

# Anders kijken in 2011

Uitgave in opdracht van Stichting Onderwijsarbeidsmarktfonds MBO (SOM)

## ROC kiest diverse wegen

Een praktische wegwijzer voor 'ontgrijzen en divers vergroenen'

Facts & Figures en Succesvolle Initiatieven ter onderbouwing van de noodzaak tot:

- professionalisering van mbo personeel;
- strategische personeelsplanning (ontgrijzen en divers vergroenen);
- bewustwording en bevordering van divers samengestelde teams.

Shirley Khoemblal en Marjon Reiziger  
Divers Advies, juli 2011

# Inhoud

**Voorwoord 4**

**Inleiding 7**

**Waarom Diversiteit? 8**

Algemeen 8

Thema's 8

**Thema 1 Vergrijzing – ontgrijzen en divers vergroenen 9**

Vergrijzing 9

Uitstroom 9

Gevolgen 9

Ideeën om de vergrijzingsproblematiek aan te pakken 10

**Thema 2 Etnisch-culturele diversiteit als meerwaarde in het onderwijs 11**

Landelijke bevolkingscijfers – huidige en prognoses 11

Etnische diversiteit binnen de bevolking 11

Etnische diversiteit in de komende decennia – te verwachten groei 12

Gevolgen voor het onderwijs 13

Argumenten in het onderwijs voor een actief diversiteitsbeleid 14

**Kiss on Tour – het project 16**

Diversiteit – van social issue naar business issue 16

Activiteiten Kiss on Tour 17

Publicaties 21

**Arbeidsmarkt – vergroenen en verkleuren moet 22**

Inspanningsverplichting voor ROC's 22

Algemeen HRM-beleid 22

**A Arbeidsmarkt 23**

**B Bewustwordingsworkshops over voordelen diversiteit 27**

**C Werven & Selecteren 32**

**D Binden & Boeien 37**

**E Professionaliseringstrajecten voor personeel op het gebied van etnisch-culturele diversiteit 42**

**Slotbeschouwing 47**

**Bijlage 48**

Interessante links 48

Interessante publicaties 48

Interessante trainingen/workshops/leergangen/interventies 48

Geraadpleegde bronnen 48

**Auteurs 49**

# Voorwoord

De huidige en toekomstige demografische ontwikkelingen confronteren Nederland en Europa hard met alarmerende cijfers over vergrijzing en tekorten aan arbeidskrachten in de komende tientallen jaren. Ook in het mbo vergrijst het docentenkorps in rap tempo: 30% van de mbo docenten is thans 56-65 jaar (De Volkskrant, 5 april 2011).

Het arbeidsklimaat lijkt zich te kantelen: van een werkgeverseconomie gaan we naar een werknemers-economie.

De toekomstige werknemer zal – als de tekorten op de arbeidsmarkt voortduren – veel eisen kunnen stellen aan arbeidsomstandigheden, lonen en secundaire arbeidsvoorwaarden.

Het onderwijs, de zorg en de technische sectoren met name, zullen de gevolgen hiervan sterk merken.

Neem alleen al het ROC van Twente: van de momenteel 1.800 medewerkers zullen in de komende tien jaren 900 arbeidskrachten uitstromen door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd.

Het is daarom noodzaak voor mbo-instellingen om het ontgrijzen en vergroenen van hun personeelsbestand serieus op te pakken. Diversiteit als meerwaarde binnen teams, kan daarbij een aantrekkelijk hulpmiddel zijn. Het is een kans die zich aandient en moet worden benut: de oudere medewerker die zijn/haar kennis overdraagt aan jongere collega's; de jongere medewerkers die nieuwe technieken, methoden en kennis van multi- en sociale media binnenbrengen in organisaties; de allochtone medewerkers die zullen instromen; en de vrouwen die doorstromen naar topposities en vele anderen die een diverse samenstelling van teams mogelijk maken.

De Stichting Onderwijsarbeidsmarktfonds MBO (SOM) heeft in samenwerking met de MBO-Raad het thema Diversiteit als business-issue serieus opgepakt. De doelstelling hierbij is om meer succesvolle initiatieven in ROC's te ontplooien om:

- de onderwijsteams kleurrijker van samenstelling te maken;
- de aansluiting met allochtone deelnemers te verbeteren;
- Binnen de organisatie de teams (op alle niveaus) meer divers te laten worden, d.w.z.:
  - Samenstelling van het College van Bestuur en Raad van Toezicht
  - Directieteams
  - Ondersteunende staf

De samenleving verandert, ook voor ROC's:

- Zij voelen de noodzaak in hun onderwijsteams de (personeels)samenstelling een betere afspiegeling te laten zijn van de gemeenschap waar ze deel van uit maken (o.a. leeftijdsfasenbeleid, diverse onderwijsteams).
- Diversiteit maakt een organisatie sterk, dat is ook goed voor het imago, een ROC kan zich profileren als een aantrekkelijke werkgever en onderwijsaanbieder.
- Een actief gevoerd diversiteitsbeleid door ROC's is de manier om te beschikken over talenten van alle groepen op de arbeidsmarkt en zo verscheidenheid en vernieuwing binnen de organisatie te verwezenlijken. Inspelen op veranderingen in de samenleving levert nieuwe deelnemers op uit alle lagen van de bevolking, maar ook nieuwe sollicitanten, een meer positief imago en een betere maatschappelijke aansluiting.

Uit het vooronderzoek, KISS (Kansrijke Initiatieven SamenSmelten – inventarisatie op het gebied van Interculturele Diversiteit), Fase 1, verricht door Divers Advies in opdracht van de SOM in de periode augustus-december 2009, konden als belangrijkste conclusies worden genoemd:

- dat er al een flink aantal successen is behaald met activiteiten op het gebied van diversiteit (van kleine initiatieven tot grotere projecten);
- dat uitwisseling van ervaringen en kennis delen over deze activiteiten/projecten van de verschillende ROC's, zowel in- als extern, nog onvoldoende heeft plaatsgevonden en cruciaal lijkt voor het opschalen (of uitvergroten) van de successen.

Het rapport uit dit vooronderzoek identificeert kritische succesfactoren voor uitvergroting en factoren die diversiteit dan wel uitvergroting van succes in de weg staan. Zowel de succesfactoren als de belemmerende factoren helpen bij de formulering van de vervolgstappen.

Voortbordurend op genoemd onderzoek heeft bureau Divers Advies in opdracht van de de Stichting Onderwijsarbeidsmarktfonds MBO (SOM), een plan van aanpak (Fase 2) geformuleerd. De bevindingen uit deze 'KISS on Tour, 2010-2011' zijn opgenomen in de voor u liggende publicatie 'Anders Kijken in 2011 – een praktische wegwijzer voor ontgrijzen en divers vergroenen'. Het pilotproject KISS on Tour is uitgevoerd ten behoeve van de ROC's van Twente, Midden Nederland, Nijmegen, Ede/A12, Zadkine en Noorderpoort Groningen.

De praktische wegwijzer richt zich op twee thema's: de vergrijzingsproblematiek en etnisch-culturele diversiteit. Indien opgenomen in het strategisch personeelsbeleid, bieden de aangedragen inzichten en werkwijzen met betrekking tot genoemde thema's kansen voor diversiteit in een organisatie. In de toekomst zullen in Nederland ook arbeidskrachten uit andere landen worden geworven (voor banen in de techniek, economie en zorgsector); maar er kunnen ook arbeidskrachten uit andere sectoren worden betrokken: bijvoorbeeld architecten omscholen voor de baggerwereld waar veel banen zijn, oudere werknemers van bedrijven (die als leerbedrijven optreden voor het mbo) die parttime hun kennis komen overdragen aan deelnemers van het ROC, en oudere docenten die parttime meedraaien in bedrijven om weer feeling met de markt te krijgen.

Op die manier (onderlinge mobiliteit stimuleren) kunnen wederzijds nieuwe kansen ontstaan: bedrijven krijgen deelnemers op het juiste niveau: zij sluiten met hun verworven kennis naadloos aan bij de bedrijfsprocessen. En, oudere ROC-docenten krijgen de mogelijkheid tot jobrotation, er ontstaat mobiliteit en weer plezier in het werk. Wederzijdse kennisuitwisseling komt op gang. De arbeidsmarkt kan worden voorzien van goed opgeleide medewerkers en het onderwijs op zijn beurt wordt versterkt met kennis uit die markt.

In deze wegwijzer gaan we uit van vijf belangrijke invalshoeken bij een strategisch te voeren HR beleid:

- A Arbeidsmarkt en strategische personeelsplanning.
- B Bewustwording ten aanzien van de voordelen van diversiteit.
- C Werven & Selecteren.
- D Binden & Boeien.
- E Professionaliseringstrajecten voor personeel op het gebied van etnisch-culturele diversiteit.

Bij iedere invalshoek zijn, ter inspiratie, goede praktische voorbeelden uit het werkveld van het mbo, en deels hbo, in een format verwerkt. Wij hopen dat zij zullen dienen tot navolging. ROC 'Anders kijken' een praktische wegwijzer voor 'ontgrijzen en divers vergroenen' nodigt u uit tot anders kijken naar uw personeelsbeleid, nieuwe wegen in te slaan om een aantrekkelijke organisatie/werkgever (ROC) te zijn, nu en in de toekomst.

Met dank aan de voorzitter van SOM, Olaf van Nugteren (voorzitter College van Bestuur ROC Eindhoven) en Martijn Langejans, ambtelijk secretaris SOM.

Veel leesplezier!

# Inleiding

**Uitgangspunt van diversiteitsbeleid is dat mensen individueel van elkaar verschillen.**

We verstaan onder:

**Diversiteitsbeleid** – ALLE MAATREGELEN EN ACTIVITEITEN BINNEN EEN ORGANISATIE DIE BIJDRAGEN AAN HET OPTIMAAL EN DUURZAAM BENUTTEN VAN ALLE MEDEWERKERS.

Dit beleid houdt rekening met relevante verschillen tussen mannen en vrouwen, allochtonen en autochtonen, jongeren en ouderen en doet een beroep op ieders specifieke kwaliteiten. Daarbij gaat het zowel om zichtbare kenmerken als geslacht, seksuele geaardheid, etniciteit en leeftijd, als om niet zichtbare kenmerken, zoals persoonlijkheidseigenschappen, kwaliteiten en manier van werken.

**Diversiteitsmanagement** – is het herkennen en optimaal inzetten van de verscheidenheid aan talenten van medewerkers in een organisatie. Het managen van diversiteit is het **BENUTTEN EN STIMULEREN VAN TALENT**, ongeacht afkomst, leeftijd, arbeidsbeperking of sekse.

**Doelgroepenbeleid** – binnen de overheid is tot nu toe vooral doelgroepenbeleid gevoerd, dat wil zeggen beleid waarin speciale aandacht is besteed aan en gerichte maatregelen zijn genomen voor bepaalde groepen werknemers, zoals vrouwen of allochtonen. Dergelijk doelgroepenbeleid is gericht op het **WEGWERKEN VAN ACHTERSTANDEN VAN EEN BEPAALDE GROEP WERKNEMERS EN HET VERBETEREN VAN HUN POSITIE**. Beleid gericht op de instroom van allochtonen of de doorstroom van vrouwen zijn voorbeelden van doelgroepenbeleid.

## **De algemene definitie van etnisch-culturele diversiteit**

Etnisch-culturele diversiteit; nauw verwant hieraan zijn de begrippen 'allochtoon' en 'autochtoon'. Daarbinnen het **BEGRIP 'NIET-WESTERSE ALLOCHTOON'**, volgens de definitie (CBS): een persoon die geboren (of van wie beide of een ouder geboren) is in Turkije of Marokko, Suriname, of de Nederlandse Antillen, voormalig Joegoslavië, en Zuid- en Midden-Amerika, Afrika of Azië, met uitzondering van Japan en voormalig Nederlands-Indië. Beperkt tot de eerste en tweede generatie.

# Waarom diversiteit

## Algemeen

**Diversiteit is goed voor betere (economische) prestaties.**

**Vijf veelgenoemde zakelijke argumenten voor organisaties om gericht te willen zijn op diversiteit (EIM, uit Fischer, 2007):**

- 1 Gebruik maken van talenten – gerichtheid op diversiteit vergroot het aantal getalenteerde werknemers.
- 2 Toegang tot afzetmarkten en legitimiteit bij klanten: meer mensen herkennen iets van zichzelf in een 'diverse' organisatie (en dit kan economische voordelen hebben).
- 3 Synergie – diversiteit zorgt voor een grotere variatie aan perspectieven en leidt daardoor tot betere oplossingen en meer innovatie.
- 4 Een sfeer waarin alle werknemers gewaardeerd worden, leidt tot hogere productiviteit.
- 5 Discriminatie (en de kosten daarvan) voorkomen – heeft met de voorgaande argumenten te maken en met het voorkomen van gerechtelijke procedures.

Vooraf de argumenten 2, 3 en 4 richten zich direct op het verband tussen diversiteit in een team en de prestaties. De genoemde zakelijke argumenten kunnen het best worden verwoord in één zin:

**Diversiteit is een gegeven in onze samenleving, onder klanten en op de arbeidsmarkt, dus organisaties kunnen maar beter zorgen dat zij hiermee op een goede manier leren omgaan.**

## Thema's

Twee belangrijke thema's van diversiteitsbeleid in de mbo-sector worden toegelicht in de volgende hoofdstukken:

- 1 Vergrijzingsproblematiek: het ontgrijzen en divers vergroenen van onderwijsinstellingen.
- 2 Etnisch-culturele diversiteit als meerwaarde in het onderwijs.



# Thema 1 Vergrijzing – ontgrijzen en divers vergroenen

## Vergrijzing

De komende dertig jaar krijgt Nederland te maken met een sterke vergrijzing. In alle delen van Nederland neemt het aandeel ouderen toe. Het zuiden van Limburg, Zeeland, Drenthe en het oosten van Groningen en Gelderland hebben relatief de meeste ouderen. In sommige delen is het aandeel 65-plussers hier zelfs meer dan 30% in 2040. Het aantal inwoners van Nederland blijft de komende decennia nog stijgen, maar er zijn grote regionale verschillen. De bevolkingskrimp die zich nu al voordoet aan de randen van Nederland, zal zich meer landinwaarts uitbreiden. De Randstad groeit echter door (CBS, 2010).

## Uitstroom

Vanaf 2011 bereiken de eerste babyboomers van de naoorlogse geboortegeneratie de leeftijd van 65 jaar. Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) verwacht dat er in de periode 2011-2015 een half miljoen 65-plussers bijkomen. Daarmee is de groei van de 65-plussers nog niet gestopt, het CBS verwacht dat tussen 2016 en 2040 er nog eens anderhalf miljoen 65-plussers bijkomen. In 2040 zullen er 4,6 miljoen ouderen zijn, tegen 2,6 miljoen nu. Zij maken dan iets meer dan een kwart uit van de Nederlandse bevolking, nu nog 16 procent.

## Gevolgen

Het onderwijs kent de oudste werknemerspopulatie van alle sectoren in Nederland. Een van de gevolgen van de vergrijzing is dat binnen scholen teams kunnen ontstaan die eenzijdig zijn samengesteld uit oudere docenten. Mogelijk negatief effect zou kunnen zijn vaker lesuitval door ziekteverzuim. Een ander gevaar van een vergrijsd lerarenteam is dat er met hun vertrek veel kennis uit de school verdwijnt die vooral jonge docenten nodig hebben om hun vak te leren. Andere gesignaleerde knelpunten zijn:

**Financieel** – oudere docenten zitten vaak aan hun salaristop of maken gebruik van speciale regelingen om minder te werken.

**Generatiekloof** – de huidige generatie is opgegroeid in een digitale wereld, terwijl oudere docenten hiermee hebben moeten leren omgaan.

**Minder innovatief vermogen** – nieuwe instroom zorgt vaak voor nieuwe ideeën en zienswijzen omdat pas afgestudeerden tijdens hun opleiding met de nieuwste inzichten hebben kennis gemaakt.

**Minder mobiel** – ouder personeel heeft soms moeite om te mobiliseren als er sprake is van boventaligheid, waardoor het voor scholen moeilijk is om capaciteitsproblemen van de ene locatie op te lossen bij de andere (interviews met ROCs 2010).

Leeftijdsopbouw in percentages voor de mbo-sector

Medewerkers (fte) jonger dan 45 jaar            35%

Medewerkers (fte) van 45 jaar en ouder        65%

Bron: CASO, RAET, Mercedes, Unit4

**Een aantal praktische voorbeelden om de vergrijzingsproblematiek aan te pakken, genoemd tijdens gesprekken met Colleges van Bestuur en HR directeuren van ROC's:**

- **Het jaarrond onderwijs: Summerschools (ROC Noorderpoort).**
- **Flexibele functies voor het onderwijspersoneel, zodat zij ook breder ingezet kunnen worden (ROC van Twente).**
- **Vrije taakmodel in plaats van rigide CAO (ROC Zadkine).**
- **Mogelijkheden in het bijscholen van herintredende vrouwen en huidige werknemers.**
- **Werving van nieuwe doelgroepen (ROC van Twente, ROC Nijmegen en ROC Zadkine).**
- **Gastdocenten uit andere sectoren in plaats van vast aangestelde docenten (voorbeeld van Saxion Hogeschool).**
- **Professionaliseringstrajecten voor medewerkers (ROC van Twente en ROC Midden Nederland).**

# Thema 2 Etnisch-culturele diversiteit als meerwaarde in het onderwijs

Facts and Figures ter onderbouwing van de noodzaak tot en de bevordering van divers samengestelde docententeams en de vergroting van (interculturele) competenties van docenten in ROC's.

## Landelijke bevolkingscijfers - huidige en prognoses

(Factsheet Forum, oktober 2010, bron CBS)

### Bevolkingssamenstelling

Op 1 januari 2010 telt Nederland 16,6 miljoen inwoners. Van hen is 80% autochtoon. Dat wil zeggen dat beide ouders in Nederland zijn geboren. Van de 3,4 miljoen allochtone Nederlanders hebben 1,9 miljoen personen (11%) een niet-westerse en 1,5 miljoen personen (9%) een westerse herkomst.

Aantal Nederlanders naar etniciteit, 1 januari 2010 (x 1.000 personen).

Bron: CBS/Statline

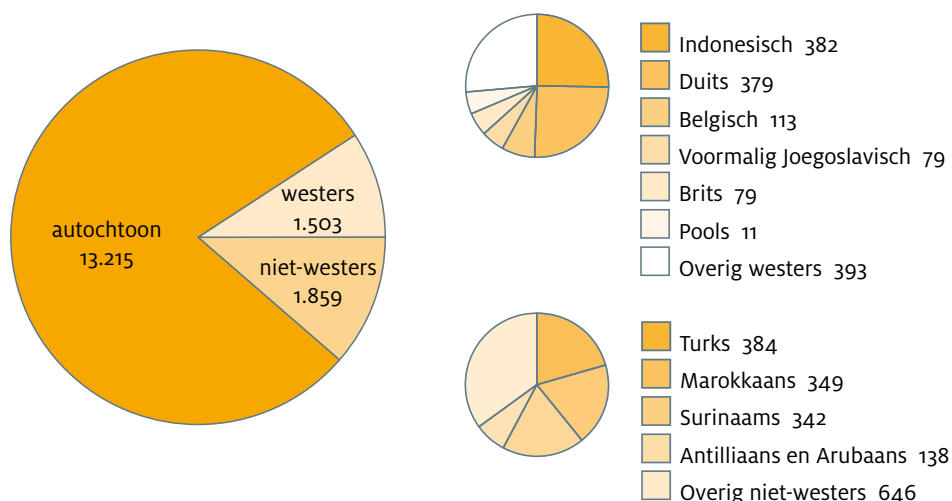
## Etnische diversiteit binnen de bevolking

(Factsheet Forum, okt 2010 bron CBS, 2010)

### Toename etniciteiten

De etnische diversiteit van de Nederlandse bevolking neemt verder toe. Nederland telt 240 etniciteiten. 20% van de bevolking is allochtoon.

De migratie onder niet-westerse allochtonen is de laatste jaren sterk gedaald. Tussen 2004 en 2007 emigreerden er per saldo meer niet-westerse allochtonen dan er naar Nederland immigrerden en in 2008 bedroeg het migratiesaldo 14 duizend immigranten.



### **Daling migratie**

Door de daling van de migratie is de groei van het aantal Marokkaanse, Turkse en Surinaamse Nederlanders afgenomen: deze bevolkingsgroepen nemen nu vooral nog toe door geboorte. Met een gemiddeld kindertal van 1,9 zijn niet-westerse vrouwen inmiddels vergelijkbaar met autochtone vrouwen (1,8 kind per vrouw). Alleen Marokkaanse vrouwen hebben met 2,6 nog een hoger kindertal, hoewel ook bij deze groep het gemiddeld kindertal snel daalt. Van de Marokkaanse en Turkse bruiden en bruidegommen trouwt bijna 85% binnen hun etnische groep, merendeels met een partner die al in Nederland woont. Nog maar 17% trouwt met een partner uit het buitenland. Van alle huwelijksmigranten komt nu bijna de helft uit een Europees land.

### **Nieuwe groepen in opkomst**

Naast de traditionele migrantengemeenschappen zijn er snel groeiende nieuwe groepen in opkomst. Het gaat om personen uit Polen (77 duizend), de voormalige Sovjet-Unie landen (56 duizend), China (54 duizend), Afghanistan (39 duizend) en India (20 duizend). De eerste generatie niet-westerse allochtonen is nog steeds het omvangrijkst, maar inmiddels is twee van de vijf niet-westerse allochtonen in Nederland geboren. De derde generatie is nog klein van omvang. In 2040 is naar schatting een kwart van de Nederlanders van allochtone herkomst: vooral het aantal personen uit Azië zal toenemen.

### **Overige gegevens**

#### **Leeftijdsopbouw**

De allochtone bevolking kent een veel jongere leeftijdsopbouw, en een derde woont in de vier grote steden.

Naar schatting telt Nederland 907 duizend moslims en 110 duizend hindoes.

#### **Nationaliteit**

De meeste niet-westerse allochtonen (en driekwart van de Turken en Marokkanen) hebben de Nederlandse nationaliteit, al dan niet aangevuld met een tweede nationaliteit.

## **Etnische diversiteit in de komende decennia - te verwachten groei**

De komende decennia zal de allochtone bevolking naar verwachting sterk groeien. Verwacht wordt dat er in 2050 5,3 miljoen allochtonen in Nederland wonen. Dat komt neer op 30% van de totale bevolking. Het aandeel westerse allochtonen in de totale bevolking neemt toe van 9% in 2005 naar 13% in 2050. Het aandeel niet-westerse allochtonen zal naar verwachting toenemen van 10% in 2005 naar 17% in 2050. Niet-westerse allochtonen concentreren zich vooral in de grote steden.

Ethnische groep	Aantal	Percentage
Nederlanders	13.189.983	80,4%
Niet-Westers	1.765.730	10,8%
Westers	1.449.686	8,8%
Indonesië	387.124	2,4%
Duitsers	379.610	2,3%
Turken	372.714	2,3%
Surinamers	335.799	2,0%
Marokkanen	335.127	2,0%
Nederlandse Antillen en Aruba	131.841	0,8%
Belgen	112.333	0,7%
Voormalig Joegoslavië	77.115	0,5%
Verenigd Koninkrijk	76.090	0,5%
Polen	58.853	0,4%

(CBS, 2008)

## Gevolgen voor het onderwijs

### Te verwachten landelijke toename van allochtone leerlingen

Volgens het CBS zal in 2020 een op de vijf leerlingen in het basis- en voortgezet onderwijs niet-westers allochtoon zijn. Verwacht wordt een toename van de spreiding van allochtonen die, in navolging van eerdere generaties autochtonen, verhuizen van de grote steden naar de randgemeenten en verder. (EIM, 2009)

### Nabije toekomst

Deze factoren zorgen ervoor dat ook scholen in gemeenten waar nu nog nauwelijks etnische diversiteit is, daar naar verwachting in de nabije toekomst mee te maken krijgen.

Voor het mbo geldt dat de meeste ROC's nu al behoorlijk divers zijn naar etniciteit (deelnemers), op een enkele, meer landelijk gelegen, ROC na. Het is niet onlogisch te veronderstellen dat ook hier het aantal ROC's dat in enige mate 'verkleurt' zal toenemen vanwege de al genoemde toename van spreiding van allochtonen.

### Cijfers over onderwijspersoneel/leraren

Het aandeel allochtone deelnemers en het aandeel allochtone leraren en ander onderwijspersoneel is nog niet met elkaar in evenwicht. In het mbo is het aandeel allochtone leraren 3,4% en het aandeel allochtoon ander, ondersteunend personeel 7,1%. (EIM, 2009 en CBS, 2010)

Relatie divers personeel en doelen van ROC (EIM, 2009)



## Argumenten in het onderwijs voor een actief diversiteitsbeleid

**Diversiteit is goed voor het imago, de kwaliteit en het rendement van een ROC, is verrijkend en bevordert communicatie, draagt bij aan goed burgerschap in een multiculturele samenleving.**

### **Betere kwaliteit van de dienstverlening aan de deelnemers**

Studeren in een monoculturele omgeving die sterk verschilt van het snel internationaliserende bedrijfsleven rust studenten onvoldoende uit voor hun toekomstige beroepspraktijk. Meertaligheid en het kunnen omgaan met cultuurverschillen dragen bij aan een meer internationaal competentieprofiel van toekomstige studenten en verbreedt hun carrièreperspectief. Uit onderzoek is gebleken dat diverse teams beter presteren, te denken valt aan een grotere diversiteit aan leeropgaven bij het competentiegericht onderwijs (Erasmus Universiteit, 2007).

### **Minder schooluitval en meer opleidingsrendement**

Docenten met een allochtone achtergrond kunnen een sleutelfunctie vervullen ter voorkoming van schooluitval (identificatie van deelnemers met docenten heeft een positieve uitwerking). Biculturele studenten presteren beter als zij een docent uit de eigen achtergrond hebben. Dit leidt aantoonbaar tot een daling van uitval van deelnemers. De **kwaliteit van een school** wordt, o.m. door de Inspectie van het Onderwijs, deels bepaald aan de hand van het rendement: in het mbo wordt 20% van het budget verdeeld op basis van output (aantal behaalde diploma's aan een instelling). Bekostiging van het beroepsonderwijs binnen de bve-sector bestaat uit de componenten input en output; **input is kortweg: alle ingeschreven deelnemers**; op basis daarvan wordt de verdeling van de middelen bepaald (80%).

**Betere leerprestaties en minder problemen deelnemers en schooluitval – begeleiders/docenten** uit een minderheidsgroep hebben 'feeling' met minderheidsculturen, communiceren makkelijker (fijngevoeligheid, taalkennis) met deelnemers/ouders.

### **Maatschappelijke verantwoordelijkheid en meer positief imago**

Een divers mbo levert als grootste leverancier van medewerkers voor de arbeidsmarkt een belangrijke bijdrage aan het bevorderen van participatie van alle gelederen in de samenleving.

Een school met een divers docententeam in een gekleurde omgeving kan werken als een **marketinginstrument voor nieuwe deelnemers en docenten** (aantrekkelijke school, goede sfeer/werkgeverschap).

Evenredige vertegenwoordiging van etnische groepen in het personeelsbestand is van invloed op de kwaliteit van het onderwijs: allochtone docenten en managers beschikken over andere culturele kennis en ervaring en verrijken hiermee het onderwijs.

---

**Divers Docenten Team, deelnemer maakt kennis met verschillende leraren**  
**Voldoen aan vormingskerndoelen & eindtermen**  
**Deelnemer voorbereiden op plurale maatschappij**

---

# Kiss on Tour - het project

## Diversiteit – van social issue naar business issue

Uit de gesprekken die gevoerd zijn met ROC's (8 projectleiders in de eerste fase en vervolgens met 5 leden Colleges van Bestuur of hun afgevaardigde) is duidelijk geworden welke wensen, ideeën er leven. Bij velen is er sterke behoefte om als ROC-organisatie diversiteitscompetent te worden en verder te kunnen professionaliseren. Er zijn tientallen nieuwe, succesvolle voorbeelden uit de praktijk en persoonlijke adviezen voor verbeteringen geïnventariseerd. De gesprekken zijn stuk voor stuk in openhartige sfeer gevoerd en waren bijzonder inspirerend.

Geconcludeerd kan worden dat ROC's een sterke behoefte hebben aan een stevige verankering van diversiteitsbeleid in de eigen regio, bij voorkeur samen met regionale partners zoals bedrijven, hogescholen, universiteiten, vakbond en andere maatschappelijke organisaties.

### **Wat men nièt wil**

- Een convenant (de kast ligt er vol van)

### **Wat men wèl wil**

- Successen uitvergroten op kleine schaal in de regio's
- Kennis delen over successen
- Kleinschalige aanpak
- Persoonlijke benadering
- Maatwerk
- Leg niet op, geen dwang, zoek en breng (regio)partners bij elkaar als ze een 'klik' hebben bij het thema diversiteit
- Spraakmakende sprekers in workshops
- Uitwisseling van goede projectleiders (jobrotation)
- Benader diversiteit als onderdeel van goede bedrijfsvoering

### **Overkoepelende thema's**

- Inbedding van diversiteit in HR beleid (instroom, behoud en doorstroom)
- Professionalisering van onderwijsteams
- Regionale benadering, ook met andere partijen zoals HBO opleidingen, universiteiten, AOC's, brancheorganisaties, onderzoeksinstituten

### **Niveau van acceptatie en adoptie**

Op het niveau van Colleges van Bestuur dient acceptatie en adoptie van het nieuwe beleid plaats te vinden, alvorens de vertaalslag naar en in de praktijk, op het niveau van Human Resources en teams met succes kan worden gemaakt.

'KISS on tour' beoogde een pragmatische benadering, waarbij rollen zijn vastgelegd, successen zijn gedeeld en prestatieafspraken zijn gemaakt.



In dit Kiss-traject zijn een aantal initiatieven (succesvolle voorbeelden en nuttige instrumenten) samengebracht. Deze kunnen helpen nieuw beleid te ontwikkelen dat vervolgens weer ingezet kan worden door andere ROC's/AOC's en andere sectoren (uitvergrotingsprincipe).

## ACTIVITEITEN DIVERSITEITSTRAJECT “KISS on Tour”

### ROC Midden Nederland

#### RESULTAAT 1

Advies aan HR afdeling

#### ACTIVITEITEN

Thema Talentontwikkeling Voorstel gedaan voor teambuilding en introductieprogramma van het team van 12 nieuw aangestelde college-directeuren, waaronder 2 allochtone vrouwen

Programma ontworpen voor het nieuwe team van 23 directeuren, waar een diverse samenstelling is gerealiseerd; programma is met succes uitgevoerd

#### DOELGROEP

College van bestuur en directeuren

HR directeur

#### RESULTAAT 2

Advies over Strategische personeelsplanning

#### ACTIVITEITEN

Loopbaan, instroom, doorstroom en uitstroom, gegevens bepalen en advies over onderzoeksbureau

Literatuur en voorbeelden van andere ROC's uitgewisseld

#### DOELGROEP

Senior beleidsmedewerker strategische personeelsplanning

#### RESULTAAT 3

Advies over formulering van profielen en competenties

#### ACTIVITEITEN

Competenties en profielen beoordeeld en hierop commentaar geleverd

#### DOELGROEP

HR Directeur

Beleidsmedewerker  
Strategische personeelsplanning

#### RESULTAAT 4

Werving & Selectie diverse teamsamenstelling

#### ACTIVITEITEN

Gesprek met Werving & Selectie bureau over diverse teamsamenstelling

#### DOELGROEP

HR directeur en Werving & Selectiebureau

## ROC van Twente

### RESULTAAT 1

Advies over diversiteit en integratie in management-aanpak en professionalisering docenten

### ACTIVITEITEN

Meerdere gesprekken waarin uitwisseling van ideeën, literatuur, plannen

#### Thema Werving & Selectie

Advies over benutten van andere W & S kanalen om allochtoon talent binnen te halen

Ook benutten van zij-instromers van bedrijven die reorganiseren en technische mensen in een jobcenter hebben geplaatst

ROC van Twente heeft een professionaliserings-coördinator aangesteld. Advisering door het aanreiken van voorbeelden van activiteiten (masterclasses en teambuilding) zoals met andere ROC's zijn ondernomen

### DOELGROEP

Lid College van bestuur en HR directeur

### RESULTAAT 2

Advies over formulering van profielen en competenties om diversiteit te stimuleren

### ACTIVITEITEN

Competenties en profielen beoordeeld en commentaar op geleverd

### DOELGROEP

HR Directeur

### RESULTAAT 3

Maart 2011 Internationale Vrouwendag - voorstel opgesteld en ingediend in kader van rolmodellen

### ACTIVITEITEN

Voorstel ingediend hoe studentes en vrouwelijk personeel te motiveren door een vrouwelijk rolmodel uit de eigen regio een workshopmiddag te laten geven. ROC van Twente heeft op Internationale Vrouwendag 8 maart jl., naar aanleiding van een door Divers Advies aangeboden voorstel, een middag georganiseerd waarin een bekende vrouw uit Twente haar succesverhaal kwam vertellen en waarin men elkaar kon spreken over een succesvolle loopbaan. Het evenement was zeer succesvol; de bekende bergbeklimster Katja Staartjes, leider van expedities vertelde ook over de positie van vrouwen in Nepal, India etc. ROC van Twente was bijzonder verheugd met het succes van die dag; zij zullen proberen voor een volgende sessie over een aantal maanden, ook een succesvolle allochtone man of vrouw uit te nodigen

### DOELGROEP

HR Directeur

Communicatie afdeling

## ROC A12

### RESULTAAT 1

Advies over diversiteitsbeleid binnen A12

### ACTIVITEITEN

Onderhoud met de Marketing & Communicatie directeur en de professionaliserings-coördinator. Zij zijn bezig met het implementeren van een nieuwe merkenstrategie. Divers Advies heeft geadviseerd hoe diversiteit op te nemen in de strategie: website geanalyseerd, voorstel gedaan voor meer positieve beeldvorming in de gebouwen met nieuw fotomateriaal van de website. Voorstel gemaakt voor Masterclasses waarin diversiteit een onderdeel is. Voorstel voor Appreciative Inquiry methode en training gedaan voor de 40 docenten-talenten van ROC A12. Advisering bij Management Development programma waarin specifieke aandacht is voor divers samengestelde teams.

### DOELGROEP

Lid College van bestuur en HR directeur

Directeuren

### RESULTAAT 2

Advies over opnemen diversiteit in de nieuwe marketing & communicatiestructuur

### ACTIVITEITEN

Professionaliseringstraject opgezet voor A12 met masterclasses  
  
Terms of references geformuleerd

### DOELGROEP

Directeur marketing & communicatie

Management development specialist

### RESULTAAT 3

Advies over sociale veiligheid

### ACTIVITEITEN

Het thema sociale veiligheid en de grote groep Marokkaanse deelnemers  
  
De werkgroep komt met een probleemanalyse en Divers Advies zal onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om te werken aan een betere verstandhouding met de bovengenoemde sociale groep. Inventarisatie van problemen; vervolgesprekken over specifieke acties op locaties volgen

### DOELGROEP

Directeur Onderwijs

Diversiteitscoördinator en locatie- directeur

### RESULTAAT 4

Maart 2011 Internationale Vrouwendag - voorstel

### ACTIVITEITEN

Voorstel besproken en verzet naar 2012

### DOELGROEP

HR directeur

## ROC Nijmegen

### RESULTAAT 1

Advies over diversiteit en integratie in management-aanpak en professionalisering van docenten

### ACTIVITEITEN

Gesprek waarin uitwisseling van ideeën, literatuur, plannen

Mede a.g.v. een reorganisatie zijn de activiteiten zijn stilgelegd

### DOELGROEP

Lid College van bestuur en HR directeur

### RESULTAAT 2

Contact met projectgroep over activiteiten en successen

### ACTIVITEITEN

Voorstel besproken en verzet naar 2012

### DOELGROEP

HR medewerker instroom/doorstroom

## ROC Noorderpoort

### RESULTAAT 1

Advies over diversiteit en integratie in management-aanpak en professionalisering van docenten

### ACTIVITEITEN

Gesprek waarin uitwisseling van ideeën, literatuur, plannen

Voorstellen gedaan voor teambuilding, veranderingmanagement voor directeuren. Men heeft te maken met een nogal conservatieve groep docenten; eind van het jaar wordt een nieuw programma opgesteld om een meer diverse teamsamenstelling te realiseren (veranderingmanagement)

Er wordt momenteel nieuw HRM beleid geschreven waarbij Divers Advies heeft aangeboden te adviseren

### DOELGROEP

Voorzitter College van bestuurlid

## ROC Zadkine

### RESULTAAT 1

Informatief gesprek over instroom van docenten uit het bedrijfsleven, thema vergrijzing

### ACTIVITEITEN

Gesprek waarin uitwisseling van ideeën. Per mail adviezen doorgestuurd

### DOELGROEP

Voorzitter College van bestuur

## ecbo

### RESULTAAT 1

Menukaart ontworpen, gebaseerd op onderzoek Wil van Esch: De Kleur van het mbo

### ACTIVITEITEN

Initiatief genomen om gegevens verkregen uit wetenschappelijk empirisch onderzoek te vertalen naar de praktijk door een menukaart te ontwerpen met adviezen voor de ROC's/AOC's

### DOELGROEP

Directeur ecbo en onderzoeker

## Kies kleur in groen, AOC initiatief

### RESULTAAT 1

Advies en informatie-uitwisseling over successen

### ACTIVITEITEN

Regelmatig contact over successen en uitwisseling van relevante informatie

### DOELGROEP

Projectleider "Kies kleur in groen"

## Publicaties gelieerd aan het KISS project

In de Diversiteitsmonitor, cijfers en feiten over diversiteit in het po, vo, mbo en op lerarenopleidingen – een stand van zaken, uitgegeven door SBO (Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt) in november 2010, wordt in hoofdstuk 4 uitgebreid aandacht besteed aan het project KISS. Het is daarin opgenomen als een van de initiatieven in het mbo op het gebied van diversiteit.

Daarnaast publiceerde ECBO (Expertisecentrum beroepsonderwijs) in juni 2011 een Waaier/Menukaart met ingrediënten en recepten, uitgelicht uit de literatuurstudie van onderzoeker Wil van Esch (De kleur van het middelbaar beroepsonderwijs, maart 2010) en gekoppeld aan de bevindingen van Divers Advies opgedaan tijdens het uitvoeren van het project KISS. In deze studie is een discussie gevoerd over allochtonen in het mbo, gezien vanuit het perspectief van de thuissituatie, het onderwijs, de aansluiting met de arbeidsmarkt en de samenleving. De menukaart geeft feitelijke ontwikkelingen weer en biedt praktische, inhoudelijke adviezen aan ROC's.

# Arbeidsmarkt - vergroenen en verkleuren moet

## Inspanningsverplichting voor ROC's

In het mbo zijn afspraken gemaakt om diversiteit in de sector te bevorderen; deze zijn neergelegd in de CAO BVE 2007-2009 en verder.

Hoofdstuk D Formatiebeleid vermeldt hiertoe de volgende inspanningsverplichtingen:

**Artikel D-16** – De werkgever streeft een evenwichtige samenstelling van het personeelsbestand na.

**Artikel D-17** – Hij voert in dat kader een doelgroepenbeleid waarin hij in een plan positieve actie aangeeft op welke wijze hij zal bevorderen dat er een bepaald percentage vrouwen, gehandicapten en allochtonen deel blijft of gaat uitmaken van de formatie, onderscheiden naar functiecategorieën.

## Algemeen HRM-beleid

Strategisch HRM-beleid veronderstelt dat leidinggevendenden weten wat hun medewerkers bezighoudt en welke problemen er zijn. Daarom is het verwezenlijken van een integraal, strategisch personeelsbeleid bij ROC's, waarbij de doelen van medewerkers en organisatie gelijklopen, van belang.

We focussen op vijf succesvolle invalshoeken:

- A** Arbeidsmarktgegevens voor strategische personeelsplanningen en successieplan
- B** Bewustwordingsworkshops over voordelen diversiteit
- C** Werven & Selecteren
- D** Binden & Boeien
- E** Professionaliseringstraject voor docenten (incl. interculturele competenties bevorderen)

Deze invalshoeken worden in het vervolg van deze wegwijzer nader toegelicht. Bij elk van de genoemde invalshoeken worden bruikbare voorbeelden van ROC's toegepast in 2010-2011 gepresenteerd. Er worden ook enkele voorbeelden afkomstig van commerciële partijen genoemd. Geen uitputtende lijst, maar vermeld worden initiatieven die goed lijken aan te slaan bij een aantal ROC's, ook al zijn zij niet alle uitgevoerd tijdens de projectduur vanwege andere prioriteiten bij de betreffende ROC's.

## A Arbeidsmarkt (strategische personeelsplanning en successieplan)

Gegevens die ROC's ten aanzien van vergrijzingsproblematiek moeten verzamelen om een goed successie (opvolgings)plan te kunnen opstellen.

### Nuttige kennis

- Aantal m/v.
- Instroom, doorstroom en uitstroomgegevens (kwantiteit en kwalitatieve gegevens, het waarom).
- Aantallen managementfuncties, ondersteunende staf, junior, medior en senior docenten.
- Welk onderwijzend personeel heeft het mbo, gezien genoemde in- en externe ontwikkelingen en scenario's, over 5 of 10 jaar nodig?
- Teamsamenstelling qua functies, kwaliteiten, competenties, rollen en vaardigheden, sekse, leeftijd, achtergrond.
- Welke arbeidsmarktcommunicatie blijkt nu al effectief te zijn en wat zal in de toekomst nog nodig zijn?

Voorbeelden van succesvolle formats voor de arbeidsmarkt zijn:

- benchmark, monitor personeel voor het mbo;
- nieuwe instroom door zij-instroom (voorbeeld ROC Zadkine).

## Voorbeelden HR Activiteiten in het kader van Diversiteit

- Profielen van functies screenen en verbeteren.
- (inter)culturele competenties benoemen.
- Werving & Selectie - kanalen analyseren en verbeteren/uitbreiden.
- Diverse samenstelling selectiecommissies garanderen.
- Arbeidsmarktcommunicatie professionaliseren.
- Professionaliseringstrajecten voor (onderwijs)teams met o.a. diversiteit (professioneel statuut als uitgangspunt).
- Programma's met aansprekende sprekers organiseren over thema diversiteit in één ROC (evenementachtige benadering), workshops, evenementen.
- Maatwerk in loopbaanbegeleiding met specifieke aandacht voor medewerkers met een multiculturele achtergrond (coachen).
- Specifieke aandacht voor doorstroom (succesplanning, vlootshouw).
- Jobrotation tussen ROC's (bijv. projectmanagers).
- Management Development programma's.

## Voorbeelden HR Activiteiten in het kader van Diversiteit

### Instroom



- Profielen van functies screenen en verbeteren
- (inter) culturele competenties benoemen
- Werving&Selectie kanalen analyseren en verbeteren/uitbreiden
- Diverse samenstelling selectiecommissies garanderen
- Arbeidsmarktcommunicatie professionaliseren

### Binden

### Boeien



- Professionaliseringstrajecten voor (onderwijs)teams met o.a. diversiteit (professioneel statuut als uitgangspunt)
- Aansprekende sprekers organiseren over thema diversiteit in één ROC (evenementachtige benadering), workshops, evenementen
- Maatwerk in loopbaanbegeleiding met specifieke aandacht voor medewerkers met multiculturele achtergrond (coachen)

### Doorstromen



- Specifieke aandacht voor doorstroom (succesplanning, vlootschouw)
- Job rotation tussen ROC's (bijv. projectmanagers)
- Management Development programma's

Divers Advies 2010





**THEMA** ARBEIDSMARKT BENCHMARKONDERZOEK

**INSTRUMENT** MONITOR PERSONEEL VOOR HET MBO

**DOEL** De Monitor Personeel voor het MBO draagt bij aan:

- inzicht in eigen positie van deelnemers ten opzichte van een relevante peergroup;
- inspiratie en energie voor ontwikkeling van het personeelsbeleid;
- mogelijkheid tot uitwisseling van good practices tussen deelnemers.

Een benchmarkonderzoek waarin aandacht wordt besteed aan actuele en meetbare personeelskenmerken waarmee deelnemende mbo-instellingen onderlinge vergelijkingen kunnen maken.

**RESULTATEN**

- Meer inzicht in de kenmerken van de personeelsopbouw;
- Kennis over de wijze waarop het personeelsbeleid aangescherpt kan worden om betere prestaties te bereiken.

#### **Inhoud van de Monitor Personeel**

De Monitor Personeel richt zich op drie hoofdthema's:

- 1 Kenmerken personeelsbestand: basiskenmerken van de omvang, opbouw, kosten en demografische samenstelling van het personeelsbestand;
- 2 Personeelsbeleid: kenmerken van het beleid dat instellingen voeren ten aanzien van het vergroten van de instroom, doorstroom, uitstroom, inzetbaarheid en ontwikkeling van personeel;
- 3 De afdeling P&O: kenmerken van de omvang, inrichting, tijdsbesteding, technologie, budgetten en expertisegebieden van de P&O afdeling.

**WERKMETHODEN** Deelnemende mbo-instellingen ontvangen een op maat geschreven instellingsrapportage met daarin een analyse van het personeelsbeleid en een advies over het optimaliseren van de personeelsinzet.

**DOELGROEP** mbo-instellingen

**AANBIEDER** MBO Diensten samen met adviesbureau Berenschot, [info@diensten.nl](mailto:info@diensten.nl)



**THEMA** ARBEIDSMARKT: NIEUWE INSTROOM DOOR ZIJ-INSTROOM (VOORBEELD ROC ZADKINE)

**AANPAK  
HR BELEID** LOOPBAANLINT ONTWERPEN

**DOEL** Aantrekkelijke banen bij ROC Zadkine voor jong en oud:

- Hoe een brug te slaan naar het bedrijfsleven (10% van de docenten is al afkomstig uit het bedrijfsleven, maar dat moeten er meer worden);
- Regionale aanpak met bedrijven en onderwijsinstellingen, samen de handen ineen slaan voor een gezamenlijke profilering en aanpak, met als doel: een aantrekkelijke arbeidsmarkt;
- Hoe goede deals te sluiten met het bedrijfsleven: jullie krijgen later onze goed opgeleide arbeidskrachten, jullie leveren ons de goede docenten;
- Geen loopbaan voor het leven meer: hoe faciliteer je flexibiliteit?

**RESULTATEN** Innovatie, meer gebruikmakend van nieuwe technieken:

- Doorstroom gerealiseerd;
- Hybride arbeidsrelaties als nieuw fenomeen binnengehaald;
- Kennis en ervaring ouderen beter op waarde geschat;
- Iedereen besmet met het leervirus;
- Meer betrokkenheid van bedrijven bij opleidingen;
- Beter aansluiting van opleidingen met de beroepspraktijk;
- Emancipatieboost: het glazen plafond gaat aan diggelen als old boys zelf weggaan en vrouwen en jongeren hun plaats innemen.

**WERKMETHODEN** Netwerken met bedrijven, presentaties geven vanuit CvB, bekendheid geven aan idee & uitwerking via kranten en bijeenkomsten

**INITIATIEFNEMER** Voorzitter College van Bestuur van ROC Zadkine, Henri van Vlodrop

## **B BEWUSTWORDING OVER DE VOORDELEN VAN DIVERSITEIT**

Het op de agenda zetten van diversiteit betekent: werken aan verandering. Beleid dat doorstroom van vrouwen naar topposities bevordert, in-, doorstroom en behoud van allochtone en internationale medewerkers vergroot, en deskundigheid en ervaring van oudere collega's (langer) sterker benut en ook zorgt voor vergroening.

### **Visie op leiderschap**

Werken vanuit het basisidee dat het draait om twee elementaire zaken:

Wezenlijke betrokkenheid van de top van de organisatie en het werkelijk willen uitvoeren in de praktijk.

Uit de ervaringen van ondermeer KISS on Tour, evaluaties en onderzoek blijkt dat vernieuwing en verandering in cultuur en leiderschap het meest gebaat is bij concreet aan de slag gaan. Kortom, de daadwerkelijke inzet van zowel de leidinggevenden als medewerkers zelf zijn de belangrijkste succesfactoren om helder en effectief diversiteit en leiderschap in de cultuur te verankeren.

Voorbeelden van succesvolle formats voor bewustwording zijn:

- 'ROC geeft ruimte om te ontwikkelen!' (een themamiddag over met succes ontgrijzen en vergroenen)
- 'ROC kiest diverse wegen' (een workshopmiddag over de meerwaarde van diversiteit)
- 'Vier 8 maart Internationale Vrouwendag op je ROC' (jaarlijkse viering, evenement)
- 'Wall of Fame' (werken met rolmodellen uit het project "Kies Kleur in Groen" in de AOC-sector)



<b>THEMA</b>	<b>BEWUSTWORDING</b>
<b>WORKSHOP</b>	ROC GEEFT RUIMTE OM TE ONTWIKKELEN! (THEMAMIDDAG OVER MET SUCCES ONTGRIJZEN EN VERGROENEN)
<b>DOEL</b>	ROC's kunnen zich als aantrekkelijke werkgever profileren om zo: <ul style="list-style-type: none"><li>• uitstroom van 50% van personeel door pensioengerechtigde leeftijd te ondervangen in de komende 10 jaar;</li><li>• nieuwe werving- en selectiestrategieën te ontwikkelen; Het management is dan tevens in staat de teams divers samen te stellen en meer gericht op afspiegeling van de doelgroep (promotie diversiteit).</li></ul>
<b>RESULTATEN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Succesfactoren, sterkten, mogelijkheden en acties van het ROC ontdekken en formuleren door het inventariseren van successen uit het verleden en de verbeelding naar de toekomst van ROC's als aantrekkelijke werkgever voor nu en de toekomst;</li><li>• Komen tot verschillende visies en hun globale uitwerking van ROC's als aantrekkelijke werkgever en het benoemen van succesfactoren.</li></ul>
<b>WERKMETHODEN</b>	Interactieve werkvormen, succesverhalen en actieplannen formuleren
<b>DUUR</b>	twee dagdelen
<b>DOELGROEP</b>	Colleges van Bestuur, directeuren, HR manager, Strategie/management development adviseur, voorzitter en vicevoorzitter Ondernemingsraad
<b>AANBIEDER</b>	Divers Advies: <a href="http://www.diversadvies.nl">www.diversadvies.nl</a> drie workshopleiders van Divers Advies (inhoudelijk en organisatie) ondersteund door een ROC-HR lid verantwoordelijk voor diversiteit en een communicatieadviseur
<b>LOCATIE</b>	Naar keuze



<b>THEMA</b>	<b>BEWUSTWORDING</b>
<b>WORKSHOP</b>	ROC KIEST DIVERSE WEGEN! (THEMAMIDDAG OVER DE MEERWAARDE VAN DIVERSITEIT)
<b>DOEL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Een 'klik' bewerkstelligen van bestuurders en leden van selectiecommissies rondom bewustwording (met zaken als stereotypering, tokenisme, groepsgedrag e.d.);</li><li>• Bewustwording gebruiken als basis voor andere activiteiten in de toekomst;</li><li>• Streven naar een meer etnisch divers samengesteld personeelsbestand is een inspanningsverplichting voor ROC's. De CAO bve 2007-2009, (verlengde looptijd 1 februari 2007 t/m 31 oktober 2010, 2010+ onderhandelingen zijn bezig) vermeldt in hoofdstuk D Formatiebeleid de artikelen met betrekking tot diversiteit.</li></ul>
<b>RESULTATEN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ROC visie op diversiteit geformuleerd (interactief);</li><li>• Organisatievoordelen van diversiteit;</li><li>• Positief actieplan, verantwoordelijkheden afspreken, vervolgplan.</li></ul>
<b>WERKMETHODEN</b>	Interactieve werkvormen, bewustwordingsoefeningen, presentatie van feiten, dialoog, discussie, filmmateriaal, interactieve oefeningen
<b>DUUR</b>	twee dagdelen
<b>DOELGROEP</b>	Colleges van bestuur, directeuren, HR manager, strategie/management development adviseur, voorzitter en vicevoorzitter Ondernemingsraad
<b>AANBIEDER</b>	Divers Advies <a href="http://www.diversadvies.nl">www.diversadvies.nl</a>
<b>LOCATIE</b>	Naar keuze



<b>THEMA</b>	<b>BEWUSTWORDING</b>
<b>WORKSHOP</b>	VIER 8 MAART INTERNATIONALE VROUWENDAG OP JE ROC!
<b>DOEL</b>	Op 8 maart vieren alle ROC's, vrouwelijke docenten, studenten en ondersteunende staf samen Internationale Vrouwendag met vrouwelijke talenten uit de regio!
<b>THEMA'S</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Je weg vinden.</li><li>• Kansen zien en benutten.</li><li>• Samen creatief.</li></ul>
<b>RESULTATEN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ROC visie op diversiteit (interactief);</li><li>• Positieve rolmodellen uit de regio zichtbaar maken.</li></ul>
<b>WERKMETHODEN</b>	Interactieve werkvormen, rolmodel uit de regio presenteert haar succesverhaal
<b>DUUR</b>	twee dagdelen
<b>DOELGROEP</b>	Colleges van bestuur, vrouwelijke docenten, studenten en ondersteunende staf, directeuren, HR manager en ander geïnteresseerden
<b>AANBIEDER</b>	Afdeling HR en Communicatie (bijv. ROC van Twente)
<b>LOCATIE</b>	Eigen locatie van de ROC



<b>THEMA</b>	BEWUSTWORDING
<b>WEBSITE</b>	THE WALL OF FAME; ROLMODELLEN UIT HET PROJECT 'KIES KLEUR IN GROEN' VAN DE AOC'S
<b>DOEL</b>	Kies Kleur in Groen is een gemeenschappelijk actieplan van de AOC's, Stoas Hogeschool en Aequor gericht op de versterking van culturele diversiteit binnen de instellingen in een internationale, groene context.
<b>RESULTATEN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uitwisseling van kennis en expertise en presenteren van rolmodellen op de Wall of Fame op de website, tijdens bijeenkomsten en in nieuwsbrieven;</li><li>• De community Kies Kleur in Groen zorgt voor uitwisseling van kennis, ervaringen en leeractiviteiten rondom culturele diversiteit in het groen onderwijs tussen groene onderwijsinstellingen;</li><li>• De community inspireert en faciliteert groene onderwijsinstellingen bij hun doelen en activiteiten in het kader van het actieplan Kies Kleur in Groen;</li><li>• In de community wordt gewerkt aan vergroting van de expertise, uitwisseling van leeractiviteiten en methoden onder leden. Het is een bakermat voor ideeën, voor activiteiten en projecten die binnen de actielijnen van Kies Kleur in Groen passen.</li></ul>
<b>DOELGROEP</b>	Colleges van bestuur, docenten, studenten en ondersteunende staf, directeuren, HR manager en andere geïnteresseerden van AOC's
<b>AANBIEDER</b>	AOC bestuur, Coördinator Esther Wouters, <a href="http://www.kieskleuringroen.nl">www.kieskleuringroen.nl</a>

## C WERVEN & SELECTEREN

Om diverse teams te kunnen samenstellen is het nuttig en raadzaam om op basis van actuele arbeidsmarktgegevens een planning te maken voor de opvolging van medewerkers die met pensioen gaan.

Bij het werven en selecteren is het belangrijk om professionele werving & selectiebureaus in te schakelen die zich specifiek bezig houden met diversiteit.

Assessments geven de mogelijkheid om 'kleurrijk' te beoordelen, indien men instrumenten kiest die gebruik maken van waarde vrije selectietests.

Om effectief te kunnen werven en selecteren is training in selectiegesprekken van personeelsmedewerkers, teamleiders en directeuren van belang.

### Nuttige aanpak

#### Arbeidsmarktcommunicatie

- Bekendheid van de ROC vergroten bij de doelgroep (beurzen, advertenties, inzet van moskee, kerk, cultuurhuizen, sociale netwerken, festivals, leerbedrijven).
- Nadrukkelijk vermelden dat allochtonen worden uitgenodigd om te solliciteren, aandacht geven aan diversiteit, vertellen waarom de ROC dat belangrijk vinden.
- Anoniem solliciteren – ter voorkoming van discriminatie naar achtergrond in de 1e selectie, en screenen op andere mogelijke vertekeningen in de selectie.
- Wervingsmateriaal ROC screenen op aantrekkelijkheid voor de doelgroep.
- Grote ondernemingen (bedrijven, ook van allochtone ondernemers) in de regio betrekken bij de zoektocht naar onderwijspersoneel (benutten van aanbod jobcentra, en mogelijkheid tot omscholing en zij-instroom bieden).
- Gebruik maken van eigen netwerken van allochtone medewerkers.

#### Competentieprofielen aanpassen

- Kwaliteitseisen nader definiëren – nagaan of een algemeen competentieprofiel voor bijvoorbeeld een leraarsfunctie, voldoende toegespitst is op de situatie van de school, zoals de deelnemerpopulatie.
- Voorkeursbeleid – bij gelijke geschiktheid voorkeur geven aan een allochtone kandidaat (verwijs bij felle reacties naar het voorbeeld van de emancipatiedoelstellingen en vrouwen aan de top in Noorwegen).

#### Waarde vrij selecteren

- Zoveel mogelijk waarde vrije selectietests toepassen, bijvoorbeeld bij assessments.



### **Talentedjacht**

- Actief allochtone stagiaires en talentvolle trainees scouten en binnenhalen (via talentenprogramma's voor afstudeerders en alumninetwerken van oud-studenten).
- Beschikbaar stellen van stage- en werkervaringsplaatsen voor de doelgroep.
- Andere allochtone medewerkers in de organisatie interesseren voor en opleiden tot onderwijs-assistent (is onderdeel van landelijk beleid 'Registered Teacher Training').
- Inzetten van rolmodellen (allochtone leraren), maar ook bijvoorbeeld allochtone ondernemers en ex-ROC.

### **Deelnemers**

- Een blijvende pool creëren van hoogopgeleide allochtonen met interesse voor het leraarschap.
- Binding met potentiële docenten - tweedejaars hbo-studenten van de lerarenopleiding aan de ROC-organisatie binden door ze een paar betaalde uren te geven als juniordocent en extra tijd beschikbaar te stellen voor coaching.

In dit kader zijn de volgende thema's voor Werven & Selecteren nader uitgewerkt in een aantal handzame Formats:

- Search & Selecteren door een gespecialiseerd Werving & Selectiebureau.
- Kleurrijk assessen – (cultuur)waardevrije assessments.
- Effectief werven & selecteren in een diverse omgeving.



**THEMA**                    **SEARCH & SELECTIE**

**SELECTIEPROCES**    MET SUCCES INVULLING GEVEN AAN DIVERSITEIT AAN DE TOP IN HET MIDDELBAAR BEROEPS-  
ONDERWIJS

- DOEL**
- Constructieve diversiteitbenadering;
  - Advies op vraagstukken van multiculturele aard;
  - Gebruik maken van specifieke netwerken;
  - Gerichtte aandacht voor specifieke groepen kan leiden tot succesvolle resultaten.

**RESULTATEN**        Bij ROC Midden Nederland succesvol de selectie van directeuren verzorgd; deels interne en deels  
externe kandidaten zijn benoemd. Voor de externe kandidaten heeft het bureau op verzoek van ROC  
Midden Nederland met name gezocht naar geschikte vrouwelijke kandidaten en ook naar kandidaten  
van niet-autochtone afkomst om zodoende meer diversiteit en een betere afspiegeling van de  
maatschappij ook in de top van de organisatie aan te brengen.

**WERKWIJZE**        Intensief selectietraject, waarbij op verschillende momenten de kwaliteiten, achtergrond en motivatie  
van de kandidaat zijn getoetst. Verankeren van het element diversiteit bij het opstellen van het  
functieprofiel en inrichten van het selectieproces, vanuit de kennis en ervaring dat dit cruciaal is voor  
een succesvolle benoeming.

**DUUR**                    Benoeming van 11 directeuren binnen 3 maanden na aanvang opdracht.

**AANBIEDER**        Werving & Selectie bureaus; bij ROC Midden Nederland heeft Bureau Van der Kruijs de werving en  
selectie met succes uitgevoerd.



<b>THEMA</b>	<b>WERVEN &amp; SELECTEREN</b>
<b>WORKSHOP</b>	KLEURRIJK ASSESSEN – CULTUURWAARDEVRIJE ASSESSMENT
<b>DOEL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Behandeld worden als ieder ander!</li><li>• Rekening houden bij een assessment met de culturele achtergrond van een kandidaat (gelijke kansen bieden) is nodig. Het boek 'Culturele diversiteit en assessments' geeft inzicht in assessments.</li></ul>
<b>RESULTATEN</b>	Inzicht geven in bestaande methoden voor kleurrijk assessen: <ul style="list-style-type: none"><li>• Er bestaat een kwaliteitskeurmerk COTAN voor psychologische tests waar aandacht voor cultuurverschillen moeten zijn opgenomen in de test;</li><li>• NOA (<a href="http://www.NOA.nl">www.NOA.nl</a>) en GITP (<a href="http://www.gitp.nl">www.gitp.nl</a>) hebben cultuurvriendelijke tests ontwikkeld (vrij van variabelen) die kandidaten met een niet Nederlandse achtergrond zouden kunnen benadelen);</li><li>• Allochtone kandidaten een gedegen voorbereiding bieden zoals bijv. de Erasmus Universiteit doet. Workshops aanbieden over leren wie ze zijn en wat ze willen door begeleiding bij het solliciteren en het maken van een proef-assessment.</li></ul>
<b>WERKMETHODEN</b>	Lezen van het aanbevolen boek Websites bezoeken om informatie over kleurrijk assessen op te doen.
<b>AANBIEDER</b>	BOEK PAULIEN LINNEBANK: ISBN-13: 9789023244967 Titel: 'Culturele diversiteit en assessment'
<b>LOCATIE</b>	Boekhandel of webshop



<b>THEMA</b>	<b>WERVEN &amp; SELECTEREN</b>
<b>WORKSHOP</b>	EFFECTIEF SELECTEREN IN EEN DIVERSE OMGEVING
<b>DOEL</b>	Leidinggevend inzicht geven in hoe ze op een effectieve manier een selectieproces kunnen inrichten, om op een zo eerlijk mogelijke manier de juiste mensen voor de juiste positie te selecteren. Inclusief het leren van de juiste (STAR)-interviewtechnieken.
<b>RESULTATEN</b>	Een efficiënt en effectief selectieproces, waarin iedere sollicitant een eerlijke kans krijgt.
<b>WERKMETHODEN</b>	Training in groepen van max. 8 deelnemers: theorie afgewisseld met praktijk, inclusief filmpjes en simulaties (met acteur)
<b>DUUR</b>	1 dag
<b>AANBIEDER</b>	Ligo Advies. <a href="http://www.ligo-advies.nl">www.ligo-advies.nl</a>
<b>LOCATIE</b>	Naar keuze

## D BINDEN & BOEIEN

Professionalisering is door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de MBO Raad benoemd als een belangrijk thema.

Discussies over beloning en bevordering vinden steeds vaker plaats in het onderwijs.

De ontwikkeling van competentiegericht onderwijs vraagt om andere vaardigheden van docenten en om andere manieren om die competenties te ontwikkelen. Steeds meer ROC's stellen professionaliseringsmedewerkers aan.

### Nuttige acties

#### Professionalisering

Programma's ter bevordering van de professionalisering van medewerkers binnen een ROC:

- Management development programma's - om doorstroom te bevorderen.
- Ontwikkeltrajecten voor docenten - in kaart brengen en delen.
- Scholing en professionalisering - bevorderen, bijv. programma's om seniordocent te worden (midcareer programma's), doorgroei van onderwijsassistent > instructeur > docent.
- Het aandeel van allochtone leidinggevenden - bevorderen door speciale management development trajecten.
- Verandermanagement trajecten - bij invoering van nieuwe visie, missie en strategie.

#### Mentoring

Mentoring en (management) development programma's aan alle startende ROC-medewerkers aanbieden door competente coaches en het toewijzen van mentoren uit dezelfde groep (die als rolmodel fungeren, bijvoorbeeld in Diversity Mentoring Programma).

#### (Inter)culturele competenties

Positieve aandacht voor verschillende culturen en kennismaken met elkaars cultuur (bijvoorbeeld in gezamenlijke vieringen en maaltijden) is van belang; organiseren in een ROC.

Trainingen (inter)culturele competenties voor docenten en o.a. ook conciërges, beveiligers is ondersteunend voor een betere, effectieve omgang met andere culturen binnen een ROC.

Inzicht verkrijgen in de percentages multiculturele medewerkers op verschillende niveaus in de ROC en gebruik maken van hun kennis en vaardigheden om bijvoorbeeld nieuwe docenten te introduceren of workshops te geven.

Interne netwerken voor multiculturele medewerkers oprichten zoals ook in het bedrijfsleven vrouwennetwerken, homonetwerken, etc. opgericht worden. Een klein budget voor training en ondersteuning beschikbaar stellen, is een goede motivator.

Resultaatafspraken maken vanuit het management met andere leidinggevenden om diversiteit in teams te bevorderen met aantal medewerkers van bepaalde achtergrond, vrouwen/mannen, jongeren/ouderen etc.

In dit kader zijn de volgende thema's uitgewerkt:

- Management development programma voor ROC management (verandermanagement).
- Teambuilding voor ROC management.
- Positief waarderend cultuurveranderingstraject in relatie tot de marketing & communicatiestrategie (masterclasses 'positief waarderen').

# MOVIES

<b>THEMA</b>	<b>BINDEN &amp; BOEIEN</b>
<b>LEERGANG</b>	MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAMMA VOOR ROC DIRECTEUREN (VERANDERMAGEMENT)
<b>DOEL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Een heldere en verbindende rol kunnen spelen bij de vertaling van organisatiebrede strategie naar concrete doelen en activiteiten;</li><li>• Expliciete aandacht voor vraagstukken rond inrichting van de organisatie en (onderwijs)processen in onderlinge samenhang;</li><li>• Verbreden en versterken van de inzetbaarheid van medewerkers en de daarmee verbonden kwaliteit en inrichting van de arbeid;</li><li>• Specifieke aandacht voor leiderschap in een professionele context c.q. bij het werken met professionals.</li></ul>
<b>RESULTATEN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zicht krijgen op hun leiderschapsstijl en mogelijke alternatieven;</li><li>• Effectieve persoonlijke vaardigheden ontwikkelen ten aanzien het verbinden van strategie met de dagelijkse werkpraktijk c.q. het primair proces;</li><li>• Handvatten voor het in gang zetten van vernieuwing (met behoud van continuïteit);</li><li>• Zicht krijgen op hun eigen ontwikkelvraagstukken c.q. hun ontwikkelagenda voor de komende periode.</li></ul>
<b>WERKMETHODEN</b>	<p>Lectures, praktijkwerkplaatsen, workshops, action learning.</p> <p>Het professionaliseringstraject wordt mede ingericht op basis van actuele (klant)vraagstukken die spelen binnen het ROC. Door deze vraagstukken te behandelen ontwikkelen deelnemers – individueel en met elkaar – omgevingsbewustzijn en leren zij het handelingsrepertoire kennen dat van belang is om in een integrale managersrol te fungeren.</p> <p>De deelnemer maakt voortdurend een koppeling tussen de werkpraktijk en het eigen functioneren daarin, waarmee hij/zij in het professionaliseringstraject ruimte neemt en creëert om eigen leer- en ontwikkelingsvragen in te brengen. Actuele vraagstukken worden daarmee de kapstok van persoonlijke ontwikkeling en van de ontwikkeling van de organisatie. Deelnemers worden tegelijkertijd regisseur van hun eigen leerproces.</p>
<b>DUUR</b>	9 dagdelen
<b>AANBIEDER</b>	Sioo, <a href="http://www.sioo.nl">www.sioo.nl</a> , Peter Paul Kerpel, programmamanager
<b>LOCATIE</b>	Naar keuze



<b>THEMA</b>	<b>BINDEN &amp; BOEIEN</b>
<b>WORKSHOP</b>	TEAMBUILDING VOOR ROC MANAGEMENT 'SPELERS MAKEN HET SPEL, HET TEAM ZORGT VOOR RESULTATEN'
<b>DOEL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een sterke identiteit Teamleden ontwikkelen met elkaar waarden en een visie over de rol van het team;</li> <li>• Mensen met gedeelde waarden weten wat ze van elkaar mogen verwachten en dit geeft vertrouwen en rust, dat weer leidt tot ambitie;</li> <li>• Zelfsturend vermogen Teamleden ontwikkelen met elkaar een 'metaforische' taal waardoor ze hun eigen relatie- en taakprocessen kunnen bespreken en aansturen;</li> <li>• Ontwikkeling Het team wordt ervaren als forum voor de eigen professionele ontwikkeling. De lusten van het 'teamlid-zijn' wegen ruimschoots op tegen de lasten.</li> </ul>
<b>RESULTATEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamleden hebben ervaringskennis over de processen van 'willen' (waar geloven wij in), 'durven'; (waar hebben wij hart voor) en 'kennen' (wat zijn onze competenties);</li> <li>• Teamleden hebben de wisselwerking ervaren tussen kwaliteit van relaties en kwaliteit van taakprocessen (visie, plannen, beslissen, uitvoeren);</li> <li>• Teamleden hebben visie over hoe ze gezien willen worden door de rest van de organisatie. En hoe ze deze visie in hun gedrag zichtbaar kunnen maken;</li> <li>• Thema's zijn verankerd in actieplannen met indicatoren.</li> </ul>
<b>WERKMETHODEN</b>	<p>Appreciative Inquiry is een verandermethode die start met het zoeken naar wat teams en organisaties hun kracht geeft, datgene wat mensen trots maakt. Deze succesfactoren vormen het uitgangspunt voor het verbeelden van welke identiteit (visie en waarden) men wil, durft en kan zijn in de toekomst. Door een heldere visie wordt de toekomst sturend voor het bepalen wat in het heden dient te gebeuren. Door te werken vanuit de toekomst naar het heden wordt het denken en veranderen van de organisatie ROC als 'een op te lossen probleem' overstegen.</p>
<b>DUUR</b>	9 dagdelen
<b>AANBIEDER</b>	Herman Wittockx
<b>LOCATIE</b>	'Hubermont. Space for Development' <a href="http://www.hubermont.org">www.hubermont.org</a>



**THEMA****BINDEN & BOEIEN**

MASTERCLASSES POSITIEF WAARDEREND CULTUURVERANDERINGSTRAJECT IN RELATIE TOT DE MARKETING & COMMUNICATIESTRATEGIE

**DOEL**

- Leren en veranderen zijn zoveel mogelijk verbonden met het echte werk, met actuele thema's: 'earning while learning' wordt gezien als een gezamenlijke verantwoordelijkheid. In dit perspectief zijn 'werken bij ROC....' en 'werken aan ROC....' gelijktijdige processen.
- Diagnose, leerproces en daadwerkelijk veranderen of implementeren zijn de essentiële elementen in de serie Masterclasses. In de organisatie worden voorwaarden gecreëerd en behouden die de vertaalslag van leren en ontwikkelen naar verandering ondersteunen en stimuleren.
- De betrokken medewerkers, meer dan de consultant, zijn de belangrijkste actoren en eigenaars van een veranderingstraject. Iedereen wordt verondersteld bij te dragen tot de resultaten.

**RESULTATEN**

- Masterclass 1: (inter)culturele communicatie, diverse teamsamenstelling, diversiteit breed, identiteitsvraagstukken als één themabijeenkomst;
- Masterclass 2: de pedagogisch/didactische aanpak.

**WERKMETHODEN**

De aanpak van de Masterclasses is gebaseerd op de Appreciative Inquiry methode. In interactiviteit, opdrachten en manier van werken in de Masterclass worden elementen toegepast uit de AI methode.

**DOELGROEP**

Op uitnodiging 40 deelnemers: leden College van bestuur, directeuren, docenten, ondersteunende staf

**AANBIEDER**

Divers Advies in samenwerking met experts op AI-gebied

## **E PROFESSIONALISERINGSTRAJECTEN VOOR PERSONEEL OP HET GEBIED VAN ETNISCH-CULTURELE DIVERSITEIT**

### **Bevorderen van (inter)culturele competenties**

Het is noodzakelijk om interculturele competenties van docenten te bevorderen om:

- 1 beter om te kunnen gaan met verschillen;
- 2 beter aan te sluiten bij de leef- en belevingswereld van de deelnemer.

## **Nuttige acties**

### **Training interculturele communicatie**

Communicatievaardigheden waarin houding en vaardigheden aan bod komen, zaken als identiteit en imago, spiegel voorhouden (eigen attitude, stijl, vooronderstellingen).

### **Gedragscode kritisch onder de loep nemen**

Mogelijk als instrument benutten om medewerkers (én deelnemers) scherp te houden op de interculturele competenties, het goed omgaan met diversiteit. In het bedrijfsleven maakt men tegenwoordig gebruik van een gedragscode op 1 A4 die de nieuwe medewerker ook ondertekent als onderdeel van het arbeidscontract.

**Studiereizen** – voor docenten, naar bijvoorbeeld Turkije, organiseren, om de achtergrond van (een bepaalde groep) allochtone deelnemers nader te leren kennen. Voordeel: een verdieping in kennis ten opzichte van 'boekenwijsheid' over bepaalde culturen.

### **Personeelsuitwisseling**

Een tijdelijke 'personeels-swap' van docenten van een 'witte' en een 'zwarte school' of Randstad en binnenland – werkt verrijkend voor alle betrokkenen.

### **Betrokkenheid bij de thuissituatie van ROC-deelnemers**

In het geval van deelnemers met een andere culturele achtergrond is het belangrijk de thuissituatie te kennen en te begrijpen en contact te onderhouden. Indien ouders geen goed Nederlands spreken, is het ook mogelijk een oudere broer of zus als contactpersoon te hebben.

### **Leerbedrijven met een multiculturele achtergrond**

Leerbedrijven in 'moeilijke wijken' betrekken bij ROC. Leerbedrijven trainen om als stagebegeleider te kunnen optreden, en betrokkenheid in de wijken te creëren.

### **Rolmodellen met een multiculturele achtergrond**

Als ROC een alumninetwerk opzetten en actief succesvolle ex-ROC-ers inzetten binnen de ROC in begeleiding en coaching van deelnemers; advisering over aanpak van multiculturele kwesties.

In het kader van professionaliseringstrajecten voor docenten zijn de volgende thema's uitgewerkt:

- Etnische en culturele diversiteit (professionaliseringstraject docenten ROC van Twente).
- Interculturele communicatie ROC Nijmegen.
- Intercultureel management KIT.



**THEMA** PROFESSIONALISERINGSTRAJECTEN VOOR PERSONEEL OP HET GEBIED VAN ETNISCH-CULTURELE DIVERSITEIT

**WORKSHOPS** ETNISCHE EN CULTURELE DIVERSITEIT  
(PROFESSIONALISERINGSTRAJECT DOCENTEN ROC VAN TWENTE)

**DOEL**

- Bewust worden van je eigen culturele en etnische achtergrond, waarden en kennis is een voorwaarde om interculturele competenties te kunnen vergroten;
- Een scholingstraject voor leraren die zich willen kwalificeren voor een hogere lerarenfunctie, de senior docent.

**RESULTATEN**

- Inzicht over de werkwijze om tot uitvoering van het diversiteitsplan te komen;
- Inzicht in de betekenis en prioriteiten van etnische en culturele diversiteit binnen het ROC;
- Inzicht in de succescriteria van initiatieven van andere ROC's op het gebied van diversiteit.

**WERKMETHODEN** Interactieve colleges, oefeningen en discussie

**DOELGROEP** Docenten ROC

**AANBIEDER** Twente School of Education  
Leonie Beijen; beijen@tsoe.eu of 06-52664994 of Wineke Zwam, zwam@tsoe.eu

**UITVOERDERS** Divers Advies, en ROC Zadkine (Lectoraat Beroepsonderwijs)



**THEMA** PROFESSIONALISERINGSTRAJECTEN VOOR PERSONEEL OP HET GEBIED VAN ETNISCH-CULTURELE DIVERSITEIT

**TRAINING** 'INTERCULTURELE COMMUNICATIE '  
VOORBEELD ROC NIJMEGEN

**DOEL**

- Train the trainers op het gebied van interculturele communicatie.

Er is behoefte aan een training die docenten ondersteunt bij het inzetten van de al aanwezige kennis en (gespreks-)vaardigheden. Deze training heeft als doelstelling: Docenten voelen zich toegerust om in situaties waar (sub-) culturen (lijken te) botsen hun professionele rol als docent optimaal invulling te geven. Hierbij zijn zij in staat om met gebruikmaking van zowel inter-persoonlijke als metacommunicatie duidelijk grenzen te stellen én aansluiting te vinden en/of te behouden met de student(en).

**RESULTATEN**

- Bewustwording van eigen waarden, normen en overtuigingen in de communicatie met studenten met een andere culturele achtergrond;
- Inzicht in de valkuilen en/of belemmeringen die deze (eigen) overtuigingen mogelijk opleveren in de context van een veranderende samenleving. Zowel voor de eigen beleving en de daarmee samenhangende attitude, als voor de beleving van de ander;
- Bewustwording van de verschillende 'lagen' in de eigen communicatie en de ruis die hierdoor mogelijk ontstaat;
- Aanreiken/ontdekken van alternatieven waarbij vanuit kracht/regie houden gecommuniceerd kan worden.

**WERKMETHODEN** Interactieve werkvormen, oefeningen, lesmateriaal eigen maken

**DUUR** 14 dagdelen

**DOELGROEP** Docenten

**AANBIEDER** RADAR, [www.radar.nl](http://www.radar.nl)

**LOCATIE** Op ROC locatie



<b>THEMA</b>	<b>PROFESSIONALISERINGSTRAJECTEN VOOR PERSONEEL OP HET GEBIED VAN ETNISCH-CULTURELE DIVERSITEIT</b>
<b>TRAINING</b>	INTERCULTUREEL MANAGEMENT & COMMUNICATIE
<b>DOEL</b>	Binnen (ROC)organisaties zijn er twee redenen om aandacht te vestigen op diversiteit: <ul style="list-style-type: none"><li>• Als onderwijsinstelling dient men zich in te stellen op een diversiteit aan klantengroepen, maar men weet nog niet goed hoe de klantengroepen het best aan te spreken;</li><li>• De organisatie is geen afspiegeling van de samenleving, en de zekerheid ontbreekt nog over hoe beleid op het vlak van diversiteit te formuleren of uit te voeren.</li></ul>
<b>RESULTATEN</b>	Leergang voor het onderwijs: KIT ICM heeft een leergang opgezet voor de Haagse Hogeschool met 7 themamiddagen met als doel: <ul style="list-style-type: none"><li>• Inzicht verkrijgen in verschillende aspecten van etnisch-culturele diversiteit vanuit een brede benadering;</li><li>• Het verkennen van de eigen positie en de bijbehorende sterke punten en valkuilen;</li><li>• Vaardigheden en handvatten ontwikkelen voor het omgaan met en benaderen van diversiteit.</li></ul>
<b>WERKMETHODEN</b>	Groepstrainingen, workshops, maatwerk en advies
<b>DUUR</b>	Op afspraak
<b>AANBIEDER</b>	KIT IMC <a href="http://www.kit.nl">www.kit.nl</a> ; <a href="http://www.taalencultuur.nl">www.taalencultuur.nl</a>
<b>LOCATIE</b>	Amsterdam of nader te bepalen

# Slotbeschouwing

## **Strategisch HRM beleid**

Strategische personeelsplanning, werven & selecteren, binden & boeien zijn belangrijke aspecten in een strategisch HRM beleid. Veel ROC's hebben nog een conservatief P&O beleid waarin de 'P' de meeste aandacht krijgt en de 'O' van organisatie nog te weinig. We hebben een aantal goede voorbeelden laten zien van ROC's waar men de keuze voor strategisch HRM beleid heeft gemaakt en de visie & missie vertaalde naar het personeelsbeleid. Waar kernwaarden zijn geformuleerd die ook gebruikt worden bij het werven & selecteren en het binden & boeien van medewerkers, maar ook in het marketing- & communicatiebeleid. Een gebied dat sterk achterblijft, is de professionalisering van alle medewerkers gestoeld op de strategie van de organisatie. Ook de monitoring & evaluatie van het functioneren van medewerkers laat te wensen over. Men voert beoordelingsgesprekken, maar verbindt nog te weinig de resultaten aan consequenties voor de ontwikkeling van de medewerker, de doorstroom of uitstroom.

## **Vergrijzing**

Het onderwijs is de meest vergrijsde sector van Nederland. De personeelssamenstelling van scholen en teams zal in de nabije toekomst nog meer vergrijzen tot de pensioengolf voorbij is.

Uit het eerder aangehaalde onderzoek (SBO) blijkt dat bij ongewijzigd beleid de kans op eenzijdig samengestelde teams in leeftijd toeneemt. Er is nog niet onderzocht welke invloed een eenzijdige samenstelling op het functioneren van een team heeft. Docenten beschouwen een evenwichtige leeftijdsopbouw van het team als positief voor de sociale integratie. Ze werken graag in een team waarin verschillende leeftijdsgroepen zijn vertegenwoordigd. Zo brengen jonge leraren nieuwe ideeën in en staan zij vaak dicht bij de deelnemers, terwijl oudere docenten meer natuurlijk overwicht hebben en ervaring meenemen.

De middengroep heeft een brugfunctie tussen jongere en oudere docenten.

## **Interculturele competenties**

Diversiteit in docententeams en hun (interculturele) competenties hebben positieve effecten op de kwaliteit van het onderwijs en de prestaties, met name waar de deelnemerspopulatie divers is:

- 1 Er is grotere identificatie van allochtone deelnemers met allochtone rolmodellen.
- 2 Er is grotere identificatie met succesvolle rolmodellen uit het bedrijfsleven in de regio.
- 3 Er is grotere mogelijkheid voor (allochtone) docenten om de motivatie van (allochtone) deelnemers te bevorderen (directere omgang, grotere variatie in pedagogische stijlen en inzichten).
- 4 Minder uitval van deelnemers.
- 5 Neveneffecten zijn ook betere prestatie-indicatoren: aantal diploma's, reputatie bij deelnemers, beroepenveld en inspectie.

Delen van successen en goede voorbeelden op HRM bijeenkomsten, conferenties en middels magazines/ websites is een belangrijk aspect om succesvol diversiteitsbeleid in de mbo sector te bewerkstelligen. SOM wil met deze publicatie hieraan een bijdrage leveren.

# Bijlage

## Interessante links

[www.sommo.nl](http://www.sommo.nl) (SOM, Stichting Onderwijsarbeidsmarkt mbo)  
[www.mboraad.nl](http://www.mboraad.nl) (mbo sector informatie)  
[www.Forum.nl](http://www.Forum.nl) (adviseur, workshops en trainingen)  
[www.kieskleuringroen.nl](http://www.kieskleuringroen.nl), (Project AOC raad)  
[www.steunpuntdiversiteitenleren.be](http://www.steunpuntdiversiteitenleren.be), Universiteit van Gent (diversiteitsinformatie)  
[www.opportunityinbedrijf.nl](http://www.opportunityinbedrijf.nl) (vrouwen naar topposities)  
[www.noa.nl](http://www.noa.nl) (kleurrijk keuren)  
[www.gitp.nl](http://www.gitp.nl) (kleurrijk keuren)  
[www.picompany.nl](http://www.picompany.nl) (kleurrijk assessen en effectief werven&selecteren)  
[www.berenschot.com](http://www.berenschot.com) (MBO Diensten biedt samen met adviesbureau Berenschot de Monitor Personeel voor het MBO aan: een benchmarkonderzoek waarin aandacht wordt besteed aan actuele en meetbare personeelskenmerken waarmee deelnemende mbo-instellingen zich onderling kunnen vergelijken)

## Interessante publicaties

SBO (Sectorbestuur Onderwijs) Diversiteitsmonitor 2009, Miranda Grootsholte, Karin Jettinghoff, 2010  
Intermediair Artikel over kleurrijk keuren, Stephanie Bakker, 2010  
SBO (Sectorbestuur Onderwijs), Verkenning eenzijdig samengestelde teams, Paula Mensink, Yumi Stamet, 2011

## Interessante trainingen/workshops/leergangen & interventies

Divers Advies, [www.diversadvies.nl](http://www.diversadvies.nl)  
CINOP, interculturele communicatietraining voor docenten (Masterclass/training 'kleurrijk coachen' – voor docenten en studiebegeleider), [www.cinop.nl](http://www.cinop.nl)  
Forum, workshops en trainingen, [www.forum.nl](http://www.forum.nl)  
Hubermont, space for development, [www.hubermont.org](http://www.hubermont.org)  
KIT, Koninklijk Instituut voor de Tropen, diversiteitstrainingen [www.kit.nl](http://www.kit.nl)  
Ligo Advies, Effectief werven & Selecteren, [www.ligo-advies.nl](http://www.ligo-advies.nl)  
Radar, workshops en trainingen, [www.radar.nl](http://www.radar.nl)  
Sioo, management development, opleiding op maat, [www.sioo.nl](http://www.sioo.nl)  
Van der Kruijs, werving & selectie, [www.vanderkruijs.com](http://www.vanderkruijs.com)

## Geraadpleegde bronnen

CASO, RAET, Mercedes, Unit4  
CBS gegevens januari 2008 en 2010  
De Volkskrant, april 2011  
DIV management, in opdracht van MBOraad, Business case diversiteit mbo  
Divers Advies, KISS, Kansrijke Initiatieven SamenSmelten, in opdracht van SOM, 2009  
Echo, De kleur van het middelbaar beroepsonderwijs, een overzichtsstudie naar allochtonen in het mbo, Wil van Esch, 2009



EIM, Diversiteit loont, De meerwaarde van diversiteitsbeleid in het onderwijs, Jurriaan Berger en Johan Bokdam 2009  
Erasmus Universiteit, 2007  
Forum, Factsheets, 2010  
Labyrinth/Melissa Imansoeradi – vergrijzingsontwikkelingen, 2011  
SBO, Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt, Diversiteitsmonitor – cijfers en feiten over diversiteit in het po, vo, mbo en op lerarenopleidingen – een stand van zaken, 2010

#### **Vormgeving**

Opmaak en vormgeving rapport door Lumen, Ab Bol ([www.lumennetwerk.nl](http://www.lumennetwerk.nl))  
Illustraties (collages) door Marjon Reiziger ([www.mfgadvies.nl](http://www.mfgadvies.nl))

### **Auteurs: Divers Advies**

Foto: Vivian Raatjes



#### **Marjon Reiziger**

ervaren in management - en adviesfuncties, zowel in het bedrijfsleven, als bij non-profit organisaties en adviesbureaus. Trad op als diversiteitsadviseur van Raden van Bestuur en directies. Gedurende haar buitenlandperiode heeft zij veelvuldig met diversiteit en duurzaamheid in de dagelijkse praktijk te maken gehad. Diverse culturele ervaring deed ze op door werkopdrachten in Nederland, Duitsland en in meerdere landen in Afrika. Speciale interesse in kunstprojecten (gaat voor juiste sfeer en kwaliteit).

#### **Shirley Khoemblal**

ervaren in organiserende en coördinerende functies, zowel binnen de media (publieke omroep) als in de cultuursector (overheden, semi-overheden, non-profit organisaties). Organisator van festivals, TV programma's, evenementen. Introduceerde diversiteitsbeleid bij de VPRO, treedt op als spotter van allochtone redactie- en presentatietalenten, zette mede een vrouwen netwerk op bij Nuon. Heeft een diverse culturele achtergrond en beschikt over een breed netwerk in de media. Passie voor cinema.

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Divers Advies. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Divers Advies. Divers Advies aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.





