

DIVERSITEIT VRAAGT GEDULD, DOORZETTINGSVERMOGEN EN GOEDE TIMING

Diversiteit is een van de vijf prioritaire onderwerpen op de agenda van de Belastingdienst. Eind vorige eeuw zag de dienst in dat een omslag nodig was naar een opener organisatie met een personeelsbestand dat vanuit het bedrijfsbelang een afspiegeling vormt van de samenleving. In leeftijdopbouw, man-vrouwverhouding en etniciteit.

Voor Hans van der Vlist is invoering van diversiteit een veranderingstraject dat een lange adem vraagt. Een kijkje in de werkzaamheden van een ambassadeur diversiteit.

Dinsdag 24 maart

Ik reis af naar Arnhem voor een dienstbezoek aan een van onze regiokantoren. In 2006 hebben we hier in twee projecten bij elkaar ongeveer 700 jonge, voornamelijk allochtone medewerkers aangenomen om ze op te leiden tot medewerker toezicht (mbo4). Uiteraard volg ik intensief hoe het met hen gaat. Werkt deze aanpak? Vinden de jongeren aansluiting bij de overwegend oudere collega's? De leeftijdsopbouw van onze medewerkers is niet evenwichtig, we missen de middencategorie, dus dat is spannend. Gelukkig gaat het ook hier goed. Ze vinden de opleiding zwaar en het werk leuk, al moeten ze wennen aan de regels en procedures die nu eenmaal gelden in een organisatie als de onze. Ik hoor trotse verhalen over de initiatieven die ze hebben genomen om Actie taxi (aanpak van niet-geregistreerde taxichauffeurs) tot een succes te maken. Dit vind ik een goed voorbeeld van de meerwaarde van gemengde teams: de nieuwelingen zijn 'straatwijs' en komen met slimme suggesties om de snorders op te sporen. Verder brengen ze nieuw elan mee, dat is goed voor de sfeer. Dat het werkt, heeft overigens ook te maken met massa: ze zijn niet als individuen door de organisatie geplaatst, maar zitten groepsgewijs bij elkaar. Ook hebben we gezorgd voor een mix met andere medewerkers. Dat vergroot de acceptatie en maakt het makkelijker om te zorgen dat er echt iets verandert.

Vrijdag 27 maart

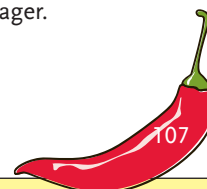
Telefonisch overleg over de pilots in Amsterdam en Utrecht/Gooi om een zogenoemde business case op te stellen. De taakstelling brengt mee dat we minder externen mogen inhuren en dat betekent meer zelf doen, met behulp van ons eigen Centrum voor kennis en communicatie. Dat levert enige vertraging op, maar dat doet niets af aan het belang van de projecten. Doel is om inzicht te krijgen in de relatie tussen de inhoud en kwaliteit van het werk en diversiteit. De regio's beschrijven hun taken, welke competenties nodig zijn om resultaat te boeken en wat dit betekent voor diversiteit. Vervolgens gaan we kijken waar we staan: wat hebben we al in huis, wat ontbreekt en welke acties zijn nodig? We hebben bewust gekozen voor een regionale aanpak, want in de Randstad ziet onze klantenpopulatie er heel anders uit dan in Noord-Nederland. Ik ben zeer benieuwd naar de uitkomsten van de pilots. Mijn verwachting is dat ze een gedegen onderbouwing leveren van onze investeringen in diversiteit. En daarmee krijgen we een middel in handen om te sturen én om te verantwoorden.

Donderdag 2 april

Ben uit eten geweest met de traineegroep hoger opgeleide allochtone managers, twintigers en dertigers die bijna klaar zijn met hun traineeschap. Ik ben benieuwd hoe het ze vergaat, waar ze tegenaan lopen. Ze zijn anderhalf jaar geleden binnengekomen in functies van projectmanager.



Meer over deze aanpak leest u in Deel 1, pagina 58-61.





Hans van der Vlist is lid van het MT van de Belastingdienst en heeft onder meer HRM in zijn portefeuille

Dat was best pittig, de organisatie keek toch een beetje van 'waar komt deze jonge figuur vandaan en hoezo is hij of zij meteen projectmanager?'. Een van hen werd door de collega's op sociaal vlak niet geaccepteerd: zo stuurden ze onderling mailtjes rond, maar niet aan haar. Ik vind het mooi om te zien hoe volwassen de traineegroep op dit soort kwesties reageert. Ze bespreken het met elkaar maar raken er niet van in de put. Daar kunnen wij iets van leren: als management hebben we wel de neiging om direct te problematiseren. Dat merk ik ook bij de projecten voor nieuwe toezichtmedewerkers. Daar hebben we een uitval van twintig procent. Een heel normaal percentage, maar ik moet steeds opletten dat het niet tot probleem wordt gemaakt. Van de allochtone managementtrainees wil negentig procent bij de Belastingdienst blijven werken. Daar ben ik blij mee!

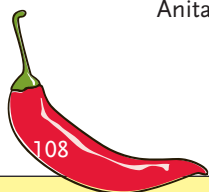
Woensdag 8 april

Vidjay Jusia, mijn duopartner, is langsgeweest. Zelf werkzaam bij de Inspectie VenW, heeft hij ook een goed netwerk binnen de Belastingdienst en komt met praktijkverhalen, concrete voorbeelden van de werkvloer. Daarmee houdt hij me een spiegel voor. Ik ben een optimist, maar misschien is het juist daarom goed om ook over de stroperige kanten van het veranderingstraject te horen. Kritiek is verrijkend, ik wéét ook dat niet alles soepel loopt. Dat is onlosmakelijk verbonden met een veranderingstraject. Het is pas een probleem als mensen klem komen te zitten. Nieuwkomers realiseren zich niet altijd dat de organisatie nukkig kan reageren op verandering. Meestal hebben ze veerkracht genoeg om die spanning op te vangen, maar soms loopt iemand schade op. Dat is een van de weinige dingen waarvan ik buikpijn krijg.

“Van de allochtone managementtrainees wil negentig procent bij de Belastingdienst blijven werken. Daar ben ik blij mee!”

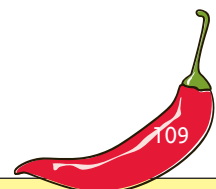
Vrijdag 10 april

Ik hoor dat het werkbezoek van Jaap Uijlenbroek is uitgesteld. Hij heeft aangegeven graag te willen praten met een aantal nieuwe toezichtmedewerkers. Ook collega-ambassadeurs Mark Frequin en Anita Wouters zijn zeer geïnteresseerd. Prima, die uitwisseling.



Donderdag 16 april

Steeds meer regio's nemen zelf initiatieven, blijkt tot mijn genoegen uit de projectrapportages die ik lees. Scholing van managers in diversiteit en controleurs in interculturalisatie, trainingen in 'waardenvrij' selecteren, opnemen van 'multicultureel bewustzijn' als eis in vacatures, eigen diversiteitsites en deelname aan multiculturele evenementen. Voor mij is dit een indicatie dat we opschuiven naar de volgende fase. Na de eerste bewustwordingsfase (moeten we iets met diversiteit, en zo ja waarom en wat?) kwamen we in een periode van prikacties en concrete initiatieven. Bijvoorbeeld de toezichtprojecten en het traineeproject. Zo langzamerhand naderen we de laatste fase: dat diversiteit gemeengoed is geworden. Je moet trouwens oppassen dat je niet te vroeg ophoudt met specifieke acties. Ik hoor mensen in de organisatie snel roepen dat we vooral niet moeten doen alsof diversiteit iets bijzonders is. Ook de allochtone nieuwkomers willen het liefst gewoon zijn. De valkuil is dat je te snel doet alsof diversiteit vanzelfsprekend is. En dan gebeurt er niks meer. Ook bij de Belastingdienst blijven speciale acties voorlopig nog nodig. Maar we zijn op de goede weg.



“ALS JE IN GROEPEN DENKT, ZIE JE TALENTEN OVER HET HOOFD”

Ursula Sardjoe en Albert Spieseke zijn lid van het Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren en op persoonlijke titel duopartner van een diversiteitsambassadeur. Wat zijn hun ervaringen met en opvattingen over diversiteit en hun rol als duopartner? “Een duopartner springt op een rijdende trein.”

Wat zijn jouw ervaringen tot nu toe?

Sardjoe heeft in april een tweede gesprek gehad met haar ambassadeur Anita Wouters (LNV). “De actiepunten van LNV zijn vastgesteld. In het najaar zal de voortgang van de tot dan bereikte resultaten worden gemeld. Als duopartner wil ik hieraan als klankbord en sparring partner een bijdrage leveren.” Vooralsnog is haar inbreng beperkt, omdat de vastgestelde actiepunten onderdeel zijn van het diversiteitsbeleid van LNV. “Ik ben nog zoekende naar mijn rol in dit traject. Dit laatste heb ik ook enkele andere duopartners horen zeggen.”


Spieseke herkent en begrijpt dat. “Een duopartner van een ander ministerie springt op een rijdende trein. Een departement is een eigen organisatie met eigen mores; de invloed van buiten blijft noodgedwongen beperkt. Toch zie ik graag de halfvolle kant van het glas; ik denk dat wij wel degelijk het management kunnen beïnvloeden.” Want ook al is diversiteit voor veel leidinggevenden geen core business, zegt Spieseke, er is wel degelijk motivatie. Een voorbeeld: “Tijdens de diversiteitslunch op Verkeer en Waterstaat werd bekend dat een Turks vliegtuig bij Schiphol was gecrasht. Mijn ambassadeur (pIG van de Inspectie VenW) was voortdurend met zijn blackberry in de weer om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen, maar hij bleef bij de lunch!”

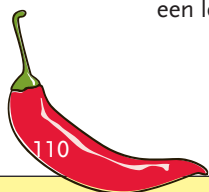
Wat zou er volgens jou moeten gebeuren?

Spieseke put hiervoor uit de ervaringen bij zijn eigen departement en vertelt dat Defensie een uitgebreid Actieplan Diversiteit 2009-2012 heeft. Dat bevat ook cijfermatige doelstellingen. Zo moet in 2009 de helft van de trainees bestaan uit mensen met een andere etnisch-culturele achtergrond. “Het is goed om er nu apart aandacht aan te besteden, maar het uiteindelijke doel moet toch zijn om diversiteit in te bedden in het reguliere beleid.”

*“Coachen en maatwerk verrichten,
kansen geven en gunnen: dat is belangrijk.”*

Sardjoe: “Coachen en maatwerk verrichten, kansen geven en gunnen: dat is belangrijk! Op de lagere functieniveaus gebeurt dat wel, maar bij functies op hogere niveaus veel minder. Een andere goede maatregel is ervoor te zorgen dat de sollicitatiecommissies zelf divers zijn samengesteld en dat de leden ervan gecoacht worden. Een voorbeeld van een goed concreet initiatief is een van de actiepunten van LNV. Hier is met drie andere ministeries (VenW, VROM en EZ) het programma ‘oriëntatie op management’ ontwikkeld, bestemd voor biculturele (beleids)medewerkers die de ambitie hebben om door te groeien naar een managementfunctie. Dit vergroot de kansen voor snelle doorstroom naar ABD-functies. Ik vind het alleen jammer dat enkele van mijn suggesties (zoals geen leeftijdsgrens stellen) voor het programma niet zijn overgenomen. Door het stellen van een leeftijdsgrens kunnen ambitieuze medewerkers buiten de boot vallen.”


Meer over diversiteits-
management leest u
in deel 1, op pagina
27-32





Albert Spieseke is senior beleidsmedewerker diversiteit van de hoofddirectie Personeelszaken van Defensie en duopartner van ambassadeur Rob van Lint (VenW).

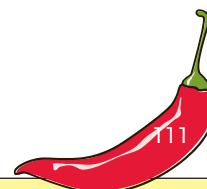
Ursula Sardjoe is strategisch beleidsadviseur bij de directie Relatiebeheer, Uitvoeringsontwikkeling en Aansturing van SZW en duopartner van ambassadeur Anita Wouters (LNV).

Nog meer tips en ideeën?

Sardjoe kijkt vooruit: “De kunst is hoe je de aandacht voor diversiteit kunt vasthouden, bijvoorbeeld door diversiteit als actiepoint op te nemen in het jaarplan, managers te coachen en er ook aandacht aan te besteden in de (twee)jaarlijkse P-schouw. Belangrijk vind ik daarbij dat men kijkt naar het individu: als je in groepen denkt, zie je talenten over het hoofd.”

“Dat klopt,” reageert **Spieseke**. “Alleen als het gaat om arbeidsmarktbeleid moet je juist wél in groepen denken. Dan maak je beleid gericht op het binnengaan van bepaalde groepen. Bij Defensie gaat het met name om Turken. We zien bij hen wel veel belangstelling, maar ook onwetendheid. En laatst hebben we Marokkaanse studenten via een masterclass met Defensie laten kennismaken, dat was een leuke ervaring.”

Sardjoe legt ten slotte een taak bij de scholen neer. “Allochtone ouders zien hun kinderen graag rechten of geneeskunde studeren. Scholen kunnen een rol vervullen om kinderen te helpen zich breder te oriënteren. Mijn eigen dochter wil misschien journalist worden. Ik vind dat heel goed!”



EEN FLINKE BONUS EN EEN LINTJE VAN DE KONINGIN

“Diversiteit zou op korte termijn tot stand kunnen komen via keihard voorkeursbeleid en coöptatie, is mijn visie. Het voorkeursbeleid is nodig om te zorgen dat er een allochtoon toetreedt tot het hogere management. Die neemt vervolgens andere allochtonen aan, volgens hetzelfde principe ‘soort zoekt soort’ dat nu het witte bolwerk in stand houdt. Dit wordt nu bemoeilijkt door de organisatiecultuur bij het Rijk: die is risicomijdend en voorzichtig. Er wordt te veel langs elkaar heen gepraat en te weinig met de vuist op tafel geslagen.

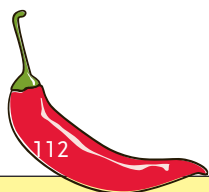


Asha Grave, senior organisatieadviseur bij het Ministerie van Financiën Duopartner van Mark Bressers (EC AMC)

Ik spreek uit eigen ervaring. Ik heb de nodige kennis en vaardigheden en ik heb ambitie, maar mijn pogingen om in aanmerking te komen voor een hogere managementfunctie stranden op dit witte bolwerk. De criteria en de procedure rond het kandidatenprogramma van de ABD bijvoorbeeld zijn daaraan debet. Vanuit het Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren hebben we dit vorig jaar aangekaart bij de ABD. Gevolg was dat de MNR tien allochtone kandidaten mocht voordragen die de ABD zou testen. Vijf daarvan doorstonden de test positief, waaronder ik. Dus kom ik nu in het programma? Nee, want er zijn achteraf tóch geen extra plaatsen. Vandaar dat mijn departement mij nu zou moeten voordragen via de reguliere procedure. Dat gebeurt niet; die plekken zijn namelijk al beloofd aan witte kandidaten. Dat maakt me boos.

Laatst hoorde ik iemand het idee opperen om diversiteit op te nemen in de planning en controlcyclus (P&C). Dan zou je er op kunnen sturen. Uit ervaring zeg ik dat als je wilt dat er niets gebeurt, je het moet opnemen in de P&C. Wat er wel moet gebeuren? Er moet iemand opstaan die een daad stelt. Iemand die de macht heeft om te zeggen ‘en nu is het afgelopen’. Helaas heeft de ABD die macht niet, en Guusje ter Horst ook niet. Het moet komen van de departementsleiding. Zij moeten het echt willen.

Verder ben ik een voorstander van belonen. En dan niet te kinderachtig, anders werkt het niet. Geef degene die een allochtoon aanneemt in een managementfunctie, een bonus van dik een maandsalaris én een lintje van de koningin. Als dat niet motiveert, weet ik het ook niet meer.”



DE KUNST IS EEN VONK TE CREËREN

“In mijn carrière heb ik vaak de kracht van biculturele achtergronden ervaren. Een voorbeeld: ik werkte bij de gemeente Rotterdam aan onderwijsprojecten voor doelgroepen. Bij de afsluiting moesten allerlei papieren getekend worden. Door de Chinezen werden we uitgenodigd om eerst te komen eten. Dat leek me niks. Een collega leerde me dat het in die cultuur zo werkt: zaken doe je pas na een uitgebreide maaltijd. Daarvoor moet je tijd maken. Respect is cruciaal, je moet bereid zijn om je klein te maken en je beroepsarrogantie opzij te zetten.



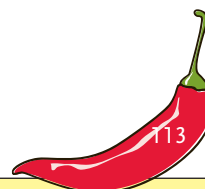
Roy Raktoc, inspecteur van het onderwijs
Duopartner van Anneke van Zanen (pSG Justitie)

ambitie. De boodschap is: kijk bij sollicitanten niet alleen naar het oppervlakkige plaatje (kleur of handicap), maar naar de persoon erachter. Iemand die op papier niet precies aan de criteria voldoet, kan toch een goede keus zijn. Juist omdat hij of zij gewend is er harder voor te werken, zich te bewijzen. Geef zo iemand een kans!

Mijn dochter heeft al haarscherp in de gaten dat ze als vrouw van hindoestaanse afkomst harder moet werken dan haar witte mannelijke studiegenoten. Dat vind ik moeilijk om aan te zien, maar ik weet dat haar kinderen het straks makkelijker zullen hebben. Ook binnen het Rijk geldt dat diversiteit tijd kost. We moeten nú investeren in een nieuwe managementgeneratie die divers denken vanzelfsprekend vindt.”

Als ervaringsdeskundige ben ik de sparringpartner van Anneke en help ik haar activiteiten uit te voeren binnen Justitie. Zij is iemand die al divers denkt, heb ik gemerkt. Niet verbazingwekkend voor een vrouw die het tot zo'n hoge functie heeft geschopt in een mannenwereld. Ik vind het bijna jammer, dat scheelt weer een uitdaging. Bewustwording van de voordelen van diversiteit is op het departement wel een belangrijk issue. We gaan bijeenkomsten organiseren om leidinggevenden van dat belang te doordringen. Dwingen heeft geen zin, we moeten ze zien te overtuigen. Het gaat erom een vonk te creëren, dan ontstaat er vanzelf vuur.

Verhalen vertellen werkt goed, is mijn ervaring. Heel simpel. Laat een gehandicapte of allochtoon aan het woord met een universitair diploma die een lange weg heeft moeten afleggen om een baan van niveau te krijgen. Daaruit spreekt pure



ACTIEPUNTEN AMBASSADEURS



Actiepunten Jaap Uijlenbroek (DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk, BZK, voorzitter)

- Goede voorbeelden inventariseren van instroom en doorstroom van vrouwen en biculturelen. Dit gebeurt onder andere door werkbezoeken te brengen aan drie bedrijven die vernieuwend bezig zijn. Wat kan het Rijk daarvan leren?
 - Selectieprocessen zo veel mogelijk waardenvrij maken. Een hulpmiddel hierbij is de vorming van een pool van allochtone selecteurs die inzetbaar zijn in sollicitatiecommissies.
 - Eindejaarsstudenten de mogelijkheid bieden kennis te maken met werken bij het Rijk. Ze kunnen bijvoorbeeld korte stages lopen.
- Vervullen van de voorzittersrol: voeren van regie over het ambassadeursnetwerk
-



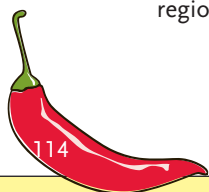
Actiepunten Mark Bressers (Directeur Expertisecentrum Arbeidsmarktcommunicatie Rijk)

- Het Rijk profileren als aantrekkelijke werkgever die aandacht heeft voor diversiteit en stimuleren dat mensen met een biculturele achtergrond solliciteren op functies bij het Rijk. Verspreiden van kennis over diversiteit en bijdragen aan een nieuwe generatie rijksambtenaren die diversiteit vanzelfsprekend vindt:
- De werving van rijkstrainees richt zich specifiek op studenten en afgestudeerden van biculturele afkomst, onder andere door intensieve samenwerking met allochtone studentenverenigingen. Ook is het selectieproces doorgelicht en waardenvrij gemaakt.
- Op beurzen en banenmarkten wordt het Rijk vertegenwoordigd door een divers samengestelde groep ambassadeurs; minstens een kwart heeft een biculturele achtergrond. Dit vergroot de herkenbaarheid en verlaagt de sollicitatiedrempel.
- Adviseurs en recruiters van EC-AMC volgen een training over werving en diversiteit.
- Vanaf 2010 krijgen nieuwe lichten rijkstrainees een module over diversiteit. Ze vergroten hun kennis op dit gebied en leren diversiteit constructief in te zetten in de behandeling van een beleids casus. Zo vormen zij een nieuwe generatie rijksambtenaren die als vanzelfsprekend de meerwaarde inziet van een divers perspectief.
-



Actiepunten Hans van der Vlist (MT Belastingdienst)

- Vergroten van de diversiteit van het personeelsbestand
- In 2006 en 2007 heeft de Belastingdienst 755 nieuwe medewerkers geworven met de kenmerken: jong, allochtoon en een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Kandidaten hoefden niet te beschikken over diploma's, maar werden getest op hun potentieel. De aangenomen kandidaten zijn gestart met een duale opleiding tot medewerker toezicht op mbo-4 niveau. De Belastingdienst volgt hoe het met deze medewerkers gaat, welke obstakels zij tegenkomen en welke successen zij boeken. Ambassadeur Van der Vlist deelt deze ervaringen met andere ambassadeurs.
- Business case diversiteit
- De Belastingdienst brengt in kaart wat de kosten en baten zijn van investeren in diversiteit. Een aantal regio's gaat een dergelijke business case uitwerken. Hiervoor ontwikkelt de dienst een methodiek.





Actiepunten Laura van Geest (DG Rijksbegroting, Financiën)

Management bewust maken van noodzaak en voordelen van diversiteit en daadwerkelijk vergroten van het aandeel biculturele medewerkers in de organisatie, onder andere door diversiteit onderdeel te maken van de werving en selectie:

- Selectietrainingen met aandacht voor diversiteit opnemen in het opleidingsaanbod.
- Onderzoek naar het verloop van allochtone medewerkers. Stromen zij sneller uit en zo ja, wat zijn daarvoor de redenen?
- Besturendag voor allochtone studieverenigingen, gehouden in februari 2009. Hier konden studenten kennismaken met het ministerie.

Ook kregen zij een sollicitatieworkshop aangeboden: 'Voorbij de eerste indruk'. Deze liet zien hoe gedrag verschillende betekenissen kan hebben.

- Rondetafelgesprek met acht medewerkers met een biculturele achtergrond. Gespreksonderwerp: hoe divers is Financiën? In december 2008 was het eerste gesprek, dat in de zomer van 2009 een vervolg krijgt.
- Duopartners: biculturele medewerkers worden gekoppeld aan managers en leren van elkaar.
- Vergroten kandidatenpool voor hogere functies: alle vacatures van schaal 14 en hoger verspreiden we onder het Multicultureel netwerk rijksambtenaren.
- Leidinggevendenden in contact brengen met potentiële biculturele medewerkers, via het Multicultureel netwerk rijksambtenaren
- Directeurenlunch rond thema diversiteit (april 2009).
- Bijeenkomst voor alle leidinggevendenden met workshops en forums (najaar 2009).
- Interne communicatie: een webpagina op onze intranet inrichten die over diversiteitsbeleid binnen Financiën gaat en de notitie met acties binnen alle PM-staven bespreken.



Actiepunten Anneke van Zanen (pSG Justitie)

Bewustwording vergroten bij het middenmanagement en stimuleren dat meer medewerkers met een biculturele achtergrond worden aangenomen:

- Na de zomer (minimaal) een lunchbijeenkomst voor middenmanagers waarop een aansprekende spreker laat zien wat het belang is van diversiteit en hoe diversiteit is verbonden aan het primaire proces, vervolgens zal er een discussie plaatsvinden met de zaal.
- Voor de zomer een bijeenkomst met (minimaal) een ander departement, waarbij we met elkaar het gesprek aangaan over best practices. Justitie wil met name leren van een departement dat het gehandicaptenbeleid goed heeft vormgegeven.

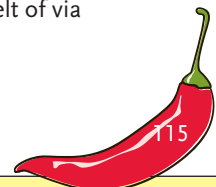
- Invoeren van gemengde sollicitatiecommissies. Dit gebeurt naar aanleiding van de aanbevelingen uit het onderzoek naar het selectieproces bij Justitie uit 2008.



Actiepunten Mark Frequin (DG Energie en Telecom, EZ)

Instroom van biculturelen bevorderen en management bewust maken van de rol die hun eigen normen spelen bij werving en selectie:

- Training 'selectiegesprekken voeren' voor managers. Leidinggevendenden worden zich bewust van hun eigen 'normbril' waarmee ze naar sollicitanten kijken en krijgen handvatten om hun blik te verbreden.
- Het directoraat-generaal Energie en Telecom zoekt actief naar biculturele kandidaten voor vacatures. Managers melden vacatures bij de diversiteitsadviseur die een wervings- en selectiebureau inschakelt of via netwerken geschikte kandidaten zoekt.





Actiepunten Anita Wouters (DG LNV)

- Biculturele medewerkers ondersteunen bij de doorstroom naar een managementfunctie. In mei 2009 start een programma 'oriëntatie op management' voor biculturele medewerkers. LNV werkt hierin samen met VROM, V&W en EZ.
- Diversiteit en duurzaamheid: verbetering van de kwaliteit van beleid door inbreng te organiseren van mensen met verschillende culturele achtergronden. Over toonaangevende beleidsdossiers worden paneldiscussies georganiseerd, bijvoorbeeld over dierenwelzijn.
- Stimuleren van meer diversiteit in het groene onderwijs.

LNV ondersteunt het actieplan van groen-onderwijsinstellingen voor meer culturele diversiteit. Via de community Kies kleur in groen vindt kennisuitwisseling plaats. Ook financiert LNV projecten die groen onderwijs onder jongeren promoten.



Actiepunten Simone Roos (pSG OCW)

- Instroom: verhogen van het aantal biculturele managers op ABD-niveau van 2 naar 9. Hiervoor wijzen alle leden van het MT-OCW in hun eigen kolom een managerspositie aan waarvoor in eerste instantie biculturele kandidaten worden gezocht.
- Behouden van biculturele medewerkers. Achterhalen wat maakt dat biculturele medewerkers zich minder thuis voelen in de organisatie en deze oorzaken wegnemen. Dit moet de uitstroom verminderen.
- DuoCoach-project voor talentvolle biculturele medewerkers en voor directeuren. Dit project gebeurt in samenwerking met VWS en SZW.

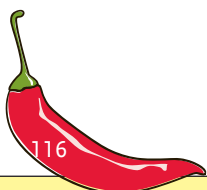
Hoofddoel van het DuoCoach-project is dat de biculturele medewerker zijn ontwikkel- en loopbaanperspectief kan verkennen en zo mogelijk verbeteren. Om het leereffect te versterken zal een ontwikkelassessment deel uitmaken van het programma. Daarnaast leren autochtone directeuren te kijken door de bril van een bicultureel. Zo leren directeur en medewerker van elkaar en lopen ze hun kennis en know how achterstand versneld in. Daarmee kan de directeur een prettiger multiculturele werkomgeving creëren.



Actiepunten Marilyn Haimé (Directeur Integratie en Inburgering, WWI/VROM)

- Vergroten van het bewustzijn over diversiteit en de waardering van de verschillen. Allochtone en autochtone medewerkers worden aan elkaar gekoppeld door middel van een buddysysteem. In een vertrouwelijke setting wisselen ze ervaringen uit, vertellen ze elkaar waarmee ze worstelen en hoe ze in hun werk staan. Dit moet leiden tot vergroting van het onderlinge begrip.
- Managers bewust maken van de waarde en de noodzaak van diversiteit en ze handvatten geven hoe ze diversiteit kunnen realiseren.

Start is een sessie met de Bestuursraad, om commitment te garanderen. Daarna volgt een directeurenlunch, als basis voor gesprekken met managementteams over wat zij nodig hebben om diversiteit te bereiken. Focus is verbeteren van het organisatieklimaat zodat de kabinetsdoelstellingen betere gehaald kunnen worden. Naast deze serie bijeenkomsten wordt diversiteit ingebouwd in de managementtrainingen van VROM.





Actiepunten Rob van Lint
(Hoofddirecteur Inspectie Verkeer en Waterstaat, VenW)

- De bekendheid van VenW als werkgever vergroten bij jongeren en allochtonen en zo meer medewerkers uit deze groepen aantrekken. Hiertoe worden de relaties met onderwijsinstellingen en bijvoorbeeld allochtone studentenverenigingen versterkt (stageplaatsen).
- Behouden van allochtone medewerkers door extra te investeren in hun professionele ontwikkeling. Hulpmiddel hierbij is een buddynetwerk, waarbij allochtone en autochtone medewerkers elkaars maatje worden.



Actiepunten José Hilgersom
(DG Arbeidsomstandigheden en Sociale Verzekeringen, SZW)

Een kweekvijver creëren van biculturele medewerkers in schaal 10 en hoger. Bedoeling is dat zij hierdoor makkelijker kunnen doorstromen naar managementposities of expertrollen:

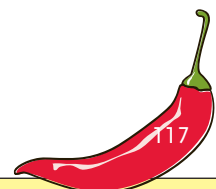
- Organiseren van een inhousedag. Op deze dag werken biculturele laterejaarsstudenten aan uitdagende en actuele cases. Doel is deze studenten meer inzicht te geven in het werk van SZW, waardoor we het imago hopen te verbeteren en instroom van biculturele medewerkers willen vergroten.
- Uitbreiden van het aantal trainees van 6 naar 9. Van hen heeft 40 procent een biculturele achtergrond. De werving richt zich hier specifiek op.
- Project duocoaching voor biculturele medewerkers. Dit project gebeurt in samenwerking met SZW en OCW. Maximaal dertig biculturele medewerkers worden gekoppeld aan een directeur van een ander departement. De directeur helpt bijvoorbeeld met ingevoerd raken in de ambtelijke cultuur en in informele codes en regels en leert zelf meer over het werken met biculturele medewerkers.



Actiepunten Geert van Maanen (SG VWS)

Een kweekvijver creëren van biculturele medewerkers in schaal 11 en hoger. Bedoeling is dat zij kunnen doorstromen naar hogere functies, bijvoorbeeld senior- of projectleiderfuncties of managementposities:

- Van de traineeplaatsen is de helft bestemd voor biculturelen. De werving richt zich specifiek op deze groep.
- Van de deelnemers aan het MD-programma bestaat 20 procent uit biculturelen.
- Project duo-coaching voor biculturele medewerkers met doorgroeimogelijkheden vanaf schaal 11. Dit project gebeurt in samenwerking met SZW en OCW. Maximaal dertig (10 per departement) talenten starten het traject met een ontwikkelassessment en krijgen een jaar lang een mentor. De mentor bestaat uit een directeur van een van de deelnemende departementen die een biculturele medewerker coacht ten aanzien van zijn/haar persoonlijke ontwikkeling. De mentor helpt bijvoorbeeld met ingevoerd raken in de ambtelijke cultuur en in informele codes en regels.



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