 in een korte periode veel mensen aantrekken voor de functie van raadsonderzoeker. Hiervoor was door de politiek geld vrijgemaakt. Om de aanpak zo effectief mogelijk te maken en landelijk een gelijke procedure te volgen, is ervoor gekozen om de werving centraal aan te sturen. De aanpak kon op die manier tegelijkertijd gericht worden op het binnenhalen van een grotere diversiteit aan kandidaten. De Raad koos voor de volgende groepen: meer mannen, meer allochtonen en meer mensen met levenservaring (boven 35 jaar). Er zijn afspraken gemaakt met de regio's om bij de werving en selectie hierop te letten.

### *Elektronisch assessment*

Voor de landelijke werving is samen met adviesbureau GITP een aantal stappen benoemd. In landelijke dagbladen werden advertenties geplaatst, waarop mensen per brief konden reageren. Daarna volgde een elektronisch assessment en een selectiegesprek. Spronk: “Het gesprek blijkt een belangrijke bottleneck: in dat gesprek kunnen persoonlijke vooroordelen onbedoeld een rol spelen bij het al dan niet aannemen van mensen. Ook bij het e-assessment kunnen vooroordelen een rol spelen. Elke test heeft een culturele vooringenomenheid, zo is aangetoond in wetenschappelijk onderzoek. Het blijkt nog steeds lastig om een goede, cultuurvrije, test te ontwikkelen.”

### *Constante aandacht*

De landelijke wervingscampagne is drie jaar achter elkaar uitgevoerd. Het eerste jaar solliciteerden ruim 1000 mensen, waarvan er 360 uitgenodigd werden voor het e-assessment. Jaarlijks is vastgesteld wat er wel en niet werkte in de selectieprocedure; dit werd zonodig aangepast in de ronde van het volgende jaar. Deze aanpak heeft volgens Spronk effect gehad. Een diverser personeelsbestand komt echter maar langzaam op gang. “Het is moeilijk om vast te houden, zeker in een organisatie zoals onze die steeds onder hoge druk staat. Het onderwerp behoeft constante aandacht.”



### *Persoonlijke contacten*

Eén regio kwam met de landelijke werving- en selectieronde niet verder met de diversiteit van nieuwe medewerkers. Deze regio bleef nog steeds witte jonge vrouwen aannemen; mannen of allochtonen vielen steeds af om allerlei verschillende redenen. Na twee jaar is deze regio een andere weg ingeslagen. Een externe recruiter kreeg de opdracht om heel specifiek de beoogde doelgroepen te werven. Nieuwe bronnen werden aangeboord om aan nieuwe medewerkers te komen: via persoonlijke contacten en via het eigen netwerk van medewerkers zijn mensen gezocht. Er is een folder gemaakt waarin medewerkers beschreven hoe hun dag eruit zag. Deze werd aan vrienden en op scholen uitgedeeld. Daarnaast werden er kaartjes gemaakt die iedereen kon uitdelen aan familie en vrienden. Deze kleinschalige aanpak heeft veel effect gehad: van de elf nieuwe medewerkers voldoen er negen aan één of meer 'diversiteitscriteria' van de Raad (bicultureel, man, ouder dan 35 jaar).

### **Vervoltraject**

Op dit moment onderzoekt de Raad hoe de twee methoden van werving en selectie, de landelijke wervingscampagne en de regionale netwerkaanpak, geïntegreerd kunnen worden in één nieuwe aanpak voor de toekomst. Met de landelijke werving is gestopt, omdat er niet meer zo veel medewerkers ineens nodig zijn.

### *Behoud en doorstroom*

Voor 2009 richt de organisatie zich op behoud en doorstroom van personeel. Spronk: "Kijken hoe we mensen kunnen behouden kan gaan over arbeidsvoorwaarden, maar ook over hoe onze gebouwen eruit zien waarin we werken, hoe er leiding wordt gegeven en hoe er wordt omgegaan met divers samengestelde teams."

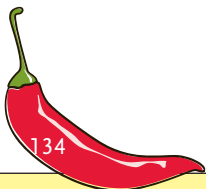
### **Leerpunten**

#### *Durven pionieren*

Bij een dergelijk project blijft het als organisatie pionieren. De beoordeling van de e-assessment rapportages bijvoorbeeld, bleek vragen op te roepen. Al bij de evaluatie van de eerste landelijke wervingsronde bleek dat allochtone kandidaten en kandidaten van 35 jaar en ouder systematisch lager scoorden op het e-assessment. Oorzaken waren waarschijnlijk de culturele bepaaldheid van de test en de minder grote digitale vaardigheid van kandidaten boven de 35 jaar. Dit zijn factoren die op zichzelf niets zeggen over het te meten intelligentieniveau. Om te voorkomen dat deze groepen, die de Raad juist binnen wilde halen onbedoeld buiten de selectie zouden vallen, is toen een noodgreep toegepast. Alle kandidaten uit deze groepen die onder het noodzakelijke testresultaat scoorden, werden toch uitgenodigd voor een gesprek. Was er daarna nog steeds twijfel over hun geschiktheid voor de functie van raadsonderzoeker, dan kon een aanvullend gedragsassessment worden aangevraagd om uitsluitel te geven. Op deze manier werd er toch zorgvuldig omgegaan met kwaliteitseisen bij de werving en selectie.

#### *Communicatie en planning*

Blijf communiceren met de achterban. Bij een dergelijke landelijke wervingscampagne moeten veel mensen meewerken. Spronk: "Het eerste jaar hadden we een erg strakke planning gehanteerd, waardoor behalve de projectorganisatie ook veel andere mensen onder grote tijdsdruk kwamen te staan. Dan moet je blijven uitleggen waarom dingen moeten gebeuren."





### Succesfactoren

- De Raad voor de Kinderbescherming heeft van diversiteit geen apart project gemaakt, maar liet het onderwerp meeliften met een bestaande ontwikkeling binnen de organisatie. Bij de Raad was dat het vernieuwen van de werving en selectie, het in korte tijd aannemen van een groot aantal mensen en de bestaande wens om als organisatie een meer diverse aanpak te hanteren.
- Het is belangrijk dat de gekozen diversiteitsaanpak past bij de kenmerken van de organisatie. Bij de Raad werken vooral betrokken en bevlogen mensen die graag over dingen mee willen praten. Deze mensen hebben dan ook een stem gekregen in het proces.
- De positie van de trekker van het project bleek van groot belang te zijn. Deze moet snel en gemakkelijk kunnen schakelen tussen verschillende niveaus in de organisatie, zoals uitvoering, leidinggevenden en de directie.
- De directie moet duidelijk en zichtbaar achter de doelstellingen van het diversiteitbeleid en een dergelijk project staan. Ook is soms een snelle bijsturing nodig. Spronk: "Op een bepaald moment kwam er behoorlijk wat weerstand vanuit de organisatie. Een directielid heeft nog diezelfde dag gereageerd door aan de betreffende mensen uit te leggen waarom er voor deze aanpak gekozen was en dat het een opdracht vanuit de directie betrof. Door deze snelle reactie werd verdere onrust in de organisatie voorkomen."

### Meer informatie

Marijke Spronk, adviseur P&O-beleid bij de Raad voor de Kinderbescherming

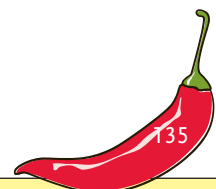
Telefoon: 030 888 2400

E-mail: [m.spronk@rvdk.minjus.nl](mailto:m.spronk@rvdk.minjus.nl)

Het onderzoeksrapport is op te vragen bij Yasmina Haifi, projectleider Diversiteit bij het Ministerie van Justitie.

Telefoon: 070 370 44 99

E-mail: [y.a.haifi@minjus.nl](mailto:y.a.haifi@minjus.nl)



**Gericht op: bewustwording**

**Type activiteit: workshops voor leidinggevend**

*“We kunnen het ons niet veroorloven om talent te verspillen”*

Het ministerie van BZK wil managers bewustmaken van de mogelijkheden en dilemma's van diversiteit en laten zien hoe ze daarin zelf keuzes kunnen maken. Met dit doel voor ogen werden er bewustwordingsworkshops voor leidinggevend georganiseerd. Een vervolgtraject, waarbij aan de orde komt hoe er leiding gegeven kan worden aan een divers team, staat op stapel.

### **Aanpak workshops**

Het aanbieden van een bewustwordingstraining voor managers is één van de activiteiten gericht op het binden van medewerkers aan de organisatie. De voorbereiding hiervan startte met het inventariseren van de verwachtingen van de directeurs bij BZK. Lisette Otto, projectleider Diversiteit: “De meeste directeurs hebben al wel ervaring met diversiteit gericht op vrouwen, maar nog maar weinigen hebben ook ervaring met allochtone werknemers. Sommige gaven ook aan dat ze niets met diversiteit deden, omdat ze nog geen divers team hadden.” Uit de inventarisatie kwam verder naar voren dat de workshops laagdrempelig en plezierig moesten zijn en dat er ruimte moest zijn voor intervisie. Verder was de wens de workshops in te passen in bestaande leiderschapstrajecten.

### *Diversiteiddilemma's*

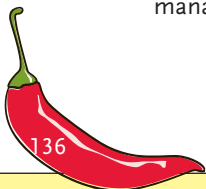
De inleiding van de workshop werd verzorgd door de SG, die een inspirerend verhaal neerzette met voorbeelden uit haar vorige werkring. Vervolgens is een aantal filmfragmenten vertoond, met confronterende maar ook mooie beelden. Uit deze fragmenten werd duidelijk hoe verschillen in culturele achtergrond kunnen leiden tot onbegrip en conflicten. Maar er waren ook voorbeelden te zien van de verrijking die diversiteit kan opleveren. Naar aanleiding hiervan kwam een discussie op gang over de interpretatie van dilemma's rondom diversiteit. Managers wisselden ervaringen uit, waarbij verschillende discussiepunten aan de orde kwamen, zoals 'heeft een negatieve ervaring met een allochtoon te maken met zijn/haar culturele achtergrond of met het functioneren?' en: 'hoe lang blijf je extra investeren in een allochtoon, hoe lang accepteert je team dit?'. In het tweede deel van de ochtend volgde een presentatie over het managen van diverse teams, waarbij werd ingegaan op de psychologische processen achter bijvoorbeeld de werving- en selectiegesprekken. Zo zijn mensen allemaal op zoek naar 'klonen' van zichzelf. Otto: “Het is heel normaal om iemand te zoeken die op je lijkt, dat zit nu eenmaal in de mens. Het is wel belangrijk dat je dit soort processen herkent en kunt zeggen: we gaan het nu anders doen.” Tussendoor was er veel ruimte voor discussie en interactie. De workshop werd afgesloten met een Turkse lunch.

### **Vervolgtraject**

De workshop is positief ontvangen door de deelnemers. In het najaar staat er een vervolgtraject op stapel, waarbij er meer maatwerk geleverd wordt per directie. Er zijn grote verschillen tussen de afdelingen als het om dit onderwerp gaat. Sommige afdelingsmanagers hebben vooral hulp nodig bij de werving en selectie, andere willen meer 'coaching on the job' om handvatten te krijgen voor het aansturen van een divers team. “In de praktijk op de werkvloer blijkt het aansturen van een divers team anders te zijn. Er ontstaan over het algemeen sneller discussies en conflicten omdat er meer verschillende meningen en achtergronden met elkaar moeten samenwerken,” weet Otto.

### *Businesscase*

Het ministerie van BZK is nu ook bezig met het formuleren van een business case diversiteit, waarbij dit onderwerp opgehangen wordt aan de organisatiedoelstellingen. Hiermee krijgen managers echt inzicht in de vraag: wat levert een divers team mij concreet op?



## Leerpunten

### *Zicht op vervolgtraject*

Het is belangrijk voor de deelnemers om zicht te krijgen op het vervolgtraject. Het volgen van de workshop roept namelijk bij managers vragen op over de verdere aanpak. Zij willen graag weten op welke manier zij ondersteund kunnen worden bij het realiseren van de diversiteitdoelstellingen. Daarom wordt er bij de afsluiting van de workshop een doorkijkje gegeven naar het vervolg: een maatwerktraject per afdeling of directie.

### *Kennis delen*

De aanpak van diversiteit verschilt per ministerie en niet alles is al uitgekristalliseerd. Het zou mooi zijn om de verschillende ervaringen te delen.

## Visie op diversiteit

BZK sluit aan bij de doelstellingen van de Rijksoverheid om een betere afspiegeling te zijn van de maatschappij, de klant voor wie ze werkt.

Mensen met verschillende achtergronden, zoals leeftijd, sekse, geaardheid en culturele achtergrond, hebben samen een bredere kijk op zaken kunnen daarom beter beleid maken.

BZK wil beter gebruikmaken van het aanbod van de arbeidsmarkt en wil een aantrekkelijke werkgever blijven voor iedereen. Verschillende mensen moeten zich herkennen in het personeelsbestand. In verband met de vergrijzing en ontgroening is het arbeidspotentieel hard nodig. Het ministerie kan zich niet veroorloven om talent te verspillen.

## Inbedding in de organisatie

Het managementteam BZK heeft een 'Aanvalsplan Diversiteit' opgesteld met maatregelen gericht op werven en selecteren, binden en boeien en doorstromen naar hogere niveaus. Er is een projectleider Diversiteit aangesteld bij de afdeling P&O voor een periode van 3 jaar. Er is een projectgroep P&O, waarin afgevaardigden van meerdere afdelingen zitting hebben. Ook HRM-adviseurs zijn hierbij aangesloten.

## Succesfactoren

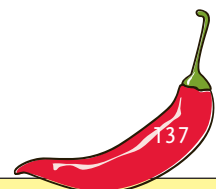
- Vraag van tevoren aan de deelnemers waar ze behoefte aan hebben en pas het programma van de workshop daarop aan.
- Laat de SG de workshop inleiden en stuur ook de uitnodiging namens deze. Op deze manier laat je zien dat dit een belangrijk onderwerp is voor de organisatie, wat weer goed is voor het interne draagvlak.
- Zorg voor voldoende ruimte voor interactie in het programma en zorg voor een veilige sfeer dat de deelnemers op een open manier met elkaar kunnen discussiëren.
- Kijk naar de samenstelling van de groep; laat de deelnemers van verschillende afdelingen en directies door elkaar lopen om zoveel mogelijk van elkaar te kunnen leren en om een open sfeer te creëren.
- Verplichte aanwezigheid kan weerstand oproepen, dus overweeg om deelname vrijwillig te maken. BZK heeft deze keuze gemaakt.

## Meer informatie

Lisette Otto, projectleider diversiteit BZK

Telefoon: 070 426 80 31

E-mail: lisette.otto@minbzk.nl



Dit katern is onderdeel van deel II van het *Groeiboek Diversiteit Rijk* en hoort thuis achter het tabblad *Groeien*.