



Uitvoeringsorganisatie
Bedrijfsvoering Rijk
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

9 principes om je organisatie divers en inclusief te maken

Hoe begin je ermee, welke aspecten zijn
belangrijk en wie kan je daarbij helpen?



De Rijksoverheid streeft naar een inclusieve organisatie met divers samengestelde teams. Dat staat beschreven in het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025. Ook heeft het Rijk de opgave om in de eigen organisatie te zorgen voor banen die bestemd zijn voor mensen met een arbeidsbeperking. Dat volgt uit zowel het Charter Diversiteit als de Banenafpraak.

Het is een opgave, een verplichting maar ook een prachtige kans. Uit diverse onderzoeken blijkt, dat het ervoor zorgt, dat we creatiever worden, klantgerichter gaan werken en tot betere oplossingen komen voor complexe maatschappelijke uitdagingen. Het zorgt voor tevreden en loyale medewerkers en daardoor word je een aantrekkelijke werkgever.

We hebben hierin nog een weg te gaan. Voor teamleiders, managers en HR-adviseurs betekent dit vaak een flinke uitdaging. Hoe doorbreek je vaste patronen en gewoonten, hoe werf je de juiste mensen, hoe geef je leiding aan een divers samengesteld team, wat kun je doen als collega's extra ondersteuning nodig hebben en hoe zorg je dat iedereen zich welkom voelt en optimaal kan functioneren? De experts van het Team Diversiteit & Inclusie (Team D&I), onderdeel van UBR | Personeel, kunnen je hierbij uitstekend helpen. We doen dat onder andere door advisering, training en begeleiding op diverse niveaus binnen de organisatie en voor alle aspecten van de p-cyclus.

9 principes om je organisatie diverse en inclusief te maken biedt een mooi overzicht van veel aspecten waarmee je rekening kunt houden. We bieden je graag een helpende hand. We wensen je veel succes!

Diversiteit

De Rijksoverheid is een van de grootste werkgevers van Nederland en staat open voor iedereen. Het maakt niet uit waar je bent geboren, waar je in gelooft en van wie je houdt. Diversiteit betreft de zichtbare en onzichtbare verschillen en overeenkomsten tussen werknemers, onder andere op het gebied van gender, seksuele geaardheid, etnische achtergrond, leeftijd, arbeidsbeperking, diversity of thoughts en vaardigheden.

Inclusie

Een inclusieve organisatiecultuur betekent, dat alle medewerkers actief betrokken en opgenomen worden in de groep. Dat zij zichzelf kunnen zijn, zich vrij voelen om hun mening te geven, zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen en zich in een veilige leeromgeving kunnen ontwikkelen. Een organisatiecultuur waarin uitsluiting, discriminatie, pesten en intimidatie niet worden getolereerd. Inclusie gaat over jezelf kunnen zijn, vrij je mening kunnen geven, je gewaardeerd en gerespecteerd voelen, ongeacht je diversiteitskenmerken.

9 principes van Diversiteit en Inclusie

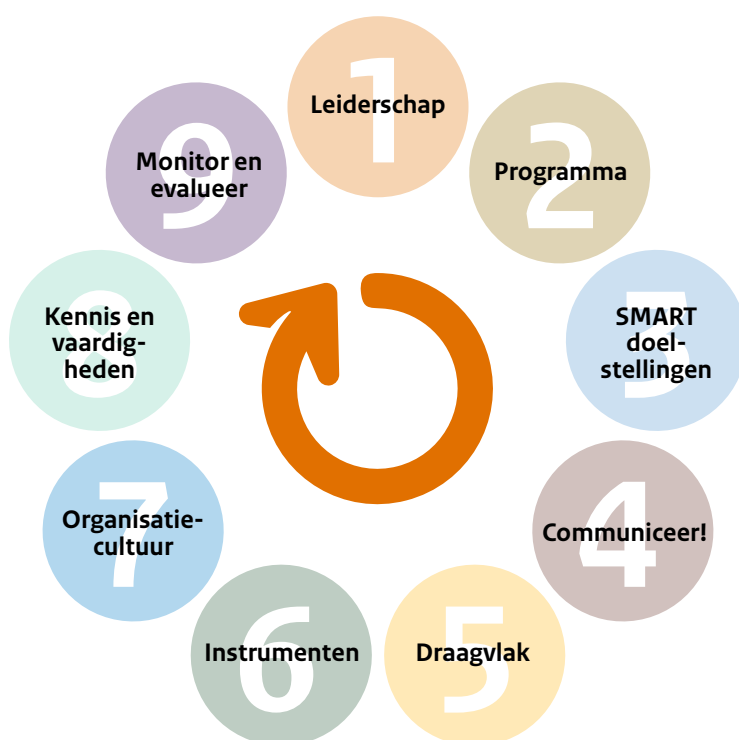
Om een succesvol programma over diversiteit en inclusie te kunnen ontwerpen is het van belang om te weten waar we staan. Wat doet de organisatie goed en waar is verbetering nodig? Vervolgens kunnen we doelstellingen formuleren en een programma ontwerpen. Het is belangrijk om jaarlijks te monitoren en te evalueren en waar nodig bij te sturen.

Op de volgende pagina's bespreken we de 9 principes van Diversiteit en Inclusie, met daarbij een korte omschrijving van iedere stap, een opsomming van nuttige acties en een verwijzing naar verdere informatie en ondersteuning.





9 principes om je organisatie divers en inclusief te maken



1

Gemotiveerde leiders

Leiderschap en doorzettingsvermogen zijn cruciaal. Jouw inzet bepaalt in belangrijke mate of het programma voor meer diversiteit en inclusie van de grond komt en of de doelstellingen worden gerealiseerd. Je kunt gauw praktische stappen zetten en dat raden we zeker aan, maar voor het werkelijk realiseren van diversiteit en inclusie zijn een geïntegreerde aanpak en een lange adem nodig.

Acties

- Formuleer en beleg de verantwoordelijkheid voor het beleid op diversiteit en inclusie expliciet op het hoogste niveau. De top draagt de urgentie van het onderwerp uit.
- Maak alle managementniveaus verantwoordelijk.
- Beleg D&I op ieder niveau in de lijn. Het uitvoeren van de plannen gebeurt op het niveau van afdelingen en teams. Het middenmanagement heeft hierbij een sleutelrol.
- Veranker diversiteit en inclusiedoelstellingen op alle niveaus in de beleids- of jaarplancyclus (top-, middenmanagement én op afdelingsniveau). Werk niet via een projectmatige aanpak, want dat heeft een groter afbreukrisico.

2

Stel het programma op

Zorg voor een helder D&I programma. Werk beleidsmatig, systematisch en resultaatgericht. Het bevorderen van de instroom, het behoud en de doorstroom van meerderheids- en minderheidsgroepen is zaak van een lange adem en gaat gepaard met vallen en opstaan. Zorg dus voor een veilige leeromgeving.

Acties

- Verbind de noodzaak van diversiteit en inclusie aan het doel, de missie en de visie van de organisatie. Leg het ook vast in de strategische communicatiedoelen.
- Stel per organisatieniveau een programma op met SMART doelstellingen.
- Beleg en monitor de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstellingen op ieder niveau van de lijn.

3

Formuleer SMART doelstellingen

Maak doelstellingen concreet en verplicht. Formuleer deze voor zowel de top als het middenmanagement. Zorg dat je eerst de feiten goed op een rijtje hebt. De analyse-instrumenten die je hiervoor gebruikt kun je ook inzetten voor het meten van de voortgang (zie stap 9).

Acties

- Zorg dat je de mate van diversiteit en inclusie in jouw organisatie kent. Maak hierbij gebruik van de gegevens uit het personeelsbestand en de Barometer Culturele Diversiteit. Ook de HR-adviseur kan cijfers leveren.
- Mogelijk zijn er belemmeringen voor doorstroom van ondervertegenwoordigde groepen. Voer hiernaar onderzoek uit. Vertrouwenspersonen, maatschappelijk werk, medewerkersnetwerken en de OR kunnen nuttige informatie verschaffen.
- Zet een medewerkersonderzoek op of laat een uitgebreider onderzoek uitvoeren om ook een kwalitatief beeld te krijgen van de mate van diversiteit in inclusie.
- Ga het gesprek aan met medewerkers op de werkvloer, de ondernemingsraad en medewerkersnetwerken.
- Leg concrete doelstellingen over vast voor instroom en doorstroom van medewerkers en voor medewerkerstevredenheid. Verbind hier termijnen aan.
- De mate van diversiteit en inclusie werkt ook door in imago van een organisatie en de aantrekkelijkheid als werkgever. Formuleer ook op dit punt concrete doelen.
- Wat is onze organisatiecultuur? Stel een lijst op met de gewenste omgangsvormen en maak een plan om dat voor elkaar te krijgen.
- Neem het thema D&I op in alle leiderschapsprogramma's.



4

Communiceer!

Communicatie is een belangrijk middel om de gestelde doelen te behalen. Draag het thema D&I actief uit, zowel intern als extern. Dat is goed voor het draagvlak en de beeldvorming. Het draagt bij aan een positief imago.

Acties

- De top van de organisatie en het middenmanagement dragen visie, gevoelde urgentie, de doelen en maatregelen voor diversiteit en inclusie zichtbaar uit.
- De organisatie communiceert intern en extern over haar streven naar diversiteit en inclusie en de meerwaarde ervan.
- Zorg ervoor dat diversiteit en inclusie in de hele organisatie zichtbaar wordt in woord en beeld.
- Communiceer intern en extern over het beleid en de instrumenten die worden ingezet.

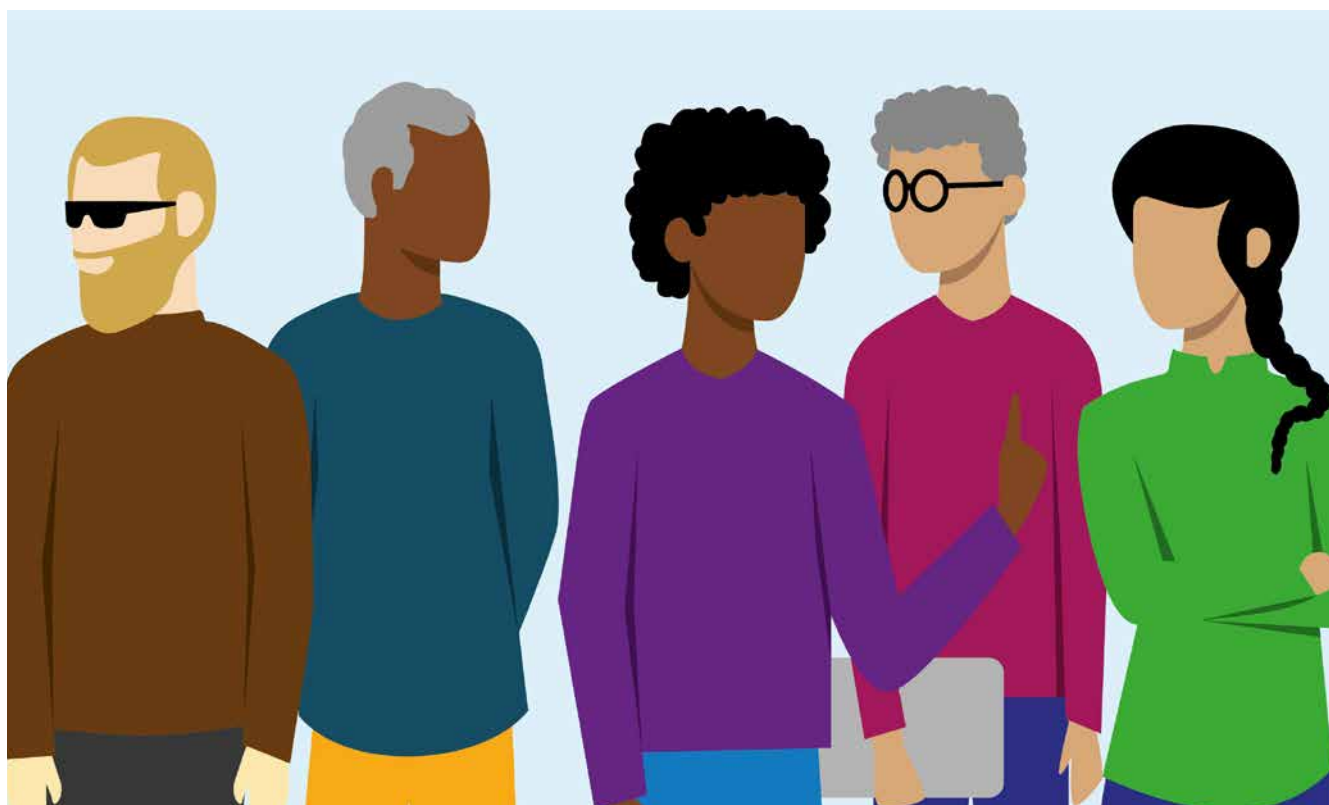
5

Zorg voor draagvlak

Duidelijke doelen en richtlijnen, verankering van D&I op alle niveaus en heldere communicatie in begrijpelijke taal zijn hierbij belangrijk. Iedereen moet het belang van diversiteit en inclusie voor de organisatie kunnen begrijpen. De top van de organisatie draagt dit uit.

Acties

- Stel interne en externe ambassadeurs aan met hart voor de zaak.
- Ondersteun initiatieven van de werkvloer in woord en daad.
- Zorg voor het delen van kennis en borg dat in de organisatie.
- Zet medewerkers in die voldoende expertise hebben.



6

Zet effectieve instrumenten in

Diversiteits- en inclusiebeleid blijft maatwerk. De effectiviteit van een instrument kan per doelgroep verschillen. De beschikbaarheid van instrumenten zegt niets over het gebruik ervan. De nadruk op diversiteit en inclusie kan zorgen voor weerstand en stereotypering. Het is belangrijk dat iedereen weet welke maatregelen en instrumenten worden ingezet en dat voorkeursbeleid van te voren goed wordt getoetst aan de wet- en regelgeving.

Acties algemeen

- Zorg voor borging van algehele diversiteit in ontwikkelings- en opleidingsprogramma's.
- Zet interne medewerkersnetwerken op en stimuleer deelname aan externe netwerken.
- Laat ondervertegenwoordigde groepen deelnemen aan mentoring- of stageprogramma's van interne en externe aanbieders.
- Zet medewerkers in die voldoende expertise hebben.

Acties voor doorstroom

- Zorg voor brede interne communicatie van vacatures.
- Rust selectie- of benoemingscommissies toe met professionele D&I kennis en vaardigheden.
- Mentoring en coaching: vanuit UBR Personeel zijn er verschillende programma's beschikbaar, zoals het rijkstalentenprogramma, het crosscoachingprogramma of hulp
- bij het opstellen van loopbaantrajecten.

Acties voor instroom

- Voor vacatureteksten, briefselectie, selectiegesprekken en andere HR-instrumenten geldt: organiseer het zo objectief mogelijk, zodat er vrij van bias op functie-eisen en competenties kan worden geworven en geselecteerd.
- Zorg voor divers samengestelde sollicitatiecommissies die getraind zijn om selectiegesprekken objectief te laten verlopen.
- Zorg voor inclusieve arbeidsmarktcommunicatie met aandacht voor groepen die ondervertegenwoordigd zijn binnen de organisatie en stem de kanalenstrategie voor het uitzetten van vacatures hier op af.
- Voor de doelgroep banenafpraak is jobcarving een mogelijkheid. Zet medewerkers in die voldoende expertise hebben.

Acties voor behoud van medewerkers

- Zet mentoren en coaches in voor de empowerment van ondervertegenwoordigde groepen. Zet netwerken en ontwikkelingsprogramma's op, zoals het Rijkstalentenprogramma en crosscoaching.
- Bied het management en de medewerkers trainingen aan op het gebied van D&I
- Gebruik van inzichten uit medewerkersonderzoeken voor eventuele interventies.
- Krijg inzicht in de vertrekredenen van ondervertegenwoordigde groepen via exitgesprekken of een exitmonitor.

7

Een inclusieve organisatiecultuur

Dit is zowel het resultaat van een effectief diversiteits- en inclusiebeleid als een voorwaarde voor het tot stand brengen van een effectief D&I beleid en het implementeren van D&I in organisatieprocessen. Dit vraagt om investeringen in een organisatieklimaat waarin de waarde van diversiteit en inclusie wordt erkend en tot zijn recht komt.

Acties

- Zorg dat zowel ondervertegenwoordigde groepen als meerderheidsgroepen zich gerespecteerd voelen en dat alle medewerkers het gevoel hebben bij de organisatie te horen.
- Heb oog voor cultuur van de organisatie en de maatschappelijke en politieke context waarin deze zich bevindt. Deze zijn van invloed bij het vormgeven van de inclusieve organisatiecultuur.
- Heb oog voor verschillen en sta toe dat er fouten worden gemaakt en maak dit in de teams bespreekbaar.
- Zorg dat je inzicht krijgt in waarden, normen en vanzelfsprekendheden in je organisatie. Zo worden mogelijke in- en uitsluitingsmechanismen zichtbaar.

8

Zorg voor specifieke kennis en vaardigheden

Om beleid uit te voeren en resultaten te boeken is het van belang dat managers en staf inzicht hebben in de mechanismen die diversiteit en inclusie belemmeren en de maatregelen die het bevorderen.

Acties

- Zorg dat leidinggevenden en HR-medewerkers zich bewust worden van mogelijke stereotypingen en bias die spelen bij werving en selectie van personeel en bij beloning en promotie.
- Houd rekening met intersectionaliteit (het dubbele minderheidslidmaatschap).
- Zorg voor een 'diversiteitsmindset' bij alle medewerkers. Diversiteit in kennis, competenties, talent en ervaring bevordert de creativiteit, zorgt voor een betere samenwerking, verbetert de prestaties van teams en bevordert het gevoel van inclusie.

9

Monitor en evalueer de voortgang en de resultaten

Zorg dat diversiteit en inclusie onderdeel zijn van de strategie en het beleid van de organisatie (zie stappen 1 en 2), zodat je de voortgang goed kunt monitoren en waar nodig kunt bijsturen. Doelen op het terrein van gender en leeftijd zijn kwantitatief en gemakkelijker meetbaar dan bijvoorbeeld de doelen voor inclusie. Zie stap 3 voor bronnen en methoden om de juiste gegevens boven tafel te krijgen.

Acties

- Monitor de realisatie van D&I doelstellingen. Gebruik hierbij de beleids- of jaarplancyclus van de organisatie. In de jaarplannen van afdelingen wordt uitgewerkt welke doelstellingen op diversiteit en inclusie men op afdelingsniveau nastreeft en hoe men hieraan gaat werken.
- Check welke maatregelen voor diversiteit en inclusie het meest effectief zijn. Blijf dit monitoren, want elke organisatie en elke fase vergt weer een andere focus.





Wie zijn wij?

UBR/team Diversiteit & Inclusie ondersteunt het Rijk met verschillende diensten om diversiteit en inclusief denken en handelen (D&I) op de werkvloer te bevorderen. Ons team bestaat uit professionele trainers, adviseurs en recruiters en is dé partij voor D&I gerelateerde vraagstukken. Wij zijn van het Rijk, voor het Rijk en weten als geen ander welke vraagstukken er spelen en hoe deze kunnen worden opgelost. Ons doel is om het Rijk te helpen met het behalen van haar D&I doelstellingen en het daarmee te profileren als een aantrekkelijke werkgever waar gelijkwaardigheid en diversiteit voorop staan.

Voor wie?

We werken exclusief voor de Rijksoverheid. Veel departementen en rijksorganisaties weten ons te vinden zoals EZK, BZ, BZK, IenW, VWS, de Belastingdienst, het RIVM en de Rijksdienst van Ondernemend Nederland (RVO). Bij deze organisaties zijn onze kandidaten met een beperking aan de slag of zijn wij bezig met D&I adviestrajecten of trainingen.

Meer weten?

Neem contact op via D&I@rijksoverheid.nl als je meer wilt weten wat team Diversiteit & Inclusie voor je kan doen. Kijk op onze [website](#) voor informatie over onze (incompany) trainingen, colleges en spreekuren.

Dit is een uitgave van het Team D&I, UBR-P, 3 juni 2021.

UBR

INCLUSIVITEIT

Team Diversiteit & Inclusie



www.ubrijk.nl/service/inclusiviteit



D&I@rijksoverheid.nl