



Groepsondernemingsraad Rijk

> Retouradres Postbus 20001 2500 EA Den Haag

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
De secretaris-generaal Drs. M.R. Schurink

Groepsondernemingsraad Rijk

p/a Turfmarkt 147
2511 DP Den Haag
Postbus 20001
2500 EA Den Haag
www.facebook.com/GORRijk/
www.twitter.com/gorriik
www.rijksoverheid.nl

Contactpersoon

Ambtelijk Secretariaat GOR
Rijk

AmbtelijkSecretariaatGORRijk
@minbzk.nl

Onze referentie

21.073

Uw referentie

Datum 25 oktober 2021
Betreft Advies inclusie en diversiteit

Geachte heer Schurink,

Eén van de zeven voornaamste focuspunten van het Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025 betreft het Rijk als inclusieve organisatie: 'Het inzetten op een inclusieve overheidsorganisatie met divers samengestelde teams en meer diversiteit in met name de hoge schalen. Dit onder andere vanwege de vergrijzing, de veranderende arbeidsmarkt, de veranderingen in de samenleving en de toenemende complexiteit van maatschappelijke vraagstukken'.

De GOR Rijk hecht veel waarde aan het maximaal streven naar een inclusieve Rijksdienst met divers samengestelde teams. In de tweede helft van 2020 heeft de GOR Rijk onder meer in september een hackathon geïnitieerd voor jonge collega's binnen de rijksdienst rond het thema inclusie en diversiteit en heeft er in december 2020 een dialoogsessie tijdens het 'vrije deel' van de overlegvergadering met u plaatsgevonden.

Het Rijk heeft het charter diversiteit en inclusie van Diversiteit in bedrijf ondertekend. In het strategisch personeelsbeleid 2025 'In het hart van de publieke zaak' geeft u aan dat er binnen het Rijk ten opzichte van de werkende beroepsbevolking in Nederland een evenwichtigere verhouding moet ontstaan in het personeelsbestand. Echter, het blijkt dat de rijksoverheid achter loopt. Met verwijzing naar [art. 23 lid 3 van de WOR](#), geven we u 3 concrete voorstellen:

- 1) Onderzoek in hoeverre de Rijksoverheid voldoet aan de belangrijkste voorwaarden voor succesvol diversiteitsbeleid
Denk aan onder andere commitment van de top, verankering in organisatiebeleid en inzicht in de eigen organisatiecultuur en structurele capaciteit om duurzame vooruitgang te boeken.
- 2) Zorg voor inzicht in cijfers
 - a. gebruik de Barometer Culturele Diversiteit voor de hele Rijksoverheid
 - b. Neem Rijksbrede uniforme vragen op over D&I in medewerkersonderzoeken en exitgesprekken en stel deze verplicht. Zorg ervoor dat de uitkomsten hiervan Rijksbreed inzichtelijk worden. Bundel de verschillende D&I onderzoeken (zoals Benchmark Dutch Government Pride).
 - c. Ga over de uitkomsten in gesprek met leidinggevenden en teams.

- 3) Inspiratie door goede voorbeelden
- a. Organiseer inspiratiesessies waarbij voorbeelden van andere organisaties aan bod komen.
 - b. Gebruik de Charter diversiteit om in contact te komen met bedrijven die voorop lopen. Ook kan ervoor worden gekozen om via de Charter Diversiteit in contact te komen met bedrijven die als inspiratiebron kunnen dienen.
 - c. Onderbouw ook waarom het goede voorbeelden zijn (doelbereik, interventie en aanpak).

Hieronder geven wij duiding op- en lichten het belang toe van het onderwerp diversiteit en inclusie.

Diversiteit en inclusie nader geduid

Diversiteit en inclusie worden vaak in één adem genoemd. Diversiteit heeft betrekking op de samenstelling van het personeelsbestand en inclusie op het bedrijfsklimaat en gelijke kansen. Een inclusieve bedrijfscultuur wil zeggen dat er een klimaat is waarin medewerkers zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen. Waar men er mag zijn en waarin men betrokken wordt op basis van kwaliteiten. Waar men zich veilig en in gelijke mate ondersteund voelt en er geen sprake is van uitsluiting. Daarnaast is het voor inclusie van belang dat medewerkers toegang hebben tot dezelfde mogelijkheden en evenveel invloed hebben op de organisatie. Ideeën en bijdragen van medewerkers met diverse perspectieven worden gezien én benut. Het gaat daarbij niet alleen over culturele, etnische en religieuze achtergronden, maar ook over andere dimensies zoals bijvoorbeeld gender, leeftijd, LHBTI en arbeidsvermogen.

Diversiteit leidt niet vanzelf tot een inclusievere bedrijfscultuur, maar omgekeerd is inclusie wel een voorwaarde voor duurzame diversiteit: als er sprake is van een onveilige bedrijfscultuur, discriminatie of (onbewuste) vooroordelen, zullen mensen niet solliciteren of kort na intreding van het dienstverband de organisatie weer verlaten¹. Het is daarom belangrijk om aandacht te hebben voor beiden aspecten: diversiteit én inclusie.

Wat is het belang van diversiteit en inclusie?

Aandacht voor Diversiteit en inclusie is om meerdere redenen belangrijk; niet alleen vanwege de sociale meerwaarde (hogere medewerkerstevredenheid) maar ook vanwege de economische meerwaarde. Verschillende onderzoeken wijzen uit dat D&I bijdraagt aan betere prestaties: diverse teams zijn innovatiever, leveren betere producten en diensten en nemen betere en betrouwbaardere beslissingen doordat meerdere perspectieven worden meegenomen². Bovendien heeft de Rijksoverheid een voorbeeldfunctie voor het bedrijfsleven als het gaat om het bieden van gelijke kansen en het tegengaan van discriminatie. Een Rijksoverheid die representatief is voor de samenleving weerspiegelt deze idealen. Om die voorbeeldfunctie goed te vervullen is het belangrijk dat de Rijksoverheid voorloper is op dit vlak. Mede vanuit die overweging heeft de Rijksoverheid zich geëngageerd aan D&I door het ondertekenen van het Charter Diversiteit³. De Rijksoverheid streeft expliciet naar een diverse samenstelling van haar personeelsbestand en naar een inclusieve organisatie.

¹ <https://diversiteitinbedrijf.nl/wp-content/uploads/2018/12/Diversiteitswijzer-cultuur-12-12-digitaal.pdf>

² [Why Diverse Teams Are Smarter \(hbr.org\)](https://hbr.org/why-diverse-teams-are-smarter)

³ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/diversiteit-overheidspersoneel>

Ondanks dit streven slaagt de Rijksoverheid er nog onvoldoende in om D&I in al haar facetten goed in de praktijk te brengen. Het aantal rijksmedewerkers met een migratieachtergrond neemt gestaag toe, maar in de hogere schalen blijven de aantallen nog achter⁴. En ook het aantal banen binnen de Rijksoverheid voor mensen met een arbeidsbeperking blijft achter. D&I gaan niet vanzelf. Daarom is nu een actieve aanpak nodig!

Concrete voorstellen voor het Rijksbrede D&I-beleid:

We dragen in dit advies drie concrete voorstellen voor die ons inziens bijdragen aan een effectiever rijksbreed D&I-beleid, te weten:

- 1) onderzoek in hoeverre de Rijksoverheid voldoet aan de belangrijkste voorwaarden voor succesvol diversiteitsbeleid,
- 2) zorg voor inzicht in cijfers, en
- 3) inspiratie door goede voorbeelden.

We lichten deze hieronder achtereenvolgens toe.

1. Onderzoek in hoeverre de Rijksoverheid voldoet aan de belangrijkste voorwaarden voor succesvol D&I-beleid

De SER heeft in 2019 onderzoek gedaan en adviezen geformuleerd over D&I-beleid dat werkt. Drie voorwaarden voor succesvol diversiteitsbeleid volgens de SER⁵:

-Commitment van de top:

Het is belangrijk dat de top van de organisatie de noodzaak en urgentie van diversiteitsbeleid voelt, uitdraagt en de verantwoordelijkheid daarvoor hoog in de organisatie belegt.

-Verankering in het organisatiebeleid:

Voor duurzame resultaten is het belangrijk dat diversiteitsbeleid vast onderdeel wordt van het reguliere strategische en HR-beleid. Daarmee hangt de voortgang van D&I niet willekeurig af van een paar toegewijde mensen.

-Inzicht in de eigen organisatiecultuur:

Om te kunnen werken aan een inclusieve bedrijfscultuur is het van belang kennis en inzicht te vergroten bij leidinggevendenden over de geschreven en ongeschreven regels binnen het bedrijf en hoe (verschillend) medewerkers deze beleven.

In hoeverre voldoet de Rijksoverheid aan deze voorwaarden en waar is nog winst te behalen?

Door het in kaart brengen van de stand van zaken ten aanzien van deze drie voorwaarden, kunnen verdere vervolgstapen ingezet worden. Er zijn verschillende manieren om de stand van zaken t.a.v. deze voorwaarden te onderzoeken, namelijk door het invullen van een diversiteitsscan, het laten uitvoeren van intern onderzoek (bijvoorbeeld door een interne diversiteitscommissie) of het inhuren van extern advies⁶. Voorstel: Een goede en laagdrempelige start om meer zicht te krijgen op de mate waarin de Rijksoverheid aan de voorgenoemde drie voorwaarden voldoet, is het invullen van de diversiteitsscan van Kennisplatform Integratie en Samenleving:

⁴ [Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2019 | Rapport | Rijksoverheid.nl](#)

⁵ [Meer diversiteit op de werkvloer en in de top : gewoon een kwestie van doen \(ser.nl\)](#)

⁶ <https://www.regioplan.nl/wp-content/uploads/2018/10/16005-Eindrapport-Charter-Diversiteit-Regioplan.pdf>

www.audit-diversiteit.nl. Met dit online instrument kunnen organisaties hun eigen veranderingsproces inzichtelijk maken.

2. Zorg voor inzicht in cijfers

Om te weten of we binnen de Rijksoverheid vooruitgang boeken op het vlak van Diversiteit en Inclusie, is het belangrijk om D&I te monitoren. Meten is weten. Daarnaast kunnen de monitoringsresultaten worden ingezet om binnen de Rijksoverheid 'best practices' te identificeren die een voorbeeldfunctie kunnen vervullen.

Om te werken aan diversiteit is het belangrijk om zicht te hebben op de samenstelling van het personeelsbestand. Registratie van geslacht en leeftijd is meestal geen probleem. Registratie van andere dimensies, zoals bijvoorbeeld etniciteit, geloofsovertuiging en LHBTI is moeilijker⁷. Dit is ook het geval bij de overheid. Zo zijn over het aantal vrouwen binnen de Rijksoverheid redelijk wat cijfers beschikbaar. Cijfers laten zien dat circa 45% van de ambtenaren bij het Rijk vrouw is en dat het aandeel vrouwen op topniveau (ABD) binnen de Rijksoverheid in 2017 rond de 34% ligt⁸. Dat is hoger dan het wettelijke streefcijfer van 30%.

Cijfers over culturele diversiteit binnen de Rijksoverheid zijn echter schaars. Circa 10% van de rijksambtenaren had in 2017 een niet-westerse migratieachtergrond, maar over de verdeling daarvan over de verschillende schalen zijn nauwelijks cijfers bekend. Een complicerende factor bij het meten van culturele diversiteit is het feit dat het op verschillende manieren kan worden gedefinieerd. Ook de privacywetgeving maakt het moeilijk om culturele diversiteit te meten.

Desalniettemin heeft de pilot Barometer Culturele Diversiteit van het ministerie van SZW recent goed bruikbare informatie opgeleverd over de personeelssamenstelling van verschillende organisaties, waaronder het ministerie van SZW zelf⁹. Deze Barometer kan worden uitgerold binnen de gehele Rijksoverheid.

Voorstel: Krijg meer inzicht in culturele diversiteit binnen de Rijksoverheid door de Barometer Culturele Diversiteit voor de gehele Rijksoverheid op te stellen.

Inzicht in inclusiviteit

Naast het verkrijgen van zicht op de personeelssamenstelling, gaat het er bij D&I ook om of medewerkers van de rijksoverheid zich gewaardeerd, gerespecteerd, er mogen zijn en betrokken worden op hun kwaliteiten, veilig en in gelijke mate ondersteund voelen en er geen sprake is van uitsluiting. Bij de Rijksoverheid is hier nog weinig zicht op. Een goed instrument om dit te meten is het Medewerkersonderzoek (MO). Een aantal departementen maken al gebruik van D&I-gerelateerde vragen in het MO (o.a. JenV en SZW). Ons voorstel is om dit op uniforme wijze binnen de gehele Rijksoverheid uit te rollen en om de vragen scherper te formuleren en de daaruit voortvloeiende informatie inzichtelijk te maken en te bundelen. Het

⁷ <https://diversiteitinbedrijf.nl/wp-content/uploads/2018/05/DIB-Kennisdocument-Meten-is-weten-versie-2-januari-2018.pdf>

⁸ Strategisch personeelsplan Rijk 2025: [WEB_113163_Brochure2e_Publieke_zaak\(3\).pdf](#)

⁹ [Pilot Barometer culturele diversiteit – pilotwerkgevers \(cbs.nl\)](#)

analyseren van de antwoorden kan leiden tot het vinden van patronen of processen die inclusie belemmeren en/of wat er goed gaat¹⁰.

Een nadeel van het MO is dat de focus daarin ligt op kwantitatieve vragen. Om de antwoorden beter te duiden en meer zicht te krijgen op eventuele problemen is het belangrijk om ook gebruik te maken van expertise van medewerkers-netwerken en om kwalitatieve onderzoeksmethodes in te zetten, zoals focusgroepen en diepte-interviews. Enquêtes kunnen immers niet alles meten en persoonlijke verhalen versterken inleving en empathie¹¹. Ten slotte kunnen exitgesprekken een bron van informatie zijn. Wat zijn de redenen voor vertrek? Had dit te maken met beperkte doorstroommogelijkheden? Zijn er knelpunten voor promotie naar een hogere functie? Had dit te maken met (mogelijke) discriminatie? Door analyse van D&I gerelateerde onderwerpen binnen exitgesprekken kan meer inzicht worden verkregen in de redenen waarom bepaalde (groepen) mensen de organisatie vroegtijdig verlaten of niet promoveren. De reeds voor handen zijnde Rijksbrede exit-enquêtes moeten snel beschikbaar komen.

Voorstel: neem Rijksbrede uniforme vragen over D&I op in de medewerkersonderzoeken en exitgesprekken en ga over de uitkomsten in gesprek met medewerkersnetwerken.

3. Inspiratie door goede voorbeelden

Binnen de private sector zijn er voorbeelden van organisaties die stappen hebben gezet op het vlak van D&I. Als Rijksoverheid kunnen we in gesprek treden met een aantal voorlopers op dit onderwerp om inspiratie op te doen. Welke strategieën zijn ingezet en in hoeverre zouden we daar binnen de Rijksoverheid ook gebruik van kunnen maken?

Voorstel: We stellen voor om een inspiratiesessie te organiseren waarin goede voorbeelden van D&I beleid bij andere organisaties aan bod komen. Mogelijke organisaties om daarvoor uit te nodigen: PWC (zie box 1), Agora en Zalando. Ook kan ervoor worden gekozen om via de Charter Diversiteit in contact te komen met bedrijven die als inspiratiebron kunnen dienen. bron: SER). In dit kader verwijzen wij ook graag naar de kabinetsreacties op dit SER-advies en het Rapport Vinkenburg.

De GOR Rijk hoopt dat met dit advies en het oppakken van de voorgestelde acties de realisatie van het doel om een meer inclusieve overheidsorganisatie met divers samengestelde teams en meer diversiteit in met name de hoge schalen dichterbij brengt.

¹⁰ <https://diversiteitinbedrijf.nl/wp-content/uploads/2018/05/DIB-Kennisdocument-Meten-is-weten-versie-2-januari-2018.pdf>

¹¹ Broadnax, W. D. (2010). Diversity in public organisations: A work in progress. Public Administration Review, 70(1), 177-189.

**Groepsondernemingsraad
Rijk**

Datum
25 oktober 2021

Onze referentie
21.073

De GOR Rijk wil u tenslotte ook graag in overweging geven om uzelf de vraag te stellen: hoe divers wil de Rijksoverheid zijn? Wanneer is een goede en representatieve afspiegeling bereikt? Wanneer is D&I voldoende gewaarborgd?

Met vriendelijke groet,



Drs. R.A.M.J. Jans CIA
voorzitter GOR Rijk



M.R. Vorselen
secretaris GOR Rijk