



Immigratie- en Naturalisatiedienst
Ministerie van Justitie en Veiligheid

Talent voor Transitie

MAR advies inzake Diversiteit & Inclusie

**“De Maatschappelijke Adviesraad IND
is een onafhankelijke adviesraad die
de IND op haar strategische doelen
van gevraagd en ongevraagd advies
voorziet.”**

Datum 6 mei 2021
Status Definitief

Toelichting en vragen vanuit het managementteam IND

Aan de MAR is gevraagd zich te buigen over het thema Diversiteit & Inclusie. De IND geeft in haar toelichting op dit thema aan het belangrijk te vinden dat zichtbaar is dat de IND een diverse en inclusieve organisatie is waarin medewerkers van alle afkomsten en verschillende achtergronden zich thuis voelen. Daarbij wil de IND haar doel om een zichtbare, diverse organisatie te zijn niet alleen via quota halen; daarentegen wil ze dat vooral doen door uit te stralen dat de IND een inclusieve organisatie is waarin iedereen zich thuis voelt en waar medewerkers een rolmodel hebben én zien en het gevoel hebben en weten dat zij kunnen doorgroeien in hun carrière binnen de IND.

Adviesvraag aan de MAR

Sinds augustus 2020 kent de IND een werkgroep Diversiteit & Inclusie. Deze werkgroep is ingesteld door het Hoofd IND. De werkgroep heeft op verzoek van het MT IND onderzoek gedaan naar de stand van Diversiteit & Inclusie binnen de IND. Daarin is onder meer onderzocht of dit onderwerp binnen de organisatie leeft en zo ja, op welke wijze het onderwerp leeft. Op basis van dit onderzoek en daaruit volgende verdiepingssessies, zijn aanbevelingen gedaan en is besloten de komende twee jaar op het thema Diversiteit & Inclusie te intensiveren door het implementeren van enkele van deze aanbevelingen. Omdat uit het onderzoek blijkt dat diversiteit afneemt naarmate de inschaling hoger wordt, ziet de adviesvraag aan de MAR vooral op Diversiteit & Inclusie vanaf schaal 11.

Aan de MAR is gevraagd te komen met inspirerende voorbeelden van organisaties waar een succesvolle diverse samenstelling binnen – met name – de hogere functiegroepen is gerealiseerd en hoe dit op een goede manier zichtbaar is geworden.

- *Hoe kan de IND van deze voorbeelden leren?*
- *Wat kan de IND zelf doen om ook deze zichtbare diverse samenstelling te bereiken in de functieschalen vanaf schaal 11?*

Om op deze vragen in te kunnen gaan heeft de MAR een aantal stukken bestudeerd. Er is onder meer kennisgenomen van het onderzoeksverslag van de interne werkgroep naar de stand van Diversiteit & Inclusie en de onderliggende enquête-uitslag, de presentatie van die onderzoeksresultaten aan MT IND en de nota aan MT IND inzake ontwikkeling van een plan van aanpak. Ook is kennisgenomen van de wijze waarop het aantal fte's verdeeld is over de verschillende functieschalen. De MAR is in maart 2021 in gesprek gegaan met een afvaardiging van het MT IND en enkele leden van de interne werkgroep Diversiteit & Inclusie. Bij die gelegenheid zijn de vragen vanuit MT IND over dit onderwerp aan de MAR toegelicht.

Advies

Het advies van de MAR luidt samengevat als volgt:

- Vergroot de impact op dit thema door Diversiteit & Inclusie als strategisch jaardoel op te nemen en hiervoor een portefeuillehouder in het MT IND aan te stellen. Stel voor dit jaardoel bovendien targets en borg de voortgang op het behalen ervan.
- Vergroot de slagkracht van de interne werkgroep door meerdere leidinggevenden - minimaal schaal 15 - actief bij de interne werkgroep te betrekken.
- Diversiteit & Inclusie zijn twee verschillende thema's. Zorg voor een heldere definitie van elk thema afzonderlijk.
- Verricht onderzoek op twee gebieden: de vraag hoe inclusief de bedrijfscultuur van de IND is, én de mate van representatie van diversiteit in de hogere schalen (vanaf schaal 15). Prioriteer op basis van de verkregen onderzoeksgegevens het aan te pakken probleemgebied.
- De MAR adviseert kwantitatief en kwalitatief onderzoek te doen naar de bedrijfscultuur van de IND. Daarbij horen vragen die meten hoe inclusief de organisatie is. Richt interventies op de bedrijfscultuur en daarmee op het gevoel van inclusie. Een belangrijk aandachtspunt is het verbeteren van de culturele diversiteit vanaf schaal 15.

- Zoek inspiratie in de wijze waarop andere onderdelen binnen de rijksoverheid dit beleid hebben ontwikkeld. Een goed voorbeeld is het Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschappen.

Toelichting op het advies

Uit het gesprek met de interne werkgroep bleek dat deze is ontstaan nadat enkele medewerkers van de IND naar aanleiding van de mondiale verontwaardiging over de toedracht van de dood van George Floyd, het gesprek zochten met toenmalig Hoofd IND Aly van Berckel. Dit gesprek leidde ertoe dat het initiatief werd genomen nader onderzoek in te stellen naar de stand van Diversiteit en Inclusie binnen de IND. De MAR vindt het positief dat een dergelijke werkgroep van onderaf is ontstaan en in staat is gesteld tijd en energie te steken in dit belangrijke onderwerp. Het heeft ertoe geleid dit onderwerp de aandacht kreeg en krijgt die het verdient. Ook zijn er mooie eerste onderzoeksresultaten bekend geworden die een inkijk geven in de stand van Diversiteit & Inclusie binnen de IND. Het gesprek dat de MAR met vertegenwoordiging van zowel MT IND als de interne werkgroep voerde was inspirerend en waardevol. Tegelijkertijd is het feit dat dit thema van onderaf is gevoed, ook een zorg. Want waarom was de reuring van een mondiale beweging – *black lives matter* – nodig om (extra) aandacht voor dit thema te mobiliseren? Verdient het thema dan niet de voortdurende en bijzondere aandacht van het managementteam van de IND? Of is aandacht voor dit thema afhankelijk van zeer ernstige incidenten?

In eerdere adviezen is aangegeven dat het belangrijk is om goed na te denken over de definitie van gebruikte termen. Ook bij dit thema is de vraag: wat verstaat de IND precies onder Diversiteit en wat onder Inclusie? Diversiteit & Inclusie worden vaak in één adem genoemd; wat er precies mee wordt bedoeld is niet altijd scherp. Het kan zinvol zijn duidelijk te definiëren wat de IND onder beide termen verstaat én bovendien onderscheid te maken in enerzijds diversiteit - hoe divers is het personeelsbestand - en inclusie anderzijds - de ervaring van insluiting/uitsluiting van de werknemer. Diversiteit is sneller objectief vast te stellen door te meten. Inclusie is een lastiger domein omdat het raakt aan ervaringen en gevoel van insluiting of uitsluiting. Het raakt daarmee voornamelijk de aard van de dominante bedrijfscultuur.

Inclusie - in de puurste zin - is anderen insluiten of opgenomen worden in een groep of structuur. Het gaat erom ervoor te zorgen dat alle mensen, ongeacht geslacht, ras, religie of andere soortgelijke factoren, worden gerespecteerd en gewaardeerd als waardevolle onderdelen van de organisatie. Bij het ontbreken van een voldoende inclusieve cultuur, zullen medewerkers met een diverse achtergrond niet blijven.

"Als je je richt op diversiteit, krijg je niet per se inclusie. Maar als je je concentreert op inclusie, leidt dat tot diversiteit. "

Het advies is dan ook om eerst te starten met interventies op de bedrijfscultuur.

Om dit goed te kunnen doen adviseert de MAR een belangrijke tussenstap. Hoewel de interne werkgroep al een goede start heeft gemaakt met een onderzoek naar de stand van Diversiteit & Inclusie is er voor de probleemdefinitie eerst meer en aanvullend onderzoek nodig. Het is de MAR opgevallen dat de enquête, die een bereik had van een kleine vijfduizend personeelsleden, vrijblijvend is opengesteld en een respons kende van 51 managers en 154 medewerkers. Dit roept de vraag op hoe representatief de resultaten uit die enquête zijn. En ook dit is een punt van zorg. Dat de overgrote meerderheid van de medewerkers van de IND niet respondeert, schetst een beeld dat dit onderwerp door hen niet als urgent wordt ervaren. De MAR adviseert een volgend en aanvullend onderzoek veel minder vrijblijvend te laten zijn.

Evengoed zijn er uit de resultaten van het onderzoek wel eerste aanwijzingen te vinden waar het probleem mogelijk zit.

Er zijn veel talentvolle mensen in Nederland, al dan niet met een bepaalde (niet-westerse) achtergrond. De vraag rijst of de IND bewust naar deze talentvolle mensen zoekt. Is er beleid om hen aan te nemen en te stimuleren door te stromen naar hogere posities? Het beeld dat uit sommige antwoorden van managers uit de enquête naar voren kwam is dat bij het werven van nieuw personeel het aan de managers wordt overgelaten in welke mate er actief op diversiteit geworven wordt. Het lijkt te ontbreken aan eensgezind uitgedragen beleid hierop. Dit verklaart ook waarom in de enquête wordt aangehaald dat het voorkomt dat er langs de bekende en vertrouwde

weg wordt geselecteerd en dat iemand gekozen wordt die in 'het bekende plaatje' past.

Ook wordt in de enquête vaak aangehaald dat diversiteit in de top wordt gemist. De frase 'hoe hoger de functieschaal, hoe lager de diversiteit', is meermaals terug te lezen. Hoe het echter precies zit met de mate van diversiteit naarmate de inschaling hoger wordt, is nog niet objectief gemeten. Daartoe adviseert de MAR de IND aanvullend onderzoek te doen met name op het hoger management. Als diversiteit in die laag inderdaad veel lager is dan gewenst, dan is onderzoek verrichten naar de oorzaak hiervan aangewezen. Aanvullend onderzoek kan bijvoorbeeld door de barometer van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in te vullen en op deze manier datagedreven te bepalen waar het probleem het meest urgent is en vervolgens dáár op te interveniëren¹.

Bekend is dat hogere managementkandidaten geworven worden via de Algemene Bestuursdienst (*hierna ABD*) en in zoverre zou gezegd kunnen worden dat de diversiteit van die laag niet binnen de invloedssfeer van de IND valt. Op de site van de ABD is te lezen dat Diversiteit & Inclusie voor de ABD belangrijke beleidspeilers zijn en dat ook de ABD streeft naar een goede weerspiegeling van maatschappelijke diversiteit². In dat opzicht kan de IND overwegen de ABD in de kandidering actief te bevragen op de eigen wens van de ABD om te streven naar juiste representatie.

Interveniëren op Diversiteit en met name Inclusie is niet eenvoudig of snel geregeld. Het zet houding en gedrag, bedrijfscultuur, (over)heersende percepties over hoe je naar elkaar kijkt en elkaar waardeert in beweging. De MAR benadrukt dat het daarom van groot belang is om de impact van dit thema te vergroten. Dat kan onder meer door de interne werkgroep te versterken met meerdere leidinggevenden vanuit het hoger management (schaal 15 of hoger). Op deze manier wordt actief het domein waar het probleem zich – zoals het er nu naar uitziet – het meest pregnant openbaart betrokken en maak je deze laag meer eigenaar van het probleem.

¹ Zie [hier](#) voor de site van SZW voor meer informatie over beleid op dit gebied ende mogelijkheden om als organisatie data omtrent dit thema te verzamelen. Op deze site staan ook inspirerende voorbeelden van organisaties die met succes diversiteit & inclusie toepassen. Zie hier.

² Zie voor meer informatie over deze beleidskaders hier. Zie voor de kernboodschap Diversiteit & Inclusie bij de ABD [hier](#).

Voor echte verbeteringen is het bovendien essentieel om smart targets te stellen; alleen met het stellen van concrete en haalbare doelstellingen wordt helder naar welke gewenste situatie moet worden ontwikkeld en is de voortdurende aandacht voor dit thema geborgd.

Leden Maatschappelijk adviesraad:

C.E. Dettmeijer-Vermeulen, voorzitter

P. van den Boomgaard

A. Ellian

A. Heeringa

F. Landmeter

M. Spier