

RAPPORTAGE

# Evaluatie Taalbeleid van het Ministerie van Buitenlandse Zaken

1 juni 2021

·Als je iemand aanspreekt in een taal die hij begrijpt,  
dan bereik je zijn hoofd.

Spreek je hem aan in zijn eigen taal, dan bereik je zijn hart.'

- Nelson Mandela

# Evaluatie Taalbeleid van het Ministerie van Buitenlandse Zaken

Lisa Janssen  
Irene van Eldik  
Vincent van der Vlies  
Adriaan Zondag  
Bart de Vries

*1 juni 2021*

# Managementsamenvatting

Taal is een belangrijk instrument van de uitgezonden (diplomatieke) medewerker van het ministerie van Buitenlandse Zaken. Kijkend naar (mondiale) ontwikkelingen die het ministerie waarneemt en de gevolgen die dit heeft voor de organisatie, wordt een goede taalbeheersing steeds belangrijker. Het ministerie van Buitenlandse Zaken (hierna: BZ) hecht er daarom belang aan dat het taalbeleid goed aansluit op de benodigde taalkennis binnen de diplomatie en goed is afgestemd op de beschikbare taalkennis van de medewerkers. Gegeven dit belang is Berenschot gevraagd het huidige taalbeleid van BZ te evalueren. Middels deze evaluatie wil het ministerie inzicht krijgen in knelpunten, *good practices* en eventuele verbeterpunten in het licht van het bestaande taalbeleid. In deze management samenvatting beschrijven wij de belangrijkste conclusies die wij trekken en aanbevelingen die wij doen op basis van dit onderzoek.

## Conclusies

Op basis van de beschikbare documentatie over het taalbeleid, interviews met betrokkenen binnen en buiten BZ, een enquête uitgezet onder de uitgezonden medewerkers van BZ en referentiegesprekken met het ministerie van Defensie en de ministeries van Buitenlandse Zaken van Canada, het Verenigd Koninkrijk en Zweden, komen wij tot de volgende conclusies<sup>1</sup>.

### Taalbeleid in het algemeen

- *Het taalbeleid is niet expliciet beschreven en afgestemd op de strategische doelen van de organisatie*, terwijl vrijwel iedereen binnen BZ het belang van een goede taalbeheersing onderkent<sup>2</sup>, getuige ook de conclusies van de verschillende evaluaties van het taalbeleid de afgelopen 15 jaar.
- Een *gedeeld gemeenschappelijk taalbeleid ontbreekt* en is gebaseerd op verschillende HR-instrumenten en -activiteiten. Hoewel deze verschillende activiteiten binnen HDPO aandacht krijgen, staan deze activiteiten te veel op zichzelf en zijn ze onvoldoende op elkaar afgestemd om synergievoordelen te behalen en het taalbeleid te stroomlijnen.
- Het taalbeleid kent binnen de organisatie *geen duidelijke eigenaar of verantwoordelijke*.

### Werving, Selectie en doorstroom

- BZ heeft de *werving en selectie aan de voet technisch gezien goed op orde*. Er is een professionele procedure waarbij een duidelijk beoordelingskader wordt gehanteerd en de vereisten op taalgebied duidelijk zijn gedefinieerd en geoperationaliseerd. De keuze voor de betreffende talen is echter niet duidelijk gekoppeld aan de strategische doelstellingen van BZ en de onderbouwing van de keuze voor een bepaald taalniveau (C1, B2 en B1) ontbreekt. Het is hierdoor *onduidelijk of vraag en aanbod goed op elkaar zijn afgestemd om de organisatie doelstellingen te realiseren*.
- Zo streng als de selectie aan de poort bij BZ is, zo strikt worden de eisen in het latere plaatsingsproces niet gesteld en/of toegepast. De *beheersing van de lokale taal blijkt veelal geen strikte eis om geplaatst te worden en het beheersingsniveau wordt niet (officieel) getoetst*. Hierdoor komt het voor dat medewerkers op een post worden geplaatst terwijl zij de taal onvoldoende beheersen.
- Het *plaatsingsproces is complex* en zorgt steeds voor een uitdaging om vraag en aanbod goed op elkaar aan te laten sluiten. De kanteling van het HR-beleid is een *extra complicerende factor* om in het plaatsingsproces zakelijk en

<sup>1</sup> Onze analyse volgt drie invalshoeken: de vraagkant (taalbeleid, waarde van taalbeheersing, belang van specifieke talen en taalkritische functies), de aanbodkant (werving, selectie, doorstroom en uitstroom) en de proceskant (opleidingsbeleid en taalontwikkeling, toetsing en monitoring en personeelscyclus en -planning).

<sup>2</sup> Zie bijlage 3 op pagina 46 voor de 'Winst- en verliesrekening van (on)voldoende taalbeheersing'.

efficiënt te kunnen sturen op de optimale match tussen vraag en aanbod. Dat geldt in het algemeen, en ook op het vlak van talenkennis.

- Nadat een medewerker bij binnenkomst voor wat betreft zijn of haar talenkennis geschikt is bevonden voor een loopbaan binnen BZ, speelt de taalbeheersing van een specifieke taal tijdens plaatsingen geen duidelijke rol. Er worden geen loopbaan c.q. ontwikkelpaden op het vlak van specifieke talen met de medewerker afgesproken en er wordt geen doelgericht en structureel onderhoud gepleegd op het vlak van talenkennis.

#### Uitstroom

- De grootste uitstroom, vanwege natuurlijk verloop (pensioering) is de komende 5 tot 10 jaar te verwachten voor de talen Indonesisch, Portugees en Duits. Over 10 jaar is de uitstroom van de 'prioritaire talen' van BZ gemiddeld zo'n 25%. Door het ontbreken van een duidelijk referentiekader of historische data en het gegeven dat BZ geen duidelijke visie heeft geformuleerd over welke talen van strategisch belang zijn voor BZ, is het lastig in te schatten of dit een normale ontwikkeling is of dat het zorgwekkend is.

#### Opleidingsbeleid en taalontwikkeling

- De AIB beschikt over een divers aanbod voor taalontwikkeling en werkt samen met kwalitatief goede opleidingsinstellingen. Het opleidingsbeleid sluit om een aantal redenen echter niet optimaal aan op de behoefte van de organisatie/medewerker:
  - Taalbeheersing en ontwikkeling worden gedurende de loopbaan bij BZ onvoldoende gestimuleerd en niet structureel onderhouden;
  - Het opleidingsbeleid is vooral gericht op de eerstvolgende plaatsing en is daarmee sterk gericht op de korte termijn en niet gekoppeld aan de strategische doelen van BZ. Het is minder gericht op het langdurig onderhouden en ontwikkelen van een taal zoals dat bij loopbaanpaden of circuitvorming het geval is;
  - De leerdoelen zijn vooraf onvoldoende afgestemd op de doelstellingen, leerbehoefte en leerstijl van de individuele medewerker (in relatie tot de functie), waardoor de opleiding onvoldoende op maat is hetgeen tot frustratie en onzekerheid kan leiden bij de medewerker;
  - De gevolgde taalopleidingen in Nederland en de taalopleiding in het land van plaatsing zijn beperkt op elkaar afgestemd. De medewerker krijgt een leerplan mee vanuit de taalopleiding. Dit wordt echter niet

- gemonitord en er is geen follow-up aan de hand van een persoonlijk taalontwikkelplan van de medewerker;
- Taal en cultuur zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het gaat niet alleen om het 'technisch' beheersen van de taal (passief én actief) maar vooral om de taalbeheersing in de specifieke cultuur van een land. Dit aspect komt in de taalopleidingen in Nederland minder aan bod;
- De tijd die voor taalontwikkeling beschikbaar wordt gesteld is, mits eerder een goede basis is gelegd voor de betreffende taal, is onvoldoende om de taal op een goed (B2 of C1) niveau te krijgen;
- Er is geen duidelijke differentiatie in de ontwikkeling van 'simpele' talen (bijvoorbeeld Duits) versus 'complexe' talen (bijvoorbeeld Chinees);
- Taalontwikkeling (bijvoorbeeld de 'onderdompeling') vindt veelal plaats in de periode dat de medewerker naast het reguliere werk druk is met de overdracht en het regelen van de overplaatsing (verhuizing, en dergelijke.). Dit wordt als heel belastend en minder effectief ervaren omdat de medewerker op dat moment veel aan zijn of haar hoofd heeft;
- Taalontwikkeling moet vaak in privétijd plaatsvinden.

#### Toetsing en monitoring, personeelscyclus en strategische personeelsplanning

- BZ hecht terecht grote waarde aan strategische personeelsplanning. Taalbeheersing is hier echter maar in zeer beperkte mate onderdeel van. De behoefte aan medewerkers met een bepaalde mate van beheersing van talen, is niet nauwkeurig in kaart gebracht. Bij de werving wordt bewust en kritisch naar specifieke talen gekeken, maar het is niet in te schatten hoeveel van een bepaalde taal genoeg is en wat nodig is aan opleidingen om aan de vraag te voldoen. Na binnenkomst wordt taalbeheersing en ontwikkeling onvoldoende (officieel) gemonitord en getoetst. Hierdoor heeft BZ geen betrouwbaar, up-to-date en volledig overzicht van de beschikbare talenkennis. Strategische personeelsplanning op taalbeheersingsniveau is per saldo nu niet mogelijk.

- *Taalbeheersing en -ontwikkeling is onvoldoende geborgd in de personeelscyclus van BZ.* In de periodieke P-gesprekken met de eigen leidinggevende over het functioneren, de ontwikkeling/loopbaan en de uiteindelijke beoordeling komt de beheersing van de voor de post relevante taal niet of nauwelijks aan bod. In de persoonlijke ontwikkelplannen wordt niet specifiek en structureel aandacht besteed aan de ontwikkeling van talen.  
Het ontbreekt de lijnverantwoordelijken hiervoor aan een duidelijke visie en duidelijk organisatiebeleid en een daarmee samenhangend (toetsings)kader en instrumentarium (bijvoorbeeld een beoordelingskader voor talen of incentives of prikkels voor taalbeheersing en -ontwikkeling) om de eigen HR-verantwoordelijkheden op taalgebied goed en uniform in te kunnen vullen.
- Voor wat betreft het taalbeleid geldt dat de verschillende *HR-instrumenten weinig op elkaar zijn afgestemd* (werving en selectie, plaatsing, ontwikkeling, *succession planning*, beoordeling, waardering en beloning), waardoor zoals bij conclusie 3 reeds aangegeven de verschillende HR-activiteiten te veel op zichzelf staan waardoor het lastig is synergievoordelen te behalen en het taalbeleid te stroomlijnen.

## Aanbevelingen

Op basis van deze conclusies hebben wij een reeks aanbevelingen opgesteld (zie hoofdstuk 5.2). In de kern komen deze aanbevelingen op de volgende punten neer:

- Erken de noodzaak tot herziening van het taalbeleid, en draag het belang van talenkennis en taalontwikkeling als organisatie uit.
- Beleg eigenaarschap van taalbeleid in de organisatie, om de ontwikkeling en implementatie van een herzien taalbeleid te kunnen effectueren (b.v. door het benoemen van (een) taalfunctionaris(sen)). Om de contouren van het nieuwe taalbeleid verder vorm te geven, zal hiertoe aanvullend voorbereidend werk verricht moeten worden door deze functionaris(sen) en met input van de rest van de organisatie (m.n. ook de regiodirecties).
- Bepaal de strategische koers en het daarmee samenhangende ambitieniveau inzake het taalbeleid.
- Bepaal welke talen voor BZ strategische talen zijn en welke functies taalkritische functies zijn.
- Zorg voor integraliteit in het (deels reeds bestaande) HR-instrumentarium om strategisch personeelsbeleid ook op taalgebied mogelijk te maken (zoals het aanpassen van de selectiecriteria op de strategische doelen, het leveren van maatwerk in opleidingsinterventies, en het introduceren van toetsing en monitoring op taalbeheersingsniveau).

# Inhoudsopgave

<b>Managementsamenvatting .....</b>	<b>3</b>	<b>Bijlagen:</b>	
Conclusies .....	3	1. Overzicht geïnterviewde personen en organisaties .....	43
Aanbevelingen .....	5	2. Kenmerken respondenten vragenlijstonderzoek .....	44
<b>1. Inleiding .....</b>	<b>7</b>	3. Winst- en verliesrekening van (on)voldoende taalbeheersing .....	46
1.1 Aanleiding en doel .....	7	4. Gemeenschappelijk Europees Referentiekader voor Moderne Vreemde Talen .....	49
1.2 Scope van het onderzoek het analysekader .....	7	5. Tabellen en grafieken .....	50
1.3 Aanpak .....	9	6. Enquête Taalbeleid .....	57
1.4 Leeswijzer .....	9		
<b>2. Stand van zaken huidige taalbeleid: onderzoeksbevindingen .....</b>	<b>10</b>		
2.1 Vraagkant .....	11		
2.2 Aanbodkant .....	14		
2.3 Proceskant .....	16		
<b>3. Bevindingen in vergelijkend perspectief ..</b>	<b>21</b>		
3.1 Het Verenigd Koninkrijk .....	22		
3.2 Zweden .....	23		
3.3 Canada .....	24		
3.4 Defensie .....	25		
<b>4. Tweedetaalverwerving en taalontwikkeling .....</b>	<b>26</b>		
4.1 Het proces van taalontwikkeling .....	26		
4.2 Factoren die tweedetaalverwerving beïnvloeden ..	26		
4.3 Tijdsinvestering per taal .....	27		
4.4 Verschillende niveaus van taalbeheersing en het vak van diplomatie .....	28		
<b>5. Conclusies en aanbevelingen .....</b>	<b>29</b>		
5.1 Conclusies .....	29		
5.2 Aanbevelingen .....	33		

## HOOFDSTUK 1

# Inleiding

## 1.1 Aanleiding en doel

Een goede taalbeheersing is essentieel voor het vak van diplomaat. Het strategiedocument 'BZ in 2030' stelt dat goede beheersing van vreemde talen ook in de toekomst van groot belang blijft voor de uitoefening van een internationale functie. Het ministerie van Buitenlandse Zaken (hierna: BZ) hecht er daarom belang aan dat het taalbeleid goed aansluit op de benodigde taalkennis binnen de diplomatie en goed is afgestemd op de beschikbare taalkennis van de medewerkers.

Het huidige taalbeleid is sinds 2014 van kracht en is toe aan een herijking. Uit eerdere inventarisaties van HDPO en de Academie Internationale Betrekkingen (hierna: AIB) kwam naar voren dat de taalbeheersing van medewerkers van BZ, met name op de posten, niet altijd toereikend is om het werk effectief uit te kunnen voeren. Dat wil zeggen dat medewerkers in veel gevallen niet over een dermate niveau van taalbeheersing beschikken om ook in een vreemde taal hun professionele gesprekken kunnen voeren, en terug moeten vallen op tolken en/of een andere vreemde taal (Engels, Frans). Ook tijdens de Ambassadeursconferentie in januari 2020 gaven meerdere CdP's het signaal af dat de taalbeheersing van medewerkers in een internationale functie in veel gevallen onvoldoende is en dat zij dit als een risico ervaren voor het effectief uitvoeren van het werk als diplomaat.

Gezien het belang dat BZ hecht aan een goede taalbeheersing is Berenschot gevraagd het taalbeleid te evalueren. Deze evaluatie heeft als doel om BZ en specifiek ook HDPO te voorzien van de benodigde inzichten om te kunnen bepalen hoe de doelstellingen van het ministerie het beste kunnen worden ondersteund met behulp van (een nieuw) taalbeleid, en hoe het zijn capaciteiten en middelen daartoe kan en wil inzetten.

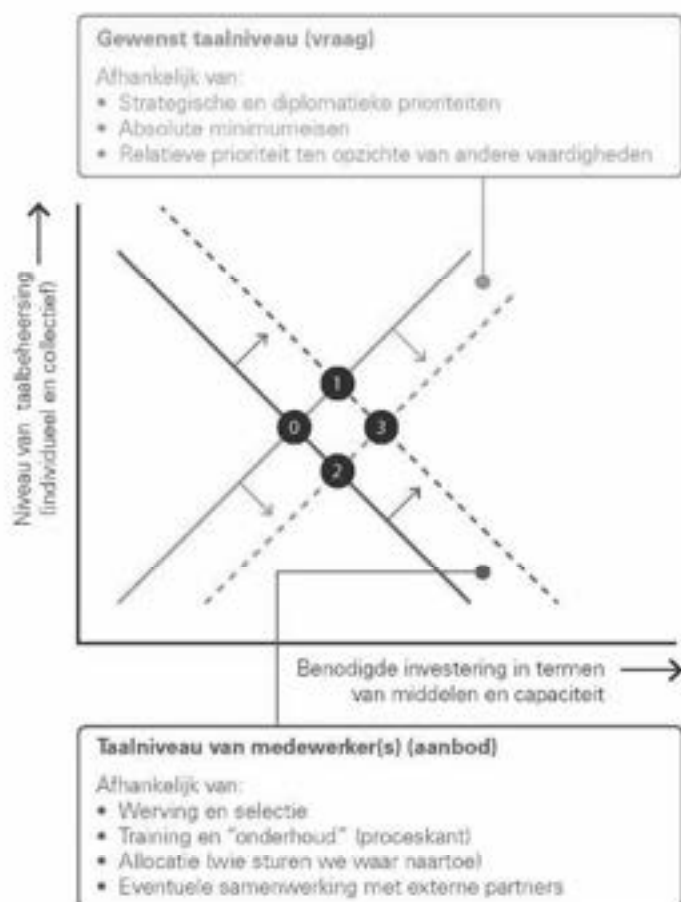
De hoofdvraag van het onderzoek luidt als volgt:

Hoe zien een probleemdefinitie en een globale doorkijk naar de gewenste situatie eruit voor wat betreft het taalbeleid van BZ, gegeven de huidige situatie en de daarbinnen ervaren knelpunten en oorzaken daarvan, in relatie tot de doelstellingen en opgaven van BZ?

## 1.2 Scope van het onderzoek: het analysekader

De hoofdvraag van dit onderzoek betreft in essentie een schaarstevraagstuk. Het gaat er uiteindelijk om het aanbod van taalbeheersing binnen het ministerie (dus de feitelijk aanwezige én beschikbare beheersing bij personeel van BZ) te koppelen aan de vraag naar taalbeheersing (voor specifieke functies, posten, taken etcetera.). Zowel het aanbod als de vraag wordt beïnvloed door factoren waar het ministerie voor een groot deel zelf invloed op heeft. Immers, hoewel er een bepaald minimumniveau beschikbaar moet zijn hangt de vraag uiteindelijk af van de strategische keuzes en ambities van het ministerie en de prioriteit die wordt gegeven aan taalbeheersing ten opzichte van andere vaardigheden en zaken die relevant zijn voor de strategie. Het aanbod hangt af van de HR-beleidskeuzes van het ministerie en de middelen die daartoe ter beschikking worden gesteld.

We hebben dit vraagstuk samengevat in onderstaand plaatje.



Figuur 1.

De 0-situatie is de huidige situatie, de match tussen vraag en aanbod, die aanleiding geeft voor dit onderzoek. In uw onderzoeksvragen vraagt u om knelpunten te identificeren, dus het is goed mogelijk dat de 0-situatie ongewenst blijkt. Het is dan zaak een nieuw evenwicht te vinden dat beter past bij de gewenste situatie. Op hoofdlijnen kan dit ontstaan door aanbod (situatie 1) of vraag (situatie 2) aan te passen, of een combinatie van beide (situatie 3). Het is uiteraard ook mogelijk dat vraag en/of aanbod een andere kant uit bewegen dan we nu suggereren in het voorbeeld. Vanuit dit eenvoudige evaluatiekader benaderen we het voorliggende vraagstuk, zodat het beantwoorden van uw deelvragen uitmondt in een overzichtelijke set mogelijkheden om het taalbeleid van BZ verder door te ontwikkelen.

Het onderzoek naar het taalbeleid van BZ wordt vanuit drie invalshoeken ingestoken:

1. *Het onderzoek richt zich op de vraagkant.* Of en wanneer het aanbod toereikend is wordt bepaald door wat BZ aan vaardigheden (in zijn totaliteit, maar ook op individueel niveau en in specifieke gevallen) nodig heeft, ofwel de vraagkant van het vraagstuk. Het gevraagde niveau wordt structureel bepaald door de strategische en diplomatieke prioriteiten van BZ en de daaruit voortkomende ambities op het vlak van taalbeheersing (ook in relatie tot andere diplomatieke vaardigheden). Wat zijn de bestaande taaleisen en hoe actueel zijn deze? Hoe zouden de taaleisen eruit moeten zien? Voor welke talen geldt dit? Wat zijn taalkritische functies? Etcetera.
2. *Het onderzoek richt zich op de aanbodkant.* Het niveau van het aanbod wordt bepaald door (interne) beschikbaarheid van gekwalificeerde medewerkers en activiteiten als de werving, (bij)scholing en de doorstroom van medewerkers met verschillende vaardigheden over verschillende posten, en mogelijk door het gebruikmaken van de vaardigheden van externe partners wanneer er bijvoorbeeld (situationeel) wordt opgetrokken met bevriende landen. Wat is het huidige taalbeleid, waarin voldoet dit beleid nog wel/niet meer, waaruit bestaat het huidige taalaanbod, is er toetsing, monitoring, etcetera en hoe is dit momenteel georganiseerd? Wordt dit daadwerkelijk zo toegepast en sluit dit aan bij het optimum om een vreemde taal eigen te maken?
3. *Het onderzoek richt zich op de proceskant.* De derde invalshoek richt zich op de wijze waarop taalbeheersing en -ontwikkeling enerzijds is verankerd in het HR-instrumentarium/de HR-cyclus (in functieprofielen, werving en selectie, opleidingsbeleid, ontwikkeling, monitoring, gesprekscyclus en evaluatie) en anderzijds in de HR-organisatie.

Het gaat BZ om zowel het *kunnen* als *willen* inzetten van capaciteit en de middelen ten behoeve van het taalbeleid. In dit onderzoek staan we daarom zowel stil bij de aanbodkant als de vraagkant, zodat BZ over de informatie beschikt om een gewenst evenwicht te kunnen definiëren tussen vraag en aanbod. Hiermee bedoelen we het bepalen van een gewenste en realistische behoefte aan taalvaardigheid waarop het aanbod en het daaraan ondersteunende taalbeleid kan worden afgestemd, zowel in het algemeen als in specifieke gevallen die prioriteit genieten.



## 1.3 Aanpak

Het onderzoeksteam van Berenschot is gestart met het bestuderen van de beschikbare documentatie gerelateerd aan het taalbeleid van BZ. Daarvoor hebben wij verschillende interne documenten (visie BZ2030, visiedocumenten van HDPO/AIB, beleidsstukken, eerdere onderzoeken naar taalbeleid (2004, 2010 en 2016), interne memo's en verslagen, etcetera) bestudeerd. De conceptversie van deze analyse diende vervolgens als input voor het ontwikkelen van een enquête en de gespreksleidraad voor verdiepende interviews. Het vragenlijstonderzoek en de interviews dienden om de 'witte vlekken' van de deskstudie weg te nemen, duiding te krijgen bij onze bevindingen en te toetsen in de praktijk.

In afstemming met de klankbordgroep hebben wij in december en januari in totaal 45 personen binnen BZ gesproken. Behalve betrokkenen vanuit de BZ-organisatie zelf is ook een aantal externe partners (waaronder opleidingsinstituten Regina Coeli en Elycio) geïnterviewd. Deze verdiepende gesprekken hebben ons geholpen bij het scherp krijgen van wat er goed is gegaan en wat beter kan. Een overzicht van de geïnterviewde personen is te vinden in bijlage 1. Parallel aan de gesprekken hebben we een enquête uitgezet onder de uitgezonde medewerkers van BZ. In totaal zijn 275 vragenlijsten volledig ingevuld. De kenmerken van de respondenten zijn te vinden in bijlage 2.

Deze verdiepende gesprekken hebben ons geholpen bij het scherp krijgen van de sterke punten van het taalbeleid en van wat beter kan. De opbrengsten van de deskstudie en interviews zijn door ons geanalyseerd. Op 17 en 18 februari hebben we onze bevindingen gepresenteerd en gevalideerd in online validatiebijeenkomsten.

Om onze bevindingen in perspectief te kunnen plaatsen is vervolgens gesproken met het ministerie van Defensie en de ministeries van Buitenlandse Zaken van Zweden, het Verenigd Koninkrijk en Canada.

Op basis van de uitkomsten van de interviews, het vragenlijstonderzoek en de documenten zijn conclusies en aanbevelingen geformuleerd en is deze rapportage opgesteld.

## 1.4 Leeswijzer

Deze rapportage is als volgt opgebouwd:

*Hoofdstuk 2* bevat onze analyse van het taalbeleid van BZ. Deze is uitgewerkt in een serie bevindingen met bijbehorende onderbouwing.

*Hoofdstuk 3* plaatst onze bevindingen in een breder perspectief door de resultaten te vergelijken met het taalbeleid van vergelijkbare organisaties in Nederland en andere ministeries van Buitenlandse Zaken.

*Hoofdstuk 4* geeft inzicht in tweedetaalverwerving en taalontwikkeling.

*Hoofdstuk 5* ten slotte geeft inzicht in de conclusies en aanbevelingen. Wij schetsen daarbij een plan van aanpak over hoe te komen tot een strategisch taalbeleid, welke aspecten randvoorwaardelijk zijn voor de (door)ontwikkeling van een (nieuw) taalbeleid en formuleren interventies voor het optimaliseren van het huidige taalbeleid.



De bevindingen zijn geordend naar het analysekader met bijbehorende thema's:

#### Vraagkant

- Taalbeleid algemeen
- De waarde van taalbeheersing
- Het belang van specifieke talen
- Taalkritische functies

#### Aanbodkant

- Werving en selectie
- Doorstroom (plaatsingen)
- Uitstroom

#### Proceskant

- Toetsing en monitoring
- Opleidingsbeleid en taalontwikkeling
- Personeelscyclus

## 2.1 Vraagkant

### 2.1.1 Taalbeleid algemeen

#### Bevinding 1.

Er bestaat binnen BZ veel onbekendheid over het al dan niet bestaan van een taalbeleid. Het staat niet beschreven en er wordt weinig tot niet over gecommuniceerd. Taalbeleid is sterk gebaseerd op het hebben van HR-instrumenten, faciliteiten en trainingen.

- Sinds 2004 is het taalbeleid van BZ verschillende keren onderzocht (2004, 2010 en 2016). Deze onderzoeken hadden steeds vergelijkbare uitkomsten, maar hebben niet geresulteerd in een duidelijke beschrijving of herijking van het taalbeleid. Daarvoor worden verschillende oorzaken genoemd: het is onduidelijk waar de financiële middelen vandaan moeten komen, de organisatie is te klein om strategisch een talenbeleid door te voeren, de toegevoegde waarde van taalbeheersing laat zich niet makkelijk kwantificeren en het was lastig om tot een behoefte-definitie te komen.
- Er is weinig vastgesteld betreffende het taalbeleid van BZ. Er is geen overkoepelend beleid en keuzes op taalgebied, zo wordt aangegeven, worden gekenmerkt door 'gelegenheidsbeleid'.

- Verschillende afdelingen binnen HDPO en de posten houden zich bezig met de uitvoering van de verschillende elementen van het beleid, maar er is sprake van weinig samenhang of integraliteit in dit beleid. Een veel gehoord punt van kritiek is dat het te veel bestaat uit losse elementen (selectie aan de voet, training en ontwikkeling, taalvaardigheden verbeteren, en plaatsingsbeleid).
- Eigenaarschap en een centrale aansturing van het taalbeleid ontbreken. Het is onduidelijk wie in de lead is en wie zich bezighoudt met de formulering van het taalbeleid. De uitvoering van het bestaande beleid rondom taalbeheersing is belegd binnen BZ/HDPO.

#### Bevinding 2.

Een duidelijke keuze over de talenkennis die – gegeven het strategische belang voor Nederland – BZ in huis zou moeten hebben ontbreekt.

- Een duidelijke centrale visie ontbreekt. Hoewel het Meerjarig Personeelsplan 2020-2024 en enkele Strategische Personeelsplannen van de verschillende regiodirecties korte notities bevatten over de behoeften op het gebied van taalbeheersing, zijn deze behoeften niet duidelijk gespecificeerd of gekwantificeerd, en ontbreekt een koppeling met het taalbeleid en de strategische doelen van BZ in het algemeen. Er zijn geen expliciete keuzes vastgelegd of ambities gedefinieerd over welke talen (nu en op lange termijn) van strategisch belang zijn voor BZ. Er is geen koppeling tussen beleids- en organisatieprioriteiten en strategisch personeelsbeleid (waaronder taalbeleid). Het richten, toetsen en monitoren van taalbeleid is daardoor lastig.
- Een grote meerderheid van de respondenten (66%) mist een duidelijke vertaling van de strategische doelstellingen van de organisatie naar taalbeleid (zie bijlage 5, tabel 1b).
- Uit de analyse blijkt BZ geen duidelijke keuze te hebben gemaakt over welke talenkennis (en op welk niveau) het in huis moet hebben gegeven de strategische belangen van Nederland.

## 2.1.2 De waarde van taalbeheersing

### Bevinding 3.

Diplomatie is een ambacht waarvoor je over verschillende vaardigheden moet beschikken. Taalvaardig zijn is één van de topcompetenties van een goede diplomaat.

Communicatie (actief én passief) is het instrument van een uitgezonden (diplomatieke) medewerker.

- Uit de analyse van de documenten, interviews en enquête blijkt binnen BZ veel betrokkenheid bij het onderwerp taal. De medewerkers bij BZ vinden goede taalbeheersing zeer belangrijk, achten het cruciaal voor de uitvoering van hun vak en hechten in het verlengde daarvan ook veel belang aan het hebben van een duidelijk taalbeleid. Deze betrokkenheid blijkt ook uit de grote hoeveelheid medewerkers die aan dit onderzoek hun bijdrage hebben geleverd en de tijd en moeite die men heeft genomen om persoonlijk opmerkingen te plaatsen in de enquête (in totaal meer dan 70 pagina's aan opmerkingen).
- Het belang van een goede taalbeheersing in de internationale betrekkingen is tweeledig: zij is ten eerste nodig om andere mensen te kunnen bereiken, ten tweede om situaties in een ander deel van de wereld te kunnen begrijpen. Weliswaar vindt veel internationale communicatie plaats in het Engels, maar uit de gesprekken komt naar voren dat het bereiken en overtuigen van de ander veel beter gaat in diens eigen taal.
- (Excellente) taalbeheersing levert vaak een diplomatiek voordeel op: het netwerk wordt groter en breder, er is meer contact met verschillende lagen van de samenleving, men krijgt de actualiteiten goed mee en op deze manier kan het de opbrengst van het diplomatieke werk vergroten. In sommige landen zijn de opbrengsten groter dan hiervoor benoemd, afhankelijk van de taal en het land. Zo wordt aangegeven dat je in gesprek met een Russische diplomaat twee-nul achterstaat wanneer je de taal onvoldoende machtig bent, en dus noodgedwongen op het Engels/het gebruik van tolken over moet stappen.
- Van de respondenten uit het onderzoek geeft 75% aan dat een inadequate beheersing van de lokale taal leidt tot het mislopen van diplomatieke kansen (zie bijlage 5, tabel 1d en bijlage 3 voor de winst- en verliesrekening van (on)voldoende taalbeheersing).

- Er wordt aangegeven dat de diplomatie verandert. Er is steeds meer informatie publiek toegankelijk en je moet veel dieper in een land kunnen duiken om als diplomaat meerwaarde te kunnen creëren. Voor begrip van de lokale situatie biedt de internationale pers veel actuele informatie, maar om achtergronden van gebeurtenissen echt goed te begrijpen is kennis van de lokale talen noodzakelijk. Alleen daarmee heb je toegang tot verheldering en discussies in de verschillende lokale media en op sociale media als Facebook en Twitter.

### Bevinding 4.

Het effect van de mate van taalbeheersing is lastig kwantitatief vast te stellen. Het betreft steeds een kwalitatieve afweging van wat een diplomaat in de betreffende context effectief maakt (zie bijlage 3 voor de 'Winst- en verliesrekening van (on)voldoende taalbeleid').

- De waarde van taal wordt door iedereen groot geacht. Echter, de noodzaak van taalbeheersing is afhankelijk van de regio, het land, de functie en de taal. Het vereiste taalniveau is altijd maatwerk. Daarbij wordt aangegeven dat de lokale taal en cultuur onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden. Beleefdheidsgebruiken en de mate van directheid zijn bijvoorbeeld sterk cultuurgebonden. Alleen een 'technische' beheersing van de taal is niet voldoende; Een goede kennis van cultuur en gebruiken van het land is ook belangrijk. Tegelijkertijd is de exacte waarde van taal lastig kwantitatief vast te stellen. Het betreft steeds een kwalitatieve afweging van wat een diplomaat of uitgezonden medewerker in de betreffende context effectief maakt.
- De exacte waarde van taal, in termen van *return on investment* (ROI) en kwantitatieve opbrengsten, is voor een diplomaat lastig vast te stellen, zoals dat ook voor de diplomatie in het algemeen geldt.
- Omdat de essentie van een taal in een specifieke context niet altijd duidelijk is, is de kans reëel dat door beperkte taalbeheersing (diplomatiek) zaken en kansen worden misgelopen, of dat de geleverde inspanningen minder effect hebben.

### Bevinding 5.

Er worden regelmatig tot zeer frequent problemen ervaren bij de uitvoering van de eigen functie vanwege het onvoldoende beheersen van de lokale taal.

- Een ruime meerderheid van de respondenten (67%) geeft aan dat beheersing van de lokale voertaal een voorwaarde is voor het behalen van de diplomatieke en strategische doelstellingen van de post. En 43% geeft aan regelmatig tot zeer frequent problemen te ervaren en 39% ervaart af en toe problemen bij het uitvoeren van de functie door het onvoldoende beheersen van de taal. Slechts 18% van de respondenten geeft aan nooit problemen te ervaren. Uiteindelijk is er volgens 70% van de respondenten op de post wel voldoende lokale taalkennis aanwezig om de (diplomatieke) werkzaamheden uit te kunnen voeren (zie bijlage 5 tabellen 1c en 1f).
- Onvoldoende talige medewerkers creëren een afhankelijkheid van tolken of de lokale staf. Dit kan voor sommige landen en in crisissituaties een risico zijn. Zo kan de diplomatieke relatie met een land onder druk staan, waardoor het niet beheersen van een taal betekent dat mensen uit het gastland ingezet moeten worden, met risico's voor de integriteit/vertrouwelijkheid als gevolg. Uit de analyses blijkt dat het vergaren van informatie inzake de lokale context en wet- en regelgeving ook om een andere reden niet alleen aan lokale medewerkers kan worden overgelaten: *'zij kijken met een andere bril naar hun eigen land en zijn onvoldoende in staat om vanuit Nederlands belang de situatie te beschouwen'*.
- Een grote meerderheid (62%) is van mening dat andere ministeries van BZ in het betreffende gastland de lokale taal beter beheersen dan de eigen post. Dit kan de BZ'er op achterstand zetten. Zie bijlage 3 voor verschillende voorbeelden van de consequenties van het wel of niet beheersen van de lokale taal.
- Uit de gesprekken en de enquête blijkt dat de strategische talen van BZ op dit moment de VN-talen plus Duits zijn. Daarbinnen worden het Engels, Frans, Spaans en Duits gezien als de 'prioritaire talen' van BZ. Deze talen worden gezien als talen die in veel gevallen écht goed beheerst moeten worden om de functie in bepaalde landen en/of regio's goed uit te kunnen voeren. Als voorbeelden worden genoemd Latijns-Amerika en verschillende landen in Afrika, daar zijn respectievelijk de beheersing van het Spaans en Frans cruciaal. Verder wordt aangegeven dat de talen van de voormalig Nederlandse koloniën (zoals het Bahasa Indonesia) belangrijke talen zijn. De keuze voor strategische talen staat echter nergens vastgelegd en deze wordt ook niet expliciet door de organisatie uitgedragen.
- Aan de voet (IBBZ) wordt streng getoetst op Engels op C1-niveau en een tweede taal Frans, Duits of Spaans op B2-niveau of Chinees, Arabisch of, Russisch op B1-niveau. Eenmaal binnen wordt de beheersing en ontwikkeling van talen niet gemonitord, getoetst en bijgehouden en is taalbeheersing veelal geen doorslaggevende vaardigheid bij plaatsingen. Medewerkers geven diverse voorbeelden van het gegeven dat zij nooit geplaatst zijn op een post waarvan men de lokale taal goed eigen is (bijvoorbeeld als *native speaker*).
- In een multilaterale context (Brussel, Geneve en New York) is het belangrijk om te kunnen schakelen tussen verschillende talen (Frans, Engels, Duits en Spaans). Daarbij wordt aangegeven dat in Genève Frans weliswaar een van de drie VN-voertalen is, maar alleen wordt gebruikt in informele gesprekken met Afrikaanse landen waarvan de medewerkers geen Engels beheersen, iets wat nauwelijks voor lijkt te komen. In vergaderingen van de VN en gespecialiseerde organisaties wordt alles vertaald naar de drie VN-talen. Dit geldt ook voor Spaans. Er wordt daarbij aangegeven dat de beheersing van het Spaans nuttiger is dan beheersing van het Frans omdat met landen uit Latijns-Amerika gemakkelijker beleidscoalities kunnen worden aangegaan dan met Afrikaanse landen. Beheerst men het Spaans, dan opent zich op informeel niveau het hele continent. Voor Afrika geldt dat met beheersing van het Frans gedeeltelijk. Op de PVEU is Frans belangrijk, met name ook passief.
- Met het wegvallen van het VK door de Brexit worden Duits en vooral Frans in bilateraal verband steeds belangrijker, ook in Brussel.

### 2.1.3 Het belang van specifieke talen

#### Bevinding 6.

Er is geen bestaand beleid waarin strategisch belangrijke talen voor BZ zijn gedefinieerd. Aan de voet wordt wel streng geselecteerd op Engels, Frans, Spaans en Duits. Daarnaast geeft BZ bij werving en selectie van nieuwe medewerkers de laatste jaren prioriteit aan de beheersing van het Russisch, Chinees en Arabisch. In de verdere loopbaan wordt hierop echter niet meer expliciet gestuurd.

### 2.1.4 Taalkritische functies

#### Bevinding 7.

In hoeverre de beheersing van een lokale taal essentieel is voor het goed uitvoeren van de functie hangt af van de post, het land en de taal. Er bestaat geen 'standaard label' voor taalbeheersing.

- BZ heeft geen keuze gemaakt in wat binnen de organisatie taalkritische functies zijn. Op de vraag wat taalkritische functies zijn, wordt aangegeven dat dit sterk afhangt van de post, het land en de regio. Het is situationeel bepaald in hoeverre de beheersing van de lokale taal ook echt nodig is voor het goed uitvoeren van de functie. Wanneer daarop wordt doorgevraagd blijkt het over het algemeen te gaan om functies vanaf schaal 11, de functie van operationeel manager (wanneer uitgezonden) en specifiek de Chef de Poste.
- Het zijn de politieke functies, ontwikkelingssamenwerkings- en communicatiefuncties en consulaire functies waarvoor de beheersing van lokale taal in veel gevallen van groot belang is.
- BZ hanteert geen 'standaard label' voor taalbeheersing. Er zijn landen waar men weinig tot niets kan zonder de beheersing van de lokale taal (daarbij kan worden gedacht aan complexe talen als het Chinees, Russisch en Arabisch), er zijn landen waarvan de taal goed aan te leren is (daarbij kan worden gedacht aan het Duits, Engels, Frans en Spaans), en er zijn landen waarvoor de beheersing van de lokale taal niet noodzakelijk is (bijvoorbeeld omdat men daar met het Engels goed uit de voeten kan). Een overzicht of indeling van het belang van de beheersing van een lokale taal voor verschillende landen, bijvoorbeeld in de vorm van taalkritische functies, bestaat niet. De verdeling van bovenstaande drie varianten is dan ook niet inzichtelijk.
- Hoewel het geen 'vreemde taal' is, wordt aangegeven dat ook het Nederlands een essentiële taal is binnen BZ. Dit geldt voor zowel medewerkers die van origine Nederlands zijn, als ook voor lokale medewerkers op de posten. In het kader van het 'one team principe' wordt op verschillende posten veel waarde gehecht aan de beheersing van het Nederlands en het Engels door lokale medewerkers. Binnen BZ is daarvoor geen beleid geformuleerd en er wordt ook niet centraal op gestuurd. Of het gebeurt is afhankelijk van de betreffende leidinggevende op de post.

- In de gesprekken laat men zich meermaals kritisch uit over de mate waarin medewerkers binnen BZ het Nederlands, Engels en Frans beheersen. Men geeft aan dat het niveau de laatste jaren achteruit gaat.

#### Bevinding 8.

De hoogste functies op een (strategische) post worden ook ingevuld door medewerkers die de taal niet voldoende beheersen. Ze zijn in dat geval afhankelijk van ander (lokaal) personeel, tolken, of een andere taal die wel wordt beheerst.

- In de gesprekken wordt aangegeven dat de hoogste functies op een (strategische) post (zoals in China en Rusland) regelmatig worden ingevuld door medewerkers die de taal onvoldoende beheersen. Men is in dat geval afhankelijk van ander personeel, tolken, of een andere taal die wel wordt beheerst.

## 2.2 Aanbodkant

### 2.2.1 Werving en selectie

#### Bevinding 9.

Talenkennis speelt een belangrijke rol bij de werving van medewerkers aan de voet: naast Nederlands en Engels dienen IBBZ-ers een derde taal te beheersen.

- Aan de voet (IBBZ) zijn de eisen voor taal helder waarbij er de laatste jaren bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers prioriteit wordt gegeven aan de beheersing van het Russisch, Chinees en Arabisch. Talenkennis is een hard criterium dat écht bepaalt of je toegelaten wordt of niet. Wanneer je de taaltoets (Engels op C1-niveau en een tweede taal: Frans, Duits en Spaans op B2-niveau of Chinees, Arabisch en Russisch op B1-niveau) niet haalt is het een 'no go'. Inmiddels geldt ook voor het 'OM-klasje' een taaleis voor Engels (B1). Het belang dat aan taalbeheersing wordt gehecht bij binnenkomst is groot, in de verdere loopbaan wordt hier echter niet op getoetst en gestuurd.
- BZ is een vak-ministerie met een loopbaandienst met lange dienstverbanden. Diplomatie is een vak, diplomaten worden intern opgeleid en daarom tijdens de plaatsingsrondes over het algemeen vooral intern geworven. Er wordt extern geworven als er een specifieke expertise nodig is die nog niet in huis is.

- Ook lateraal geworven medewerkers dienen hun talen op orde te hebben als zij wereldwijd inzetbaar willen zijn. De specifieke expertise en/of diplomatieke vaardigheden wegen zwaarder dan de beheersing van de lokale taal.

## 2.2.2 Doorstroom (plaatsingen)

### Bevinding 10.

Door de kanteling van het personeelsbeleid in 2015 is het voor BZ lastig plaatsingen, wat betreft taalbeheersing, op een zakelijke en efficiënte manier (centraal) te sturen.

- Door de kanteling van het personeelsbeleid in 2015 geven respondenten aan dat het voor BZ lastig is de match tussen vraag en aanbod op het gebied van talenkennis op een zakelijke en efficiënte manier (centraal) te sturen. De keuze van de medewerker is uiteindelijk doorslaggevend. Dat wil zeggen het koppelen van een medewerker met een bepaalde taalbeheersing aan een (strategische) functie niet mogelijk is, tenzij deze medewerker de vacature zelf interessant vindt.
- Het management van een post bepaalt zelf in hoeverre taal een functievereiste is voor de post/functie.
- Er is geen *incentive* noch mogelijkheid om mensen uitsluitend op hun taalkennis in bepaalde taalregio's te plaatsen.

### Bevinding 11.

Taalbeheersing is niet vaak een doorslaggevende factor bij plaatsing. Het gaat om het totaalplaatje als diplomaat. Andere competenties wegen minimaal even zwaar, en vaak zwaarder.

- Zoals hierboven aangegeven bij 'waarde van taalbeheersing' zijn de taaleisen bij binnenkomst (IBBZ) streng en helder. Het is een van de weinige criteria die écht bepaalt of je toegelaten wordt. Hoewel taal als knock-out-criterium wordt gebruikt voor selectie aan de voet, wordt er in de verdere loopbaan vrijwel nooit meer naar gevraagd of op getoetst. Ook biedt taalbeheersing geen garantie op een plek in het land waar die taal gesproken wordt. De (vreemde) taal die iemand aan de voet beheerst is geen criterium voor een eerste plaatsing. Het is onduidelijk of en wanneer de beheerste taal ingezet gaat worden binnen BZ.

- Verschillende medewerkers, in enkele gevallen *native speakers*, geven aan nooit geplaatst te zijn op een post waarop ze bij binnenkomst zijn geselecteerd. Van de respondenten geeft 40% aan twee of meer keer in eenzelfde taalgebied te zijn geplaatst tegenover 48% die eenmaal in een specifiek taalgebied is geplaatst (Zie bijlage 5, tabel 2f). In tegenstelling tot andere ministeries van Buitenlandse Zaken (bijvoorbeeld de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk) heeft BZ in de regel geen beleid gericht op circuitvorming, al kan hier in de praktijk – mede op basis van individuele keuzes – in sommige gevallen wel van gesproken worden. Er zijn voorbeelden van medewerkers die bewust ervoor kiezen om herhaaldelijk in een bepaald taalgebied te worden geplaatst.
- Het management van een post bepaalt in hoeverre taal een vereiste is voor de functie. Respondenten geven aan dat het bij een plaatsing gaat om het totaalplaatje van diplomaat, waarbij taalbeheersing vaak niet de doorslaggevende factor is.
- Sporadisch wordt taalbeheersing informeel getoetst in een sollicitatiegesprek. Dit is echter geen beleid en verschilt per post/manager en het lijkt meer uitzondering dan regel te zijn. Van de respondenten geeft 58% aan dat beheersing van de lokale taal geen strikte eis was om geplaatst te worden en 83% geeft aan dat het sollicitatiegesprek niet in de lokale relevante taal is gevoerd om te toetsen of de taalkennis voldoende is (zie bijlage 5 tabellen 2a en 2b).
- Om meer kandidaten te krijgen (vanwege het beperkte aanbod) wordt om strategische redenen tijdens de werving bijvoorbeeld om een lagere taalbeheersing gevraagd. In specifieke gevallen, heeft de post C1 nodig, minimaal B2, maar wordt uiteindelijk B1 gevraagd.
- Er wordt in de gesprekken aangegeven dat sollicitanten/medewerkers de mate waarin zij een taal beheersen regelmatig overschatten. Het door de medewerker in het systeem aangegeven taalbeheersingsniveau komt regelmatig niet overeen met wat men in de praktijk laat zien. Het komt voor dat medewerkers bij plaatsing door de mand vallen, omdat de taalbeheersing tijdens de plaatsingsprocedure verder niet wordt getoetst.

- De functie van Chef de Poste wordt door de Commissie Topfuncties (CTF) geselecteerd. De regiodirecties krijgen de gelegenheid om te sturen op de kwalificaties middels het wervingsprofiel dat door hen wordt opgesteld. Er wordt naar veel zaken gekeken: profiel, ervaring, inclusiviteit en diversiteit. Dit jaar is voor het eerst ook gebruik gemaakt van de geschiktheidsadviezen van de regiodirecties. Ook hier geldt dat het om het totaalplaatje gaat, waarbij onvoldoende taalbeheersing meestal geen reden is om de sollicitant af te wijzen.
- BZ werft extern wanneer het een specifieke expertise betreft die men niet in huis heeft. Hoewel lateraal geworven medewerkers hun talen op orde dienen te hebben als zij wereldwijd inzetbaar moeten zijn, wordt aangegeven dat het beheersingsniveau niet altijd voldoet aan de gestelde eisen. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om collega's van andere departementen (EZK wordt in dit verband vaak genoemd).
- Er wordt niet proactief op taalbeheersing gescout door de vacaturehouders, het management van de post.

**Bevinding 12.**

Door het plaatsingssysteem is het vaak een enorme uitdaging om vraag en aanbod wat betreft taalbeheersing goed op elkaar aan te laten sluiten.

- Het plaatsingsbeleid maakt het lastig om vraag naar en aanbod van medewerkers goed op elkaar aan te laten sluiten. Dit geldt in het algemeen en specifiek voor talen. Op basis van HR-analytics zouden er voor het aantal formatieplaatsen per taal gemiddeld genomen voldoende medewerkers binnen de organisatie aanwezig moeten zijn. In de praktijk blijkt die puzzel echter vaak lastig te leggen. Tijdens een plaatsingsronde blijkt een vacature, specifiek kijkend naar taal, regelmatig lastig op te vullen. Maar omgekeerd geldt hetzelfde. Een medewerker die in aanmerking komt voor een nieuwe plaatsing, is afhankelijk van de vacatures die op dat moment beschikbaar zijn. Een medewerker die goed Russisch spreekt kan er bijvoorbeeld tegenaan lopen dat er geen vacatures beschikbaar zijn waar om de beheersing van het Russisch wordt gevraagd. Een plaatsing duurt 4, maximaal 5 jaar. Solliciteren op een andere functie is na drie jaar mogelijk.

**2.2.3 Uitstroom****Bevinding 13.**

Op basis van de gegevens uit het HR-systeem van BZ is voor de komende 5 tot 10 jaar de verwachting dat de grootste uitstroom zal zijn plaatsvinden van medewerkers die de talen Indonesisch, Portugees, en het Duits beheersen.

- Tabel 2i in bijlage 5 biedt inzicht in de te verwachte uitstroom van medewerkers met een specifieke talenkennis over 5 en 10 jaar.
  - Over 5 jaar is de grootste uitstroom van medewerkers te verwachten die de talen Portugees (22,9%), Indonesisch (22,8%), Duits (15,1%), Frans (14,1%) en Engels (13,7%) beheersen.
  - Over 10 jaar geldt dat voor de prioritaire talen van BZ, met uitzondering van het Arabisch (20,8%) en het Turks (15,8%), geldt dat minstens een kwart van de medewerkers zal uitstromen. Uitschieters zijn dezelfde talen als over 5 jaar, de top drie zijn: Indonesisch (42,4%), Portugees (41,8) en Duits (32,3%).

**2.3 Proceskant****2.3.1 Toetsing en monitoring****Bevinding 14.**

Toetsing van talenkennis vindt alleen plaats bij binnenkomst, daarna wordt binnen de organisatie de beheersing en ontwikkeling van verschillende talen gedurende de loopbaan van de medewerker niet structureel gemonitord en (officieel) getoetst.

- Toetsing van de taalbeheersing (middels een officiële toets) vindt alleen plaats bij binnenkomst. Voor IBBZ betreft dit Engels op C1-niveau en een tweede taal: Frans, Duits en Spaans op B2-niveau of Chinees, Arabisch en Russisch op B1-niveau. Voor de OM-er betreft dit het Engels op B1-niveau. De resultaten van deze toets wegen streng mee in de beoordeling of iemand wel of niet bij BZ in dienst komt.
- Taalbeheersing wordt, na 'het klasje', vrijwel nooit meer (officieel) getoetst en gemonitord gedurende de loopbaan bij BZ. Ook niet voor plaatsing op de post.



- Er wordt niet standaard officieel getoetst op CEFR-niveau (na taaltraject) door de taalaanbieders Elycio en Regina Coeli. Wel geeft Regina Coeli een certificaat uit na training, en geeft Elycio een getuigschrift van het behaalde niveau. Het is aan de medewerker zelf om dit in het HR-systeem in te voeren.
- Taalbeheersing op de post is geen onderdeel van het toetsingskader van de Inspectie en Evaluatie Bedrijfsvoering (ISB).
- Taalbeheersing wordt zoals hierboven reeds aangegeven sporadisch informeel getoetst in een sollicitatiegesprek.

#### Bevinding 15.

Monitoring van de beheersing van talen binnen BZ vindt plaats via het HR-systeem. De medewerker vult op zijn profiel in wat het niveau is van iedere taal die wordt beheerst. Dit kan worden geanalyseerd voor een overall beeld van het aanbod van talen. Deze monitoring gebeurt niet structureel en het aangegeven taalbeheersingsniveau is niet betrouwbaar.

- BZ beschikt over een goed HR-systeem met veel mogelijkheden op het gebied van HR-analytics en strategische personeelsplanning. Hierin staat ook het aanbod van talen en de taalbeheersing van medewerkers aangegeven.
  - Echter, de wijze waarop de aanwezige talenkennis in de HR-systemen wordt geregistreerd blijkt in veel gevallen niet betrouwbaar, aangezien elke medewerker door middel van een self-assessment (aan de hand van een aantal algemeen geformuleerde toetsvragen) zelf aangeeft wat zijn of haar niveau is. De beschikbare informatie is op deze manier niet alleen minder betrouwbaar maar ook niet goed vergelijkbaar (want niet objectief en officieel getoetst).
  - Ook eventuele taaltrainingen die gaandeweg gevolgd worden komen niet automatisch in het systeem te staan, de medewerker is zelf verantwoordelijk dit bij te werken in het HR-systeem en een certificaat toe te voegen. Verder is de beoordeling van taalbeheersing ook geen vast onderdeel in de personeelscyclus. Als het al aan bod komt, wordt dit niet in het systeem geregistreerd.
  - Tot slot maakt de ISB in enkele gevallen melding van het niveau van taalbeheersing op een post, maar het is geen vast onderdeel van het toetsingskader dat de ISB hanteert. Bovendien richt men zich daarbij niet op individuele gevallen en wordt deze informatie niet geregistreerd in het HR-systeem.

Het is voor BZ/HDPO per saldo lastig om op basis van de beschikbare data strategische keuzes te maken en te sturen. Het is niet mogelijk in te schatten hoeveel van een bepaalde taal 'genoeg' (aanbod) is en wat nodig is in de werving en selectie en opleidingen om te voldoen aan de vraag. De data binnen het HR-systeem zijn feitelijk onbruikbaar voor een goede analyse van vraag en aanbod.

- Tabel 2g in bijlage 5 laat zien dat het taalbeheersingsniveau van Chinees-, Duits-, Frans-, Russisch- en Spaanssprekende medewerkers gemiddeld genomen niet voldoet aan de behoefte van BZ. Aangezien we ons hierbij baseren op het door medewerkers zelf geregistreerde beheersingsniveau, en medewerkers zich over het algemeen eerder overwaarderen dan onderwaarderen, is het de verwachting dat het taalbeheersingsniveau voor deze talen nog lager kan liggen. Voor de andere talen blijkt dit tekort niet aanwezig, maar zoals gezegd geven deze cijfers geen betrouwbaar en valide beeld.

### 2.3.2 Opleidingsbeleid en taalontwikkeling

#### Bevinding 16.

BZ biedt vanuit de Academie Internationale Betrekkingen diverse mogelijkheden voor taalontwikkeling. Ook lokaal is het mogelijk taalopleidingen te volgen.

- HDPO/AIB biedt verschillende mogelijkheden om individueel een taal te leren. Deze mogelijkheden kunnen worden gecombineerd, zolang de medewerker binnen het totaal van 96 uur blijft. Deze varianten zijn:
  - a. Een individuele taaltraining in Nederland. Deze mogelijkheid wordt veelal gebruikt voordat men naar de post afreist. Dit is mogelijk voor de talen Engels, Frans, Duits, Spaans, Arabisch, Russisch of Chinees. Hiervoor zijn contracten afgesloten met Elycio Talen. Zij bieden trainingen aan van niveau A1 tot en met C2. Voor de overige talen kan men zelf een taleninstituut in Nederland kiezen. De academie geeft opdrachten af van 24 lessen per keer tot het maximum van 96 uur is bereikt. Met het taleninstituut of de docent worden afspraken over het programma en de lestijden gemaakt.

- b. Een intensieve taaltraining (één of twee weken aaneengesloten) bij een taalinstituut. Deze optie wordt gebruikt voorafgaand aan het vertrek naar de post, of tijdens een kort verblijf terug in Nederland. Voor de talen Engels, Frans, Duits, Spaans, Portugees, Italiaans, Arabisch, Russisch of Chinees, zijn afspraken gemaakt met taleninstituut Regina Coeli (de 'Nonnen van Vught') om een training op maat te verzorgen. Voor de overige officiële talen kan de academie adviseren. Men volgt een intensieve training van één of twee weken aaneengesloten (respectievelijk 36 of 72 lesuren).
- c. Een taaltraining op de post. Van deze optie (taalmachtiging) kan men gebruik maken wanneer men is gestart op de post en nog niet het (volledige) aantal uren van 96 heeft verbruikt.

- De AIB vergoedt, conform artikel 41 en 74 van het DBZV 2018, de kosten voor 96 lesuren van een taaltraining in de taal van het land waar een medewerker is geplaatst. De vergoeding geldt alléén in het eerste jaar van plaatsing en het is belangrijk dat met de lessen gestart wordt voor vertrek en/of binnen 12 maanden na aankomst op de post. Daarna geldt een gemiddeld opleidingsbudget per medewerker van €700 per jaar. Hieruit moeten taalcursussen, maar ook alle andere opleidingen van bekostigd worden.
- Meer dan de helft van de respondenten beoordeelt het opleidingsbudget als toereikend en goed en dat men voorafgaand aan een plaatsing over het algemeen gemakkelijk in aanmerking kan komen voor een taalopleiding. Het volgen van een taalcursus is vrijblijvend: er hoeft geen aanleiding toe te zijn, en er hoeft in verdere plaatsingen in principe niets mee gedaan te worden. Dit hoeft niet verbonden te zijn aan een specifieke aankomende plaatsing of toekomstwens.
- Door COVID-19 is de vraag naar digitaal taalonderwijs het afgelopen jaar enorm gestegen.
- Van de respondenten geeft 43% aan tijdens een plaatsing voldoende mogelijkheden (in termen van middelen en budget) te krijgen om zich de taal eigen te maken.
- Medewerkers van BZ krijgen 2 weken de tijd om een taal te leren voordat ze geplaatst worden. Daarnaast zijn er mogelijkheden om na de plaatsing lokaal aanvullende taallessen te volgen. Deze mogelijkheden zijn evenwel niet altijd bekend en het wordt ook niet altijd gestimuleerd c.q. mogelijk gemaakt door het management op de post.

**Bevinding 17.**

Er is geen stimulans (prikkel, *incentive* of beloning) om de beheerste talen gedurende de loopbaan binnen BZ te onderhouden of nieuwe talen te leren.

- Nadat een medewerker bij binnenkomst geschikt is bevonden voor een loopbaan binnen BZ, wordt er vervolgens geen structureel onderhoud meer gepleegd op het vlak van talenkennis. Een ruime meerderheid van de respondenten (58%) geeft aan onvoldoende te worden gestimuleerd en gewaardeerd om de beheerste talen (bij binnenkomst) gedurende de loopbaan binnen BZ te onderhouden of om nieuwe talen te leren (zie hiervoor bijlage 5, tabel 4). Er worden geen loopbaan c.q. ontwikkelpaden afgesproken, waarin talen een expliciete rol vervullen. Er wordt, zo wordt gezegd, een te sterk appél gedaan op de intrinsieke motivatie van de medewerker die vaak in de eigen tijd een opleiding moet volgen.
- Taalontwikkeling richt zich vooral op de korte termijn, het acquireren van taal voor de eerstvolgende plaatsing. Het is niet ingebed in een 'taalloopbaan' of circuitvorming. Medewerkers hebben geen persoonlijk taalontwikkelplan.
- De uitgezonden medewerker die zich in een bepaalde taal verder wil ontwikkelen is afhankelijk van de mogelijkheden die de postleiding biedt.

**Bevinding 18.**

Er is geen standaardaanbod voor het onderhouden van talen. Ook nadat men een opleiding of cursus heeft gevolgd is er geen sprake van follow-up.

- BZ stelt verder geen expliciete ingangseisen of einddoelen voor een taalcursus. Een meerderheid van de respondenten (58%) geeft aan dat de leerdoelen voorafgaand aan een taalopleiding voor of door de deelnemer niet concreet worden gemaakt en niet worden afgestemd op de vereiste taalbeheersing op de betreffende post (zie hiervoor bijlage 5, tabel 3a). Het blijft onduidelijk wat men precies moet kunnen en welk niveau voor de functie uiteindelijk vereist is. De taaltrainingen zijn daardoor onvoldoende op maat.

- Nadat men een opleiding of cursus heeft gevolgd is er meestal geen sprake van een follow-up, bijvoorbeeld in de vorm van een opfriscursus of een verplichte training nadat men eerder heeft geïnvesteerd in een taalopleiding. Wanneer iemand gedurende zijn of haar loopbaan niet meer in aanraking komt met de taal die hij of zij bij aanvang goed beheerste, kan het taalniveau achteruitgaan. Medewerkers krijgen na training een advies hoe ter plaatse verder te leren na een taaltraject. Er is geen zicht op of dat ook echt gebeurt. Er is geen vastgelegd follow-up-moment.
- Taalontwikkeling van individuele medewerkers wordt niet gemonitord en structureel en officieel getoetst. Door de taalinstututen Elycio en Regina Coeli wordt niet standaard getoetst op CEFR-niveau (na een taaltraject). Wel geeft Regina Coeli een certificaat uit na de training, en geeft Elycio een getuigschrift van het behaalde niveau. Het is aan de medewerker zelf om dit in het HR-systeem in te voeren. De manier waarop de aanwezige talenkennis in de HR-systemen verder wordt geregistreerd maakt deze data onbruikbaar, aangezien iedere medewerker individueel wordt geacht zijn eigen talenkennis een bepaalde score te geven aan de hand van een aantal algemeen geformuleerde toetsvragen. Door de onbetrouwbaarheid van de cijfers is het lastig om het opleidingsbeleid hierop af te stemmen.
- Er zijn geen opfriscursussen of verplichte trainingen na een eerdere investering in de ontwikkeling van een taal.
- Bijna de helft van de ondervraagde medewerkers geeft aan dat het voorafgaand aan de plaatsing niet is gelukt het benodigde taalniveau te behalen en een ruime meerderheid (61%) geeft daarbij aan de beschikbare tijd (vrijgestelde uren) onvoldoende te vinden (zie hiervoor bijlage 5, tabel 3a).
- Het onderhouden en verbeteren van een taal moet doorgaans in eigen tijd plaatsvinden waarbij men aangeeft vaak (te) druk te zijn met het regelen van andere zaken voor de overplaatsing.
- Wanneer iemand gedurende zijn/haar loopbaan niet meer in aanraking komt met de taal die hij/zij bij aanvang goed beheerst, gaat de taalbeheersing achteruit.
- Naast uitstekende taalbeheersing is een goede kennis van cultuur en gebruiken van belang. De cultuur van een land vertaalt zich in de codes van de taal. Dit leert men in de praktijk en dat heeft tijd nodig.
- Onvoldoende training en onderhoud worden als belangrijkste oorzaken genoemd voor de ervaren knelpunten op het vlak van de beheersing van een vreemde taal (38% van de ondervraagden noemt dit als belangrijkste oorzaak) (zie hiervoor bijlage 5, tabel 1g).
- Het verschil in de beschikbaar gestelde tijd voor taalopleidingen met andere landen is aanzienlijk. De medewerkers op diplomatieke functies worden in andere landen (bijvoorbeeld Canada, Frankrijk, Kroatië, Nieuw-Zeeland, Engeland, Verenigde Staten) soms maanden tot soms een jaar vrijgesteld om een vreemde taal te leren en in de wetenschap dat in de vervolgcariëre die talenkennis een rol blijft spelen bij toekomstige plaatsingen, binnen en buiten. Veel respondenten noemen met name het Verenigd Koninkrijk als lichtend voorbeeld van hoe het idealiter geregeld zou moeten zijn. Zie hiervoor het volgende hoofdstuk 3 'Bevindingen in vergelijkend perspectief', waarin op hoofdlijnen het taalbeleid van de Ministeries van Buitenlandse zaken van Zweden, het Verenigd Koninkrijk en Canada en het taalbeleid van het Ministerie van Defensie wordt beschreven.

#### Bevinding 19.

Het wordt onderschat hoeveel tijd en energie het leren van een taal kost. Daar komt bij dat men vanwege de overplaatsing vaak te druk is met het regelen van andere zaken wat geen optimale leeromstandigheden creëert voor tijd die medewerkers krijgen om een taal te leren voorafgaand aan een nieuwe plaatsing. Ook is de tijd die daarvoor beschikbaar wordt gesteld (te) beperkt.

- Respondenten geven aan dat vaak wordt onderschat hoeveel energie het leren van een taal kost en dat de beschikbare opleidingstijd onvoldoende is om je een taal eigen te maken. Dit speelt in het algemeen, maar met name wanneer het huidige niveau van de te leren taal nihil is en het belang van een goede taalbeheersing voor het uitvoeren van de functie groot is.

### 2.3.2.1 Taalontwikkeling lokale medewerkers

#### Bevinding 20.

In het kader van de 'one team gedachte' wordt op verschillende posten Engels of Spaans gesproken. Om lokale medewerkers erbij te betrekken worden zij gestimuleerd de Nederlandse en Engelse taal te leren. Dit is niet vastgelegd in beleid.

- De toegevoegde waarde van het beheersen van de Nederlandse en Engelse taal door lokale medewerkers wordt door de meeste respondenten onderkend. Het komt de 'one teamgedachte', de interculturele sensitiviteit (dit gerelateerd aan taalkennis) en flexibele inzetbaarheid van medewerkers ten goede. Verschillende posten regelen daarom taallessen Nederlands en/of Engels, zodat de (passieve) taalvaardigheid van de lokale medewerkers verbetert. Op verschillende posten wordt ook Engels of Spaans gesproken om lokale medewerkers bij het team te betrekken.
- Een ruime meerderheid van de respondenten geeft aan dat bij hen op de post voldoende (29%) tot veel (37%) wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van een tweede taal bij lokale medewerkers (Nederlands en/of Engels).
- Er is geen BZ-beleid geformuleerd voor de taalontwikkeling van lokale medewerkers. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij het management van de post.

### 2.3.3 Personeelscyclus

#### Bevinding 21.

De beheersing van (een vreemde) taal komt niet standaard in functionerings-, beoordelings- en ontwikkelgesprekken met de leidinggevende naar voren. Hier is geen beleid voor.

- Op de post wordt beheersing van de lokale taal veelal niet meegenomen in de personeelscyclus (functioneren, beoordelen, waarderen en ontwikkelen). Dit hangt af van de CdP of het afdelingshoofd (op grotere posten). De beoordeling is afhankelijk van het management op de post en hoeveel waarde deze hecht aan beheersing van de lokale taal.
- Het beoordelen en monitoren van taalbeheersing op post is geen beleid en is geen onderdeel van de jaarlijkse schouw.

- Twee derde van de respondenten (64%) geeft aan dat taalbeheersing niet wordt meegenomen in de beoordeling van het functioneren en de ontwikkeling van de medewerker. Terwijl een overgrote meerderheid van de respondenten (83%) aangeeft dat het wenselijk is wanneer meer gestuurd wordt op de beheersing van talen (zie hiervoor bijlage 5, tabel 4).
- Het beheersen van talen draagt bij aan de doorgroeimogelijkheden binnen BZ, maar respondenten geven aan dat ze in hun taalontwikkeling door de organisatie en leidinggevende op de post niet worden gewaardeerd en gestimuleerd. Er wordt aangegeven dat loopbaanbeleid/-loopbaanpaden wenselijk zijn voor de ontwikkeling van talen.
- Er wordt regelmatig aangegeven dat voor de ontwikkeling van talen een onevenredig groot beroep wordt gedaan op de intrinsieke motivatie en het verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerker.
- Wanneer taalbeheersing tijdens functioneringsgesprekken wel wordt beoordeeld worden daar vaak geen consequenties aan verbonden.

#### Bevinding 22.

Het beheersen van taal geeft geen specifieke voordelen en wordt niet specifiek gewaardeerd of beloond.

- Van de respondenten geeft twee derde (66%) aan dat het bevorderlijk zou zijn voor zijn of haar taalbeheersing wanneer dit (in welke vorm dan ook) beloond zou worden door BZ. Er is daardoor geen incentive om vreemde talen goed te beheersen en te leren na binnenkomst.
- Van de respondenten geeft 42% aan dat de beheersing van een vreemde taal wordt gewaardeerd. Het zijn vooral de respondenten op schaal 6 t/m schaal 10 die dit ervaren. Medewerkers vanaf schaal 11 geven aan die waardering minder te ervaren.
- 48% geeft aan dat taalbeheersing van belang is om door te kunnen groeien binnen BZ, maar 58% geeft aan zich niet gestimuleerd te voelen om talen te ontwikkelen en op niveau te houden (zie hiervoor bijlage 5, tabel 4).
- Verschillende respondenten geven in de gesprekken aan dat voor een loopbaan binnen BZ taalvaardigheid vrijwel nooit een doorslaggevende factor blijkt te zijn.



De bevindingen van de vier vergeleken organisaties zijn samengevat in onderstaande tabel:

	Het Verenigd Koninkrijk	Zweden	Canada	Het ministerie van Defensie (NL)
<b>Vraagkant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forse investering, veel beleid omtrent taal en veel inzet op training</li> <li>• Vastgestelde speaker-slots op C1/2-niveau</li> <li>• Belang van taal in functie wordt vastgesteld door regiodyrecties</li> <li>• 500 taalkritische functies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen formeel vastgelegd taalbeleid, geen keuzes gemaakt in strategische talen of taalkritische functies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forse investering, veel beleid omtrent taal en veel inzet op training</li> <li>• Vastgestelde speaker-slots op C1/2-niveau</li> <li>• Belang van taal per functie wordt vastgesteld door speciaal team, d.m.v. interviews met senior ambassadeurs</li> <li>• 450 taalkritische functies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen vastgelegd taalbeleid</li> <li>• Taal-eis is afhankelijk van functie-eisen: taal heeft als doel het goed uitvoeren van de functie</li> </ul>
<b>Aanbodkant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen taal-eisen aan voet, wel een Modern Language Aptitude Test (vermogen om taal te kunnen leren)</li> <li>• Taalvereisten bij plaatsing op speaker slot; taaltraining na toewijzen plaatsing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij werving is de Engelse taal plus een andere vreemde taal vereist. Deze andere taal is niet nader gespecificeerd</li> <li>• Geen taaleisen bij plaatsingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canada is tweetalig: daardoor beheerst men Engels en Frans al</li> <li>• Geen verdere toetsing aan de voet</li> <li>• Taalvereisten bij plaatsing op speaker slot; taaltraining na toewijzen plaatsing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voor bepaalde functies bestaat een functie-eis om taal te beheersen</li> <li>• Eis voor taal hangt altijd samen met de functie: wat is er nodig om werk goed uit te voeren</li> <li>• De uitstroom van medewerkers is groter dan de instroom. Taalbeleid is daarmee direct een belemmering voor de opvulling van vacatures</li> </ul>
<b>Proceskant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fulltime training tot C1-niveau (8 tot 22 maanden, afhankelijk van complexiteit taal), voorafgaand aan plaatsing</li> <li>• Personeelsplanning op taalggebied niet vanuit de beschikbare capaciteit, maar vanuit de eisen vanuit de 500 speaker slots</li> <li>• Taalkritische functies zijn veelal C1-niveau.</li> <li>• Onderhouden van taal is mogelijk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (vrijwillige) mogelijkheid tot 20 uur training voor plaatsing op post met partner</li> <li>• (vrijwillige) mogelijkheid eens per jaar 4 weken intensieve training: toestemming voor nodig</li> <li>• Mogelijke inzet eigen middelen ambassade</li> <li>• Geen monitoring of toetsing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fulltime training tot C1-niveau (9 tot 24 maanden, afhankelijk van complexiteit taal) voorafgaand aan plaatsing</li> <li>• Personeelsplanning niet vanuit de beschikbare capaciteit, maar vanuit de eisen per functie</li> <li>• Inzet op B1-niveau of hoger: daar onder geen functie-vereisten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hebben voor Engels, Nederlands, Frans, Duits en Russisch taaltrainingen zelf in huis</li> <li>• Naast taal veel aandacht voor cultureel bewustzijn</li> <li>• Certificering na training geeft extra motivatie aan werknemers</li> <li>• Toetsing is gebaseerd op zelfregistratie van medewerkers</li> <li>• Tijdens informatiesessies wordt van geïnteresseerde medewerker het taalniveau getoetst.</li> </ul>

Een verdere toelichting op de onderdelen vraag, aanbod en proces voor ieder van de organisaties volgt in de volgende paragrafen.

### 3.1 Het Verenigd Koninkrijk

Het taalbeleid van het Foreign & Commonwealth Office (FCO) is omvangrijk. Het investeert fors in het leren van taal en een vast talentteam heeft hier de regie over. Het beheersen van een vreemde taal is in het Verenigd Koninkrijk minder vanzelfsprekend (dan in Nederland), wat maakt dat men vaker een opleiding moet volgen om een vreemde taal meester te worden. Verder wordt er enkel geïnvesteerd in talenkennis voor functies waarbij is gebleken en vastgesteld dat talenkennis van belang is. Als geïnvesteerd wordt, is dit vaak ook gelijk een langdurige en intensieve taalopleiding. Dit betekent dat beschikbare middelen weloverwogen worden ingezet.

#### 3.1.1 Vraag: Taalbeleid, specifieke talen en taalkritische functies

Het taalbeleid van het Verenigd Koninkrijk is belegd bij een speciaal team voor talen. Het team wordt aangestuurd door enkele (roulerende) carrièrediplomaten, de ondersteunende staf (1 FTE) is vast. Het taalbeleid in het VK is gevormd rond aangewezen 'speaker slots'. Dit zijn functies waarvoor taalbeheersing verplicht is, omdat men anders de functie niet goed kan uitvoeren. Speaker slots zijn veelal op C1-niveau, en voor ambassadeurs komt ook C2 voor. In totaal zijn er voor 47 verschillende talen speaker slots toegewezen, waarbij de meeste talen meerdere slots hebben. Speaker slots worden toegewezen door de regiodyrecties. In totaal gaat het om zo'n 500 speaker slots. Er leeft een discussie of dit aantal verhoogd zou moeten worden.

Het beschikbare budget bepaalt het aantal *speaker slots*. Het is dus niet mogelijk om steeds nieuwe *speaker slots* toe te wijzen. Wanneer een prioriteit verschuift en een *speaker slot* geopend wordt, betekent dit dat ergens anders een *speaker slot* verloren gaat. Een recent voorbeeld is dat toen de ambassadeur in Tallinn een extra *speaker slot* wilde, de EU-regiodirectie moest bepalen welke functie op de VK-ambassades in de EU dan niet langer een *speaker slot* zou zijn. Dit werd uiteindelijk een functie op de post in Den Haag, vanwege de excellente beheersing van Engels in Nederland. Het toekennen van de slots is dus een afweging, waar het strategische beleid van buitenlandse zaken of de behoefte aan taal voor het uitvoeren van de functie leidend in kan zijn.

### 3.1.2 Aanbod: Werving, selectie en plaatsing

De werving en selectie van nieuwe medewerkers aan de voet vereist vanuit het taalbeleid van het VK geen taalkennis. Het is in het VK minder vanzelfsprekend dat men een tweede taal beheerst. Om die reden wordt aan de voet geen eis gesteld, om zo divers mogelijk te kunnen werven. Wel wordt er een *Modern Language Aptitude Test (AMLAT)* afgenomen. Daarmee kan worden vastgesteld hoe taalvaardig iemand is, en wat het potentieel is om een nieuwe taal te vervaardigen. Bij plaatsing anders dan op *speaker slots* wordt niet specifiek op talenkennis geselecteerd. Voor plaatsing op een *speaker slot* is het, indien de kennis niet toereikend is, verplicht om de vreemde taal te leren voorafgaand aan de plaatsing. Hier wordt dan ook ruim de tijd voor genomen.

### 3.1.3 Proces: Opleiding, toetsing en monitoring, en personeelscyclus

De toewijzing van plaatsing op een *speaker slot* betekent dat men voorafgaand aan de plaatsing getraind moet worden. Omdat men vaak nog geen vreemde taal beheerst gaat men ervan uit vanaf het nul-punt (A0) te moeten beginnen. Dit betekent dat men, om tot bijvoorbeeld C1-niveau te komen voor een *speaker slot*, er een vrijstelling wordt gegeven van de reguliere functie, en men voltijd in training gaat. Deze training kan, afhankelijk van de taal, 8 tot 22 maanden duren. Een training van 8 maanden is bijvoorbeeld voor het leren van Duits, Frans en Spaans, waar een training van 22 maanden vaak voor Mandarijn, Koreaans en Japans is. Hiermee wordt men dan opgeleid tot B2-niveau in het VK. Vervolgens wordt de persoon in sommige gevallen in het land van de post in een gastgezin geplaatst. Van daaruit volgt men verdere training tot C1-niveau. Door dagelijkse sociale contacten wordt de training en ook toepassing daarvan vanzelfsprekend geïntensiveerd.

Na afloop van de training wordt het taalniveau getoetst. Hier zijn vervolgens geen consequenties aan verbonden: als men de toets niet haalt kan hij altijd herkanst worden. De toetsing die plaatsvindt is vooral bedoeld om de kwaliteit van de training te monitoren. Men is uiteindelijk zelf verantwoordelijk voor het behaalde taalniveau.

Er wordt vanuit het taalbeleid vrijwel niet ingezet op de monitoring van taalbeheersing. Men geeft dit zelf aan bij de sollicitatie voor een plaatsing wanneer het relevant is. Het uitgangspunt is dat men over het algemeen geen kennis van vreemde talen heeft, maar dit aangeleerd moet worden om tot het gewenste niveau te komen.

Naast training voor de post bestaat er de mogelijkheid om opfriscursussen te volgen om de taal bij te houden of weer naar boven te halen wanneer men in het VK geplaatst is. Dit is overigens ook een optie wanneer men in het buitenland geplaatst is maar een andere taal wil onderhouden.

## 3.2 Zweden

Het Ministerie van Buitenlandse Zaken van Zweden heeft geen vastgelegd taalbeleid. Er zijn beperkte middelen beschikbaar voor het leren van vreemde talen. Wel is er een budget aan uren om voorafgaand aan plaatsing een korte cursus in de lokale taal te volgen, en desgewenst en in overleg een intensievere opleiding te volgen. Er zijn geen specifieke talen waar het belang van is vastgesteld of waar meer in wordt geïnvesteerd. Het doel van het trainingsaanbod is vooral om het welzijn van de medewerker op de post te bevorderen. Op professioneel gebied zijn hier geen verwachtingen aan gekoppeld. Zweden heeft in totaal ongeveer 600 plaatsen op de post, plus nog 1400 lokale medewerkers. De uitwerking van onderdelen vraag, aanbod en proces zijn als volgt.

### 3.2.1 Vraag: Taalbeleid, specifieke talen en taalkritische functies

Het eigenaarschap voor taal binnen het ministerie in Zweden is belegd binnen de *'learning & education'*-afdeling van het HR-departement, specifiek onder het deel taalopleidingen. Hoewel er eigenaarschap is, bestaan er geen uitgeschreven beleid of ambities. Het eigenaarschap gaat vooral over het toewijzen en regelen van taaltrainingen wanneer hier behoefte aan is, en het onderhouden van de contracten met de opleidingsinstituten. Het ministerie heeft geen keuzes gemaakt in strategische talen.

Ook zijn er geen functies waar een bepaalde taalvaardigheid voor vereist wordt. Een medewerker kan zelf aangeven of hij/zij (en eventueel de partner) behoefte heeft aan een taaltraining.

### 3.2.2 Aanbod: Werving, selectie en plaatsing

Bij werving aan de voet is een vereiste dat men Engels en een andere vreemde taal naar keuze beheerst. Andere vaardigheden tellen in de selectie zwaarder mee dan het taalaspect.

Bij plaatsing kijkt men niet naar de taalbeheersing van een kandidaat. Dit is ondergeschikt aan de diplomatieke vaardigheden die nodig zijn voor de te bekleden functie. Wel kan het zijn dat er een voorkeur wordt gegeven aan iemand met beheersing van de vreemde taal. Dit kan echter niet als eis worden gesteld.

### 3.2.3 Proces: Opleiding, toetsing en monitoring, en personeelscyclus

Voorafgaand aan de plaatsing kan een taaltraining (samen met de partner) worden gevolgd. Deze training bestaat uit 20 uur in de taal van het land van plaatsing. Naast deze training is het mogelijk om aanspraak te maken op een speciale regeling, 'het testament'. Deze regeling maakt het mogelijk om maximaal 1 keer per jaar een 4 weken durende intensieve taaltraining te volgen. Dit is echter alleen mogelijk na specifieke goedkeuring van het team 'language education', en dus niet vrij en voor iedereen te volgen. Deze budgettaire middelen staan los van de standaard beschikbare 20 uur training. Naast de twee genoemde opties is het ook nog mogelijk voor een post om eigen middelen in te zetten wanneer wenselijk vanuit het bredere kantoorbudget van de post. Hier moet en kan dus meer van gekocht worden dan alleen taaltraining.

Het leren van de taal is vrijblijvend ingericht. Het is vrijwillig en bedoeld om de medewerker te ondersteunen in het land van plaatsing. Er wordt niet verwacht dat men, na bijvoorbeeld 20 uur Russische les, vloeiend Russisch spreekt. Men moet de vaardigheid hebben om iemand te begroeten of koffie te bestellen.

Er bestaat geen systeem voor monitoring en toetsing. Men kan zelf in het cv aangeven bij sollicitatie voor een plaatsing of men over relevante taalkennis beschikt. Ook bestaat er geen systeem van toetsing voor sollicitatie, na training of voor plaatsing op de post. Alle taaltraining is vrijblijvend en vrijwillig.

## 3.3 Canada

Het taalbeleid van het ministerie van Buitenlandse Zaken in Canada is omvangrijk en is op veel punten vergelijkbaar met dat van het Verenigd Koninkrijk. Canada investeert fors in taalkritische functies en wil hiervoor minstens C1-beheersingsniveau, vanuit de overtuiging dat er onder dat niveau geen toegevoegde professionele waarde van taalbeheersing is voor de diplomatie. Een parafrase uit ons gesprek met de language officer vat dit mooi samen: *"If anybody asks me or my director general or head of HR - can you get by without foreign languages? The answer is: of course we can, we are an English speaking country. But that's not the point. The point for the MFA is to have that competitive edge. It's not about surviving, it is about high performance, about having that agility."* Het uitgangspunt is dat medewerkers bij binnenkomst in principe geen vreemde taal beheersen naast Engels en/of Frans (vanwege het tweetalige karakter). Canada heeft in totaal ongeveer 1500 functies op de posten, verdeeld over 150 verschillende posten. In totaal zijn er 450 taalkritische functies toegewezen.

### 3.3.1 Vraag: Taalbeleid, specifieke talen en taalkritische functies

Het eigenaarschap van het taalbeleid voor Canada is belegd bij het *"policy evaluation and training standards departement"*. Dit is een team dat de behoefte aan taalbeheersing van vreemde talen binnen het ministerie in kaart brengt, en daarmee de norm bepaalt van wat nodig is.

Het taalbeleid van Canada is, net als in het VK, gebaseerd op zogenoemde *'designated positions'*. Deze taalkritische functies betekenen dat voor een functie op de post kennis van de vreemde taal is vereist. Binnen deze functies wordt er een onderscheid gemaakt. Zo heeft Canada *'imperative'* en *'non-imperative' designated positions*. De noodzakelijke taalkritische functies houden in dat men alleen deze positie mag vervullen wanneer de taal op een bepaald niveau wordt beheerst. Het andere type, niet-noodzakelijke taalkritische functies, houdt in dat er geen eis gesteld wordt maar dat dit wel de voorkeur heeft: een lager niveau dan wordt gesteld is voor deze posities eventueel ook acceptabel. Taal is in dat geval wel een essentiële vaardigheid, maar er wordt minder strikt op geselecteerd. Deze twee typen taalkritische functies geven op deze manier ruimte om te schuiven in de prioritering en met het budget. Het geeft flexibiliteit en maakt het mogelijk dat, wanneer er eventueel bespaard moet worden, het makkelijker te zien is waar dit mogelijk is.



Eens in de drie jaar doet het departement onderzoek binnen het postennetwerk naar waar de behoefte voor taalkritische functies ligt. Dit onderzoeksteam interviewt diverse diplomaten om vast te stellen of zijn of haar functie een taalkritische functie moet blijven of juist moet worden. Dit team stelt dan ook de norm. Zij leggen vast welke impact taal heeft voor het uitvoeren van een functie, en welke mogelijke risico's er bestaan wanneer de taal onvoldoende beheerst wordt. Uiteindelijk bepaalt een groep van senior diplomaten wat de taalkritische functies zijn. Op basis hiervan wordt een noodzakelijke, niet-noodzakelijke, of géén taalkritische functie toegewezen.

De meeste taalkritische functies zijn op C1-niveau, en zijn altijd boven B1-niveau. Men geeft aan dat het veel tijd en daarmee geld kost om een taal goed te leren. De inzet hierop is dan ook een verstandige en afgewogen keuze: niet iedereen krijgt taaltraining. Zo worden de schaarse middelen zo optimaal mogelijk ingezet. Wanneer men ten doel stelt een handelsakkoord te bereiken en hier is C1-niveau voor nodig, ziet men het als weinig zinvol om acht maanden te trainen tot B1-niveau: dan kan men alsnog niet de functie goed vervullen.

### 3.3.2 Aanbod: Werving, selectie en plaatsing

Canada is een tweetalig land, wat maakt dat men veelal twee talen beheerst: het Frans en het Engels. De meeste medewerkers spreken beide talen vloeiend, wat maakt dat de beheersing van een (tweede) vreemde taal al minder voorkomend is. Er wordt bij de werving dan ook niet ingezet op de beheersing van specifieke talen, hoewel het Mandarijn, Arabisch, Spaans en Japans wel extra aandacht krijgen.

### 3.3.3 Proces: Opleiding, toetsing en monitoring, en personeelscyclus

Bij het toewijzen van een plaatsing krijgt men een taaltraining aangeboden. Voor deze taaltraining wordt men vrijgesteld van de functie en wordt de nieuwe functieomschrijving het leren van de vreemde taal. Men gaat voltijd in training, wat tussen de 9 en 24 maanden kan duren. De meeste trainingen vinden plaats vanuit het hoofdkwartier in Canada. Naast de trainingen voor taalkritische functies zijn er ook nog onderhoudsprogramma's beschikbaar wanneer nodig.

## 3.4 Defensie

Naast de drie buitenlandse ministeries van Buitenlandse Zaken, is er ook onderzoek gedaan naar het taalbeleid bij het ministerie van Defensie in Nederland. Dit ministerie kent, zij het op kleinere schaal, vergelijkbare uitdagingen als het om taalbeheersing gaat, en is daarnaast ook een loopbaan departement.

### 3.4.1 Vraag: Taalbeleid, specifieke talen en taalkritische functies

Het ministerie van Defensie heeft formeel weinig taalbeleid vastgelegd. Wel is er sprake van ongeschreven beleid, en is er beleid aan de kant van de instroom. Veelal is het de eis dat men voor een bepaald niveau in het functiehuis over een vastgesteld niveau Engels en Nederlands beschikt.

Naast het Engels en Nederlands is, afhankelijk van de functie, ook bijvoorbeeld Duits of Russisch nodig. Voor deze talen wordt selectief ingezet op training. De ambtelijke top bepaalt welke ontwikkelingen van belang zijn voor de komende 5 tot 10 jaar. Afhankelijk van deze beslissingen kan worden ingeschat welke mate van taalbeheersing benodigd is voor welke functie.

### 3.4.2 Aanbod: Werving, selectie en plaatsing

Hoewel Defensie specifieke taalbeheersingsniveaus als selectiecriteria hanteert, is men door het personeelstekort en de vele openstaande vacatures minder selectief op dit criterium.

### 3.4.3 Proces: Opleiding, toetsing en monitoring, en personeelscyclus

Het ministerie van Defensie is terughoudend bij het aanbieden van taalopleidingen. Vanwege de grote investering die taalbeheersing vergt, maakt men een duidelijke afweging voor welke functies het deze investering waard is. Hierbij kijkt men vooral naar wat de medewerker in een bepaalde functie zou moeten kunnen doen, waar taalbeheersing een vervolgvraag op is. Hierdoor heeft Defensie veel sectorspecifieke taaltrainingen, zoals medisch Engels of Engels voor het besturen van een groot voertuig.

Naast het trainen van de medewerkers om over voldoende taalkennis te beschikken, beschikt het ministerie van Defensie ook over een groep met tolken. Dit zijn zowel reservisten als medewerkers van defensie zelf met een bepaalde taalkennis. Deze taalkennis benutten zij dusdanig dat er een ruime pool van tolken voor 17 taalgroepen in Europa bestaat. Daarnaast bestaat er een groep professionele communicatieadviseurs die een hoge mate van taalbeheersing hebben en over culturele kennis beschikken.

Defensie heeft zelf taaltrainingen voor Engels, Nederlands, Frans, Duits en Russisch in huis. Daarnaast heeft het ministerie contracten met private partijen.

Defensie beschikt over een HR-systeem waarin medewerkers vervolgens zelf hun taalbeheersing registeren. Bij toetsing blijkt echter wel dat dit taalniveau soms te rooskleurig wordt ingeschat.

## HOOFDSTUK 4

# Tweedetaalverwerving en taalontwikkeling

## 4.1 Het proces van taalontwikkeling

Door de jaren heen zijn er verschillende opvattingen ontstaan over tweedetaalverwerving en taalontwikkeling. Zo werd tot in de jaren 70 van de vorige eeuw taalleren vooral gezien als een proces van gewoontevorming en imitatie. Er werd aangenomen dat de invloed van de eerste taal op de tweede taal erg groot was. Zowel de uitspraak als de woordenschat en zinsbouw zouden sterk door de eerste taal beïnvloed worden. Met andere woorden: Hoe verder een eerste taal of moedertaal (T1) van een tweede taal (T2) af staat, hoe meer kans er is op fouten (negatieve transfer of interferentie). In de praktijk leert een Nederlander bijvoorbeeld gemakkelijker en sneller andere Germaanse talen als Duits en Engels dan een taal uit een andere taalfamilie zoals Arabisch of Fins.

Vanaf de jaren 80 van de vorige eeuw lag de focus van onderzoek meer op de creatieve vermogens van de leerder zelf en de overeenkomsten tussen het aanleren van de moedertaal en van een tweede taal. Zo worden bepaalde taalfouten (bijvoorbeeld: ik loopte, we koopten) zowel gemaakt door kinderen in de eerste stadia van verwerving van de moedertaal, als door volwassen T2-leerders. Wel blijkt dat er bij kinderen die hun moedertaal leren over het algemeen meer progressie zit dan bij volwassen T2-leerders. Vooral oudere T2-verwerwers lijken dus op een gegeven moment niet meer vooruit te gaan en hun T2-verwerving stokt: er is dan sprake van fossilisatie of stagnatie. Uit recentere onderzoeken blijkt dat leeftijd niet de enige oorzaak is van deze stagnatie, maar dat het taalaanbod in de dagelijkse omgeving van een leerder veel invloed heeft.

Fossilisatie of stagnatie heeft naast leeftijd dus ook te maken met de taalgebruikssituaties waarin de leerders verkeren. Zo komen kinderen vaak meer in aanraking met de te verwerven taal dan volwassenen die in hun thuis- of werksituatie hun moedertaal of bijvoorbeeld Engels spreken. Een volwassen diplomaat die werkzaam is op de post in China en daar Nederlands of Engels spreekt, leert dus veel minder snel de taal dan zijn of haar kind dat naar school gaat. In interactie met moedertaalsprekers kunnen T2-verwerwers hun uitingen immers uitproberen en bijstellen, vragen stellen en moedertaalsprekers imiteren. Anders gezegd: Hoe meer natuurlijke interactie met de taal in de huidige omgeving, hoe meer progressie de leerder maakt. Op posten waar de tweede taal niet de belangrijkste voertaal is, stagneert het leerproces van de medewerker dus eerder dan in een land waar de lokale taal de voertaal is.

## 4.2 Factoren die tweedetaalverwerving beïnvloeden

Verschillende factoren spelen een rol bij het tempo en het succes van tweedetaalverwerving. Zoals gezegd speelt de verwantschap tussen moedertaal en tweede taal een rol. Een verwante taal is over het algemeen makkelijker te leren dan een taal die verder van het Nederlands af staat. Zo zien we in de praktijk dat het verwerven van Arabisch en Russisch voor een Nederlander gemiddeld meer dan twee keer zoveel tijd inneemt dan het verwerven van een Germaanse of Latijnse taal.

Daarnaast speelt de leeftijd van de leerder zoals benoemd ook mee. Hoe jonger de leerder, hoe makkelijker hij of zij het moedertaalniveau bereikt. Het is echter niet onmogelijk om als volwassene een taal redelijk vloeiend te leren spreken, want intelligentie en motivatie spelen zeker ook een rol bij taalverwerving.

Volwassenen hebben namelijk ook allerlei leerstrategieën verworven, kunnen beter abstract nadenken over taalsystemen, en kunnen veel kennis inzetten die ze al eerder hebben verworven (inclusief hun kennis van de wereld).

Een derde factor is daarnaast taalcontact en taalaanbod met de tweede taal. Zoals gezegd is de doorlopende input van de tweede taal belangrijk om de taal te onderhouden en verder te ontwikkelen. Een intensieve basiscursus Spaans of Italiaans bij Regina Coeli kan bijvoorbeeld een goed startpunt zijn of een prettige opfriscursus, maar bij minimaal taalcontact in het land zelf stagneert het leerproces al snel.

Ook de motivatie en attitude van taalleerders verschilt; Wie heel sterk gemotiveerd is om een taal te leren, zal vaak meer tijd, energie en doorzettingsvermogen investeren in het leerproces. Een leerder kan om verschillende redenen gemotiveerd zijn: meer kans op werkgelegenheid, sociale mogelijkheden of familieomstandigheden. Uit de gesprekken en de enquête kwam dit ook sterk naar voren: bij meer (intrinsieke) motivatie, werd meer eigen tijd vrijgemaakt voor de taalverwerving.

Tot slot kunnen ook cognitieve factoren als taalaanleg en ook het verschil in leerstijlen zorgen voor verschillen in processen van taalverwerving. Toetsingsbureaus zoals bureau ICE hanteren taalleerbaarheidstests om in te kunnen schatten op welk tempo een persoon zou kunnen leren. Ook bestaan er verschillende tests om iemands leerstijl of leervoorkeur te bepalen.

In (maatwerk)onderwijssituaties is het zinvol rekening te houden met de verschillende factoren die het leerproces beïnvloeden. Voor de ene leerder kan een groeps cursus van twee uur per week heel geschikt zijn, terwijl een andere leerder meer baat heeft bij een intensief traject voorafgaand aan de plaatsing of tussen twee plaatsingen in. In alle gevallen is het wel belangrijk dat de input van de tweede taal voldoende aanwezig blijft in het land van de plaatsing. Taalverwerving is immers cumulatief: de taalleerder bouwt steeds verder op wat hij al heeft verworven (en werkt met wat hij al heeft verworven).

### 4.3 Tijdsinvestering per taal

Hoe lang het duurt een bepaalde taal te leren, is volgens instituut Regina Coeli niet eenvoudig in tijd uit te drukken. We hebben immers gezien dat het taalverwervingsproces van veel verschillende factoren afhankelijk is en ook dat taalkennis door de jaren heen op peil gehouden moet worden. Ook gaat het uiteraard sneller om een taal op basisniveau te leren (A2 van het Common European Framework of Reference For Languages (CEFR), zie ook bijlage) dan om de taal vloeiend te spreken (B2+).

Het Foreign Service Institute, kortweg FSI, verzorgt taalopleidingen voor de Amerikaanse overheid en heeft een overzicht gemaakt van de diverse taalniveaus die zij in de Verenigde Staten hanteren. De onderstaande tabel is niet sluitend, maar geeft een goed beeld van het verschil in benodigde tijdsinvestering:

Categorie 1. Verwante talen	Categorie 2.	Categorie 3. Meer afwijkende talen	Categorie 4.
600-750 uren*	900 uren*	1.100 uren*	2.000 uren*
Engels Deens Frans Italiaans Noors Zweeds Roemeens Spaans Portugees	Duits (voor Engels-sprekenden) Bulgaars Swahili Indonesisch Grieks Maleis	Turks Russisch Fins Vietnamees Cambodjaans Thai	Arabisch Chinees-Kantonees Chinees-Mandarijn Japans Koreaans

\* Het eindniveau na het aangegeven aantal uren is B2/B2+.

Een medewerker die bij BZ binnenkomt en geen woord Japans spreekt, zal zich de taal dus onmogelijk eigen kunnen maken op B2+-niveau met een cursus van een paar uur per week of een intensief traject in Vught.

#### 4.4 Verschillende niveaus van taalbeheersing en het vak van diplomatie

We hebben gezien dat taalverwerving een constant proces is dat nooit stopt. Taalaanbod en een stimulerende taalrijke omgeving blijven belangrijk voor het behoud en de verdere ontwikkeling van de taalvaardigheid. Hoe makkelijk iemand een taal leert, is verder afhankelijk van onder andere leeftijd, aanleg, moedertaal, motivatie en leerstijl. Een taal vloeiend leren spreken op B2+-niveau (zie ook bijlage 5) is een proces van jaren en dit kan niet alleen bereikt worden met een kort traject bij Regina Coeli of een cursus van een paar uur per week bij Elycio Talen, als het startniveau A0 is. Het is daarom uiterst zinvol vooraf vast te stellen wat de medewerker moet kunnen. Is het genoeg om de lokale medewerkers te groeten en een kort praatje over het weer te maken (taalniveau A0) zoals in Zweden (zie ook paragraaf 3.4.3)? Of moet er onderhandeld worden in de tweede taal? (niveau B2+) In dat laatste geval is er een aanzienlijk andere aanpak nodig. Het Ministerie van Defensie (zie ook paragraaf 3.4.3) is bijvoorbeeld terughoudend bij het aanbieden van taalopleidingen. Vanwege de grote investering die taalbeheersing vergt, maakt men een duidelijke afweging voor welke functies het deze investering waard is.

Door voorafgaand aan een taaltraject vast te stellen wat de leerder al kan en ook na afloop moet kunnen, kunnen tijd en financiële middelen onzes inziens efficiënter ingezet worden. In hoofdstuk 5 gaan we verder in op onze conclusies en aanbevelingen.

Geraadpleegde literatuur:

- Han, Z. (2004). *Fossilization in Adult Second Language Acquisition*. Clevedon: Multilingual Matters.
- Bossers, B. H., Kuiken, F., & Vermeer, A. (Eds.) (2010). *Handboek Nederlands als tweede taal in het volwassenenonderwijs*. Coutinho.
- Brown, H.D. (2001). *Teaching by principles. An interactive approach to Language pedagogy*. Second edition, London. Longman.

## HOOFDSTUK 5

# Conclusies en aanbevelingen

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de conclusies die wij op basis van de bevindingen uit de vorige hoofdstukken trekken. Tegen de achtergrond van de conclusies komen wij tot aanbevelingen ter versterking van het huidige taalbeleid van het ministerie van Buitenlandse Zaken. Met de aanbevelingen geven we een globale doorkijk hoe Buitenlandse Zaken tot een strategisch taalbeleid kan komen. Onze aanbevelingen vallen in drie onderdelen uiteen.

In het eerste deel van de aanbevelingen schetsen wij het proces (stappenplan) waarmee BZ een strategisch taalbeleid vorm en inhoud kan geven en welke aspecten onzes inziens daarbij randvoorwaardelijk zijn om het te laten slagen. Het is onze stellige overtuiging dat taalbeleid pas écht effectief kan zijn als BZ vanuit duidelijke strategische keuzes een coherent en integraal beleid formuleert. Aanbevelingen die ook ter aanscherping van het bestaande taalbeleid waardevol kunnen zijn, markeren wij met een rode asterisk (\*).

In het tweede deel schetsen wij drie scenario's hoe verschillende vormen van taalbeleid eruit zouden kunnen zien, mede geïnspireerd door het taalbeleid van het ministerie van Defensie en andere ministeries van Buitenlandse Zaken (zie Hoofdstuk 3). We gaan hierbij uit van een scenario waarbij de status quo wordt gehandhaafd (niets aanpassen aan het huidige beleid), en twee scenario's waarin vanuit een strategische visie keuzes worden gemaakt en de verschillende onderdelen van dat beleid op een gemiddeld (scenario 2) en een hoog (scenario 3) ambitieniveau worden ingevuld.

In het laatste deel geven wij een beknopte samenvatting van een serie aanbevelingen die gezien zouden kunnen worden als aanscherpingen van het bestaande taalbeleid.

## 5.1 Conclusies

### 5.1.1 Vraagkant

Of en wanneer het talenaanbod toereikend is, wordt bepaald door wat BZ aan vaardigheden (in zijn totaliteit, maar ook op individueel niveau en in specifieke gevallen) nodig heeft, ofwel de vraagkant van het vraagstuk. Het gevraagde niveau wordt structureel bepaald door de strategische en diplomatieke prioriteiten van BZ en de daaruit voorkomende ambities op het vlak van taalbeheersing (ook in relatie tot andere diplomatieke vaardigheden).

#### Algemeen

##### Conclusie 1.

Taal is een belangrijk instrument van de uitgezonden (diplomatieke) medewerker van BZ. Dat gaat verder dan de puur technische beheersing (passief én actief) van een taal, taalbeheersing heeft ook betrekking op de kennis van de cultuur. De cultuur van een land vertaalt zich namelijk in de codes van de taal.

Kijkend naar (mondiale) trends die BZ waarneemt en de gevolgen die dit heeft voor de BZ-organisatie, wordt een goede taalbeheersing misschien wel nog belangrijker dan ze al is. Eén van de thema's zoals geformuleerd in het 'strategisch personeelsplan 2020-2024' betreft het belang voor 'meer aandacht voor de buitenwereld en beter luisteren wat zich daar afspeelt. Oog hebben voor maatschappelijke vraagstukken. Daarvoor is het nodig de blik te verbreden, externe expertise en zienswijzen binnen te halen, te investeren in tegenspraak en in methoden om anders te kijken. Actieve communicatie, maar ook luisteren en in dialoog, samenwerking en partnerschappen organiseren om zo beter beleid te maken is daarvoor van groot belang.'

Daarnaast constateert men dat de diplomatie verandert. Er is steeds meer informatie publiek toegankelijk en je moet veel dieper in een land kunnen duiken om als diplomaat meerwaarde te kunnen creëren. Voor begrip van de lokale situatie biedt de internationale pers veel actuele informatie, maar om achtergronden van gebeurtenissen echt goed te begrijpen is kennis van de lokale talen noodzakelijk. Alleen daarmee heb je toegang tot verheldering en discussies in de verschillende lokale media en op sociale media als Facebook en Twitter.

Goede taalbeheersing is daarmee een cruciale basisvereiste voor de (uitgezonden) BZ-medewerker om de (strategische) belangen van Nederland in het buitenland zo goed mogelijk te kunnen behartigen. Daarbij geldt overigens dat talenkennis altijd in combinatie met andere diplomatieke vaardigheden en goede kennis van de lokale cultuur moet worden gezien. Het is niet de, maar één van de belangrijke vaardigheden van de uitgezonden (diplomatieke) BZ-medewerker.

#### *Koppeling van strategische belangen en doelstellingen van BZ met taalbeleid*

##### **Conclusie 2.**

Iedereen binnen BZ onderkent het belang van een goede taalbeheersing, getuige ook de verschillende evaluaties van het taalbeleid de afgelopen 15 jaar. Desondanks heeft de organisatie haar taalbeleid niet expliciet beschreven, doorontwikkeld en afgestemd op de strategische doelen van de organisatie.

Een duidelijke keuze over de talen die – gegeven de strategische belangen voor Nederland – BZ in huis zou moeten hebben heeft de organisatie tot op heden niet gemaakt. In het verlengde daarvan zijn geen duidelijke doelstellingen en ambities geformuleerd met betrekking tot de keuze voor specifieke talen, wat voor BZ taalkritische functies zijn en welke beheersingsniveaus daarvoor van belang zijn. Een duidelijke koppeling van strategische doelen met taalbeleid ontbreekt.

Doordat het ministerie geen keuze heeft gemaakt welke talen van strategisch belang zijn, is het voor de organisatie lastig (samenhangende) keuzes te maken in de aanbodkant (beleid op het vlak van werving en selectie, plaatsing en doorstroom en het opleidingsbeleid) en de proceskant (personeelscyclus: functioneren, beoordelen, waarderen, ontwikkelen en *succession planning*) die aansluiten op de strategie, ambities en doelstellingen van BZ.

#### *Eigenaarschap en centrale en integrale aansturing van het taalbeleid*

##### **Conclusie 3.**

Een gedeeld gemeenschappelijk taalbeleid ontbreekt en is gebaseerd op verschillende HR-instrumenten en -activiteiten (werving en selectie-, loopbaan-, opleidings- en plaatsingsbeleid). Hoewel deze verschillende activiteiten binnen HDPO aandacht krijgen, staan deze activiteiten te veel op zichzelf en zijn ze onvoldoende op elkaar afgestemd om synergievoordelen te behalen en het taalbeleid te stroomlijnen. Het taalbeleid kent binnen de organisatie geen duidelijke eigenaar of verantwoordelijke. Door de verantwoordelijkheid voor het taalbeleid binnen BZ op een centraal/hog niveau te beleggen is het makkelijker het beleid op een centrale en het HR-instrumentarium in samenhang te bepalen, te sturen en te monitoren. Bijkomend effect is dat het belang van een strategisch taalbeleid op een zichtbare en uniforme wijze en met impact kan worden uitgedragen. De organisatie laat hiermee zien prioriteit te geven aan taalbeleid.

#### 5.1.2 Aanbodkant

Het niveau van het aanbod wordt bepaald door (interne) beschikbaarheid van gekwalificeerde medewerkers en activiteiten als de werving, (bij)scholing en de doorstroom en uitstroom van medewerkers met verschillende vaardigheden over verschillende posten, en mogelijk door het gebruikmaken van de vaardigheden van externe partners of inhuur van medewerkers. Wat is het huidige taalbeleid rondom werving en selectie en doorstroom? Waarin voldoet dit beleid nog wel/niet meer, waaruit bestaat het huidige taalaanbod, etcetera en hoe is dit momenteel georganiseerd?

#### *Werving en selectie*

##### **Conclusie 4.**

BZ heeft de werving en selectie aan de voet technisch gezien goed op orde. Er is een professionele procedure waarbij een duidelijk beoordelingskader wordt gehanteerd en de vereisten op taalgebied duidelijk zijn gedefinieerd en geoperationaliseerd. Er wordt officieel getoetst op de beheersing van een vreemde taal conform het Common European Framework of Reference For Languages (CEFR). Deze toets wordt zorgvuldig en strikt toegepast en er worden aan de voet geen concessies gedaan aan taalbeheersing.

De keuze voor de betreffende talen (Engels op C1-niveau en een tweede taal: Frans, Duits en Spaans op B2-niveau of Chinees, Arabisch en Russisch op B1-niveau) is echter niet duidelijk gekoppeld aan de strategische doelstellingen van BZ en de onderbouwing van de keuze voor een bepaald taalniveau (C1, B2 en B1) ontbreekt. Het is hierdoor onduidelijk of vraag en aanbod goed op elkaar zijn afgestemd om de organisatiedoelstellingen te realiseren.

#### Plaatsingen

##### Conclusie 5a.

Zo streng als de selectie aan de poort bij BZ is, zo strikt worden de eisen in het latere plaatsingsproces niet gesteld en/of toegepast. De beheersing van de lokale taal blijkt veelal geen strikte eis om geplaatst te worden en het beheersingsniveau wordt ook niet (officieel) getoetst. Om meer of überhaupt kandidaten voor een plaatsing te krijgen (vanwege het beperkte aanbod of specifiek benodigde kennis), wordt tijdens de werving en selectie ook genoeg genomen met een lager taalniveau, in sommige gevallen omdat het beschikken over een bepaalde inhoudelijke expertise zwaarder wegend wordt geacht. Hierdoor komt het voor dat medewerkers op een post worden geplaatst terwijl zij de taal onvoldoende beheersen.

##### Conclusie 5b.

De kanteling van het HR-beleid - waarmee de medewerker meer zeggenschap heeft gekregen over zijn of haar plaatsing - is een complicerende factor voor de organisatie in het plaatsingsproces om zakelijk en efficiënt te kunnen sturen op de optimale match tussen vraag en aanbod (wat betreft talenkennis). Dit maakt de doelstellingen/ambities van BZ/de post op taalgebied lastig te realiseren.

##### Conclusie 5c.

Het plaatsingsproces is complex en zorgt steeds voor een uitdaging om vraag en aanbod goed op elkaar aan te laten sluiten.

##### Conclusie 5d.

Nadat een medewerker bij binnenkomst voor wat betreft zijn of haar talenkennis geschikt is bevonden voor een loopbaan binnen BZ, speelt de taalbeheersing van een specifieke taal tijdens plaatsingen geen duidelijke rol. Er worden geen loopbaan c.q. ontwikkelpaden op het vlak van specifieke talen met de medewerker afgesproken en er wordt geen doelgericht en structureel onderhoud gepleegd op het vlak van talenkennis (zie ook conclusies Proceskant).

#### Uitstroom

##### Conclusie 6.

Ongeacht de betrouwbaarheid van de HR-data voor wat betreft de mate van taalbeheersing, kan op basis van de informatie uit de HR-systemen een voldoende betrouwbare uitspraak worden gedaan over de uitstroom van medewerkers die hebben aangegeven over specifieke talenkennis te beschikken. Bijvoorbeeld, over een medewerker die in het systeem heeft aangegeven de Duitse taal te beheersen en over vijf jaar met pensioen gaat, valt met zekerheid te zeggen dat deze kennis van de Duitse taal (ongeacht het beheersingsniveau) verloren gaat.

De grootste uitstroom, vanwege natuurlijk verloop (pensionering) is de komende 5 tot 10 jaar te verwachten voor de talen Indonesisch, Portugees en Duits. Over 10 jaar is de uitstroom van de 'prioritaire talen' van BZ gemiddeld zo'n 25%. Door het ontbreken van een duidelijk referentiekader of historische data en het gegeven dat BZ geen duidelijke visie heeft geformuleerd over welke talen van strategisch belang zijn voor BZ, is het lastig in te schatten of dit een normale ontwikkeling is of dat het zorgwekkend is.

#### 5.1.3 Proceskant

Het onderzoek richt zich ten slotte op de proceskant, waarin we kijken naar de wijze waarop taalbeheersing en -ontwikkeling enerzijds zijn verankerd in het HR-instrumentarium (functieprofielen, werving en selectie, opleidingsbeleid, ontwikkeling, toetsing en monitoring, personeelscyclus (functioneren, beoordelen, waarderen en ontwikkelen) en anderzijds in de HR-organisatie.

#### Opleidingsbeleid en ontwikkeling

##### Conclusie 7.

De AIB beschikt over een divers aanbod voor taalontwikkeling en werkt samen met kwalitatief goede opleidingsinstellingen.

Het opleidingsbeleid sluit om een aantal redenen echter niet optimaal aan op de behoefte van de organisatie/medewerker:

- Taalbeheersing en -ontwikkeling worden gedurende de loopbaan bij BZ onvoldoende gestimuleerd en niet structureel onderhouden;
- Het opleidingsbeleid is vooral gericht op de eerstvolgende plaatsing en is daarmee sterk gericht op de korte termijn en niet gekoppeld aan de strategische doelen van BZ. Het is minder gericht op het langdurig onderhouden en ontwikkelen van een taal zoals dat bij loopbaanpaden of circuitvorming het geval is;

- De leerdoelen zijn vooraf onvoldoende afgestemd op de doelstellingen, leerbehoeften en leerstijl van de individuele medewerker (in relatie tot de functie), waardoor de opleiding onvoldoende op maat is hetgeen tot frustratie en onzekerheid kan leiden bij de medewerker;
- De gevolgde taalopleidingen in Nederland en de taalopleiding in het land van plaatsing zijn beperkt op elkaar afgestemd. De medewerker krijgt een leerplan mee vanuit de taalopleiding. Dit wordt echter niet gemonitord en er is geen follow-up aan de hand van een persoonlijk taalontwikkelplan van de medewerker;
- Taal en cultuur zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het gaat niet alleen om het 'technisch' beheersen van de taal (passief én actief) maar vooral om de taalbeheersing in de specifieke cultuur van een land. Dit aspect komt in de taalopleidingen weliswaar aan bod, maar men leert de cultuur pas echt te begrijpen in het land zelf;
- De tijd die voor taalontwikkeling beschikbaar wordt gesteld is, mits eerder een goede basis is gelegd voor de betreffende taal, is onvoldoende om de taal op een goed (B2 of C1) niveau te krijgen;
- Er is geen duidelijke differentiatie in de ontwikkeling van 'simpele' talen (bijvoorbeeld Duits) versus 'complexe' talen (bijvoorbeeld Chinese talen);
- Taalontwikkeling (bijvoorbeeld de 'onderdompeling') vindt veelal plaats in de periode dat de medewerker naast het reguliere werk druk is met de overdracht en het regelen van de overplaatsing (verhuizing, en dergelijke.). Dit wordt als heel belastend en minder effectief ervaren omdat de medewerker op dat moment veel aan zijn of haar hoofd heeft;
- Taalontwikkeling moet vaak in privétijd plaatsvinden.

#### Toetsing en monitoring en strategische personeelsplanning

##### Conclusie 8.

BZ hecht terecht grote waarde aan strategische personeelsplanning. Taalbeheersing is hier echter maar in zeer beperkte mate onderdeel van. De behoefte aan medewerkers met een bepaalde mate van beheersing van talen, is niet nauwkeurig in kaart gebracht. Bij de werving wordt bewust en kritisch naar specifieke talen gekeken, maar het is niet in te schatten hoeveel van een bepaalde taal genoeg is en wat nodig is aan opleidingen om aan de vraag te voldoen. Na binnenkomst wordt taalbeheersing en -ontwikkeling onvoldoende (officieel) gemonitord en getoetst. Hierdoor heeft BZ geen betrouwbaar, up-to-date en volledig overzicht van de beschikbare talenkennis.

De nadelige gevolgen hiervan zijn evident: overkoepelende én individuele sturing op taalbeheersing is niet mogelijk wanneer niet goed in beeld is welke capaciteit BZ in huis heeft. Strategische personeelsplanning op taalbeheersingsniveau is per saldo nu niet mogelijk.

#### Personeelscyclus

##### Conclusie 9.

Taalbeheersing en -ontwikkeling is onvoldoende geborgd in de personeelscyclus van BZ. In de periodieke P-gesprekken met de eigen leidinggevende over het functioneren, de ontwikkeling/loopbaan en de uiteindelijke beoordeling komt de beheersing van de voor de post relevante taal niet of nauwelijks aan bod. In de persoonlijke ontwikkelplannen wordt niet specifiek en structureel aandacht besteed aan de ontwikkeling van talen.

Het ontbreekt de lijnverantwoordelijken hiervoor aan een duidelijke visie en organisatiebeleid en een daarmee samenhangend (toetsings)kader en instrumentarium (bijvoorbeeld een beoordelingskader voor talen of incentives of prikkels voor taalbeheersing en -ontwikkeling) om de eigen HR-verantwoordelijkheden op taalgebied goed en uniform in te kunnen vullen.

Het gevolg is dat het belang van taalbeheersing en -ontwikkeling daarmee te weinig door het management wordt uitgedragen en medewerkers zich onvoldoende gestimuleerd en uitgedaagd kunnen voelen hun talenkennis te ontwikkelen en na te denken over eventuele loopbaanpaden op taalgebied (bijvoorbeeld circuitvorming).

#### Samenhang HR-instrumenten en -organisatie

##### Conclusie 10.

Voor wat betreft het taalbeleid geldt dat de verschillende HR-instrumenten (werving en selectie, plaatsing, ontwikkeling, *succession planning*, beoordeling, waardering en beloning) weinig op elkaar zijn afgestemd waardoor - zoals bij conclusie 3 reeds aangegeven - de verschillende HR-activiteiten te veel op zichzelf staan waardoor het lastig is synergievoordelen te behalen en het taalbeleid te stroomlijnen.



## 5.2 Aanbevelingen

### 5.2.1 Naar een strategisch taalbeleid

Onze belangrijkste aanbeveling, als meegegeven aan de start van dit hoofdstuk, is om vanuit een strategische blik naar het taalbeleid te kijken. BZ wil dit ook, en noemt hier zelf ook drie maatregelen voor in de organisatieontwikkeling BZ op weg naar 2030: 1) het maken in een keuze van strategische talen; 2) het inbedden van de keuze in strategische personeelsplanning; 3) de professionele monitoring van taalbeheersing/-ontwikkeling gekoppeld aan waardering. Er zijn hierin (nog) geen vastgelegde keuzes gemaakt of ambities gedefinieerd over welke talen (op lange termijn) van strategisch belang zijn voor BZ. Deze en daaruit voortvloeiende keuzes, zoals de beschikbare middelen en de inrichting van het HR-instrumentarium, zijn keuzes die Berenschot niet voor BZ kan maken. Onze aanbevelingen zijn zo ingericht dat BZ zelf aan de slag moet met de uiteindelijke invulling van de keuzes, omdat de overkoepelende strategische vragen de rest van het beleid zullen vormen.

*NB: Omdat de invulling van het gehele taalbeleid begint met het formuleren van die strategische keuzes, is een financiële raming van mogelijke kosten nagenoeg onmogelijk. De financiële gevolgen kunnen pas in kaart worden gebracht als besloten is met welk doel bepaalde instrumenten ingezet zullen worden, en in welke mate (omvang). Ter illustratie: het huidige beleid waarin een relatief kostbaar middel (opleidingen bij Regina Coeli en Elycio) breed wordt ingezet brengt kosten met zich mee. BZ zou ervoor kunnen kiezen om voor complexe talen strategischer te selecteren aan de voet (geen meerkosten), en de huidige opleidingsmiddelen in te zetten om voor (te formuleren) taalkritische functies langere en meer intensieve opleidingen aan te bieden, en voor andere functies af te schalen. Net als het VK en Canada zou dan geïnvesteerd worden op de talenkennis voor 100 taalkritische functies, en voor alle andere functies alleen cursussen aan te bieden voor levensgemak op de post. Netto levert dit weinig financiële verschuivingen op, maar voor de beschikbaarheid van medewerkers en de impact van de taalopleidingen zou dit een grote verandering zijn.*

Onze aanbevelingen vallen uiteen in de drie kanten van het evaluatiekader. Aan de vraagkant doen we aanbevelingen om te komen tot een strategisch besluit over welk taalbeheersingsaanbod de organisatie nodig heeft om bij te kunnen dragen aan de organisatiedoelstellingen. Deze vraagkant vormt zo het kader van waaruit het taalbeleid vormgegeven moet worden en waar het uiteindelijk toe moet leiden.

Vanuit dit kader doen we in de aanbodkant aanbevelingen om ervoor te zorgen dat op termijn kan worden voldaan aan de vraag die gesteld wordt (door werving en selectie, scholing, etcetera). Tot slot doen we aanbevelingen om de proceskant mee in te richten en de HR-inspanningen en instrumenten integraal in te zetten.

### 5.2.2 Aanbevelingen aan de vraagkant

#### 5.2.2.1 Beleg eigenaarschap voor het taalbeleid

Het formuleren en invoeren van een integraal en samenhangend taalbeleid vereist centrale aansturing en eigenaarschap. Door het eigenaarschap van het (te formuleren) taalbeleid duidelijk te beleggen, bereikt BZ twee belangrijke zaken:

1. Door op bestuursraadniveau het belang van taalbeheersing te benadrukken en de relatie tussen taalbeheersing en het behalen van de strategische organisatiedoelstellingen te leggen, en door de verantwoordelijkheid van taalbeleid bij een afdeling (of functionaris(sen)) expliciet neer te leggen, wordt de noodzaak en het belang van taalbeheersing- en ontwikkeling door de organisatie erkend;
2. Door eigenaarschap te beleggen kan binnen de organisatie beter gestuurd worden op een integrale benadering van taalbeleid en een samenhang van HR-instrumenten (werving en selectie, doorstroom, *succession planning*, taalontwikkeling, etcetera). De deelverantwoordelijkheden voor verschillende onderdelen van het taalbeleid, zoals dat nu eigenlijk al gebeurt binnen HDPO/AIB, kunnen bij verschillende afdelingen/functionarissen worden belegd.

Ons advies is om de strategische keuzes met betrekking tot het taalbeleid door de bestuursraad te laten nemen. Zij accorderen de hoofdlijnen van het taalbeleid (vraagkant) en delegeren het eigenaarschap voor de implementatie van dit beleid. De bestuursraad is het enige gremium dat de visie, ambitie en langetermijndoelstellingen kan bepalen én uit kan dragen. Om deze visie, ambities en doelstellingen te bepalen dienen beslispunten op te worden gesteld. Deze kunnen worden opgesteld door de functionaris(sen) waar het eigenaarschap voor implementatie wordt belegd, met input van HDPO/AIB en de regiodirecties.

Vervolgens moet de vertaalslag van deze strategische keuzes naar een coherent beleid gemaakt worden, en worden geïmplementeerd. Ons advies is om het eigenaarschap voor deze implementatie permanent te beleggen bij één of meerdere functionarissen. Zij zijn dan verantwoordelijk om dit implementatieproces te stroomlijnen en zullen ook in de toekomst de coördinatie en regie voeren over het nieuwe taalbeleid. Er kan voor gekozen worden om een taal-specifiek team binnen HDPO in te richten (vergelijk hiervoor het VK en Canada in H3), waarin bijvoorbeeld een beleidsmedewerker taalbeleid en een medewerker werving & selectie zich richten op het verder ontwikkelen van het taalbeleid en verstevigen van de inhouse taalcapaciteit. Een alternatieve keuze zou kunnen zijn om een *language officer* aan te stellen waar het volledige eigenaarschap van het taalbeleid is belegd, die periodiek en wanneer nodig verschillende professionals kan aanhaken vanuit HDPO, AIB, de regiodirecties en daarbuiten. Voor de inrichting hiervan zou gebruik gemaakt kunnen worden van de uitnodiging van de Canadese *language officer* om hierover in gesprek te gaan. Tevens zou dit een mooi aanknopingspunt zijn om samen met *language officers* van andere landen een netwerk op te bouwen (een 'international language board') om van elkaars best practices te leren op dit gebied.

#### 5.2.2.2 *Formuleer een strategische visie op het gebied van taalbeheersing*

Het formuleren van een strategische visie op het gebied van taalbeheersing is wat ons betreft een tweede randvoorwaardelijke stap voor het slagen van het formuleren van het taalbeleid. Zonder die stip op de horizon is het maken van verdere beleidskeuzes nagenoeg onmogelijk, omdat het antwoord op de vraag 'wat willen we bereiken?' dan per definitie onbeantwoord blijft. Het ambitieniveau bepaalt namelijk met welke en hoeveel middelen geïnvesteerd kan worden om dat doel te bereiken. De conclusies geven aanleiding om het belang van goede taalbeheersing voor de diplomatie en de waarde die BZ hecht aan de taalontwikkeling van haar medewerkers duidelijker uit te dragen en vanuit een hoger ambitieniveau beleid hieromtrent te formuleren. Deze stap zal uiteindelijk (met input vanuit de organisatie) door de bestuursraad genomen moeten worden.

Na het beantwoorden van deze overkoepelende vraag, moet BZ bepalen hoe die taalbeheersing bij kan dragen aan het bereiken van de strategische doelen, door te bepalen welke talen van extra strategisch belang zijn voor het bereiken van de bredere (geo)politieke belangen. In deze stap bepaalt de bestuursraad welke talen de 'strategische talen' zijn. Het vastleggen van welke talen dit zijn, zal consequenties hebben voor de investering in geld en tijd die het ministerie wil doen in de verdere ontwikkeling van taalbeheersing voor deze talen in de organisatie. Op dit moment geldt de ongeschreven regel dat de VN-talen plus Duits strategische talen zijn. Als inderdaad besloten wordt dat dit de strategische talen voor de komende jaren zijn, zou het goed zijn om dit vast te leggen. Hierbij dient echter ook opgemerkt te worden dat de keuze hiervoor niet in steen gegoten hoeft te worden. Wanneer verwacht wordt dat voor een bepaalde taal de komende jaren extra capaciteit nodig is vanwege een bepaalde (geo)politieke ontwikkeling, zou hier flexibel naar gekeken kunnen worden en de lijst desgewenst aangepast kunnen worden op een later moment.

#### 5.2.2.3 *Breng taalkritische functies in kaart*

Vervolgens is onze aanbeveling om te bepalen welke functies 'taalkritisch' zijn. Dit zijn de functies die enkel ingevuld kunnen worden door medewerkers die een bepaald taalbeheersingsniveau van een bepaalde taal hebben. Naar het Canadese voorbeeld zou onderscheid gemaakt kunnen worden tussen noodzakelijk en niet-noodzakelijk taalkritische functies (zie H3), om in de weging van beschikbare middelen en personele capaciteit te kunnen sturen. Uit ons onderzoek blijkt dat bijvoorbeeld op de posten in Latijns-Amerika vloeiende beheersing van het Spaans voor diplomaten in veel gevallen onmisbaar is. De ambassadeursfuncties op deze posten zouden daarmee als (noodzakelijk) taalkritische functies beschouwd kunnen worden, die alleen ingevuld mogen worden door sprekers van Spaans op C1/2-niveau. Dit zal wereldwijd voor meer CdP en hogere functies gelden, voor welke effectieve taalbeheersing van één of meerdere van de VN-talen een minimumvereiste is. Wereldwijd zou via de regiodirecties, de posten en de Permanente Vertegenwoordigingen een inventarisatie gemaakt kunnen worden van welke functies nu zonder enige twijfel (noodzakelijk en niet-noodzakelijk) taalkritisch zijn.

Na het in kaart brengen van de taalkritische functies kan op twee manieren (of een combinatie van beide) geborgd worden dat een taalkritische functie altijd vervuld wordt door een spreker van die taal op tenminste C1-niveau:

1. Vanuit sturing op de aanbodkant: met behulp van strategische personeelsplanning kan beter bekeken worden hoeveel sprekers en welke niveaus van beheersing voor bepaalde talen in elk geval in huis moeten zijn. Om er zeker van te zijn dat één taalkritische functie door de jaren telkens ingevuld kan worden door een C1/2-niveau spreker van die taal, zal BZ moeten beschikken over een veelvoud sprekers per functie op dat niveau. De taalkritische functies geven daarmee een beeld waarvan een veelvoud aan sprekers zal gelden als minimum om door de jaren heen in elk geval die functies te kunnen vervullen. Hier kan vervolgens vanuit de aanbod- en proceskant op gestuurd worden. Deze manier is onzes inziens het meest logisch van toepassing op BZ, de hiernavolgende aanbevelingen zijn hier op gericht.
2. Een alternatief zou zijn ervoor te kiezen om volledig te sturen vanuit de vraagkant. Net zoals het VK en Canada zou BZ dan fors investeren in het taalniveau van de medewerker die, vanwege zijn of haar diplomatieke kwaliteiten anders dan taalniveau, geselecteerd wordt voor een taalkritische functie. Als hier de harde knip wordt gemaakt dat voor taalkritische functies wél maar dan ook fors wordt geïnvesteerd, en voor de overige functies niet wordt geïnvesteerd in taalbeheersing, is een groot deel van de hiernavolgende aanbevelingen niet nodig om in overweging te nemen. Onzes inziens is dit echter een model dat, vanwege de meertaligheid van veel Nederlanders, minder logisch op BZ van toepassing kan zijn. Bovendien zou het vergaande implicaties hebben voor het plaatsingsbeleid, omdat dit een taalopleiding van één tot twee jaar voor de medewerkers die voor deze functies gekozen worden zou impliceren die voorafgaand aan plaatsing gerealiseerd zou moeten worden. Dit zou, om de vier jaar, voor elke taalkritische functie plaatsvinden, waardoor een deel van de diplomatieke staf permanent niet beschikbaar zal zijn voor werk maar in training zal zijn.

#### 5.2.2.4 *Vertaal de strategie naar concrete meetbare doelstellingen*

Om de doelstellingen om te zetten in KPI's (kritische prestatie indicatoren), adviseren wij ervoor te kiezen om naast de taalkritische functies verdere kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen te formuleren op het gebied van taalbeheersing. Vanuit de taalkritische functies (vorige stap) ontstaat al een eerste beeld. Maar ook voor de overige (niet-strategische) talen zal de gewenste capaciteit in kaart moeten worden gebracht. Tevens is dit de fase waarin bepaald moet worden welk taalbeheersingsniveau belangrijk wordt geacht voor plaatsing in belangrijke maar kleinere taalgieden (te denken valt aan talen als Portugees, Farsi, Turks of Indonesisch) voor zowel de medewerker die daar geplaatst wordt als zijn of haar partner. Een onderscheid tussen eventueel gewenst professioneel gebruik (B2+) en gewenst 'gemaks-gebruik' voor diplomaat en partner in het leven in het buitenland (A1+) kan hier zinvol zijn (vergelijk ook Zweden in H3).

Voor het opstellen van dergelijke KPI's zullen belangrijke vragen door BZ beantwoord moeten worden:

1. *Welk taalbeheersingsniveau is voor welke functie van belang?* Voor veel functies zal het taalbeheersingsniveau dienstbaar moeten zijn voor vervullen van de diplomatieke functie (denk aan de beheersing van Engels, Frans en Duits op de PVEU), terwijl taalbeheersing voor andere functies meer zal bijdragen aan het gemak van leven op de post (denk aan basisbeheersing Vietnamees om te kunnen gebruiken bij kleine formaliteiten in het werk, en het doen van boodschappen in de vrije tijd). Voor de functies waar taalbeheersing van belang wordt geacht voor het vervullen van de functie, is het bepalen van het gewenste taalbeheersingsniveau cruciaal: wil BZ sprekers op C1/2-niveau van bepaalde talen om écht in de lokale taal diplomatie te kunnen bedrijven zonder op achterstand te raken (onderhandelen, belangrijke mensenrechtengesprekken voeren, etcetera), of is beheersing onder dat niveau voldoende?

2. *Over hoeveel sprekers op welk beheersingsniveau willen wij kunnen beschikken per (strategische) taal?* Per taal moet naast de gewenste beheersingscapaciteit in kaart worden gebracht om hoeveel sprekers het per niveau gaat. Om Chinees als voorbeeld van een strategische taal te nemen, zou bijvoorbeeld besloten kunnen worden (vanuit het overzicht van taalkritische functies) dat BZ in 2030 over 30 vloeiend Chinees-sprekende medewerkers wil beschikken om de strategische doelstellingen te kunnen bereiken. Als BZ op dit moment 10 vloeiend Chinees-sprekende medewerkers heeft, betekent dit dat er over de komende 8 jaar 20 mensen aan de voet geworven zullen moeten worden met dit niveau, óf dat het ministerie enkele medewerkers voor langere tijd gaat vrijspelen om dit niveau van taalbeheersing te bereiken, of een combinatie hiervan. Ook kan ervoor gekozen worden om voor bepaalde talen, zoals Frans (en Duits, of Spaans) een minder strikt beleid te vormen, maar de taalbehoeften beter in kaart te brengen en daar vanuit het reeds bestaande leeraanbod gericht op te gaan sturen.

### 5.2.3 Aanbevelingen aan de aanbodkant

Vanuit de *vraagkant* dient voor de *aanbodkant* een taalacquisitieplan opgesteld te worden met een concrete tijdslijn. Er zou bijvoorbeeld aangesloten kunnen worden bij BZ2030 en bepaald kunnen worden hoe BZ de geformuleerde doelstellingen in 9 jaar wil bereiken. Vanuit de KPI's en het overzicht van de taalkritische functies zal bekeken moeten worden in hoeverre de benodigde capaciteit al in huis is en waar de komende jaren extra op gestuurd zal moeten worden. Ook zal voor de langere termijn gekeken moeten worden naar de taalcriteria voor selectie aan de voet, om ook voor de verdere toekomst het taalbeheersingsniveau van de organisatie op het gewenste niveau te kunnen houden.

#### 5.2.3.1 *Pas criteria werving en selectie aan op strategische doelen*

Selectie aan de voet is een uitgelezen instrument om het taalbeheersingsniveau van het personeelsbestand als geheel mee in te richten (zie ook H4 over taalacquisitie). Niet alleen is dit – in de huidige situatie – het enige moment waarop getoetst wordt, het is ook de meest kosten-efficiënte manier om sprekers van bepaalde talen op gekozen niveau binnen te halen. Het behoeft daarom aanbeveling om dit instrument zo strategisch mogelijk in te zetten. Wij zien de volgende punten als relatief simpele aanpassingen die potentieel grote effecten kunnen hebben op het taalbeheersingsniveau van het personeelsbeleid op termijn.

- Bepaal voor de selectie aan de voet selectie-streefaantallen en evalueer het gewenste instroom-taalbeheersingsniveau van sprekers van complexe talen als Arabisch, Chinees en Russisch (huidig: B1). Selectie aantallen kunnen gesteld worden door gedurende één of meerdere jaren een aantal slots te bepalen die gevuld moeten worden door sprekers van deze talen. Het taalbeheersingsniveau is hier ook van belang. Zelfs voor iemand die binnenkomt aan de voet met een B1-niveau van één van deze talen, zal het bereiken van een C1-niveau van taalbeheersing veel tijd en investering kosten. Onderdeel van een strategische taalbeheersingsdoelstelling zou daarom kunnen zijn om van enkele talen een aantal *selectie-slots* vanaf B1-niveau vast te stellen, en vervolgens een opleidingsplan klaar te hebben liggen om C1-niveau binnen enkele jaren te bereiken. Zo kan op langere termijn gepland worden op een bepaalde poolomvang van spreker op *near-native* niveau van enkele complexe of strategische talen. Een alternatief zou kunnen zijn om op hoger instroom-niveau te selecteren, maar hier zal het aanbod vermoedelijk veel te klein voor zijn.<sup>3</sup> \*
- Het is vanwege de kracht van het selectie-aan-de-voet-instrument aanbevelingswaardig om ook hier al te werven op sprekers van andere talen. Overwogen kan daarom worden om – afhankelijk van de behoeften als gedefinieerd in de *vraagkant* – een B2-beheersingscriterium voor talen als Spaans, Italiaans, Portugees als selectiecriterium toe te voegen als enkele slots naast de Frans/Duits B2-slots.\*

#### 5.2.3.2 *Schets loopbaanpaden en evalueer plaatsingsbeleid op het gebied van taalbeheersing*

Naast selectie aan de voet zal alle taalontwikkeling gedurende de loopbaan binnen BZ plaatsvinden door opleiding en ervaring (door plaatsing). Door hier duidelijker op te sturen en hier ontwikkelafspraken over te maken, kan de taalontwikkeling gedurende de loopbaan beter ondersteund en gestuurd worden. Het is onze aanbeveling om loopbaanpaden te schetsen en planingsafspraken te maken met medewerkers, en daarmee een taalbeheersingsplanning te maken via opleidingsmogelijkheden en via plaatsing. Door op verschillende momenten hier afspraken over te maken en doelen te stellen wordt de medewerker niet alleen uitgedaagd maar ook medeverantwoordelijk gemaakt voor de eigen taalontwikkeling. Vanuit organisatie-perspectief kan hiermee strategisch gestuurd worden in taalontwikkeling van de medewerkers om te voldoen aan de doelstellingen uit de *vraagkant*.

<sup>3</sup> Aanbevelingen die ook ter aanscherping van het bestaande taalbeleid waardevol kunnen zijn, markeren wij met een rode asterisk.

- Schets loopbaanpaden waarbij de ontwikkeling van een taal (mede) centraal kan staan bij de loopbaan van medewerkers. Stel daarvoor samen met de medewerkers in functionerings- en ontwikkelgesprekken ontwikkeldoelen vast op het gebied van taalbeheersing. Een gericht langetermijnt ontwikkeldoel in de carrière ook op taalgebied motiveert een taal echt eigen te maken, zeker wanneer dit ook kansen biedt voor meer gerichte plaatsing voor de medewerker. Hierbij moeten de ambities van BZ en de individuele medewerker op elkaar afgestemd worden.\*
- Stel samen met de medewerker voorafgaand aan plaatsing op de post ontwikkeldoelen vast op het gebied van taalontwikkeling in de (werk)praktijk op de post. Door een concreet doel te stellen, weet de medewerker wat concreet van hem of haar wordt verwacht en daagt het de medewerker extra uit om daadwerkelijk gerichte aandacht aan de eigen taalontwikkeling te besteden.\*
- Bespreek voorafgaand aan HR-interventies op taalgebied als het aanbieden van een opleiding of cursus wat de leer- en ontwikkeldoelen zijn en welke ontwikkelinspanningen het best aansluiten bij de leerstijl van de medewerker. Hierbij stilstaan en afspraken over maken komt zowel de beleving als het effect van de bestaande (leer)interventies ten goede.\*

## 5.2.4 Aanbevelingen aan de proceskant

### 5.2.4.1 Focus op integraliteit en samenhang van HR-inspanningen

Vanuit de strategische doelen is het belangrijk om de diverse (bestaande) HR-inspanningen nauwer op elkaar af te stemmen om het effect van de individuele interventies en daarmee het totale pakket te vergroten. Dit kan BZ bereiken door vanaf het moment dat een nieuwe medewerker start meer en structurele aandacht aan taalbeheersing te besteden. Dit begint bij het schetsen van loopbaanpaden (zie vorige aanbeveling), op welke taal/talen het accent wordt gelegd tijdens de carrière bij BZ en hoe de plaatsing hierop afgestemd kan worden. Tijdens de loopbaan kan sterker sturing worden gegeven aan de taalontwikkeling op de post (leren in de context levert ten slotte het meeste op), door voorafgaand aan plaatsing ontwikkelafspraken in lijn met de preferente leerstijl(en) van de medewerker te maken, en tijdens plaatsing meer mogelijkheden voor taalontwikkeling te bieden. Taalontwikkeling moet dan vanuit de organisatie en de manager dan ook echt als individuele en professionele groei gezien worden. Ook kan de medewerker nadrukkelijk gevolgd en ondersteund worden door <sup>aan</sup> vorm van toetsing en monitoring in te brengen.

Binnen de personeelscyclus kan meer aandacht gevestigd worden op taalontwikkeling, door de manager te laten beoordelen hoe een medewerker standhoudt op taalbeheersingsniveau op de betreffende post en in hoeverre voldaan wordt aan de gestelde eisen en verwachtingen. Het verdient aanbeveling om hier een specifiek taalbeoordelingsformulier voor te maken, waarvan de resultaten weer gebruikt kunnen worden voor de volgende HR-interventies. 360-graden feedback van collega's zou hier onderdeel van kunnen zijn. Verder verdient het de aanbeveling om na te denken over *incentives*. Door inspanningen en prestaties te belonen stimuleert het de medewerker enerzijds zich extra in te zetten. Dit kan bijvoorbeeld door het uitkeren van een gratificatie of de kans te vergroten dat iemand in het plaatsingsproces de voorrang krijgt boven een collega die de taal minder beheerst. Anderzijds laat de organisatie hiermee zien dat het menens is. Taalbeheersing krijgt hierdoor meer prioriteit en biedt zichtbaar kansen en mogelijkheden.

### 5.2.4.2 Breng capaciteit in kaart door toetsing en monitoring

BZ kan de beschikbare capaciteit beter in kaart brengen ook ná de werving te toetsen en de taalontwikkeling van medewerkers te blijven monitoren en te toetsen. Door een verbeterd en meer up-to-date overzicht van de beschikbare taalbeheersingscapaciteit wordt strategische personeelsplanning op taalgebied mogelijk. Dit kan zowel subjectief, alsook objectief en officieel.

- Subjectief: vraag medewerkers en managers die er goed zicht op hebben (vaak op de post) het taalbeheersingsniveau van collega's te beoordelen via 360-graden feedback en/of standaard mee te nemen in de jaarlijkse personeelsschouw. Hier kan het lijnmanagement verantwoordelijk voor worden gesteld. Als hulpmiddel kan gebruik worden gemaakt van een te ontwikkelen evaluatiekader (conform CERF) en deze te operationaliseren aan de hand van concrete gedragingen (voor A1- t/m C2-niveau). Enerzijds draagt dit bij aan de erkenning van taalbeheersing als belangrijke vaardigheid, anderzijds helpt dit, mits de resultaten centraal geregistreerd worden, de beschikbare capaciteit beter in kaart te brengen. Het blijft een subjectief instrument, maar zal vaker betrouwbare informatie opleveren dan het eigen opgegeven taalniveau van de medewerker, vaak uit het (verre) verleden.\*

- Objectief: toets medewerkers op taalbeheersingsniveau. Dit kan positieve en negatieve gevolgen hebben. Het geeft de organisatie een veel beter en meer betrouwbaar inzicht in het taalbeheersingsniveau van de medewerker(s), maar brengt tegelijkertijd druk voor de medewerker en kosten met zich mee. De inzet van een dergelijk instrument zal dan ook zorgvuldig gewogen moeten worden, maar kan – mits goed ingezet – van grote waarde zijn. Zo zou er in eerste instantie voor gekozen kunnen worden om alleen voorafgaand aan plaatsing bij een taalkritische functie te toetsen, of na afloop van het volgen van een opleiding. Meer vergaand zou een keuze zijn waarin bij wijziging van het taalbeheersingsniveau in het personeelsbestand getoetst moet worden op correctheid, voorafgaand aan elke plaatsing, of simpelweg periodiek. \*
- Bepaal welke opleidingsvorm in welk individueel geval het meest passend is om in de individuele ontwikkeldoelen te voorzien. De intensiviteit, vorm, duur en het niveau van de opleiding zijn allemaal elementen waar aan gedacht moet worden (zie ook H4 over taalontwikkeling). Zo kan twee weken onderdompeling bij Regina Coeli voor iemand wiens vloeiende beheersing van Spaans na 5 jaar niet gebruiken wat roestig is geworden, een zeer effectieve opfriscursus zijn om op niveau te komen. Voor iemand die nog geen woord Spaans spreekt, is eenzelfde interventie een mogelijk goede start om op A2-niveau te komen, maar zal dit beheersingsniveau weinig bruikbaar zijn om professioneel in te zetten. \*
- Indien de keuze gemaakt wordt om voor (meer) medewerkers intensievere taal-opleidingen in te gaan zetten, bijvoorbeeld voorafgaand aan plaatsing op een taalkritische functie (vergelijk Canada en het VK), zou het aanbieden van *inhouse*-opleidingen (bijvoorbeeld door het te contracteren van vaste docenten) een kosten-efficiënte manier kunnen zijn om dit vorm te geven. Het les-aanbod kan dan (op termijn) ook nog meer aangepast worden op de specifieke behoeften van BZ en het vak van de diplomaat (jargon, omgangsvormen, couleur locale, etcetera). Vergelijk hiertoe ook de aanpak van het Ministerie van Defensie in H3. \*

#### 5.2.4.3 Breng opleidingsbeleid en taalontwikkeling in lijn met strategische doelen

Het opleidingsaanbod is naast de werving en selectie en de ontwikkeling op de post een belangrijk instrument om het taalbeheersingsniveau van de medewerkers te verhogen. Dit middel moet echter zo ingezet worden dat het kan voldoen aan de vraag die BZ stelt. Bovendien verdient het aanbeveling om dit instrument, mede gelet op de kosten en tijdsinvestering, zo efficiënt en strategisch mogelijk in te zetten.

- Bepaal in welke gevallen taalopleiding het meest passende antwoord is om te voorzien in de behoeften van BZ (zie ook H4 over taalontwikkeling). Het opleidingsmiddel dat ingezet wordt, kan veel meer gekoppeld worden aan het doel dat BZ en de medewerker wil bereiken. Daarbij nopen de kosten van het instrument tot een afweging waarvoor dit middel het beste ingezet kan worden: ter voorbereiding op plaatsing in een taalkritische functie, bij de start van het leren van een nieuwe taal, op een willekeurig moment wanneer de medewerker er tijd voor heeft, of een combinatie van deze mogelijkheden. Het dient ook voor de medewerker duidelijk te zijn wat wel en niet tot de opleidingsopties behoort (bijvoorbeeld: een (relatief korte) opleiding tot A2-niveau voor lokaal gemak, maar voor professioneel zal investering tot B2-niveau de minimumnorm zijn in nauwe afstemming met HDPO/AIB). \*
- Maak ontwikkelafspraken en stel samen met de medewerker leerdoelen voorafgaand aan het volgen van een opleiding en borg de follow-up in het persoonlijk taalontwikkelplan van de medewerker. \*
- Ga in gesprek met de bestaande opleidingsinstituten om het bestaande aanbod in lijn te brengen met de (professionele) behoeften van de BZ-medewerkers die opleidingen volgen (qua doelstellingen, leerstijlen, etc.). \*

Ook de taalontwikkeling op de post heeft in het huidige beleid weinig gestructureerde aandacht. Dit is een gemiste kans, omdat juist in deze periode van onderdompeling de taalontwikkeling een grote impuls krijgt. Dit effect kan relatief eenvoudig versterkt worden door hier beleid op te formuleren.

- Investeer ook op de post in de taalontwikkeling van de diplomatieke medewerkers. De posten kunnen een overzicht maken van lokaal kwalitatief goede docenten en taalinstututen. Zij kunnen vervolgens lokale taaldocenten inzetten voor de taalontwikkeling van (groepen) medewerkers. Dit zal in veel gevallen een minieme investering zijn, die naast de daadwerkelijke training die medewerkers hiermee krijgen ook de aandacht voor en het belang van taalontwikkeling bevestigt. Belangrijk hierbij is om aansluiting te maken op de eerdere leer-interventies. Vergelijk hiertoe de aanpak van het Verenigd Koninkrijk, waarbij de laatste stap na een intensieve taalopleiding lokale onderdompeling bij een gastgezin is (zie H3).\*
- Zet centraal op het departement de beleidslijnen uit zodat de post heldere kaders en richtlijnen meekrijgt (bijvoorbeeld dat een medewerker op de post al mag investeren in het leren van een taal die niet bij het land van plaatsing hoort, maar voorbereidend is voor volgende stappen in de BZ-carrière). Maak taalontwikkeling niet afhankelijk van de voorkeuren van de individuele leidinggevende.\*
- Ontwikkel taalbeleid voor lokale medewerkers. Taalbeheersing (Nederlands en Engels) door lokale medewerkers kan bijdragen in de ondersteuning, flexibiliteit, en helpt bij de *one team*-gedachte. Investeren in taalbeheersing voor lokale medewerkers die langere tijd voor de post(en) werken zou hier behulpzaam in kunnen zijn. Wij adviseren het beleid hieromtrent centraal vorm te geven, zodat de keuzes hieromtrent niet bij de (lokale) leidinggevende belegd hoeven worden en een mate van uniformiteit ontstaat.\*

### 5.2.5 Scenario's

In onderstaande scenario's schetsen we de bandbreedte waarbinnen de keuzes die bij het implementeren van de aanbevelingen gemaakt kunnen worden langs twee scenario's. Beide scenario's vertegenwoordigen een nieuw te formuleren strategisch taalbeleid, waarbij het tweede scenario de meest vergaande verandering vereist. De bandbreedte is geïnspireerd op de vergelijking met andere ministeries als weergegeven in hoofdstuk 3. Een concrete uitwerking van de verschillende beleidsscenario's, bijvoorbeeld in termen van het aantal benodigde taalkritische functies is in dit stadium niet mogelijk. Hiervoor dient eerst een inventarisatie te worden gemaakt door de verschillende regiodirecties, in lijn met de strategische keuzes van de BZ. De door ons geschetste scenario's moeten dan ook niet als een harde aanbeveling worden gelezen, maar als bandbreedte waarbinnen het beleid kan worden vormgegeven.

Om dezelfde reden is het niet mogelijk om hier een financiële raming op te geven. Logischerwijs zal het tweede scenario de grootste investering vergen. Hierbij val echter direct de belangrijke kanttekening bij te plaatsen dat de huidige situatie óók kosten met zich meebrengt die in sommige gevallen effectiever en efficiënter ingezet kunnen worden.

Ook in termen van de tijd die het zal kosten om de geschetste scenario's te effectueren is het lastig nauwkeurige tijdsindicaties te geven. Onze inschatting is dat het formuleren en het vaststellen van een strategische koers voor een nieuw taalbeleid op relatief korte termijn (één tot twee jaar) gemaakt moet kunnen worden. Het resultaat van dit nieuwe beleid in termen van aanbod op taalgebied in de organisatie is een langduriger proces (eerste resultaten vanaf vijf tot tien jaar). Onze inschatting is dat het aanstellen van (een) verantwoordelijke functionaris(sen) helpt om tempo te maken en voortgang te houden ongeacht welk scenario wordt gekozen.

Aanbevelingen	Scenario 1	Scenario 2
<b>1. Beleg eigenaarschap van het taalbeleid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigenaarschap implementatie taalbeleid BZ expliciet beleggen (bij een language officer, of bij verantwoordelijke directies voor onderdelen van het taalbeleid (bv. <i>scholing bij AIB, ontwikkeling bij HDPO, selectiecriteria bij SG/DC, etc.</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taalbeleid BZ actief uitdragen en belang taalontwikkeling onderstrepen richting organisatie en personeel vanuit ambtelijke (en evt. politieke) top</li> <li>Eigenaarschap implementatie taalbeleid BZ expliciet beleggen (bij een language officer, of bij verantwoordelijke directies voor onderdelen van het taalbeleid (bv. <i>scholing bij AIB, ontwikkeling bij HDPO, selectiecriteria bij SG/DC, etc.</i>)</li> </ul>
<b>2. Formuleer een strategische visie en bepaal strategische talen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een strategische visie waarin taalbeheersing gekoppeld wordt aan het behalen van de bredere strategische doelstellingen van BZ</li> <li>Keuze voor een select aantal strategische talen (bv. EN, FR, DE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een strategische visie waarin taalbeheersing gekoppeld wordt aan het behalen van de bredere strategische doelstellingen van BZ</li> <li>Keuze voor een groter aantal strategische talen (bv. VN-talen, Duits, evt. Indonesisch, Arabisch, ...)</li> </ul>
<b>3. Breng taalkritische functies in kaart</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In kaart brengen van een select aantal taalkritische functies met input vanuit regiodirecties (~100, zie kanttekening in inleiding paragraaf 5.2.5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In kaart brengen taalkritische functies met input vanuit de regiodirecties (~200+, zie kanttekening in inleiding paragraaf 5.2.5)</li> <li>Aantallen taalkritische functies per regio vaststellen</li> <li>Onderscheid maken in noodzakelijke en niet-noodzakelijke taalkritische functies (vergelijk Canada)</li> </ul>
<b>4. Vertaal de strategie naar concrete meetbare doelstellingen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doelstellingen aantal medewerkers C1-niveau op strategische talen,</li> <li>Voor bepaalde posten waar taalkennis onontbeerlijk is (bv. Spaans in posten Latijns-Amerika) minimumeisen stellen aan taalbeheersingsniveau CdP (mogelijk taalkritische functie) en enkele diplomaten</li> <li>Voor enkele overige talen ambitie niveau bepalen (bv. voor Portugees en Turks)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doelstelling groter aantal medewerkers C1-niveau op strategische talen</li> <li>Bepaling aantal B1-niveau op strategische talen a.d.h.v. functies</li> <li>Voor posten waar taalkennis onontbeerlijk is (bv. Spaans in posten Latijns-Amerika) minimumeisen stellen aan taalbeheersingsniveau CdP (mogelijk taalkritische functie) en diplomaten</li> <li>Minimumeis aantal sprekers strategische talen op desbetreffende posten (bv. min. 3 C1-niveau op posten in China, etc.), dit zijn taalkritische functies</li> <li>Voor groot aantal overige talen een ambitieniveau bepalen (bv. voor Portugees, Arabisch, Indisch en Japans)</li> <li>Minimumeisen stellen aan aantal sprekers van talen op overige posten</li> </ul>
<b>5. Pas criteria werving en selectie aan op strategische doelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engels op C1-niveau, Tenminste B1-niveau Frans of Duits, en één van de andere strategische talen op B2-niveau</li> <li>Streef-selectieaantallen bepalen voor komende jaren op strategische talen en evt. andere talen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engels op C1-niveau, Tenminste B1-niveau Frans of Duits en één van de andere strategische talen op B2-niveau</li> <li>Selectieaantallen bepalen voor komende jaren op strategische complexe talen (bv. in 2022 tenminste 3 B1-niveau Chinees) en strategische bekende talen (bv. alle deelnemers tenminste B1-niveau Frans of Duits, en tenminste B1-niveau één extra strategische taal), en deze, mits nodig, te koppelen aan een opleidingsplan om C1-niveau te bereiken</li> <li>Selectieaantallen bepalen voor komende jaren voor enkele overige talen (bv. in de komende 5 jaar tenminste 2 sprekers B1-niveau Portugees)</li> </ul>
<b>6. Schets loopbaanpaden en evalueer plaatsingsbeleid op het gebied van taalbeheersing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taalontwikkeling wordt actief bevorderd tijdens loopbaan.</li> <li>Individuele loopbaan en circuitvorming waarin naast de ontwikkeling van een specialisme/expertise, rekening wordt gehouden met de ontwikkeling van een specifieke taal is op kleine schaal mogelijk (persoon als uitgangspunt).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taalontwikkeling wordt gezien als een strategisch beleidsdoel en wordt actief bevorderd en gemonitord tijdens loopbaan.</li> <li>Circuitvorming op grote schaal waarin de vereisten scherp zijn geformuleerd (persoon én organisatie als uitgangspunt).</li> </ul>
<b>7. Focus op integraliteit en samenhang van HR-inspanningen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het onderhouden van het taalniveau is vast onderdeel van de p-cyclus.</li> <li>Taal maakt onderdeel uit van de functionerings-, beoordelings- en ontwikkelgesprekken van medewerkers om taalontwikkeling te bevorderen. Eventueel ondersteunt met 360-graden feedback dat een gefundeerder inzicht geeft in de taalbeheersing in de medewerker.</li> <li>Afspraken over te volgen taal-opleidingen worden in ontwikkelgesprekken gemaakt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het onderhouden van het taalniveau is vast onderdeel van de p-cyclus.</li> <li>Bij de plaatsing wordt rekening gehouden met taalbeheersing en tijdens de plaatsing wordt gestuurd op (door)ontwikkeling van de taal.</li> <li>Taal maakt onderdeel uit van de functionerings-, beoordelings-, en ontwikkelgesprekken van medewerkers om ontwikkeling te bevorderen. 360-feedback wordt ingezet om gefundeerd inzicht te krijgen in de taalbeheersing van de medewerker in de praktijk.</li> <li>Taalbeheersing en kennis van de lokale cultuur wordt erkend als inhoudelijke expertise.</li> </ul>



Aanbevelingen	Scenario 1	Scenario 2
<b>8. Breng capaciteit in kaart door toetsing en monitoring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toetsing bij sollicitatie voor taalkritische functies</li> <li>In de personeelscyclus lijnmanagement systematisch taalbeheersing in de jaarlijkse schouw laten meenemen aan de hand van een helder evaluatiekader voor taalbeheersing (bv. gebaseerd op de CERF criteria) en eventueel voor het in kaart brengen van ontwikkelbehoeften gebruik maken van 360-feedback op taalbeheersing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bij verandering taalniveau strategische talen door medewerker (na opleiding of plaatsing) in systeem, wordt een toets afgenomen om niveau te bepalen.</li> <li>Voor opname of verandering taalniveau strategische talen in personeelsbestand is toetsing vereist.</li> <li>Bij verandering taalniveau van alle talen door medewerker (na opleiding of plaatsing) in systeem, wordt een toets afgenomen om niveau te bepalen.</li> <li>Voor opname of verandering taalniveau van alle talen in personeelsbestand is toetsing vereist.</li> <li>Personeelsbestand maakt inzichtelijk per post en afdeling welke taalbeheersingsniveaus en hoeveelheden FTE per taal aanwezig zijn.</li> </ul>
<b>9. Breng opleidingsbeleid en taalontwikkeling in lijn met strategische doelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taalopleidingen worden gevolgd met een concreet doel (vanuit ontwikkeling medewerker en strategie BZ).</li> <li>Met taalaanbieders wordt vanuit BZ voorafgaand gesproken over de context en specifieke doelstellingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Met taalaanbieders wordt vanuit BZ voorafgaand gesproken over de context en specifieke doelstellingen.</li> <li>Taalopleidingen worden gevolgd met een concreet doel (vanuit ontwikkeling medewerker en strategie BZ).</li> <li>Voor enkele strategische talen (bv. Frans, Duits, Chinees) worden vaste (inhouse) trainers aangesteld. Specifieke aandacht ook voor de context/cultuur waar de taal ingezet moet worden.</li> <li>Voor taalkritische functies is het mogelijk om meer langdurige opleidingen te volgen om het vereiste niveau te behalen.</li> </ul>

### 5.2.6 Aanbevelingen voor aanpassingen aan het huidige taalbeleid

In de laatste paragraaf geven wij enkele aanbevelingen die al doorgevoerd kunnen worden terwijl het proces om tot een strategisch taalbeleid te komen in gang wordt gezet. Het zijn aanbevelingen die zonder de overkoepelende strategische keuzes gemaakt te hebben, tóch al genomen zouden kunnen worden, en aan de organisatie het signaal geven dat er al direct opvolging wordt gegeven aan het onderzoek en de conclusies. Daarom zijn het aanbevelingen die niet haaks staan op het formuleren van een strategisch taalbeleid, maar juist in lijn daarmee gelezen moeten worden. De aanbevelingen zijn in lijn met en vaak een afgeslankte vorm van de aanbevelingen die in hoofdstuk 5.2.1 tot en met 5.2.4 gemarkeerd zijn met een rode asterisk \*.

#### *Herijk de selectiecriteria aan de voet*

Selectie aan de voet is het meest krachtige en (kosten-) efficiënte instrument om op langere termijn aan een bepaalde taalbeheersingscapaciteit te (kunnen) voldoen. Het instrument wordt nu al krachtig ingezet, maar kan meer strategisch ingezet worden om te voldoen aan de behoefte aan beheersing van complexe talen voor de komende 10 jaar. Zo zou ervoor gekozen kunnen worden om voor complexe (strategische) talen als Chinees, Russisch en Arabisch enkele slots open te stellen die enkel door C1/2-niveau sprekers van deze talen ingevuld kunnen worden. Voor andere talen zouden – afhankelijk van de behoefte – ook slots op hoog beheersingsniveau ingesteld kunnen worden. Zie verder 5.2.3.1.

#### *Stel een language officer aan die de HR-instrumenten in lijn gaat brengen*

Door een language officer (of taalfunctionaris) aan te stellen wordt een deel van het eigenaarschap al belegd (zie 5.3) en wordt het belang van taal erkend. Deze functionaris kan ten doel worden gesteld om de implementatie van het te formuleren taalbeleid voor te bereiden door de bestaande HR-instrumenten verder te inventariseren, te ontwikkelen en met elkaar in lijn te brengen. Om best practices uit te wisselen, zou vanuit deze functionaris een 'international language board' opgezet kunnen worden tussen diverse ministeries van Buitenlandse Zaken. Vanuit onze verkennende gesprekken leek er animo voor te zijn. Zie verder 5.2.2.1.

#### *Maak taal-ontwikkelaafspraken met medewerkers persoonlijke taal-ontwikkelplannen*

Na selectie aan de voet wordt weinig opvolging gegeven aan de taalbeheersing. Deze gemiste kans kan relatief eenvoudig ondervangen worden door ontwikkelafspraken te maken met de medewerker, en loopbaanpaden te schetsen door taalontwikkeling als ontwikkeldoel te formuleren. In het plaatsingsbeleid kan rekening worden gehouden met deze loopbaanpaden zodat een match ontstaat tussen de behoefte en ontwikkeldoelen van de medewerker en de vraag die vanuit de organisatie aan de medewerkers gesteld wordt. Zie verder 5.2.3.2.

*Neem taalontwikkeling mee in de P-cyclus*

Taalontwikkeling kan structureel actief mee worden genomen in de gesprekken tussen manager en medewerker. Hiermee wordt taalbeheersingsniveau een vast onderdeel van de managementcyclus. Hiertoe kan een uitgewerkt beoordelingskader met duidelijke criteria (in lijn met CERF-indeling) opgesteld worden dat geldt als leidraad. Het belang dat de organisatie hecht aan taalontwikkeling wordt hiermee geformaliseerd en stimuleert het management en de medewerkers om hier actief mee bezig te zijn. Hiermee wordt voorkomen dat beoordeling op taalbeheersingsniveau incidenteel wordt toegepast en afhankelijk is van de manager die hier belang aan hecht. Door taal serieus mee te nemen in de cyclus en de jaarlijkse schouw, geeft BZ een signaal af dat het taalbeleid serieus gaat aanpakken en op de kaart wil gaan zetten. Zie verder 5.2.3.2.

*Zet de opleidingen strategischer in, en stel deze af op de leerbehoeften van de medewerker*

Het opleidingsinstrument kan strategischer ingezet worden door deze enerzijds meer af te stemmen op de organisatiebehoeften (op welke talen wil BZ extra op inzetten en investeren) en die van de medewerker (leerbehoeften, leerstijl, ontwikkeldoel, timing van opleidingsinterventie). Zie verder 5.2.4.3 en Hoofdstuk 4.

*Breid de mogelijkheden voor taalontwikkeling op de post uit*

In de context leert men het best. Door te investeren in taalontwikkeling op de post kan op kosten-efficiënte wijze extra aandacht besteed worden aan taalontwikkeling op de post. Allereerst kunnen hiervoor voorafgaand aan plaatsing afspraken en ontwikkeldoelen worden gesteld. Op de post kan meer geïnvesteerd worden in lokale opleidingen. Zo zou per post met vaste lokale taalinstututen of docenten gewerkt kunnen worden die één of meerdere medewerkers helpen bij de taalontwikkeling. Ook zou, net als het VK doet, gebruik gemaakt kunnen worden van korte periodes van 'onderdompeling' door (jonge) BZ'ers tijdelijk bij een gastgezin in het land van plaatsing te laten verblijven. Hierbij dient ook gekeken te worden waar de taalopleidingen voor lokale medewerkers uitgebreid kunnen worden. Zie hiervoor verder 5.2.4.3.

*Breng de taalbeheersingscapaciteit verder in kaart via monitoring en toetsing*

Het volledig in beeld brengen van de capaciteit zal veel tijd en investering vergen, maar met kleine aanpassingen kan al meer inzicht bereikt worden en uiteindelijk een effectiever plaatsingsbeleid. Een eerste stap zou kunnen zijn om na afloop van gevolgde opleidingen te toetsen. Vervolgens zou ervoor gekozen kunnen worden om in elk geval op CdP-positie of bij functies waar taalbeheersing als absoluut criteriumkritiek wordt gesteld, te toetsen op taalbeheersingsniveaus van sollicitanten. De toetsing en monitoring kan vanuit hier uitgebreid worden naar het gewenste niveau. Zie verder 5.2.4.2.

## BIJLAGE 1.

## Overzicht geïnterviewde personen en organisaties

<b>Leden SG/DC-beraad</b>	<b>Posten Spaans</b>
DC Internationale Samenwerking	Post Buenos Aires
DC Politieke Zaken	
	Post Lima
<b>Hoofddirectie Personeel en Organisatie</b>	<b>Posten Portugees</b>
HDPO	Post Maputo
	Post Sao Paolo
	<b>Posten Frans</b>
	Parijs
	Dakar
	<b>Permanente vertegenwoordiging</b>
<b>Raad van de Posten</b>	Brussel
Post Harare	Wenen
Post Rome	New York
Post Panama	
Post Koeweit	<b>Regiodirecties</b>
Post Singapore	Directie Azië en Oceanië
	Directie Afrika en Midden-Oosten
<b>Posten Arabisch</b>	Locally Employed Staff Council (LESC)
Post Cairo	Directie Bedrijfsvoering
	AVT
Post Riyad	
Post Ramallah	<b>Opleidingsinstituten</b>
	Regina Coeli
<b>Posten Chinees</b>	
Post Peking	Elycio
Post Taipei	<b>Externe organisaties</b>
	Ministerie van Defensie
<b>Posten Russisch</b>	
Post Moskou	MFA Zweden
Post Kiev	MFA Verenigd Koninkrijk
Post Tbilisi	
	MFA Canada

## BIJLAGE 2.

## Kenmerken respondenten vragenlijstonderzoek

## Complete enquêtes

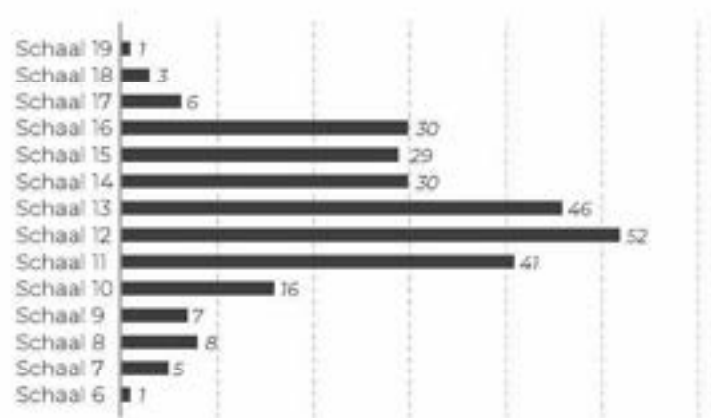


Figuur 2.

Herkomst ingevulde enquêtes (>3)	
Frankrijk	13
China	13
Verenigde Staten van Amerika	11
België	11
Duitsland	11
Turkije	9
Rusland	6
India	6
Indonesië	6
Tunesië	5
Oekraïne	5
Israël	5
Mozambique	5
Zwitserland	4
Bosnië en Herzegovina	4
Polen	4
Egypte	4
Italië	4
Congo, Democratische Republiek	4

Herkomst ingevulde enquêtes (>3)	
Oostenrijk	4
Irak	4
Japan	4
Mali	3
Senegal	3
Verenigd Koninkrijk	3
Burundi	3
Spanje	3
Australië	3
Cuba	3
Colombia	3
Rwanda	3
Ivoorkust	3
Servië	3
Jordanië	3
Sudan	3
Maleisië	3
Noord Macedonië	3

Taal	Aantal Respondenten (alleen talen >3)
Frans	59
Engels	40
Arabisch	37
Spaans	23
Duits	17
Chinees	15
Russisch	13
Nederlands	10
Portugees	9
Turks	9
Indonesisch	6
Italiaans	5
Oekraïens	5
Hebreeuws	5
Albanees	4
Bosnisch	4
Japans	4
Pools	4
Servisch	4
Hindi	4



Figuur 3. Aantal ingevulde enquêtes per schaal

## BIJLAGE 3.

## Winst- en verliesrekening van (on)voldoende taalbeheersing

## Categorieën:

1. Voorbeelden over werving & selectie
2. Voorbeelden over taal- en loopbaanontwikkeling
3. Voorbeelden over de effectiviteit in het functioneren

## Voorbeelden winsten en verliezen van (on)voldoende taalbeheersing

## Categorie 1: Werving en selectie

"Er worden mensen geplaatst die geen Spaans spreken. Tijdens mijn eigen selectie is er geen aandacht besteed aan taalvaardigheid (ik moest het op C1 niveau spreken) ... er is mij wel eens gevraagd hoe mijn Spaans is, maar niet getest. CdP is de enige functie zonder sollicitatiegesprek. Taal is heel belangrijk, maar wordt niet getoetst bij de CdP."

"We hebben mensen aangenomen die in hun cv hadden aangegeven over basis Spaans te beschikken, maar toen ze hier kwamen spraken ze helemaal niet goed Spaans. We sturen ze dan niet meer terug want ze zijn al door het proces heen: ze voldoen aan de technische eisen dat ze Spaans spreken. Maar het is een laag niveau waardoor ze over die drempel heen komen, dus zijn ze niet geschikt."

"Er zijn weinig OM'ers die Spaans spreken. Toen we eindelijk een Spaanssprekende OM'er (schaal 10) beschikbaar hadden voor een Spaanstalige post, ging de plaatsing niet door omdat de functie inmiddels was geüpgraded naar schaal 11."

"Om meer kandidaten te krijgen, vanwege het beperkte aanbod, wordt om strategische redenen tijdens de werving om een lager niveau taalbeheersing gevraagd. De post heeft C1 nodig, minimaal B2, maar uiteindelijk wordt B1 gevraagd."

"Er is geen toets voor taal. In een profiel kunnen mensen hun beheersing van talen aangeven, maar het gebeurt nooit dat er in het sollicitatiegesprek Frans of Spaans wordt gesproken. Dat doen we intern bijna nooit: het wordt bijna nooit meer getoetst. Je wordt aangenomen op een bepaald niveau, maar zelfs als je het gehaald hebt en 15 jaar niet hebt gebruikt, spreek je het dan nog steeds? Iemand geeft het zelf op maar er is nooit iemand die dat getoetst heeft."

"Misschien heeft het ermee te maken dat er niet genoeg mensen aangenomen kunnen worden en dat er bij de selectie niet veel mensen te vinden zijn. Wij hebben in Argentinië moeite om geschikte mensen te vinden."

"Op het moment dat een kandidaat beweert Russisch te spreken en als het een *make or break* capaciteit is, test ik dat altijd. Dan vallen mensen ook door de mand: mensen schatten zichzelf hoger in. Dit leidt tot een andere match."

## Voorbeelden winsten en verliezen van (on)voldoende taalbeheersing

## Categorie 2: Taal- en loopbaanontwikkeling

"Je mag nu maar één jaar taalles volgen in het Spaans, maar daar kan je omheen door opleidingsbudget van de eigen ambassade hiervoor in te zetten. In de aanloop wordt moeilijk gedaan bij de aanvraag voor een intensieve taalcursus van twee weken. Het wordt niet gestimuleerd. Je zit altijd in de knel met de overplaatsing: eigen taken af, alles regelen rondom overplaatsing, overdracht. Taallesen vooraf schieten er dan altijd bij in."

"Laten we inzetten op *life long learning* en zorgen dat elke BZ'er opgeeft welke talen diegene spreekt. En laat met een test aantonen op welk niveau je zit. Dan kun je inventariseren welke talen er worden gesproken. Als er een vliegtuig neerstort in Angola, dan is het handig om iemand te vinden die de taal spreekt. Het was een chaos om iemand te vinden die Russisch sprak die we per direct naar Rusland konden sturen."

"Er is geconstateerd dat het Engels van iemand op de post ondermaats was. Dit werd niet ter sprake gebracht in het functioneringsgesprek, dat werd génant gevonden. Er wordt een beetje weggekeken."

"Mijn collega die goed Arabisch spreekt, is nooit gevraagd om eerder in het Midden-Oosten geplaatst te worden. Een collega op de post die Arabisch spreekt, heeft moeite ervaren om in het Midden-Oosten geplaatst te worden. Een andere collega spreekt vloeiend Frans: zij is nooit gevraagd voor een functie in Brussel of Parijs of ergens waar Frans wordt gesproken, terwijl ze perfect Frans spreekt. Dit geldt hetzelfde voor Berlijn. Er wordt een ambassadeur naar Duitsland uitgezonden, maar die spreekt geen Duits. Dat is een blinde vlek en er zit geen stuwende organisatie achter."

"Ik heb onze competentiegids erbij gehaald en we hebben 41 competenties. In zo een P-gesprek kies je er 6 tot 10 die je relevant acht. Er wordt weinig gekozen voor mondelinge en schriftelijke vaardigheid. Durf, analyseren, creativiteit staat hoog, maar taaligheid zit daar niet bij. Voor mij is die heel belangrijk."

"Ik ben niet gestimuleerd om het Frans, wat ik sprak, bij te houden afgelopen jaren. Dan zou ik beter met Franse diplomaten kunnen communiceren. Er wordt niet op ingezet terwijl het aan het begin zo belangrijk was."

"Taal geeft meerwaarde aan het ambacht van BZ. Hiervan zouden BZ'ers moeten genieten. Maar het is de vrijblijvendheid: als je je huiswerk moet maken van Elycio, dan ga je dat niet doen. Als er een verwachting achter zit is het een ander verhaal. Er is sprake van totale vrijblijvendheid nadat je bent binnengekomen. Het wordt niet gestimuleerd om aan je talen te werken als je in dienst bent."

"Ik kan zonder probleem een cursus Spaans doen, maar vervolgens word ik niet gedwongen daar iets mee te doen. Er is geen stok achter de deur en er worden geen afspraken gemaakt."

"Collega's van grote landen krijgen vaak 6 maanden tot een jaar de tijd om zich onder te dompelen in de taal van het nieuwe land. Taalbeleid wordt bij BZ ondergewaardeerd. In de VS krijgt men een jaar Arabisch voor ze worden uitgezonden. Je mag meerdere keren een jaar een taal leren. Maar zij hebben ook wel 10 keer zoveel functies als wij en dan is plaatsing makkelijker."

"Ik kan twee weken naar de nonnen, terwijl mijn collega's hier uit andere EU-landen ruim 3 maanden naar de nonnen gaan. De Britten hebben een systeem dat als je als diplomaat wordt geplaatst je een jaar wordt ondergedompeld in de taal. Daar waar Angelsaksische landen slecht zijn in vreemde talen, spreken zij wel het beste de talen binnen de diplomatie. Dat zet ons in de praktijk wel op achterstand."

### Voorbeelden winsten en verliezen van (on)voldoende taalbeheersing

#### Categorie 3: Effectiviteit in het functioneren

"In Latijns-Amerika wordt ervan uitgegaan dat je met Engels een eind komt. Maar met Engels kom je niet ver. Spaans is een essentiële basisvaardigheid. Dit is zowel bij de benoemingen onderbelicht, en belangrijker in de aanloop naar de post sterk onderbelicht. Als je hier op de post zit en je spreekt geen Spaans, dan heb je een achterstand. Je kan je werk niet doen als je Spaans niet op goed niveau is. Je moet de taal op hoog, C1-niveau spreken, als je je goed wilt kunnen uitdrukken. Het is essentieel. Alle vergaderingen zijn in het Spaans. Ze begrijpen een uitspraak als *window of opportunity* niet eens. Als je met 2-3 andere EU ambassadeurs bent die vloeiend zijn in het Spaans, dan heb je wel moeite met mee doen."

"Ik heb een landbouwwattaché die hier al lang zit, maar die spreekt beroerd Engels. In december heb ik hem geëvalueerd. Je hebt veel kennis maar je Engels is niet goed en dat neem ik mee in je beoordeling. Als je met zo iemand bij een minister zit, en hij is niet verstaanbaar, dat kan niet."

"Ik spreek Frans, maar het duurde maanden tot ik uit mijn hoofd een speech kon geven. Dat is niet goed genoeg. Je moet je voordat je begint als Cdp, plaatsvervangend Cdp of uitgezonden medewerker, inclusief secretaresses goed voorbereiden."

"Japans is een moeilijke taal te leren, niet per se een land waar je in moet investeren. Maar tijdens een plaatsing in Japan, ging de hele omgeving aan mensen die daar niet in investeerden volledig voorbij. Het belang van taal voor ons werk is groot."

"Veel ambassadeurs spreken beter Frans dan Engels (van sommige werelddelen). Frans is een essentiële diplomatieke taal. Tijdens een overleg moest in het Frans worden genoteerd. Een beleidsmedewerker (schaal T1) gaf op het laatste moment aan dat zij het Frans onvoldoende beheerste. Het was een enorm gedoe om dat op het laatste moment georganiseerd te krijgen."

"We zijn afhankelijk van lokale medewerkers, maar je moet iemand hebben die je goed kan vertrouwen, denk aan de Covid-aankopen. We moesten mondkapjes bestellen, maar we konden zelf de juiste kwaliteit niet herkennen op de verpakking."

"We kregen de vraag om voor een VN-commissie het voorzitterschap in te vullen. Echter, doordat we geen Portugees sprekende beleidsmedewerker hadden, was het voor de post niet mogelijk deze positie in te vullen."

"De basis diplomatieke interventies kan je niet voldoende goed uitvoeren. Als je de taal niet beheerst, kan je geen contacten leggen, en dat is een basiselement. Je kan een diplomaat zijn, maar als je de taal niet beheerst heb je er niks aan. Taal gaat door alles heen: als je de krant niet kan lezen, kan je geen contacten leggen of de politiek analyseren. Als het echt belangrijk wordt, dan is taal essentieel."

"Wanneer in de Brusselse context het Frans niet wordt beheerst, is efficiënt werken onmogelijk. Dat geldt ook voor bilaterale bijeenkomsten; het is van belang dat je niet alleen met collega's, maar ook met counterparts communiceert. Dat kan niet alleen in het Engels. Mijn Franstalige collega's verliezen hun aandacht. Je kunt een paar zinnen in het Engels doen om zeker te zijn dat de boodschap overkomt."

"De tolken spreken over het algemeen niet goed Engels. Als je een uur hebt ingepland, ben je 15 minuten effectief bezig. Dat zijn gruwelijke gesprekken."

### Voorbeelden winsten en verliezen van (on)voldoende taalbeheersing

"Taal is belangrijk voor de semantiek: je kan een vertaalprogramma meenemen maar het gaat over de wijze waarop je dingen zegt die niet te vertalen vallen. Als ik iets in het Arabische zeg, kan ik het niet letterlijk vertalen naar het Nederlands. Het is een wijze waarop je dingen zegt. Diplomatie is een bedrijf en taal is daar een essentieel onderdeel van."

"Ik ben plaatsvervangend directeur geweest en ik was verantwoordelijk voor alle p-functies op de ambassades in Noord-Afrika. Hier is Frans essentieel, met name voor schaal T1 en T2 functies, maar die zijn lastig in te vullen. En als je een tweede man hebt, die een ambassadeur vervangt, dan kun je niet naar die landen als je geen Frans spreekt. Er is iemand geweest die een lastige start heeft gehad. Die zat bij EU-overleggen waar geen Engels werd gesproken."

"Als je in Brussel loopt, dan moet je snel kunnen schakelen tussen Engels, Frans en Duits. Anders kun je je functie niet uitvoeren."

"Na de oorlog in Congo investeerde Nederland, vaak samen met de EU, miljoenen Euro's in programma's om het leger te hervormen en te verbeteren. Vanuit Nederland werden ook twee militairen naar de Nederlandse ambassade gestuurd om dit hervormingsprogramma te begeleiden. Het enige probleem was dat deze twee militairen geen Frans spraken, en ook niet echt de intentie hadden om het te leren. Hierdoor lukte het hen niet relaties te leggen met belangrijke Congolese spelers in het leger en blokkades te identificeren en te neutraliseren. Hier verloor de Nederlandse bijdrage aan Congolese legerhervormingen aan effectiviteit."

"Ik heb 4 jaar in Moskou gezeten en als we ons hadden moeten verlaten op lokale medewerker m.b.t. MH-17, dan hadden we regelmatig een modderfiguur geslagen. Dan zijn er collega's die Russisch spreken, maar dat is caféniveau. Voorbeeld: 'In principe ben ik het met je eens' betekent 'ik zou het eens met je moeten zijn'. Het moet goed Russisch zijn, niet 'bler Russisch'. Dat is lastig want je pikt de nuances niet op."

"Diplomatie is gebaseerd op persoonlijke banden, vooral ook in de Arabische wereld. Als je de taal niet spreekt, gaat het heel moeilijk om die band te vormen. Als er een tolk aan een dinertafel zit, dan werkt dat niet. Met de MH17-situatie was dit bijvoorbeeld ook heel lastig."

"Op de post was geen medewerker aanwezig die de taal machtig was waardoor het noodzakelijk was een tolk in te zetten. De tolk had zich echter aanmatigend en zelfs dreigend opgesteld in gesprekken met LGBT-groeperingen. Tot twee keer aan toe zelfs."

"Taal is enorm belangrijk, het is een vervoersmiddel om het oerwoud door te komen. Diplomatie kan je niet leren uit een boekje. Je kan bepaalde bronnen niet gebruiken en dat is een extra barrière. Je kan een tolk inzetten, maar als je dieper wil graven bij mensen die experts zijn heb je kans op *lost in translation*."

"Met het Engels gaat het behoorlijk want we onderhandelen ook over teksten. Dat zullen collega's herkennen, dat is opereren op de vierkante meter. Het verschil kan worden gemaakt met wat er staat in een bijzin. Daar staan vaak de dingen die wel of niet acceptabel zijn. De mensen die ik zie beheersen het Engels goed en hebben er ook plezier in. Het moet vooral iets zijn dat je leuk vindt om te doen. Dat helpt."

"Hiervoor had ik een plaatsing in West-Afrika. Het hielp daar enorm als je een lokale taal sprak. Het geeft culturele diepgang, je hebt dan echt een binnenkomer."

"Voor de politieke rapportage probeer ik in gesprekken veel uit de andere partijen te trekken. Die gaan wel in het Russisch want je hoort meer en je kan iemand meer uit de tent lokken. Zodra je die informerende gesprekken in de lokale taal kan doen, haal je er meer uit. Aan een tolk heb je dan niet veel, die filtert te veel. Als die het naar het Russisch of Nederlands vertaalt, krijg je een ander begrip van de situatie."

**Voorbeelden winsten en verliezen van (on)voldoende taalbeheersing**

"Wanneer ik interviews in het Arabisch geef, ziet je dat het aanslaat. In Zuid-Soedan spreken ze een beetje Arabisch: als je daar een lezing begint in het Arabisch, dan word je uitgenodigd door de president en kom je in de media. Dat helpt enorm. In sommige gevallen krijg ik wel meer taken op mijn bord, maar dat vind ik niet erg want daardoor krijg ik een betere netwerkpositie."

"We zitten hier vaak met Rusland te onderhandelingen en ik ontleen er een behoorlijk voordeel aan dat ik informeel dezelfde taal kan spreken. Voor het shock effect spreek ik plenair in het Russisch."

"In het Midden-Oosten hoef je niet per se Arabisch te spreken want iedereen spreekt Engels. Maar ik merk dat je een bevoorrechte positie krijgt als je de taal spreekt."

"De Japanners, Amerikanen en Chinezen spreken altijd de vreemde taal. Hierdoor kunnen ze snel schakelen en deals sluiten. Als je dat in het Engels doet, dan sla je de plank mis."

"Als niemand de taal beheerst, welke informatie krijg je dan? Wil je dat anderen bepalen welke informatie je krijgt? Het gaat ook om hoffelijkheid, begrip en cultuur. Sommige landen doen alles in hun eigen taal. Je geeft een indruk van hun onvermogen als je dan Engels praat."



## BIJLAGE 4.

Gemeenschappelijk Europees Referentiekader voor Moderne Vreemde Talen<sup>4</sup>

## Vaardige gebruiker

## C2

Kan vrijwel alles wat hij of zij hoort of leest gemakkelijk begrijpen. Kan informatie die afkomstig is uit verschillende gesproken en geschreven bronnen samenvatten, argumenten reconstrueren en hiervan samenhangend verslag doen. Kan zichzelf spontaan, vloeiend en precies uitdrukken en kan hierbij fijne nuances in betekenis, zelfs in complexere situaties, onderscheiden.

## C1

Kan een uitgebreid scala van veeleisende, lange teksten begrijpen en de impliciete betekenis herkennen. Kan zichzelf vloeiend en spontaan uitdrukken zonder daarvoor aantoonbaar naar uitdrukkingen te moeten zoeken. Kan flexibel en effectief met taal omgaan ten behoeve van sociale, academische en beroepsmatige doeleinden. Kan een duidelijke, goed gestructureerde en gedetailleerde tekst over complexe onderwerpen produceren en daarbij gebruikmaken van organisatorische structuren en verbindingswoorden.

## Onafhankelijke gebruiker

## B2

Kan de hoofdgedachte van een ingewikkelde tekst begrijpen, zowel over concrete als over abstracte onderwerpen, met inbegrip van technische besprekingen in het eigen vakgebied. Kan zo vloeiend en spontaan reageren dat een normale uitwisseling met moedertaalsprekers mogelijk is zonder dat dit voor een van de partijen inspanning met zich meebrengt. Kan duidelijke, gedetailleerde tekst produceren over een breed scala van onderwerpen; kan een standpunt over een actuele kwestie uiteenzetten en daarbij ingaan op de voor- en nadelen van diverse opties.

## B1

Kan de belangrijkste punten begrijpen uit duidelijke standaardteksten over vertrouwde zaken die regelmatig voorkomen op het werk, op school en in de vrije tijd. Kan zich redden in de meeste situaties die kunnen optreden tijdens reizen in gebieden waar de taal wordt gesproken. Kan een eenvoudige lopende tekst produceren over onderwerpen die vertrouwd of die van persoonlijk belang zijn. Kan een beschrijving geven van ervaringen en gebeurtenissen, dromen, verwachtingen en ambities en kan kort redenen en verklaringen geven voor meningen en plannen.

## Basisgebruiker

## A2

Kan zinnen en regelmatig voorkomende uitdrukkingen begrijpen die verband hebben met zaken van direct belang (bijvoorbeeld persoonsgegevens, familie, winkelen, plaatselijke geografie, werk). Kan communiceren in simpele en alledaagse taken die een eenvoudige en directe uitwisseling over vertrouwde en alledaagse kwesties vereisen. Kan in eenvoudige bewoordingen aspecten van de eigen achtergrond, de onmiddellijke omgeving en kwesties op het gebied van directe behoeften beschrijven.

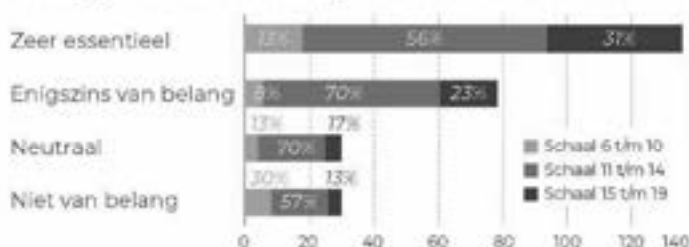
## A1

Kan vertrouwde dagelijkse uitdrukkingen en basiszinnen, gericht op de bevrediging van concrete behoeften, begrijpen en gebruiken. Kan zichzelf aan anderen voorstellen en kan vragen stellen en beantwoorden over persoonlijke gegevens zoals waar hij/zij woont, wie hij/zij kent en dingen die hij/zij bezit. Kan op een simpele wijze reageren, aangenomen dat de andere persoon langzaam en duidelijk praat en bereid is om te helpen.

## BIJLAGE 5.

## Tabellen en grafieken

Waarde van taal en de koppeling van strategische belangen en doelstellingen van BZ met taalbeleid

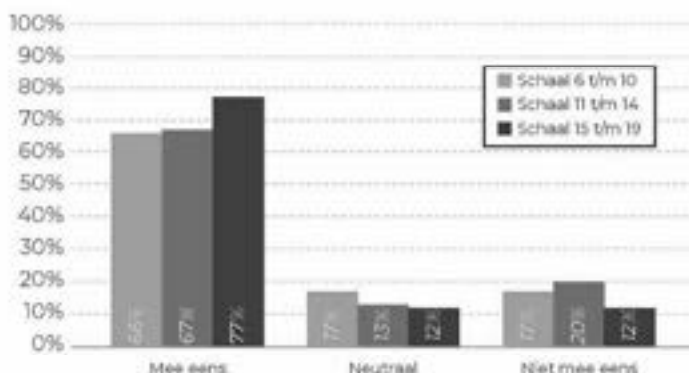


Tabel 1a. Mate waarin beheersing van de lokale taal essentieel is voor het uitoefenen van de functie.

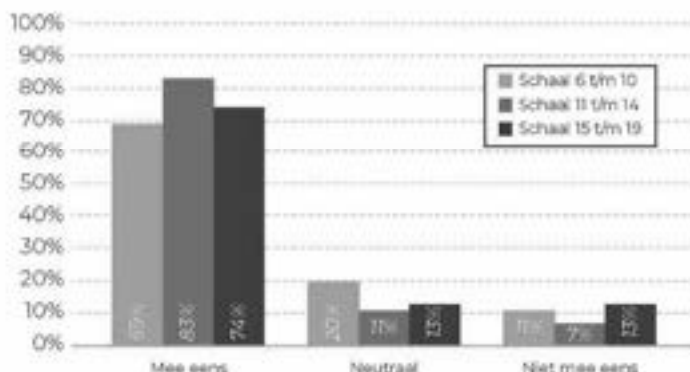
Inadequate beheersing van de lokale voertaal leidt tot het mislopen van kansen op diplomatiek gebied



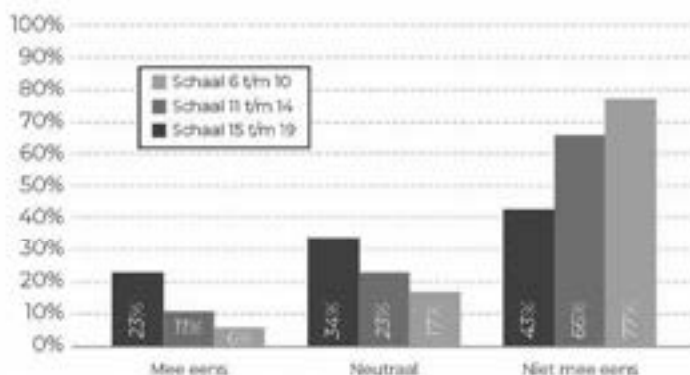
Tabel 1b. Koppeling van strategische belangen en doelstellingen van BZ met taalbeleid.



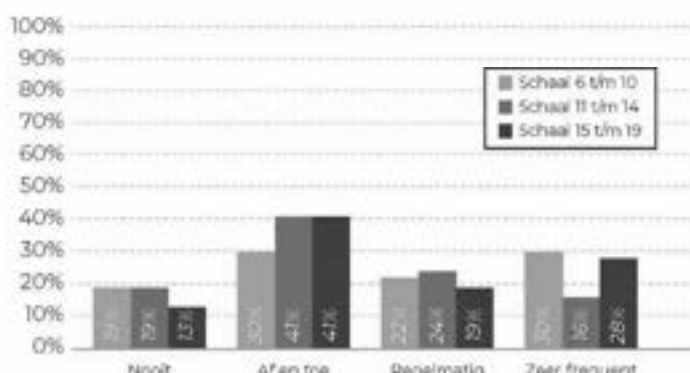
Tabel 1c. Voldoende lokale taalkennis aanwezig. Er is voldoende (lokale) taalkennis aanwezig op mijn post om de (diplomatieke) werkzaamheden zo optimaal mogelijk uit te kunnen voeren.



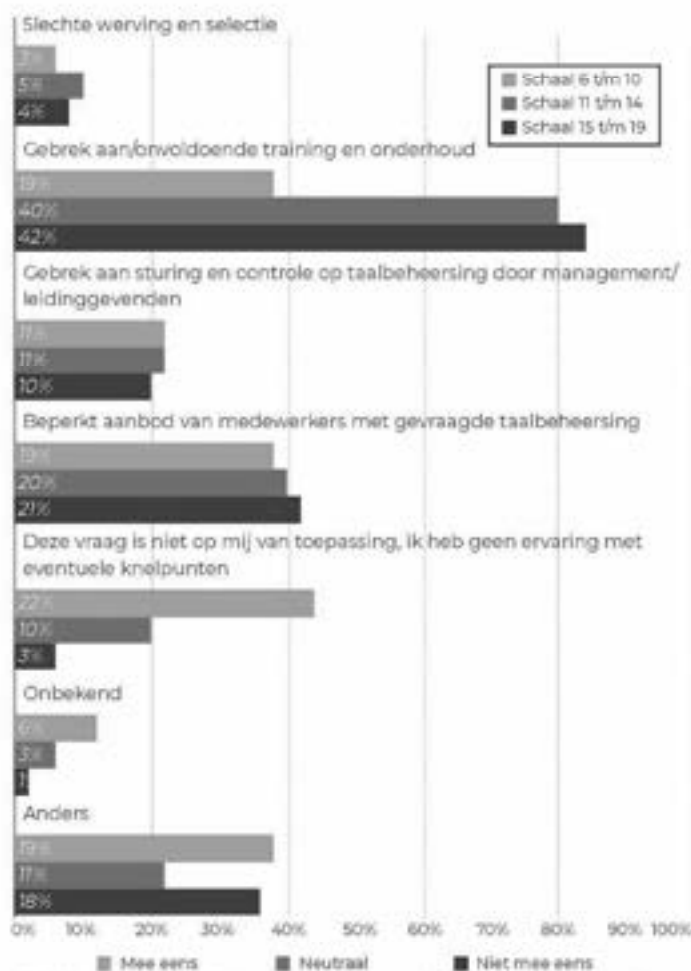
Tabel 1d. Inadequate beheersing van de lokale taal leidt tot problemen/het mislopen van kansen op diplomatiek gebied.



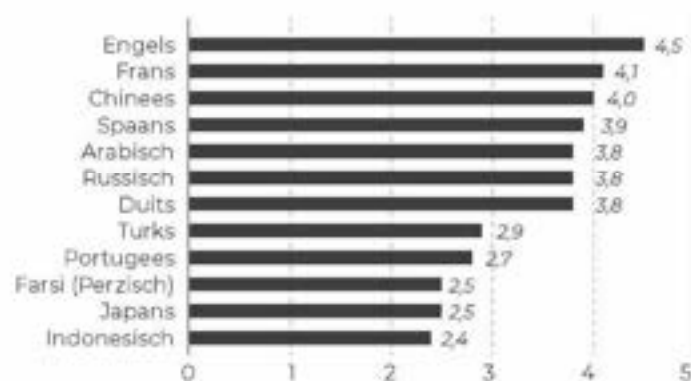
Tabel 1e. Taalbeleid is duidelijk verankerd in de strategische prioriteiten van BZ.



Tabel 1f. Frequentie van problemen bij uitvoeren van de functie veroorzaakt door onvoldoende taalbeheersing.

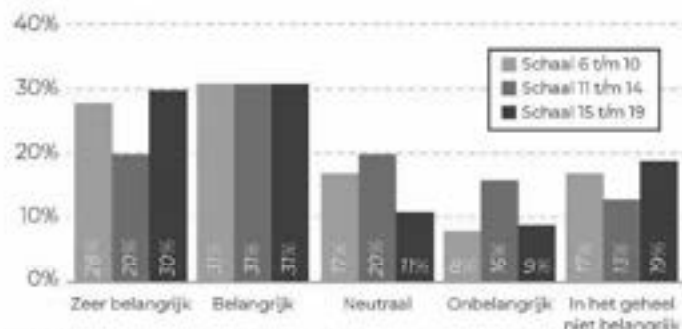


Tabel 1g. Belangrijkste oorzaken van problemen bij onvoldoende taalbeheersing.

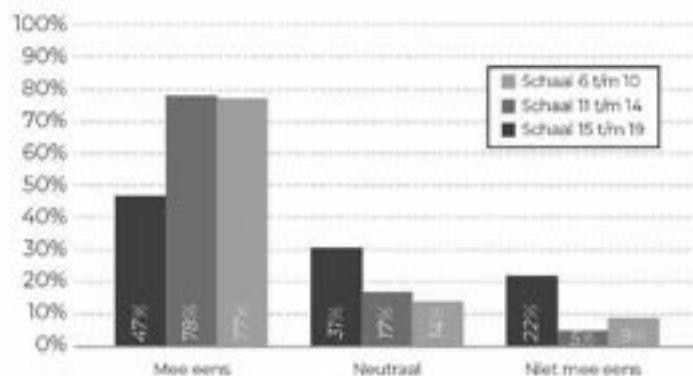


Tabel 1h. Relevantie van specifieke talen voor de realisatie van de strategische doelstellingen van BZ. (1 = minst belangrijk en 5 = meest belangrijk)

## Werving, selectie en plaatsingsbeleid (doorstroom) en uitstroom



Tabel 2a. Belang van lokale taalbeheersing voor plaatsing in huidige functie.

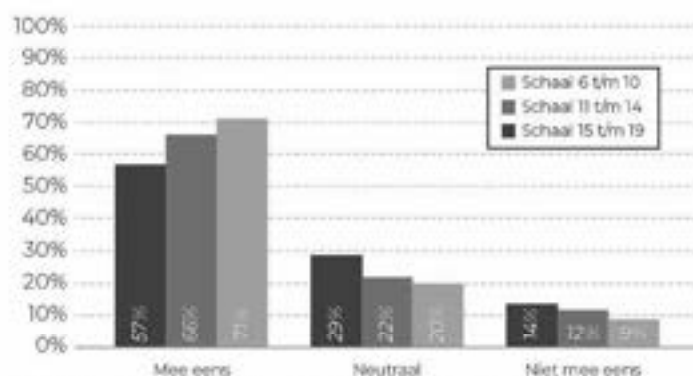


Tabel 2d. Verhouding diplomatieke vaardigheden versus taalbeheersing. Andere diplomatieke vaardigheden wegen bij een plaatsing op de post zwaarder dan de beheersing van de lokale taal.

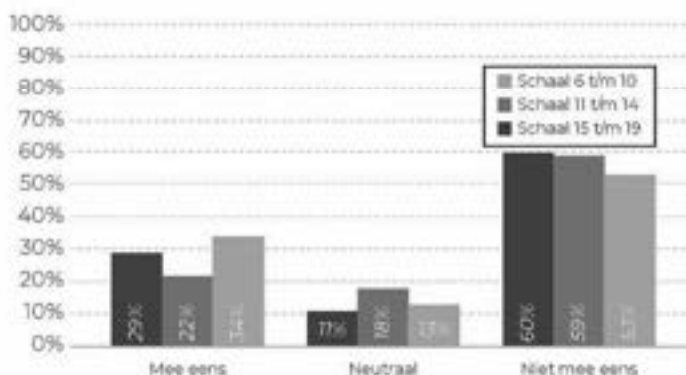
Bij een plaatsing wordt rekening gehouden met de beheersing van de lokale taal



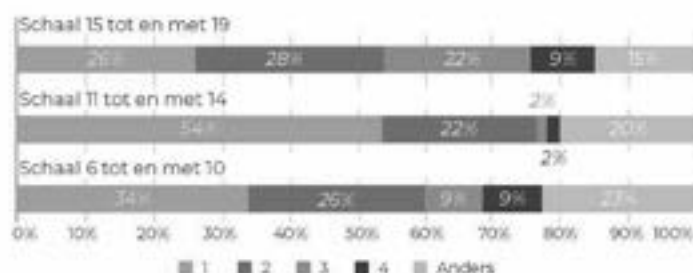
Tabel 2b. Werving, selectie en plaatsingsbeleid.



Tabel 2e. Belang om tijdens plaatsingen accent te leggen op taalbeheersing. Het is verstandig bij plaatsingen een sterke nadruk te leggen op de beheersing van de lokale taal.



Tabel 2c. Beheersing van de lokale taal was een strikte eis om op de post geplaatst te worden.



Tabel 2f. Aantal keren geplaatst in een specifiek taalgebied.

Taal	Voor functies gevraagde taalniveau		Door medewerkers zelf aangegeven taalniveau		Verschil	Standaarddeviatie
	Vraag	Aanbod	Verschil	Standaarddeviatie		
	Gemiddelde van Index	Gemiddelde van Index				
Arabisch	2,00	2,10	0,10	0,46		
Chinees	3,29	2,94	-0,34	0,47		
Duits	4,76	3,81	-0,95	0,40		
Engels	4,99	5,39	0,40	0,72		Laag
Frans	4,00	3,66	-0,34	0,27		
Indonesisch	1,42	2,74	1,32	0,72		Hoog
Portugees	3,10	3,61	0,51	0,28		
Russisch	3,13	2,80	-0,34	0,46		
Spaans	4,05	3,43	-0,63	0,18		Laag
Turks	2,80	3,69	0,89	0,46		

Niveau (CERF)	Indexcijfer
A1	1
A2	2
B1	3
B2	4
C1	5
C2	6

Tabel 2g. Vraag-aanbod voor de 10 'prioritaire talen' voor het niveau (CERF) van taalbeheersing.

Talen - vaardigheden	Schalen			Totaal Eind-totaal	Verschil
	6 t/m 10	11 t/m 14	15 t/m 19		
Vraag Arabisch	6	27	7	40	210
Aanbod Arabisch				250	
Vraag Chinees	6	8	3	17	78
Aanbod Chinees				95	
Vraag Duits	17	31	9	57	1405
Aanbod Duits				1462	
Vraag Engels	499	1115	114	1728	472
Aanbod Engels				2140	
Vraag Frans	82	288	39	409	1339
Aanbod Frans				1748	
Vraag Indonesisch	1	10		11	81
Aanbod Indonesisch				92	
Vraag Portugees	2	5	2	9	161
Aanbod Portugees				170	
Vraag Russisch	9	15	3	27	180
Aanbod Russisch				207	
Vraag Spaans	49	46	4	99	870
Aanbod Spaans				969	
Vraag Turks	1	5	1	7	50
Aanbod Turks				57	

Tabel 2h. Vraag-aanbod voor de 10 'prioritaire talen' voor verschillende functieschalen.

Taal	Leeftijd			Hoeveel % boven de 56 jaar? (uitstroom over ± 10 jaar)
	56 t/m 60	61 t/m 65	66+>	
Arabisch	10,40%	9,60%	0,80%	20,80%
Chinees	14,74%	8,42%	2,11%	25,26%
Duits	17,16%	13,67%	1,44%	32,26%
Engels	15,70%	12,48%	1,21%	29,39%
Frans	16,36%	12,81%	1,32%	30,49%
Indonesisch	19,57%	20,65%	2,17%	42,39%
Portugees	18,82%	18,82%	4,32%	41,76%
Russisch	13,04%	13,04%	1,45%	27,54%
Spaans	17,03%	11,76%	1,44%	30,24%
Turks	8,77%	7,02%	0,00%	15,79%
Eindtotaal	16,13%	12,78%	1,39%	30,30%

Tabel 2i. Uitstroom van diverse talen voor de komende 5 en 10 jaar.

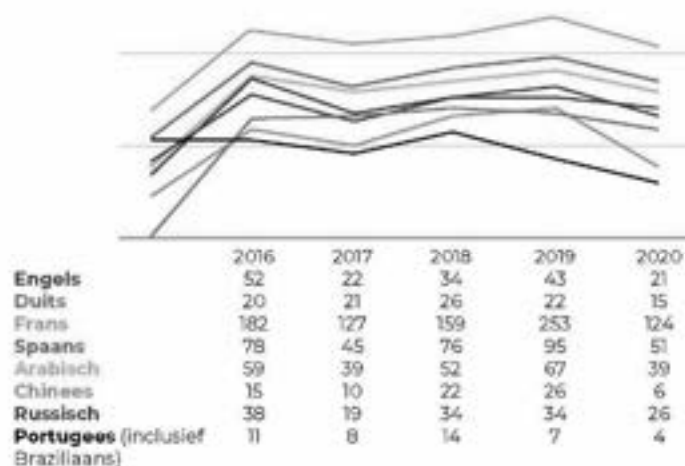
## Opleidingsbeleid en ontwikkeling



Tabel 3a. Opleidingsbeleid en ontwikkeling.



Tabel 3b. Ruimte voor taalontwikkeling tijdens plaatsing.



Tabel 3c. Aantal gegeven taaltrainingen aan het aantal personen per jaar (2015 - 2020).

Financiële en economische belangen van de staat

## Personeelscyclus



Tabel 4. Personeelscyclus en taalbeheersing (beoordeling, waardering en ontwikkeling).



## BIJLAGE 6

## Enquête Taalbeleid

1. In welk land ben je geplaatst?
  2. Welk type functie bekleed je op dit moment?
  3. Wat is het bijbehorende schaalniveau?
  4. Wat is je werkterrein? (*Consulair, Cultuur, Economie, Financieel, International Global Goods, Juridisch, Multilateraal, Ontwikkelingssamenwerking, Organisatie en bestuur/Interne zaken, Politiek, Regio, Stabiliteit en veiligheid, Overige*)
  5. Wat is de lokale voertaal in het land waar je werkzaam bent?
  6. Welk taalniveau van de lokale voertaal was minimaal vereist voor jouw aanstelling in je huidige functie (volgens het CEFR, Common European Framework of Reference For Languages)?  
Geen, A1, A2, B1, B2, C1, C2, Onbekend
  7. In hoeverre is beheersing van de lokale voertaal essentieel gebleken voor de invulling van jouw functie?
  8. In welke mate levert het onvoldoende beheersen van een vreemde taal (kan zijn de lokale voertaal maar ook bijv. Engels/Frans) problemen op bij het uitvoeren van je functie?
  9. Wat zijn volgens jou de belangrijkste oorzaken van eventuele knelpunten op het vlak van (vreemde) taalbeheersing? (niet specifiek in jouw functie)
    - Beperkt aanbod van medewerkers met gevraagde taalbeheersing
    - Slechte werving en selectie
    - Gebrek aan/onvoldoende Training en onderhoud
    - Gebrek aan sturing en controle op taalbeheersing door management/leidinggevenden
    - Onbekend
    - Deze vraag is niet op mij van toepassing, ik heb geen ervaring met eventuele knelpunten
    - Anders, namelijk...
  10. Op welke wijze worden eventuele knelpunten opgelost? Door de inzet van:
    - Digitale hulpmiddelen (o.a. vertalingssoftware)
    - Lokaal personeel
    - Tolk
    - Stagiaires
    - Bijscholing
    - Deze vraag is niet op mij van toepassing, ik heb geen ervaring met eventuele knelpunten
    - Anders, namelijk...
- Indien wenselijk kun je hier nog een extra opmerking plaatsen over de actuele situatie van de taalbeheersing.
11. Kun je voor jouw huidige functie aangeven hoe belangrijk beheersing van de vreemde (lokale) taal is geweest voor jouw aanstelling?
  12. Kun je, in het licht van de strategische prioriteiten van BZ, de volgende talen beoordelen op een schaal van 1 tot 5: van 1 (strategisch) minst belangrijk naar 5 (strategisch) meest belangrijk voor BZ? (*Arabisch, Chinees, Duits, Engels, Frans, Indonesisch, Portugees, Russisch, Spaans, Turks, Japans, Farsi (Perzisch)*)
  13. In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen (van toepassing op jou of de post waar je werkzaam bent)?
    - Beheersing van de lokale voertaal is een voorwaarde voor het behalen van onze (diplomatieke/strategische) doelstellingen als post.
    - Er is voldoende (lokale) taalkennis aanwezig op mijn post om de diplomatieke werkzaamheden zo optimaal mogelijk uit te kunnen voeren.
    - Taalbeheersing bij BZ is duidelijk verankerd in de strategische prioriteiten van BZ als geheel.
    - Inadequate beheersing van de lokale voertaal leidt tot het mislopen van kansen op diplomatiek gebied.
    - Ik verwacht dat de beheersing van vreemde talen in de toekomst (10 jaar) een belangrijke rol speelt in relatie tot de strategische en diplomatieke prioriteiten van BZ.
    - De waarde van goede taalbeheersing is groot, daarom is het van belang dat BZ in de toekomst een (meer expliciet) taalbeleid implementeert.
    - Andere ministeries van Foreign Affairs hebben een betere beheersing van de lokale taal in mijn land van plaatsing.
- Indien wenselijk kun je hier nog een extra opmerking plaatsen over de waarde van taalbeheersing.
14. In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen (van toepassing op jou of de post waar je werkzaam bent)?
    - Beheersing van de lokale voertaal van de post was een strikte eis om geplaatst te worden.
    - Andere diplomatieke vaardigheden wegen bij een plaatsing op de post sterker dan mijn beheersing van de lokale voertaal.
    - Mijn sollicitatiegesprek is destijds (deels) in de voertaal (lokale taal) van mijn post gevoerd.
    - Er worden bij plaatsingen gemakkelijk concessies gedaan als het gaat om de beheersing van de lokale voertaal.
    - Het zou verstandig zijn als bij plaatsingen een sterke nadruk wordt gelegd op de beheersing van de lokale voertaal.
    - Bij een nieuwe ronde plaatsingen wordt rekening gehouden met ieders beheersing van relevante vreemde talen.

15. Hoe vaak bent u in eenzelfde taalgebied geplaatst geweest?
16. Indien meer dan 1: In hoeverre haalt u voordelen uit herhaaldelijke plaatsing in eenzelfde taalgebied voor de taalbeheersing in uw functie?
17. Indien wenselijk kun je hier nog een extra opmerking plaatsen over de werving, selectie en plaatsing met betrekking tot taal.
18. Is het gelukt om voorafgaand aan je plaatsing het voor de functie benodigde taalniveau met behulp van opleidingen vanuit BZ te behalen?  
Eventuele toelichting op bovenstaande vraag.
19. Is het gelukt om tijdens je plaatsing het voor de functie benodigde taalniveau te behalen?
20. Eventuele toelichting op bovenstaande vraag.
21. Van de volgende methoden, geef een ranking van hoog (meest effectief) naar laag (minst effectief) voor de vormen van taalonderwijs die BZ biedt voor voldoende taalbeheersing op je plaatsing.
- Klassikaal les voorafgaand aan de plaatsing.
  - Individueel les voorafgaand aan de plaatsing.
  - Onderdompeling (Regina Coeli) voorafgaand aan de plaatsing.
  - Les ter plaatse bij een lokaal instituut.
22. In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen (van toepassing op jou of de post waar je werkzaam bent)?
- Taalbeheersing (van vreemde talen) is van belang om door te kunnen groeien binnen BZ.
  - Het beheersen van een vreemde taal wordt door BZ gewaardeerd.
  - Ik word gestimuleerd om mijn talen te ontwikkelen en op niveau te houden.
  - Voorafgaand aan een taalopleiding worden concrete doelen gesteld die betrekking hebben op de benodigde taalbeheersing voor mijn plaatsing, zodat ik mijn functie goed kan vervullen.
  - Het is eenvoudig om in aanmerking te komen voor een taalopleiding.
  - Ik krijg - voorafgaand aan de plaatsing - voldoende middelen (in opleidingsbudget/uren) om mij de taal relevant voor de komende post eigen te maken.
  - Ik krijg - voorafgaand aan de plaatsing - voldoende tijd (vrijgestelde uren) om mij de taal relevant voor de komende post eigen te maken.
  - Gedurende mijn plaatsing krijg ik voldoende de mogelijkheid om mij de taal eigen te maken.
  - De beheersing van (de lokale) taal is een vast onderdeel in het ontwikkelgesprek met mijn leidinggevende.
  - Mijn beheersing van (de lokale) taal wordt door mijn leidinggevende op de post meegewogen in mijn beoordeling.
  - Bij ons op de post wordt veel geïnvesteerd in de ontwikkeling van een tweede taal (Engels en/of Nederlands) van de lokale medewerkers.
  - Er zou sterker gestuurd moeten worden op de beheersing van vreemde talen
  - Het zou bevorderlijk zijn voor mijn taalbeheersing wanneer dit (in welke vorm dan ook) beloond zou worden door BZ
23. Wat zou BZ je kunnen aanbieden om jou en je collega's goed voor te bereiden op de toekomst met betrekking tot taal?
24. Indien wenselijk kun je hier nog een extra opmerking plaatsen over de ontwikkeling en beoordeling met betrekking tot taal.
25. Heb je eventueel nog aanvullende opmerkingen die je mee zou willen geven?



## 'WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG'

Wij zien een Nederland dat altijd in ontwikkeling is. Zowel sociaal als organisatorisch verandert er veel. Al meer dan 80 jaar volgen wij deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. Daarbij staan we voor duurzaam advies en de implementatie hiervan. Altijd gericht op vooruitgang én echt iets kunnen betekenen voor mensen, organisaties en de maatschappij.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. In ons advies zijn we hard op de inhoud, maar houden rekening met de menselijke maat. Onze adviseurs doen er alles aan om complexe vraagstukken om te zetten naar praktische oplossingen waar u iets mee kan. Wij geven advies en bieden digitale oplossingen waarbij we ons focussen op:

- Toekomst van werk en organisatie
- Energietransitie
- Transformatie van zorg
- Transformatie van openbaar bestuur

### **Berenschot Groep B.V.**

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AC Utrecht

Postbus 8039, 3503 RA Utrecht

030 2 916 916

[www.berenschot.nl](http://www.berenschot.nl)