

---

# DIVERSITEIT & INCLUSIE PLAN 2024: OP WEG NAAR DE MEEST DIVERSE EN INCLUSIEVE!

---

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 arbeidsbijzonderheid. Dat volgt uit zowel **het Charter Diversiteit** als **de Banenafpraak**.

“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”.

## **Visie team D&I bij VWS**

Wij gaan een stap verder: als je er bent, binnen of buiten, dan doe je mee. Dat hoeft je niet te legitimeren. We zijn onderdeel van een maatschappij van bijna 18 miljoen Nederlanders met vele verschillende perspectieven, achtergronden, mogelijkheden en denkwijzen. Voor deze mensen werken we. Dus ook voor onszelf. De buitenwereld in de breedste zin binnenhalen. En ondertussen je bewust worden van de diversiteit die we in huis hebben, die optimaal benutten, inclusief leidinggeven aan complexe vraagstukken in een politieke omgeving. Weerbaar én kwetsbaar, dienend én leidend, agenderend én volgend. VWS wil de meest inclusieve en diverse organisatie van de Rijksoverheid zijn!

Als VWS hebben we hierin nog een weg te gaan. Voor leidinggevendenden, medewerkers, adviseurs op onder andere HR en Communicatie en uiteraard in onze beleidsopgaves. Omdat we allemaal onszelf meenemen begint het bij bewustwording. 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? Er gaat al veel goed, er zijn al een hoop gesprekken op gang gekomen. We vieren er herdenken gezamenlijk, veel leidinggevendens zijn zich bewust van hun opgave.

Als team D&I kiezen we er bewust voor om de G van Gelijkwaardigheid niet toe te voegen, in tegenstelling van wat we steeds vaker voorbij zien komen. We vinden het belangrijk dat het woord “gelijkwaardigheid” goed wordt gehoord om te voorkomen dat we in een semantische discussie belanden. Want heeft een inclusieve organisatie niet per definitie gelijkwaardigheid hoog in het vaandel staan? En wat verstaan we eronder? Willen we ongelijk investeren om gelijkwaardigheid te realiseren? Of juist niet? Dat zullen we bij de ‘Why’ gaan duiden.

Nu is het noodzakelijk dat we van een “coalition of the willing” naar een “gedeelde noodzaak en urgentie” gaan. In 2024 gaan we hier concreet invulling aan geven. We volgen daarin de gedachtegang: als je weet **waarom** je iets doet, maak je de stap naar **hoe** je iets doet en vul je dan in **wat** je doet. Met team D&I hebben we sessies gehouden waar dit jaarplan de uitkomst van is. Niet in beton gegoten, maar als leidraad voor ons handelen. Geschreven voor onszelf, als leidraad/agenda voor onszelf in 2024, voor team B&E zodat we samen de beleidsuitdagingen op P-beleid aan kunnen en passen in de grote opgaven van VWS. Immers, inclusie is een kernwaarde van het hele ministerie. Dat betekent dat we in ieder geval verbinden met HR, de HR-adviseurs, Communicatie, de organisatieadviseurs en alle leidinggevendens. In de uitvoering werken we samen met onder andere Integriteit en de Banenafpraak.

### **Rol team D&I**

We hebben het ook gehad over **onze eigen rol**. Als onderdeel van team Beleid en Expertise (team B&E) zien we onze toegevoegde waarde vooral op strategisch én tactisch niveau, namelijk op het gebied van;

- **Beleid**
- **Advies**
- **Ondersteuning**

Als **beleidsadviseur** en ontwikkelaar ontwikkelen we VWS breed beleid, vertalen we Rijksbreed beleid, anticiperen we op bredere ontwikkelingen en brengen we kennis de organisatie in. Als spin in het web enthousiasmeren we netwerken én monitoren we dat de netwerken onderdeel zijn en blijven van de grotere inclusie-opgave. Dat betekent dat we niet actief participeren in deze netwerken (behalve wellicht vanuit eigen intrinsieke motivatie) maar hen **adviseren**. Als deel van OBP **ondersteunen** we de organisatie bij het bereiken van de inhoudelijke doelstellingen waar VWS

voor staat. Dit doen we opgavegericht en op verschillende manieren. Bijvoorbeeld bij de implementatie van het door ons geschreven beleid en gegeven advies.

## 1. Start with “WHY”

### Wat is Inclusie?

	Lage verbondenheid	Hoge verbondenheid
Lage identiteit	uitsluiting	assimilatie
Hoge identiteit	differentiatie	<b>inclusie</b>

**Dwz: diversiteit alleen is niet voldoende en inclusie is een ontwikkelopgave**

Inclusie gaat over verbinden van individuen, met verschillen als gewenst feit

Zonder inclusie verdwijnt diversiteit en creëer je subculturen

Inclusie is nodig omdat het teams versterkt en leervermogen vergroot

Inclusie is een leiderschapsopgave

Dit is ons **theoretisch kader**.

Dit hebben we nodig om een gezamenlijk referentiekader te hebben. Diversiteit én inclusie is niet alleen nodig (en wordt steeds meer wettelijk afgedwongen), maar ook logisch en wenselijk. **Inclusie is een kernwaarde van VWS**. Omdat we moreel bewust zijn van sociaal onrecht, ongelijkwaardigheid, en uitsluiting. Omdat we de ambitie hebben om samenwerking te verbeteren, beter beleid én uitvoering te maken die ten goede komt aan alle mensen in Nederland, omdat we ervan overtuigd zijn dat we alle talent in huis moeten hebben om onze complexe opdracht goed te doen. Omdat we creatiever worden, beter leren van elkaar, en simpelweg: omdat we er zijn en dus meedoen.

Niet vrijblijvend of alleen goedwillend, maar vanuit de noodzaak om hier zelf je verantwoordelijkheid in te pakken als VWS-er. Gelijkwaardigheid past in onze inclusiegedachte. Gelijkwaardigheid zorgt ervoor dat je elkaar begrijpt, het verschil waardeert, en dat je evenwaardig én eigenwaardig bent. Dat vergt gedeeld, persoonlijk inclusief leiderschap van een ieder, en een extra verantwoordelijkheid van leidinggevendenden.

Dit betekent dat we visionair te werk gaan. We zullen, in samenwerking, **beleid maken, beleidsadvies geven en advies geven** over implementatie op de onderwerpen:

- Inclusief werven en selecteren;
- Inclusief communiceren;
- Inclusief leiderschap;

- DGI ambassadeurs, netwerken en werkgroepen en de betekenisvolle dagen en beschrijven daarin ook de rol van het D&I team;
- Onze rol en aanwezigheid bij de verschillende overlegstructuren en interdepartementale netwerken;
- Monitoring, zodat we dit op een zorgvuldige manier inzetten als middel om het hogere doel van D&I te bevorderen;
- Omgang met signalen vanuit de organisatie die via verschillende kanalen ons bereiken.

## 2. Wees het eens over de “Hoe”

### Werkwijze team D&I

- Doen wat we in dit jaarplan hebben afgesproken.
  - Team D&I wil van dit brede dossier met de diverse vraagstukken toewerken naar meer structuur en beleid.
  - En van beleid naar implementatie. De uitvoering hiervan willen we projectmatiger. Projecten moeten een duidelijk doel, tijdspad en budget hebben.
  - Naast beleid is een belangrijke taak het inspelen op de dagelijkse actualiteit. Hier moet voldoende tijd voor worden ingebouwd om flexibel, kritisch en creatief te kunnen zijn.
  - Als team hebben we de taak om binnen de organisatie te verbinden; echt naar elkaar luisteren en niet alleen te zenden.
  - We versterken de samenwerking met andere teams binnen OBP zoals het Talent Center, HR advies, communicatie, leiderschapsontwikkeling en sociale veiligheid.
  - We versterken onze samenwerking intern en interdepartementaal als het gaat om het ontwikkelen en implementeren van beleid en werkwijze.
  - We versterken de samenwerking tussen onze werkgeversopgave en de beleidsopgave (vanuit de aanpak discriminatie en gelijke kansen). Dit om zo samen bij te dragen aan een open organisatiecultuur met aandacht voor verschillende perspectieven zodat het VWS beleid recht kan doen aan alle Nederlanders en een stevige basis biedt voor sociale veiligheid in zorg, welzijn en sport. Deze ambitie heeft uiteindelijk als resultaat:
    - Iedere VWS'er staat voor gelijkwaardigheid.
    - Zorg, welzijn en sport zijn sociaal veilig.
    - Iedereen kan zichtbaar zichzelf zijn in zorg, welzijn en sport.
1. Door het werken aan een gezamenlijk begrippenkader. Woorden als discriminatie, gelijke kansen, gelijkwaardigheid, institutioneel racisme, micro-agressie zijn woorden die vaak “op gevoel” verschillend ingevuld worden. Afhankelijk van positie, achtergrond, kennis en verdieping zien we ongemak ontstaan bij het duiden van deze begrippen. Door het ongemak te benoemen en de gezamenlijke ambitie scherp te krijgen (werken aan een norm) worden de definities steeds bruikbaar om de “why” nog scherper te krijgen. We werken en denken intersectioneel en kijken meervoudig. Tegelijk spreken we ons uit over

achterstanden, en uitsluiting op onderdelen (bijvoorbeeld wanneer er sprake is van discriminatie op kleur) en gaan waar nodig het ongemak aan.

2. Door Inclusief Leiderschap als noodzakelijke competentie te beschouwen en te benutten.

Inclusief leiderschap gaat over:

- Het ondersteunen en aanmoedigen van ondervertegenwoordigden om te participeren en gelijke kansen in ontwikkeling en doorstroom te bevorderen.
- Aandacht en respect voor verschillen in de groep
- Het mogelijk maken van dialoog
- Model staan voor gewenst gedrag en verantwoordelijkheid nemen voor eigen rol en reflectie op het vlak van D&I.
- Het herkennen en aankaarten van bias en stereotyperingen
- Het voorkomen van uitsluiting

Door onder andere gesprekken met leidinggevenden brengen we het thema binnen.

3. Door alle VWS-ers bewust te laten worden van het feit dat wij allemaal onderdeel zijn van deze opgave en dus ook allemaal wat te doen hebben. Lang is het gegaan over eenzijdige integratie. Over meedoen, als het de status quo maar niet verstoort. Inmiddels weten we dat integratie alleen succesvol is als iedereen integreert en daadwerkelijk zich bewust is van diens eigen opgave. Dat betekent dat zelfreflectie, kwetsbaarheid én weerbaarheid steeds meer op de voorgrond komt. Dat vergt eigen verantwoordelijk en het besef dat iedere VWS-er geeft, krijgt en meedoet, ook in de samenleving.

4. Door het doel belangrijk en groot te maken, en middelen hierop aan te laten sluiten. We willen graag monitoren op outcome (het hogere doel) en realiseren ons dat kwantitatieve meetbare doelstellingen niet altijd mogelijk zijn én niet altijd goed interpreteerbaar. Homogene teams zijn makkelijker te leiden, homogene teams zijn vaak ook meer tevreden. Dat kun je terug zien in medewerkers onderzoeken. We schromen het gesprek en het ongemak niet: als het niet rechtsom kan, dan linksom!

5. Door actief samenwerking te zoeken met professionals van andere organisaties, en professionals binnen de organisatie op het gebied van bijvoorbeeld HR, communicatie en sociale veiligheid. Een ieder vanuit eigen expertise met een expliciete behoefte om te leren

van elkaar en het gezamenlijke hogere doel voor ogen te houden. Zo hebben we de ambitie om met het team Aanpak Discriminatie en Gelijke Kansen in het beleid, eind 2024 de interne en externe doelstelling bij elkaar te hebben gebracht.

6. Door kennis over te dragen en actief te leren van elkaar. Soms is het nuttig om externe kennis binnen te halen. Omdat deze andere kennis heeft, of een bredere blik door inzicht in andere organisaties. We willen aansluiten bij ontwikkelingen en veranderingen en hier wendbaar en flexibel in zijn. Kennis is vooral van waarde als deze wordt gedeeld en overgedragen.
7. Door aan te sluiten (of voor te lopen) op de Rijksbrede opgaven. BZK is leidend in de werkgeversopgave als het om de grote strategische doelen en het uitrollen van middelen gaat. Als VWS sluiten we hier graag bij aan én dragen we graag bij aan vernieuwing en versnelling door andere wegen te verkennen en deze kennis ook weer te delen.

### 3. Consistent en consequent op de “what”

Een aantal werkzaamheden hoort tot de vaste taken van het D&I team zoals annoteren en adviseren op beleid, bijdragen aan de VWS brede opgaven, samenwerking binnen B&E thema's en samenwerking op interdepartementaal niveau. Zoals ook afgestemd in het P&O jaarplan voor 2024 werken we in het team D&I aan **een meerjaren ambitie**; de Agenda VWS-brede interne Aanpak D&I. Met deze agenda hebben we een vertrekpunt voor hoe we binnen VWS gezamenlijk aan dit thema werken. Daarnaast werken wij aan het monitoren en behalen van **streefcijfers om een diverser werknemersbestand te bevorderen**. Ook maken wij ons hard voor **gelijke kansen bij instroom, doorstroom en behoud**. In het P&O jaarplan worden ook het quotum Banenafspraken en het bevorderen van een sociaal en veilig werkklimaat benoemd. Als team D&I zijn wij hiervoor niet in de lead maar werken wij uiteraard samen met de thema's die D&I raken en versterken. Zie hieronder een verdere uitwerking van onze “hoe”.

In 2024 werken wij aan:

#### 1. Inclusieve communicatie en een gezamenlijk begrippenkader

- Sessies bij verschillende directies en organisatieonderdelen over begrippenkader
- Samenwerking met het communicatie team en ontwikkelen communicatie-materiaal
- Samenwerking met de verschillende netwerken en de Aanpak Discriminatie en Gelijke kansen op begrippenkader

#### 2. Inclusief leiderschap

- Sessies met MT's vanaf Bestuursraad tot middelmanagement, opgave inclusief leiderschap concreet maken
- Diversiteit en inclusie wordt een vast onderdeel van onze managementleergangen
- Wij streven ernaar dat D&I een vast onderdeel van onze beloningsmechanisme wordt. Dat betekent;
  - o Het komt terug in de P-gesprekken
  - o Weegt mee in Plaatsing & Benoeming
- Mentor mentee/reverse coaching pilot zodat tweezijdig wordt geleerd
- Inclusief leiderschap onderdeel maken van jaarplan-gesprekken
- Faciliteren gesprekken tussen medewerkers en leidinggevendenden over inclusie
- Verkennen van inclusie/inclusief leiderschap als competentie en leren van departementen als SZW die hier al mee werken in pilot vorm

### 3. Brede bewustwording

- Sessies met medewerkers in de directies
- Ondersteuning bij planvorming diversiteit en inclusie bij de directies
- Ondersteuning netwerken bij gedachtenvorming over nut- en noodzaak van netwerken, ook in relatie tot de bredere inclusie opgave
- In samenspraak met het New Professional Programma de nadruk leggen op zelfreflectie, weerbaarheid en ook hier geven, nemen en teruggeven aan de maatschappij nadrukkelijk in het programma terug laten komen

### 4. Middelen

Om resultaten in kaart te kunnen brengen werken wij aan monitoring. Wij zetten monitoring in als middel om onze doelstellingen te behalen. Voor het monitoren van inclusie en (streef)cijfers o.a. rondom gender en culturele diversiteit gebruiken we;

- Barometer culturele diversiteit
  - P&O jaarcijfers (via HR analytics)
  - Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk (via BZK)
  - Benchmark Workplace Pride voor inzicht in LHBTIQ+ cijfers
  - Inclusievragen in het MTO onderzoek
  - D&I een vast onderdeel maken in P&C cyclus en hier ook directies in ondersteunen/bij betrekken
  - Exitgesprekken; aandacht is voor de ervaringen in relatie tot de inclusieve organisatiecultuur
- Aansluiten op behoefte verdere verdieping op de training inclusief werven en selecteren
  - Training omgaan met vooroordelen actief aanbieden
  - D&I nieuwsbrief (door één van de ambassadeurs nu opgepakt) ondersteunen en voeden
  - Middelen vrijmaken voor specifieke onderzoeken op verschillende thema's om zo vanuit de werkgeversopgave geïnformeerd te zijn en te blijven ontwikkelen in kennis en expertise.

### 5. Samenwerking

Om samen met relevante collega's zowel binnen als buiten de afdeling P&O het dossier D&I te bevorderen nodigen wij hen actief uit om het gesprek aan te blijven gaan in 2024. Dit doen we als volgt:

- Herijking D&I ambassadeurs en onderzoeken of het nodig is te komen tot een multicultureel netwerk
- Jaarkalender vieren en herdenken en ambassadeurs betrekken bij organisatie en uitvoering van feest- en herdenkingsdagen
- Informeel overleg met DOR en OR over inclusie-opgave
- Met HR en Talentcenter inclusief werven en handelingsperspectief bespreken;
  - We leggen een professionele, transparante procedure & werkwijze vast (selectie commissie, rol TC) ook in het kader van Wetsvoorstel 'Toezicht gelijke kansen bij werving en selectie'. Dit doen wij vanaf 2024 ook met de HR beleidsadviseur in team B&E die zich onder andere zal bezighouden met het beleid rondom instroom, doorstroom en behoud en het ontwikkelen van een inclusieve schouw.
  - We leggen onze interne samenwerking beter vast. Bijvoorbeeld structureel overleg met TC, HR en (arbeidsmarkt)communicatie.
- Met interne communicatie bewustwordingssessies doen en gezamenlijke inclusieve taal ontwikkelen
- Met communicatiemedewerkers gesprekken over inclusie opstarten nav de gesprekken over inclusief leiderschap
- Nauwe samenwerking met het New Professional Programma vanuit de inclusie-opgave (zie ook onder 3) en dit ook als leerelement voor de organisatie ontwikkelen.
- Eind 2024 willen we in samenspraak met de Aanpak Discriminatie en Gelijke Kansen komen tot een gedeelde doelstelling die zowel voor de werkgeversopgave als voor de beleidsopgave geldt.

## 6. Kennisoverdracht

- Overdrachtsdocument maken vanuit 5.1.2e voor verdere aanpak D&I
- In samenwerking met SZW invulling geven aan de Diversity Academy
- Bibliotheek beschikbaar stellen voor VWS (denk aan boeken, films en trainingen)

## 7. Rijksbrede opgaven

- Aansluiting bij Rijksbrede ontwikkelingen en sturing van BZK waarbij belangrijk dat we eigen koers varen, aansluiting houden, en delen van onze norm
- Leren van andere (rijks)overheidsonderdelen en waar mogelijk samenwerken op leren en ontwikkelen (denk aan trainingsaanbod en leerrijk)