


# Ambassadeurs en duopartners

In dit katern onder meer:

- De actiepunten van alle ambassadeurs
- Mark Frequin doet aan diversiteit uit eigenbelang
- Alkan Demirel is trots op het project duo-coaching
- De diversiteit in de dagen van Laura van Geest





Topambtenaren van twaalf departementen vormen samen het Ambassadeursnetwerk Diversiteit Rijk, dat zich hard maakt voor een diversere rijksdienst. De ambassadeurs hebben een jaar de tijd voor de uitvoering van concrete activiteiten binnen hun eigen departement. Iedere ambassadeur heeft een zogenoemde duopartner van een ander ministerie. De duopartners zijn leden van het Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren die op persoonlijke titel optreden als sparring partners van de ambassadeurs.

In dit deel komt een aantal ambassadeurs en duopartners aan het woord: ze vertellen over hun activiteiten en wisselen ervaringen uit. Ook staan de actiepunten van alle ambassadeurs op een rij.

**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)

## ALS KWALITEIT VOOROP STAAT, IS DIVERSITEITSBELEID PURE NOODZAAK

Financiën is bij uitstek een departement waar jonge hoogopgeleiden hun carrière starten. Gekscherend wordt het ministerie wel het opleidingsinstituut voor de rijksoverheid genoemd. Bovendien wil Financiën topkwaliteit leveren. Alle reden dus om serieus werk te maken van diversiteit: het zou dom zijn om een groeiend potentieel aan allochtoon talent te laten liggen. Nu de rijksbegroting rond is, heeft ambassadeur Laura van Geest weer meer tijd om werk te maken van haar actiepunten. Een kijkje in haar agenda.



Laura van Geest is DG Rijksbegroting bij het Ministerie van Financiën

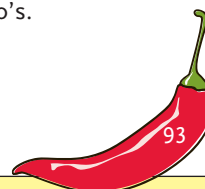
en de Bestuursraad stemt ermee in. Dan gaan we het nu lanceren! Zelf heb ik al een aantal directeuren bereid gevonden mee te doen, hopelijk melden zich ook nog afdelingshoofden aan. Omdat zij medewerkers direct aansturen, vormen zij een interessante doelgroep. Nu ben ik benieuwd welke allochtone medewerkers zich melden met interesse in een duopartner. Het idee voor het project komt uit het rondetafelgesprek dat ik afgelopen december had met een aantal biculturele medewerkers, omdat ik benieuwd was naar hun ervaringen bij Financiën. Gelukkig gaven ze aan redelijk tevreden te zijn. Opvallend vond ik dat ze verklaard tegenstander bleken van voorkeursbeleid; ze willen aangesproken worden op hun individuele prestaties, niet op hun afkomst. Als aanvulling op mijn plannen kwamen ze met het voorstel te werken met de duo's.

### Dinsdag 14 april

Bij de ABD-schouw komt ook diversiteit aan bod. Voorheen legden onze MD-adviseurs wel eens concrete vacatures voor aan de ABD, maar de kaartenbakken leidden niet tot een match. Nu spreken we af dat de ABD binnenkort een aantal financiële potentials komt presenteren. Voor ons een kans om ze te leren kennen. En onze contacten met de directies FEZ van andere departementen zijn natuurlijk goed, dus wie weet waartoe het leidt.

### Maandag 20 april

Ik presenteer in de Bestuursraad het duopartnerschap, een plan om biculturele medewerkers te koppelen aan leidinggevendenden. Deze duopartners bespreken op basis van gelijkwaardigheid waar ze tegenaan lopen in het werk. Zo kunnen ze van elkaar leren. We bespreken de invulling





Meer informatie over selectiegesprekken vindt u in Deel 1, pagina 37-43.

### Dinsdag 21 april

Diversiteit is vandaag het thema van de directeurenlunch. Ik vertel over de achtergrond van ons diversiteitsbeleid en over de concrete acties die we hebben ingezet. De plannen voor duopartners bijvoorbeeld. En de training 'selectiegesprekken voeren' die we opnieuw vormgeven met diversiteit als integraal onderdeel. Want je kunt nog zo veel doen om de biculturele doelgroep warm te maken voor een sollicitatie bij het Rijk, dat haalt niets uit als selecteurs zich niet bewust zijn van hun neiging 'klonen' aan te nemen. De directeur van het Agentschap vertelt over zijn ervaringen met diversiteit. Zijn club is relatief gemengd, niet alleen op ondersteunend niveau maar juist ook onder de beleidsmedewerkers. Dat startte uit pure noodzaak: de vacatures bleven onvervuld. Maar minstens zo sterk geldt het argument dat variatie in het team goed is voor de kwaliteit van het werk. Belangrijk is dat je goede afspraken maakt, is zijn advies. Bijvoorbeeld over hoe je met elkaar omgaat; de biculturele medewerkers gaven aan vooral niet omzichtig benaderd te willen worden. En sommige problemen vragen een creatieve oplossing. Zo had hij een sollicitant die zeer goede papieren had, maar het Nederlands slecht beheerste. Ze kreeg de baan met een aantal glasheldere voorwaarden en ontpopte zich tot een topper. Aan de reacties en vragen te zien, slaat het verhaal goed aan.

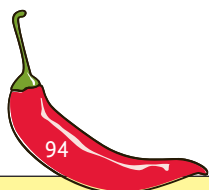
*“De kaartenbakken leidden niet tot een match.  
Nu spreken we af dat de ABD binnenkort een aantal  
financiële potentials komt presenteren.”*

### Woensdag 22 april

Met Almedina Ademovic (coördinator van de werkgroep 'diversiteit') bespreek ik de plannen om in het najaar een managementmiddag te wijden aan diversiteit. Goed om managers regelmatig te confronteren met onbewuste mechanismen. Zo denk je misschien dat je neutraal kijkt en handelt, maar vaak klopt dat niet. We wisselen ideeën uit voor praktische workshops. Meteen even gehad over het lopende onderzoek naar de uitstroom van biculturelen. De Rijksuniversiteit Groningen heeft dit voor de hele rijksoverheid onderzocht. Dat riep bij ons de vraag op hoe het zit bij Financiën. Twee masterstudenten houden zich hier nu mee bezig. Verlaten allochtonen de organisatie inderdaad sneller? En zo ja, waarom? Als er sprake is van pull-factoren, dan doen we daar niks aan. De slavernij is afgeschaft zeg ik altijd, dus als iemand elders een betere baan kan krijgen, moet hij dat doen. Mochten push-factoren een rol spelen, dan krijgen we nieuwe instrumenten in handen om actie te ondernemen. De respons om mee te werken aan interviews is vooralsnog laag. Hopelijk helpt het als we mensen telefonisch benaderen om mee te doen.

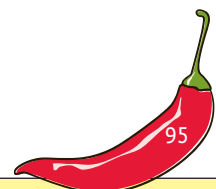
### Donderdag 23 april

Ik mail met Neza Albayrak over onze acties. Zij is mijn duo en fungeert als klankbord. Bij onze kennismaking een tijd geleden hebben we gediscussieerd over nut en noodzaak van quota. Zij ziet daarvan de voordelen wel, terwijl voor mij de nadelen de overhand hebben. Er is ook geen draagvlak voor bij Financiën. Wat meespeelt is dat we geen vaste carrièrelijnen hebben, maar ontwikkeling individueel benaderen per medewerker. Daar passen geen quota bij. Maar ik vind het ook een riskante strategie, omdat je dan mensen gaat benoemen om het benoemen. De baan moet leidend zijn, daar zoeken we de beste kandidaat bij.



### Donderdag 7 mei

Ons personeelsblad 'Wij van Financiën' valt op de mat. In dit nummer doe ik het diversiteitsverhaal nogmaals uit de doeken. Want naast de concrete maatregelen met hard resultaat in het vooruitzicht, moeten we het thema vooral blijven agenderen. Daarom hebben we ook geregeld dat de diversiteitsnotitie in alle directie- en afdelingsoverleggen aandacht krijgt. Ik heb zelf toelichting gegeven in een aantal overleggen, nu maakt Almedina een toernee. Op deze manier is iedereen straks op de hoogte. En dan is het de kunst om te zorgen dat het blijft leven.



## ‘IK WIL GELOVEN IN HET GOEDE, MAAR DAT VALT NIET ALTIJD MEE’

Alkan Demirel neemt als duo-partner van Simone Roos (pSG OCW) concrete initiatieven om de kansen van divers talent te vergroten. En dat is nodig, weet hij uit eigen ervaring.



Alkan Demirel is senior P&O-adviseur bij VWS en duo-partner van pSG Simone Roos (OCW)

achter elkaar teleurgesteld bij sollicitaties. Steeds kreeg een ander de baan waarvoor ik minstens zo goed of beter gekwalificeerd was. Dan gaat er iets kriebelen. Vooral omdat de argumenten voor afwijzing meestal reuze vaag zijn. Zouden ze thuis dan toch gelijk hebben, dat mijn afkomst een rol speelt? In één procedure was het me echt te gortig. Ik had plezierige gesprekken gehad met het afdelingshoofd en de adjunct, met de toekomstige collega's en was zeer positief uit het assessment gekomen. Er waren drie kandidaten voor twee functies, dus mijn kansen waren gunstig. Toen volgde er nog een gesprek met een zogenoemde draagvlakcommissie: vier Hollandse vrouwen tegenover een Turkse man. Tot mijn verbazing ondervroegen ze me over zaken die al uitgebreid aan de orde waren geweest en die ik al bewezen had in het assessment. Ik werd afgewezen, zonder duidelijke reden. Het afdelingshoofd was onbereikbaar. Dat was zo onbevredigend dat ik na twee maanden een gesprek heb aangevraagd met de directeur. Niet uit rancune, maar het leek me goed als hij wist wat er gebeurd was. Dat werd een prettig en open gesprek en ik merkte dat hij mijn initiatief erg waardeerde.

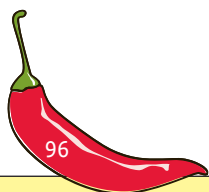
### **“Diversiteit? Ik had er nooit zo veel mee.**

Als vijfjarig jongetje kwam ik uit Turkije naar Nederland, mijn vader woonde en werkte hier al een aantal jaar. Voor mij was het snel gewoon. De mazzel is natuurlijk dat ik jong was, ik leerde de taal makkelijk en kon op de kleuterschool beginnen.

En ja, ik heb in mijn leven regelmatig het gevoel gehad dat ik dingen niet kreeg of mocht vanwege mijn afkomst. Soms ging het duidelijk om discriminatie, op school of op straat. Of ik werd geweigerd in de disco, terwijl daar geen enkele objectieve reden voor was. Maar meestal krijg je de vinger er niet achter. Dus ik wind me er niet over op. Klagen zit gewoon niet in mijn aard, ik wil geen slachtoffer zijn en weiger te geloven in het slechte.

### **Toch was ik het vorig jaar ineens zat.**

Er wordt zo veel gepraat óver allochtonen en zo weinig mét hen. Ook blijft het vaak bij praten en ontbreekt actie. Bovendien was ik een aantal keer



**Dat zette me aan het denken.** En deed me besluiten actief te worden. Ik kwam op het spoor van het MNR, meldde me binnen VWS aan voor het diversiteitsteam en accepteerde de uitnodiging om duopartner te worden van Simone Roos. Voor ik het wist was ik deelprojectleider van het project 'duo-coaching' van VWS, OCW en SZW. Idee daarvan is dat we talentvolle allochtone medewerkers vanaf schaal 10 koppelen aan een directeur van een van de andere departementen. Hoofddoel van dit project is dat de allochtone medewerker zijn ontwikkel- en loopbaanperspectief kan verkennen en zo mogelijk verbeteren. Bijkomend effect is dat zowel de directeur als de medewerker van elkaar leren en hun achterstand in kennis en know how versneld inlopen. Inmiddels hebben we 26 koppels gevormd die eind april aan de slag zijn gegaan. Ik vond het enorm leuk om het project te doen: een plan maken, subsidie aanvragen bij het A+O Fonds, de uitvoering regelen, sparren met Simone Roos. Het geld van het A+O fonds gebruiken we onder andere om de deelnemers ontwikkelassessments aan te bieden. Ik ben supertrots dat het is gelukt om een ton los te krijgen.

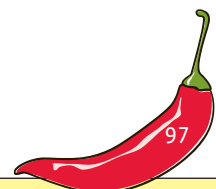


Meer over talentmanagement vindt u in Deel1, pagina 50-52.

**De opzet van een 'thuisvoelgroep' binnen OCW is een ander actiepunt van Simone Roos waarbij ik sterk betrokken ben.** Bij vertrek geven allochtonen vaak als reden dat ze zich niet thuis voelen. Maar wat is dat eigenlijk en waar gaat het mis? De sessies onder mijn leiding leveren herkenbare verhalen op, dat is al leuk. Zo hebben veel mensen er last van dat allochtonen altijd negatief in beeld komen: als hangjongeren of criminelen. Laat toch ook eens zien wat er aan bijzondere prestaties voorhanden is. In één van de bijeenkomsten hebben we gebrainstormd over het ideale ministerie. Die uitkomsten verwerk ik nu tot concrete aanbevelingen voor de pSG. Terugkijkend op de korte periode dat we aan elkaar zijn gekoppeld, was dat een goede zet. Ik krijg veel energie van onze samenwerking. Simone is erg betrokken en energiek.

*“Laat toch ook eens zien wat er aan bijzondere prestaties voorhanden is.”*

**Mijn keuze om in actie te komen past goed in mijn eigen ontwikkeling.** Ik neem deel aan een MD-programma bij VWS en in zo'n traject kijk je sterk naar jezelf: wie ben ik, hoe doe ik het en wat wil ik eigenlijk? Ik sta erg open om te leren en die kans krijg ik nu volop. In principe loop ik niet zo te koop met mezelf, ik treed liever niet op de voorgrond. Overigens is dat een eigenschap die ik bij veel allochtonen zie. Maar inmiddels weet ik dat je alleen verder komt als je je wel profileert en je kwetsbaar durft op te stellen. Uit de voordracht voor het MD-programma spreekt vertrouwen in mijn kunnen. Dat heeft geholpen de drempel te verlagen en uit mijn schulp te kruipen.”



## “MET EEN GROTE TOETER DIVERSITEIT VERKONDIGEN, DAT WERKT NIET ZO GOED”

Ambassadeur Rob van Lint is een enthousiast pleitbezorger van diversiteit; diversiteitsdeskundige Wilma Henderikse treedt eenmalig op als zijn coach. Samen nemen ze de stand van zaken bij VenW door.

**Henderikse:** “Hoe is het gesteld met diversiteit bij VenW; hoe divers is dit departement?”

**Van Lint:** “Gemiddeld genomen bungelt VenW onder aan de scorelijsten. Binnen de Inspectie Verkeer en Waterstaat (IVW) hebben we 12 procent medewerkers met een biculturele achtergrond, maar een groot deel van hen werkt in de administratieve processen. RWS bijvoorbeeld, met de bulk van onze medewerkers, is een ingenieurswereld en dat vraagt een bepaald type mens en attitude. Tegelijk zie je dat technische opleidingen nog dun bevolkt worden door mensen met een biculturele achtergrond; hen zie je meer bij opleidingen als economie en bedrijfskunde. Wel is het aandeel vrouwen gegroeid, en dat zie je ook in ons werknemersbestand.”

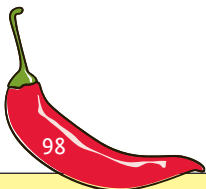
**Henderikse:** “Wat wil je bereiken in 5-10 jaar tijd? Wat is je toekomstdroom?”

**Van Lint:** “Mijn ultieme droom is dat ons personeelsbestand een evenredige afspiegeling van de samenleving vormt. De taxibranche telt bijvoorbeeld veel Indiërs. Ik zou graag in ons team dat toezicht houdt op deze branche een aantal mensen met dezelfde achtergrond krijgen, want dat bevordert de kwaliteit van het werk. Maar we hebben enorm veel last van het feit dat we moeten krimpen. Zo besteden we veel administratieve uitvoerende taken uit, waar juist veel mensen met een biculturele achtergrond zitten. Ons doel is om hen in hun functie te behouden, maar dat betekent wel dat ze VenW verlaten. Dat verlaagt ons percentage drastisch. Per saldo willen we de diversiteit op het niveau van nu houden, maar dat vraagt een enorme krachtsinspanning.”

*“Wie wil niet op basis van eigen kwaliteiten geselecteerd worden? Maar zolang nog geen sprake is van een inclusieve organisatie, moet je sturen op diversiteit.”*

**Henderikse:** “Ook bij taakstelling kun je als organisatie blijven sturen op diversiteit. Doorstroom blijft mogelijk bijvoorbeeld.”

**Van Lint:** “Ja. We proberen de doorstroom naar hogere functies te bevorderen. We hebben onder meer samen met de andere omgevingsministeries (VROM, LNV en EZ) een project opgezet voor pre-management development. We gaan nu van start met zestien deelnemers met een biculturele achtergrond. VenW levert er daar zeven van: twee van IVW, vier van RWS en een uit de bestuurskern. Mensen uit de schalen 11-13 konden zich voor dit traject aanmelden. Het programma bestaat uit twee onderdelen: het eerste betreft pure vaardigheden: cognitief en instrumenteel. Daarnaast hebben we een onderdeel waarin mensen hun eigen kracht kunnen ontdekken. Hierbij besteden we specifiek aandacht aan de culturele component.”







Rob van Lint is pIG bij de Inspectie Verkeer en Waterstaat en ambassadeur voor VenW; Wilma Henderikse is partner bij VanDoorneHuisjes, een adviesbureau dat oplossingen levert voor beleids- en organisatievraagstukken van overheid en bedrijfsleven.

**Henderikse:** “Dat mensen zichzelf kunnen aanmelden is een goede keuze. Selectie die uitsluitend via leidinggevenden verloopt zou willekeur in de hand kunnen werken. Ik vind het ook positief dat jullie dit traject met vier departementen tegelijk aanpakken en daarmee de deelnemers zo breed mogelijk kansen bieden om daadwerkelijk door te stromen. MD-trajecten werken als een pressure cooker. Het scheidt verwachtingen en die kun je op deze manier zo goed mogelijk inlossen.”

**Van Lint:** “Ik heb nog wel een dilemma: doe je er goed aan mensen op grond van hun achtergrond te benaderen? Ik doe dat wel, maar sommigen willen helemaal niet op hun biculturele achtergrond worden aangesproken.”

**Henderikse:** “Dit kennen we uit de programma’s voor vrouwen. Wie wil niet op basis van eigen kwaliteiten geselecteerd worden? Aan de andere kant is het een feit dat allochtonen en vrouwen maar mondjesmaat doorstromen. Als je zichtbaar effect wilt bereiken, moet je benoemen wat nog niet goed gaat. Dus is je boodschap vanuit de organisatie: het is niet vanzelfsprekend, dat weten we, en daarom sturen we erop.”

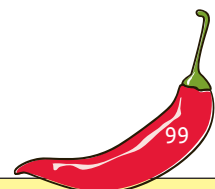
**Van Lint:** “Ik vind het inspirerend zoals Shell het aanpakt. Van der Veer zegt: bij ons mag iedereen zichzelf zijn, wij hebben een inclusieve organisatie. Als je dat weet te bewerkstelligen in je organisatie, dat juist het andere, juist de spanning van het meningsverschil wordt gewaardeerd. Maar je moet er als manager continu op sturen, want mensen zoeken uit zichzelf hetzelfde type mens op. Je moet tegenspraak organiseren.”

**Henderikse:** “Zolang nog geen sprake is van een inclusieve organisatie, moet je sturen op diversiteit. Welke activiteiten voeren jullie nog meer uit?”

**Van Lint:** “Eind april is de diversiteitsnota vastgesteld door de Bestuursraad VenW. Hierin



U leest meer over inclusieve organisaties in Deel 1, pagina 24-25

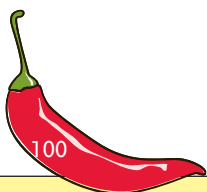


staan onze visie, doelstellingen en activiteiten. Er is ook een sterke drive in geformuleerd; de intrinsieke motivatie waarom wij aan diversiteit doen. De diensten formuleren eigen deelplannen, omdat ze zo verschillend zijn. Zo heeft RWS honderden vacatures, waar IVW moet krimpen. Het diversiteitsteam, waarvan ik voorzitter ben, volgt de ontwikkelingen. Ook hebben we diversiteitslunches waarbij we ervaringen uitwisselen, we maken een thema-uitgave van ons personeelsblad over diversiteit, en we versterken de contacten met onderwijsinstellingen. We hebben bovendien een buddynetwerk opgericht, met als doel de ontwikkeling en het behoud van medewerkers. Dat groeit en bloeit; inmiddels hebben we vijftien koppels. In sommige koppels hebben de medewerkers beiden een biculturele achtergrond, soms is het gemengd; sommige koppels zijn hiërarchisch gelijk en andere weer niet. Iedereen kan het naar behoefte zelf invullen. Het is een informele activiteit, zonder administratieve ballast.”

**Henderikse:** “Hoe monitoren jullie vorderingen en resultaten? Heeft het buddynetwerk doelstellingen? Anders is het heel erg afhankelijk van het enthousiasme van een of twee mensen, met het risico dat het zomaar weer wegglijpt. Hoe neem je de rest van de organisatie mee, en dan met name het middenmanagement?”

**Van Lint:** “Ik geloof in persoonlijke contacten. Met alleen een grote toeter diversiteit verkondigen, dat werkt niet zo goed. Ik zie meer in het steeds weer delen en aan de orde stellen van diversiteit. Bijvoorbeeld tijdens de diversiteitslunches, waarbij de directeuren ook aanwezig zijn. Maar ook in de Bestuursraad.”

**Henderikse:** “Samenvattend denk ik dat jullie goed op weg zijn om veranderingen te bewerkstelligen. De diversiteitsnota biedt structuur, formuleert doelstellingen en belegt verantwoordelijkheden in de lijn. Daarnaast moet je het gewoon gaan dóen, en daarbij is enthousiasme belangrijk, ook al om iedereen mee te krijgen. Om ervoor te zorgen dat iedereen begrijpt waarom je aandacht besteedt aan diversiteit is het belangrijk dat je het organisatiebelang, de business case, voorop stelt.”



## KRITISCHE MASSA IS ESSENTIEEL

De ambassadeur heeft al een lange rijkscarrière achter de rug; haar duopartner staat nog aan het begin. Samen dragen zij bij aan diversiteit bij het Rijk. José Hilgersom en Nicha Sukhraj in gesprek over doelen en achtergronden, persoonlijke motivatie en concrete actie.

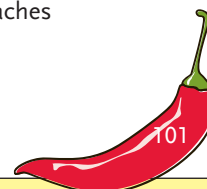


José Hilgersom (DG Participatie en Inkomenswaarborg) en haar duopartner Nicha Sukhraj (adviseur directie P&O bij VWS)

Het gesprek vindt plaats een paar dagen voor de aftrap van het project duocoaching dat SZW samen met VWS en OCW inzet als instrument voor diversiteit. Directeuren en biculturele medewerkers van de drie deelnemende departementen vormen diversiteitskoppels. De biculturelen zijn gekoppeld aan een directeur van een ander departement. Nicha Sukhraj: “Dit is om de hiërarchie te doorbreken: je positie binnen het departement doet er even niet toe. Zo creëer je een zekere gelijkwaardigheid en kunnen de duo’s vrijuit met elkaar spreken.” De contacten maken beide partijen bewust van wat diversiteit betekent. Dat dit niet vanzelfsprekend is, weet José Hilgersom uit eigen ervaring: “Een van mijn medewerkers, een Antilliaan, reageerde tot mijn verrassing niet op een vacature. Desgevraagd vertelde hij pas te solliciteren als hij ervan overtuigd was dat hij de baan ook zou krijgen.”

### Cultuur leren lezen

Hilgersom heeft inmiddels meer oog voor wat er kan spelen. “De Nederlandse cultuur is heel ingewikkeld voor mensen van welke andere culturele afkomst dan ook. Het lijkt hier zo informeel, maar er zijn vele ongeschreven regels.” Volgens Sukhraj, geboren in Suriname met een Hindoestaanse achtergrond en sinds haar vijfde in Nederland, speelt dat in de ambtenarij nog sterker. “Vaak is niet duidelijk welke weg je moet bewandelen om je doel te bereiken. Wanneer moet je de formele hiërarchie volgen en wanneer de informele route?” De duocoaches



van de drie departementen gaan dus een belangrijke rol vervullen in het wegwijs maken van de biculturele medewerkers in de ambtelijke cultuur. Voor Sukhraj is dit ook een meerwaarde van haar duopartnerschap: “Ik leer van Hilgersom hoe het spel werkt, hoe ik op een goede manier mijn plek kan vinden binnen de overheid.” Daarnaast kan ze in de keuken van een ander departement kijken, waardoor ze haar horizon en haar netwerk verbreedt.

### Samen brainstormen

Waar andere departementen soms al kant-en-klare actiepunten hadden, is Sukhraj betrokken bij de brainstorm van SZW om de actiepunten te formuleren. De hiervoor besproken duocoaching is actiepunt nummer een. “Dit idee hebben we al pratend en nadenkend met de drie departementen ontwikkeld. En nu gaan 26 koppels daadwerkelijk van start. Hier ben ik trots op!” Het tweede actiepunt betreft de uitbreiding van het aantal trainees van zes naar negen, met het doel veertig procent biculturele kandidaten te werven. Het derde actiepunt van SZW is het organiseren van een inhousesdag, een interactieve middag gericht op de biculturele arbeidsmarkt. Mensen van buiten het departement worden uitgenodigd om te praten over inhoudelijke cases en zo kennis te maken met het werk van SZW. Hilgersom: “We hebben goede ervaringen met deze inhousesdagen voor economen. Nu doen we hetzelfde voor mensen met een biculturele achtergrond.” Sukhraj is namens het Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren, als duopartner van Jose Hilgersom, actief betrokken bij de organisatie van dit open huis, dat in het najaar moet plaatsvinden. Op dit moment wordt nagedacht over de benadering van de doelgroepen, welke cases interessant zijn, en op welke manier de dag kan worden ingevuld.

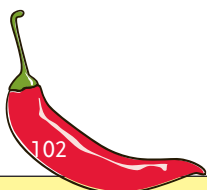


Meer informatie over mogelijke wervingsactiviteiten vindt u in Deel 1, pagina 33-36.

*“Op vergaderingen met de olie-industrie werd mij regelmatig gevraagd om koffie in te schenken. Daar waren veel onbewuste uitsluitingsmechanismen aan het werk.”*

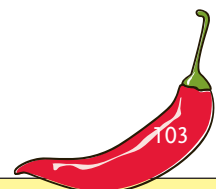
### Ingewikkelder dan glazen plafond

Hilgersom weet hoe het voelt om de uitzondering te zijn. “Tijdens mijn studie economie waren er tien vrouwen onder 150 studenten. Toen ik bij EZ en later bij Financiën ging werken, verbeterde die situatie niet. Op vergaderingen met de olie-industrie werd mij regelmatig gevraagd om koffie in te schenken. Daar waren veel onbewuste uitsluitingsmechanismen aan het werk.” Sukhraj constateert dat vrouwen inmiddels al veel hebben bereikt bij het Rijk: op dit moment wordt bij SZW dertig procent van de ABD-functies door vrouwen ingevuld. Het aandeel medewerkers met een biculturele achtergrond in de hogere schalen is echter erg laag. De ruim tien procent biculturele medewerkers bevinden zich vooral in de lagere schalen. Hilgersom: “Het is ingewikkelder dan het glazen plafond. Je hebt te maken met heel veel verschillende culturen. Wij scharen ze nu onder één noemer, maar ze vormen helemaal niet één groep.” Iemand met een Marokkaanse achtergrond heeft bijvoorbeeld weinig gemeen met een Hindoestaan. Dat betekent onder andere dat biculturele mensen zelf minder snel ‘eigen’ rolmodellen of sparring partners zullen vinden. En de werkgever heeft meer moeite om hen te bereiken, omdat ze nog grotendeels gescheiden netwerken hebben. Hilgersom is blij dat de multiculturele studentenverenigingen recent een koepelvereniging hebben opgericht: “Als werkgever kun je met de koepel praten; dat is niet alleen handiger, maar maakt deze groep ook zichtbaarder.”



### **Instroom organiseren**

Net als bij vrouwen is het essentieel dat bij de instroom van mensen met een biculturele achtergrond kritische massa wordt gecreëerd: een = geen. De taakstelling maakt dat weliswaar lastig, maar niet onmogelijk, vertelt Hilgersom. “Wij hebben een ingrijpende reorganisatie doorgevoerd en in die tijd geen externe mensen aangenomen. Zo hebben we een potje vacatures opgespaard. Vervolgens hebben we aan EC-AMC gevraagd om ons te adviseren hoe we de instroom van biculturele medewerkers konden stimuleren. We zijn heel blij met het resultaat: achttien procent van de sollicitanten heeft een biculturele achtergrond!” Sukhraj feliciteert Hilgersom met dit cijfer, maar benadrukt dat SZW er daarmee nog niet is: “Hoe ga je met die sollicitanten om? Heb je een divers samengestelde sollicitatiecommissie met mensen die diversiteitsproof zijn? Het is belangrijk dat deze commissie zich bewust is van de mentale processen die een rol spelen. Zo is bekend dat sollicitatiecommissies vaak risicomijdende keuzes maken. En een keuze voor biculturele medewerkers is een keuze voor het onbekende, voor het avontuur. Durven ze dat aan?” Hilgersom maakt zich er sterk voor.



## “HET GAAT MIJ OM HET VOORDEEL VAN DIVERSITEIT VOOR DE ORGANISATIE”

Ambassadeur Mark Frequin werkt aan diversiteit binnen EZ. Uit eigenbelang. Paul Abell, specialist in divers werven en selecteren, bevraagt hem over motivatie, actiepunten en resultaten.

**Abell:** “Waarom ben je ambassadeur diversiteit geworden?”

**Frequin:** “Toen ik op EZ kwam, werd dit departement redelijk door witte mannen gedomineerd. Ik ben begonnen om meer vrouwen te benoemen, omdat er maar één vrouwelijke leidinggevende was. Nu heeft mijn directoraat-generaal veertig procent leidinggevende vrouwen. Toen Jaap Uijlenbroek mij vroeg om ambassadeur diversiteit te worden, mailde ik hem terug dat ik al hard had gewerkt om meer vrouwen in de organisatie te krijgen, dus liever niet nog een extra opdracht kreeg. Zijn antwoord: ‘Ik ben blij dat je het doet.’ Dat vond ik zo geestig, dat ik heb toegezegd.”

**Abell:** “Wat is je motivatie?”

**Frequin:** “Puur eigenbelang. Ik hou niet van zogenaamde nobele doelstellingen. Ik heb er gewoonweg belang bij dat mensen verstand uit verschillende delen van de wereld meenemen. Een organisatie wordt sterker en beter als er mensen werken met verschillende achtergronden, opleidingen en ervaringen, ook cultureel. De ervaring om meer vrouwen binnen te brengen bij EZ heeft mij gesterkt, daar heb ik een betere organisatie van gekregen. Als er bij EZ niet alleen economen rondlopen, maar ook sociale wetenschappers, juristen, filosofen etc., breng je een andere kijk binnen: wat betekent het voor de burger als de energievoorziening het niet meer doet, wat is de invloed op de sociale cohesie, wat doet spam op internet met mensen? Ik heb diversiteit nodig om te weten wat er leeft in de wereld en daarop goed te reageren.”

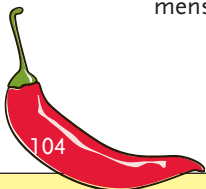
**Abell:** “Jij hebt dus echt een business case voor diversiteit. Er zijn wel plekken waar ze daar meer moeite mee hebben. Zo is het voor Rijkswaterstaat moeilijk voor te stellen dat ze voor het bouwen van dijken diversiteit nodig hebben.”

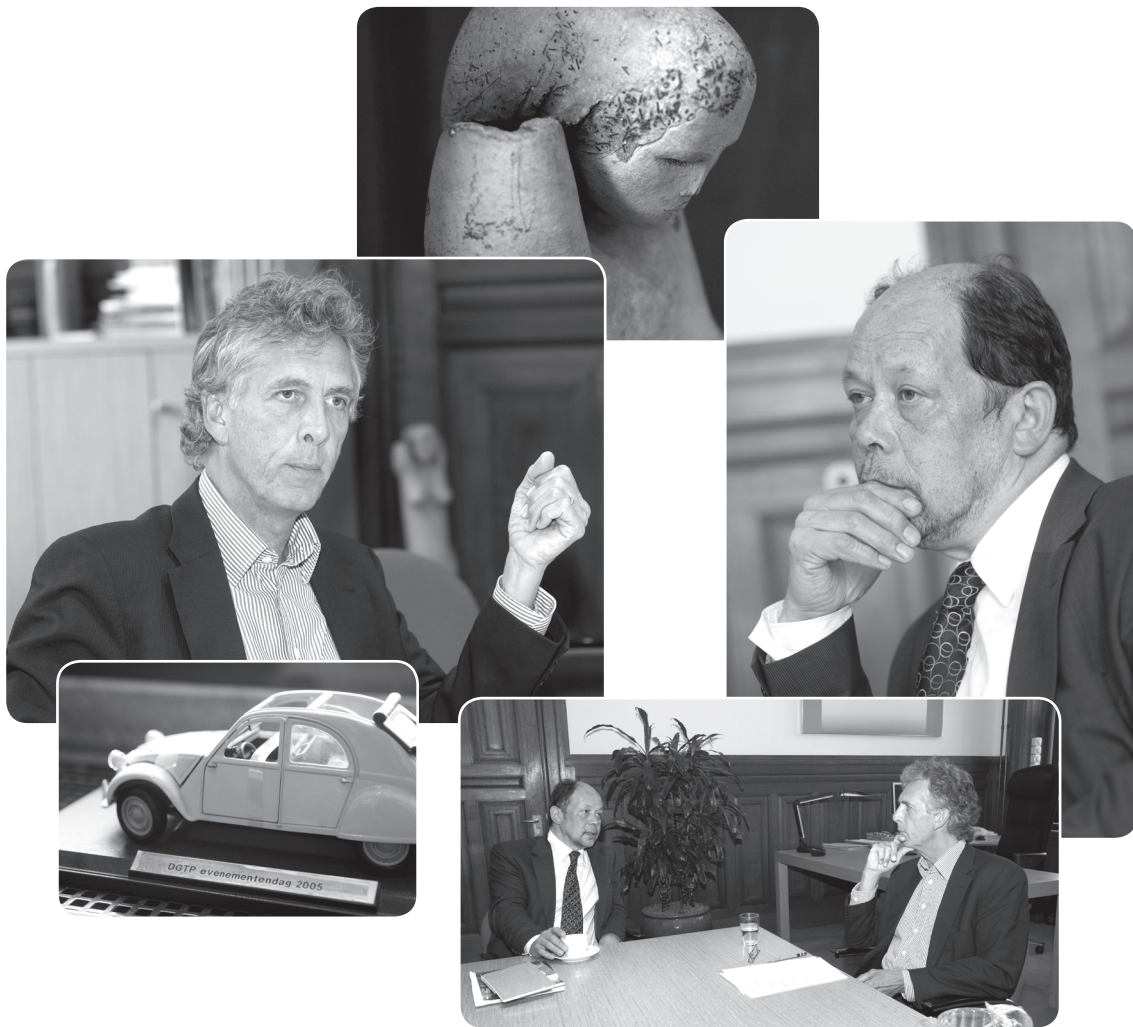
**Frequin:** “Toevallig ben ik juist een boek aan het lezen over de watersnoodramp van 1953. Daaruit blijkt dat als er toen mensen bij Rijkswaterstaat hadden gewerkt die meer wisten van klimatologie of van de Zeeuwse mentaliteit of van communicatie, die niet hadden geaccepteerd dat de radio om middernacht uit de lucht ging, dan was het misschien heel anders gelopen met de hulpverlening. Volgens mij is juist dijken bouwen een goed voorbeeld van wat er kan gebeuren als je organisatie niet divers is.”

*“Ik hou niet van zogenaamde nobele doelstellingen. Ik heb diversiteit nodig om te weten wat er leeft in de wereld.”*

**Abell:** “Diversiteit brengt jou dus een betere organisatie. Welke stappen neem je om dat te bereiken?”

**Frequin:** “We gaan gericht werven. De kunst bij het binnenhalen van geschikte mensen is het maken van netwerken, nog voordat je vacatures hebt. Benader mensen rechtstreeks, reageer op open sollicitaties. Daarnaast krijgen mijn leidinggevendenden een training om hen meer bewust te maken van de manier waarop ze selectiegesprekken voeren en leiding geven: hoe kijken we naar mensen, wat is hun waarde? Ik wil dat mijn leidinggevendenden letten op diversiteit in competenties:





Mark Frequin is DG Energievoorziening en Telecom en ambassadeur voor EZ. Paul Abell is partner van Abell en Erselina, een adviesbureau gespecialiseerd in diversiteitsvraagstukken.

welke hebben we, welke hebben we nodig? Geen reproductie van aanwezige competenties, maar iets toevoegen. Daarnaast ben ik actief op zoek naar biculturele kandidaten voor vacatures. Ten slotte moeten we zorgen dat het ook leuk en spannend is om bij ons te blijven werken. Wij moeten meer weten van de ervaringen van medewerkers met een biculturele achtergrond. Ik wil weten waarom iemand hier komt, maar ook waarom iemand hier weggaat.”

**Abell:** “Heb je al resultaten geboekt? Je hebt de studierichting wel mee. Relatief veel allochtonen kiezen voor harde studies zoals economie en bedrijfskunde.”

**Frequin:** “Ik heb net iemand aangenomen met een Iraanse achtergrond. Er lopen twee trainees rond met een andere achtergrond en ik heb een paar mensen met een biculturele achtergrond die uit het rijkstraineeprogramma waren gevallen, hier binnengehaald. Maar zo gemakkelijk als jij denkt, is het niet: de mensen die ik zoek gaan vaak niet naar de overheid. Ik heb het er wel eens over met collega’s van Financiën en LNV. Studenten economie beginnen liever een eigen bedrijf, vaak gestimuleerd door hun ouders. Misschien dat dit in deze fase van de economie omslaat. In ieder geval is het volgens mij een goede aanpak om mensen aan te spreken in de fase voordat ze hun definitieve toekomst kiezen. Zo hebben we contacten gelegd met diverse studentenverenigingen van studenten met een biculturele achtergrond.”

**Abell:** “Wat heb je nog nodig?”

**Frequin:** “Het is nodig dat managers zich bewust worden van de normatieve bril waarmee ze

naar mensen kijken. Daartoe organiseren wij een training. Ik verwacht van de trainers dat ze ons een spiegel voorhouden, ons vertellen hoe we het kunnen aanpakken. Daarnaast ga ik gesprekken voeren met mensen die hier een week of vier werken; dat is lang genoeg om de organisatie te kennen, en kort genoeg om nog fris te zijn. Ik wil dan weten: wat deugt er hier en wat niet? Dat kan ik trouwens zonder externe hulp.”



Meer informatie  
over sturen op  
diversiteit vindt u  
in Deel 1,  
pagina 19-21

**Abell:** “Je hebt nu minder dan 3 procent biculturelen binnen het ministerie; hoe ga je het effect van je inspanningen bijhouden, hoe constateer je verbetering? Wanneer ben je tevreden?”

**Frequin:** “Ik hou niet van het sturen op getallen. Ik zoek mensen met verscheidenheid, en daarop zit geen maat. Afgezien dan van het feit dat volume nodig is om ervoor te zorgen dat mensen met een andere achtergrond zich niet eenzaam voelen. Ik wil bereiken dat een andere achtergrond niet gezien wordt als een afwijking maar als een waarde. En verder? Ik registreer kwaliteit en daarbij heb ik geen cijfers nodig. Ik ben praktisch, het gaat om het voordeel dat de organisatie krijgt door diversiteit. Ik zit hier niet om braaf te zijn, maar om betere prestaties te krijgen. Diversiteit helpt daarbij!”

