

# 35 jaar A+O fonds Rijk!

HET ARBEIDSMARKT EN OPLEIDINGSFONDS VAN  
HET RIJK. VAN, VOOR EN DOOR WERKGEVER EN  
WERKNEMER



EEN SPECIAAL  
JUBILEUMMAGAZINE  
VOOR WERKGEVER  
EN WERKNEMERS  
BIJ HET RIJK



**LOYALE TEGENSPRAAK:**  
'MENSEN VOELDEN ZICH GEHOORD'



**WERKEN AAN  
JOUW TOEKOMST  
& SUMMERSCHOOL**  
INVESTEREN IN JEZELF MET EEN  
GRATIS TRAININGSAANBOD



**MULTICULTUREEL  
NETWERK RIJK:**  
'WIJ HOPEN IN DE TOEKOMST  
NIET MEER TE HOEVEN BESTAAN'





**3** **Introductie: A+O fonds Rijk 35 jaar!**

**4** **Stukje geschiedenis:**

- De start van het fonds
- Welke thema's spelen nog steeds?



**7** **Projectleiders Eddy Cloosterman en Dolores Raimundo**  
Over Werken aan jouw toekomst en Summerschool

**10** **Q&A met bestuurslid Yntse Koenen**  
3 vragen over verleden, heden en toekomst



**11** **Projectleider Enrico Viscione over Loyale Tegenspraak:**  
'Mensen voelden zich gehoord'

**13** **Q&A met bestuurslid Frank Wormgoor**  
3 vragen over verleden, heden en toekomst

**14** **35 jaar projecten**  
Een terugblik



**17** **Subsidieregelingen voor ontwikkeling en advies**  
Waar kun je subsidie voor aanvragen?



**19** **Projectleider Inge Witkamp**  
Over Mindful Rijk

**22** **Q&A met bestuurslid Aleid Ringelberg**  
3 vragen over verleden, heden en toekomst

**23** **Wat kan A+O fonds Rijk voor jou betekenen?**



**24** **Projectleider Sharda Kamaansing over Multicultureel Netwerk Rijk:**  
'Wij hopen in de toekomst niet meer te hoeven bestaan'

**27** **Vooruitkijken:** Welke thema's zijn de komende 35 jaar belangrijk?

COLOFON

**Redactie**  
Imme Visser (CAOP)  
Faye van Spijk (CAOP)  
Lisa van Os

**Ontwerp & lay-out**  
Vormplan Design

**Met dank aan:**  
Eddy Cloosterman (FNV Overheid)  
Dolores Raimundo (CNV Overheid)  
Inge Witkamp (Mindful Rijk)  
Sharda Kamaansing (Ministerie van BZK)

Yntse Koenen (FNV Overheid)  
Frank Wormgoor (O&P Rijk)  
Aleid Ringelberg (CMHF Overheid)  
Stephanie Hausel (CAOP)

# Het A+O fonds Rijk viert haar 35<sup>e</sup> verjaardag!



Hoera! Het A+O fonds Rijk viert in 2024 haar 35<sup>e</sup> verjaardag. Alweer 35 jaar helpen we werkgever en werknemers binnen het Rijk samen leren en vernieuwen. Zo blijft het Rijk een werkplek waar je met plezier je werk doet. Het perfecte moment om onze successen te vieren en vooruit te blikken naar nog meer moois. Voor je ligt een speciaal jubileummagazine, met inzichten uit 35 jaar A+O fonds Rijk. Wat kun je hierin lezen?

## **IN DIT MAGAZINE: VERLEDEN, HEDEN, TOEKOMST**

Wat zijn de hoogtepunten uit het verleden, de lessen uit het heden, en de plannen voor de toekomst? In dit magazine spreken we met projectleiders Eddy Cloosterman en Dolores Raimundo van Werken aan jouw toekomst en de Summerschool, met projectleider Enrico Viscione over Loyale Tegenspraak, met voormalig projectleider Inge Witkamp over Mindful Rijk en met voormalig projectleider Sharda Kamaansing over het Multicultureel Netwerk Rijk. Waarom waren deze projecten juist zo waardevol voor alle rijksmedewerkers? En wat hebben ze geleerd? Verder geven we je een stukje geschiedenis mee: hoe is het A+O fonds Rijk ontstaan en langs wat voor mijlpalen zijn we al gelopen?

Ook duiken we in bijzondere projecten, en vergelijken we thema's die toen belangrijk waren, met thema's van nu. Wat speelde er bij het Rijk, en hoe hebben we dat zien veranderen? Drie bestuursleden reflecteren op het verleden, heden en de toekomst van het A+O fonds Rijk. Yntse Koenen, Frank Wormgoor en Aleid Ringelberg bespreken recente inzichten en vertellen bij welk thema hun hart ligt. Het A+O fonds Rijk deelt subsidie uit aan medewerkers met goede initiatieven voor op de werkvloer, loopbaan-

advies en ontwikkeling. Daarom leggen we in dit magazine nog eens extra uit hoe dat werkt en delen we wat ervaringen van subsidieontvangers. Waar vraag jij subsidie voor aan?

Is dit nieuwe informatie voor je? Geen zorgen, achterin leggen we je nog eens uit wat het A+O fonds Rijk allemaal voor jou kan doen. Tipje van de sluier: denk aan activiteiten die jou verder helpen in je loopbaan, mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling en professionalisering en mooie verhalen om te lezen en luisteren die jou stimuleren om te reflecteren. Als laatste kijken we vooruit. Hoe ziet het A+O fonds Rijk er de komende 35 jaar uit? Waar zetten we ons voor in, en wat organiseren we voor jou?

## **ACTIVITEITEN DIT JAAR**

We vieren het 35-jarige jubileum dus goed! Het hele jaar door vertellen we je op onze website en via de nieuwsbrief meer over de activiteiten. Voor je ligt om te beginnen al een mooie tijds-capsule van 35 jaar bijzondere projecten, inzichten en ervaringen op de rijksvloer. Vier je met ons mee?

Met feestelijke groeten,  
A+O fonds Rijk

# Stukje geschiedenis

## De start van het fonds

Op 30 juni 1989 wordt Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds voor de Overheid opgericht. Hoewel de stichting in de loop der jaren verandert qua naamgeving en plek binnen de organisatie, blijft de missie altijd overeind: de overheid is een werkgever die met z'n tijd mee wil gaan en medewerkers de ruimte, tijd en middelen wil bieden om zichzelf en de organisatie te ontwikkelen. Waar lag de focus op tijdens de beginjaren, en hoe zijn we in 35 jaar ontwikkeld?

### ONTWIKKELING VAN HET A+O FONDS RIJK

#### 1988-2000

Tot 2000 richtte het fonds zich vooral op de instroom van nieuw personeel. Het A+O fonds Rijk creëerde bijvoorbeeld subsidie-mogelijkheden voor werkervaringsplaatsen voor langdurig werklozen, nieuwe functies in de laagste schalen en verbeterde leeromstandigheden op reguliere arbeidsplaatsen.

#### ARBEIDSMARKT- EN OPLEIDINGSFONDS RIJK

Het Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds van het Rijk (A+O fonds Rijk) is een onafhankelijke stichting. In het fonds werkt het Rijk als werkgever samen met vakorganisaties die de werknemers vertegenwoordigen. Dit zijn de vakorganisaties FNV Overheid, AC Rijksvakbonden, CNV Overheid en CMHF Overheid. In het bestuur van het A+O fonds Rijk zitten zowel leden van deze vakorganisaties als vertegenwoordigers van de werkgever Rijk.

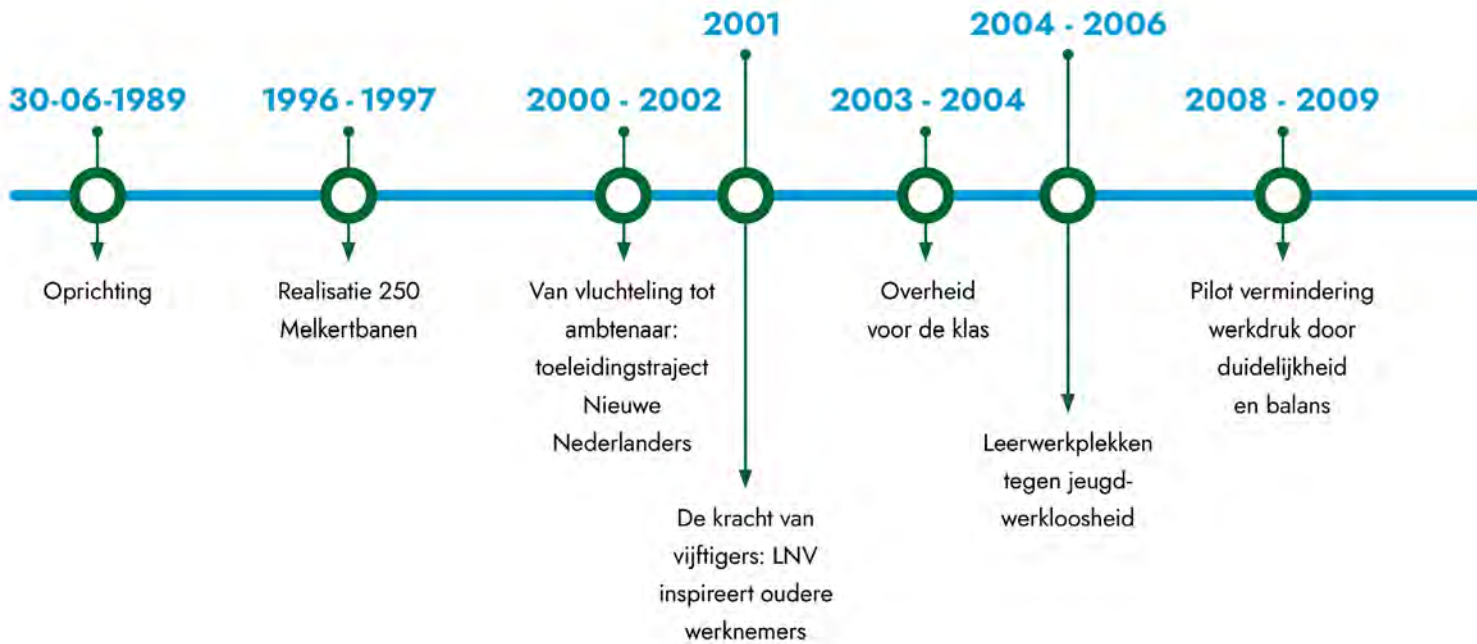
#### VANAF 2000 - NU

Na de eeuwwisseling richtte het fonds zich meer op de inzetbaarheid van zittend personeel. Door de krappe arbeidsmarkt, ontwikkelingen in IT, toenemende specialisaties en veranderingen in de samenleving merkten medewerkers op elk organisatieniveau dat er doorlopend nieuwe eisen aan hen werden gesteld. Denk aan aanpassingsvermogen voor veranderende werkwijzen, gewijzigde functies en andere verhoudingen op de werkvloer. Hoe konden we ze daarbij helpen?

Door breder inzetbaar te zijn, vergroten medewerkers hun kans op werkzekerheid en nemen hun loopbaankansen toe. Het A+O fonds Rijk zette dus in op ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers. De projecten raken trends die in de maatschappij spelen, zoals *Sociale en digitale innovatie*, *Leren en ontwikkelen*, *een Sociaal veilige en inclusieve werkomgeving* en *Gezond en vitaal aan het werk*.



## Enkele voorbeelden



# Terugkerende thema's

In de 35 jaar dat A+O fonds Rijk bestaat, zijn er heel wat thema's voorbijgekomen. Daarvan keert een aantal regelmatig terug, omdat het thema's zijn waarvan de relevantie tijdloos is. In dit magazine lichten we er drie uit.

## DIVERSITEIT & INCLUSIE

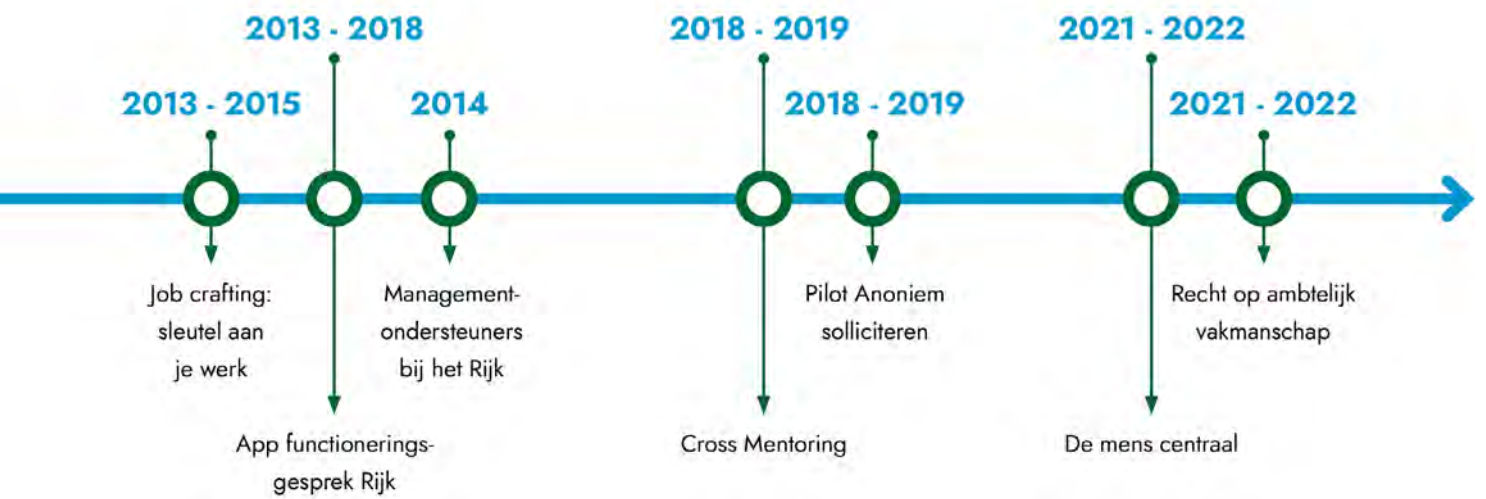
Een organisatie met oog voor diversiteit en inclusie kan beter inspelen op veranderingen, in de maatschappij en intern. Daarom krijgen aanvragen voor projecten die bijdragen aan een meer inclusief werkklimaat veel aandacht van het fonds. Daarmee streeft het fonds ernaar bij te dragen aan een realistische afspiegeling van de samenleving in het personeelsbestand van de Rijksoverheid.

### Onderzoeken rondom dit thema

In de loop der jaren zijn er diverse onderzoeken gedaan naar de status van diversiteit binnen het Rijk. In 2002 blijkt bijvoorbeeld dat vrouwen en mensen met een migratieachtergrond nog steeds slecht vertegenwoordigd zijn in hogere functieschalen. In 2007 concludeert een onderzoeksteam dat onder andere draagvlak vanuit het management, voldoende voorlichting over het onderwerp en het afrekenen op gestelde doelen kritische succesfactoren voor een geslaagd diversiteitsbeleid zijn. In 2008 wordt duidelijk dat autochtone medewerkers vaker uit ontevredenheid over hun functie vertrekken. Deze conclusies zijn de basis geweest voor nieuwe beleidsdoelen, projecten en innovaties op dit vlak.

### Voorbeelden van projecten rondom dit thema

Coaching en Diversiteit – Stages Allochtonen – Duurzame Plaatsing – Cross Mentoring – Maatwerk voor Mensen – Onbepaalde Denkers – Multicultureel Netwerk Rijk.



## 2

### WERKDRUK

Werkdruktoename zorgt voor een disbalans tussen belasting en belastbaarheid van werknemers, met alle gevolgen van dien. Al sinds 1999 is het A+O fonds Rijk bezig met dit thema.

#### Onderzoeken rondom dit thema

Na een werkdrukconferentie in 1999 wordt een Arboconvenant opgesteld met als doel dat afspraken decentraal worden ingevuld, kennis uit verschillende projecten wordt verspreid, er een netwerk ontstaat en dat werkdruk blijvend op de agenda wordt gezet. In 2000 organiseert het A+O fonds Rijk een bijeenkomst met vertegenwoordigers van gesubsidieerde werkdrukprojecten, waaruit naar voren komt dat er voor het aanpakken van werkdruk geen blauwdruk bestaat. Het onderzoek *Werkdrukmaatregelen* (2001-2006) verzamelt kennis over werkdrukmaatregelen die in de praktijk succesvol blijken en de omstandigheden die daarbij een rol spelen. Enkele pilots gaan van start om werkdrukproblemen bij de sector Rijk aan te pakken. Belangrijke uitgangspunten hierbij zijn dat ambtenaren meer invloed krijgen om hun werkdruk te regelen en dat managers verplicht zijn een geconstateerde disbalans tussen belasting en belastbaarheid te herstellen.

#### Projecten rondom dit thema

Negen pilots, waaruit zes werkzame benaderingen voortkomen om werkdruk te verlagen – Werkdruk- en ‘Train de trainer’-trajecten – Werkdruk in Balans – training Van werkdruk naar werkplezier – Platform Vitaal Rijk.

## 3

### MEDEZEGGENSCHAP

Het A+O fonds Rijk ziet hoe belangrijk effectieve medezeggenschap is. Dat leidt namelijk tot betrokkenheid van medewerkers en doordachte besluitvorming. Hiervoor zijn representatieve vertegenwoordiging in ondernemingsraden en initiatieven die medezeggenschap versterken essentieel.

#### Onderzoeken rondom dit thema

In 2010 wordt onderzocht hoe de invloed van medezeggenschap bij de overheid wordt bewaakt en hoe medezeggenschap functioneert in de verschillende overheidssectoren. Het subsidieproject Medezeggenschap als springplank voor je carrière dat sinds 2012 liep, resulteert in 2016 in het rapport Competentieontwikkeling Medezeggenschap.

#### Projecten rondom dit thema

Pilot binnen de toenmalige ministeries van LNV, VROM, VWS en V&W met als uitkomst producten als een handreiking, een brochure competenties medezeggenschap en een module middenmanagement en medezeggenschap – Pilot om deelname aan medezeggenschap te stimuleren, dat leidde tot een digitale OR-productencatalogus – Medezeggenschap-LAB en het vervolg MZ LAB Rijk – Project voor vernieuwing en verjonging van de medezeggenschap – Maak als OR werk van sociale veiligheid op de werkvloer.



**Investeren in de toekomst van rijksmedewerkers:**

# De kracht van Summerschool en Werken aan jouw Toekomst

Hoe bereid je jezelf als rijksmedewerker voor op een constant veranderende wereld en blijf je met plezier aan het werk? Het project Summerschool en het platform Werken aan jouw toekomst van A+O fonds Rijk helpen medewerkers in zichzelf te investeren met een gratis trainingsaanbod gericht op de loopbaan en persoonlijke ontwikkeling. De thema's? Alles wat er op dit moment speelt in het leven van de rijksmedewerker: van AI en andere digitale ontwikkelingen tot persoonlijk leiderschap en te veel prikkels op het werk. We spreken projectleiders Eddy Cloosterman (FNV Overheid) en Dolores Raimundo (CNV Overheid), die zich inzetten voor deze projecten.

Zowel de Summerschool als Werken aan jouw toekomst zijn geen nieuwe projecten binnen A+O fonds Rijk; ze zijn beiden zo'n tien jaar geleden gestart. Eddy is vanaf de start van beide projecten betrokken en sinds een half jaar doet hij dit samen met Dolores. De twee projecten zijn nauw met elkaar verbonden en richten zich beiden op de loopbaan en persoonlijke ontwikkeling van de rijksmedewerker. 'Het idee was om mensen uit hun werkomgeving te halen en op een positieve manier te stimuleren om te blijven werken aan hun eigen loopbaan en persoonlijke ontwikkeling,' vertelt Eddy.

### Aanbod ontdekken op de Summerschool

En zo ontstond jaren geleden de Summerschool: een één-daags evenement, op meerdere locaties verspreid over het land, waar rijksmedewerkers kunnen kennismaken met het aanbod van gratis trainingen, workshops en activiteiten van het A+O fonds Rijk. Dit is allemaal gericht op bewustwording van en reflectie op de eigen loopbaan en het nemen van regie. Deelnemers krijgen een proeverij van dit aanbod en handvaten om zelf aan de slag te gaan. 'Trainingen die worden aangeboden vanuit de werkgever, zijn vaak gericht op de functie of rol van de medewerker. Het aanbod tijdens de Summerschool focust op de persoonlijke ontwikkeling en groei van de medewerker, op hun werk maar ook in hun privéleven,' vertelt Eddy. 'De Summerschool werkt eigenlijk als een soort etalage waarin we, door middel van allerlei korte workshops, deelnemers kennis laten maken met het beschikbare aanbod binnen het fonds.' Er bleek veel animo: de aanmeldingen stroomden binnen en deelnemers reageerden enthousiast. 'We waren gestart met een evenement waar behoefte aan was onder rijksmedewerkers en waar we het A+O fonds Rijk mee op de kaart konden zetten. Sindsdien zijn we dit jaarlijks blijven doen en hebben we de Summerschool doorontwikkeld op basis van de feedback van de deelnemers.'

Jaren later is de Summerschool nog steeds een groot succes. Zo vond het evenement in 2023 vier dagen lang plaats op verschillende vliegvelden in het land en twee dagen online. Het thema: vlieg jouw toekomst tegemoet! Omringd door indrukwekkende hangars en (elektrische) vliegtuigen gingen deelnemers aan de slag met verschillende workshops. Zo vond er een workshop plaats in het vrachtruim van een 'gepensioneerde' Boeing 747 en was er een zonnig Summerschoolterras met uitzicht op de startbaan, vliegtuigjes en parachutespringers. Er werd ook een inspirerende gastspreker ingevlogen om de dag te openen: Frank van Houten, professioneel stuntvlieger. Hij vertelt over zijn passie, de adrenaline, de discipline en de wil om te ontwikkelen. Frank liet zien dat zijn kennis en uitdagingen passen bij de uitdagingen waar je als rijksmedewerker

## 'De markt blijft veranderen en als A+O fonds Rijk moeten we ervoor zorgen dat we blijven meebewegen en op tijd weten wat er speelt.'

mee te maken kunt krijgen. Het gaat om talent en grenzen verleggen, stapje voor stapje. En over hoe belangrijk vertrouwen en samenwerking zijn. Over keuzes maken onder druk - ook moeilijke keuzes - zonder vast te lopen in stress. Herkenbaar voor veel van de deelnemers.

### Platform Werken aan je toekomst

Tijdens de Summerschooldagen kunnen rijksmedewerkers dus kennismaken met verschillende trainingen rondom persoonlijke ontwikkeling, maar wat gebeurt er daarna? Eddy vertelt: 'Mensen komen 'proeven' van de verschillende trainingen via de workshops. Dan kan het na afloop twee kanten op: ze hebben genoeg informatie waarmee ze zelf verder aan de slag kunnen, of ze zijn geïnteresseerd in het volgen van de volledige training en melden zich aan via de website van Werken aan jouw toekomst.'

En dat deden veel mensen, want ruim 15% van de deelnemers aan de Summerschool heeft zich op een later moment ingeschreven voor één van de trainingen uit het aanbod van Werken aan jouw toekomst. 'Dit is een zeer hoge score in vergeleken met de landelijke benchmark, waaruit blijkt dat het percentage mensen dat een gewenste actie onderneemt na een evenement gemiddeld op 4,72% ligt', vertelt Eddy. 'Op de website Werken aan jouw toekomst kunnen rijksmedewerkers allerlei trainingen vinden die ze gratis kunnen volgen. Naast trainingen op locatie is het sinds enkele jaren ook mogelijk om in de online leeromgeving van Werken aan jouw toekomst toegankelijke online modules of webinars te volgen rondom loopbaan en persoonlijke ontwikkeling,' aldus Dolores.

'Zo hebben we op dit moment tien verschillende trainingen op locatie in ons aanbod, die meerdere keren per jaar worden



### **DOLORES RAIMUNDO-FERNANDEZ**



'Mijn roots liggen in Spanje: inmiddels ben ik een Spaans-Haagse, getrouwd, moeder van drie kinderen en oma van twee kleinkinderen. Vooral het belang van de vakbeweging voor werknemers van dichtbij mogen ervaren, maken dat ik het projectleiderschap bij het A+O fonds Rijk met veel plezier uitvoer. Geheel vanuit de overtuiging: ik draag bij aan het versterken van de persoonlijke ontwikkeling van vele rijksmedewerkers!'

### **EDDY CLOOSTERMAN**



'Ik werk als beleidsadviseur voor FNV Overheid en ben namens deze organisatie projectleider voor het A+O fonds Rijk. Ik zet mij met veel plezier en energie mijn expertise in om mensen (verder) te helpen regie te nemen over werk, inkomen, loopbaan en persoonlijke ontwikkeling.'

uitgevoerd. Deze trainingen gaan over relevante en actuele thema's die rijksmedewerkers aanspreken en waarvan zij hebben aangegeven daar behoefte aan te hebben. Een goed voorbeeld is de training 'Te veel prikkels op het werk'. We merken dat veel mensen na de coronaperiode last hebben van prikkels op het werk, en hebben daarom deze training opgenomen in het trainingsaanbod om die medewerkers handvaten te geven om hier beter mee om te kunnen gaan. Of de training 'Sterk in je werk', waarin medewerkers worden geholpen krachtig en met zelfvertrouwen in hun werk te staan.' Het kunnen bieden van die trainingen is waardevol, vindt Dolores: 'Heel mooi dat we mensen met deze trainingen niet alleen op werkgebied helpen, maar dat ze ook een persoonlijke ontwikkeling doormaken die ze mee kunnen nemen in de rest van hun loopbaan en in hun privéleven.'

#### **Wat vindt de rijksmedewerker?**

Een belangrijke bijdrage aan het succes van de Summerschool en Werken aan jouw toekomst is de feedback die Eddy en Dolores van de deelnemers ontvangen. Na afloop van alle trainingen van Werken aan jouw toekomst en na de Summerschooldagen worden de deelnemers uitgenodigd een evaluatieformulier in te vullen om op te halen hoe zij het hebben ervaren en te vragen in welke andere onderwerpen zij geïnteresseerd zijn. Maar ook door zelf met deelnemers te praten.

Met name de Summerschooldagen zijn uitgelezen momenten hiervoor. 'Op die manier houden we ons aanbod relevant en blijven we meebewegen met de tijd en de behoeftes van de rijksmedewerker.'

#### **Een continu veranderend aanbod voor een continu veranderende markt**

Op de vraag waar Eddy en Dolores het meest trots op zijn is het antwoord snel gegeven: 'Op het blijvend groeiende aantal rijksmedewerkers die we kunnen bedienen door ons diverse en constant veranderende aanbod, aangepast aan de tijd en aan hun wensen en behoeftes,' aldus Dolores. Eddy vertelt: 'Ik ben ontzettend trots op dat deze projecten al zo lang en succesvol kunnen draaien. We zien dat we voldoen aan de behoeftevraag van rijksmedewerkers. De dankbaarheid die mensen ons persoonlijk laten blijken, dat is ontzettend mooi!'

En tegelijkertijd is dat ook iets waar Dolores nog meer groei in ziet: 'Voor de toekomst van onze projecten zou ik graag nog beter willen weten waar precies de behoefte van de rijksmedewerkers ligt, zodat we ons aanbod nog gericht en beter kunnen maken. Het liefst via een rijksbreed onderzoek in het veld.' Eddy vult aan: 'Juist, de markt blijft veranderen en als A+O fonds Rijk moeten we ervoor zorgen dat we blijven meebewegen en op tijd weten wat er speelt.' ●



## 1. Welke inzichten heb je gehaald uit voorgaande jaren, thema's of projecten bij het A+O fonds Rijk?

'Ik ben nog maar kort betrokken bij het fonds, maar als kersverse voorzitter zie ik enorm veel goede activiteiten. Het zijn allemaal belangrijke onderwerpen, waarbij rijksmedewerkers kosteloos aan kunnen haken. De kwaliteit is hoog, dat wil ik graag doorzetten de komende jaren. Vanuit het vakbondsoverleg bij onder andere Justitie en Veiligheid, waar ik als FNV-bestuurder bij betrokken was, kende ik het A+O fonds Rijk al. Ik neem dan ook met plezier de rol van voorzitter op me. De ervaring die ik heb opgedaan bij FNV zet ik graag in voor een sterk fonds. Een beetje wrijving bij het op de kaart zetten van onderwerpen kan wel eens voorkomen, want uiteindelijk gaat het erom dat we volwassen arbeidsverhoudingen creëren en constructieve oplossingen zoeken voor de uitdagingen die er liggen. Dat lukt alleen als werkgever en werknemers samenwerken, samen leren en innoveren.'

## 2. Aan welk thema draag je op dit moment graag je steentje bij, en waarom?

'Eigenlijk zijn alle onderwerpen enorm belangrijk, maar het is nu nodig dat het A+O fonds Rijk zich blijft inzetten voor een inclusieve en sociaal veilige werkomgeving. Ambtenaren zijn over het algemeen bevlogen mensen, die iets willen bijdragen aan de samenleving. Maar er is in ons land overall, en ook bij het Rijk ruimte voor verbetering. Door werkdruk en weinig professionele ruimte neemt het werkplezier en daarmee de bevoegdheid van medewerkers af. Die kritische geluiden willen we opvangen, maar dat kan alleen als we een veilige omgeving creëren, waarin medewerkers zich ook durven uitspreken. Voorlichting, training en ambassadeurschap hebben we daarbij nodig, ook op het gebied van sociale veiligheid, waar het A+O fonds Rijk aan kan bijdragen.'

## 3. Wat denk je dat de komende jaren belangrijke thema's gaan zijn voor rijksmedewerkers op de werkvloer?

'Sociale veiligheid en de arbeidsmarkt. Er is veel te doen voor de mensen met afstand tot die arbeidsmarkt en het Rijk haalt de doelen daarin niet. Het Rijk als aantrekkelijke en toegankelijke organisatie waar mensen met plezier hun werk kunnen doen, staat onder druk. Dit heeft verschillende oorzaken. Denk aan politieke keuzes, maatschappelijke ontwikkelingen en veranderende wetgeving. Binnen dat speelveld moeten werkgever en werknemersorganisaties goed samenwerken om de krachten te bundelen én te versterken. Om zo een boost te geven aan thema's als duurzaamheid, sociale veiligheid en het stimuleren van een inclusieve werkomgeving.' ●



## Enrico Viscione over Loyale Tegenspraak:

# 'Mensen voelden zich gehoord'

Loyale tegenspraak; het klinkt als een tegenstrijdig concept. Hoe kun je loyaal zijn aan je werkgever, als je tegelijkertijd je leidinggevende of het bestaande beleid tegenspreekt? Dat is wat het project Loyale Tegenspraak van A+O fonds Rijk en FNV onderzocht. We spreken Enrico Viscione, beleidsadviseur bij FNV en projectleider, over dit bijzondere project.

De term 'loyale tegenspraak' werd voor het eerst gebruikt in een cao-akkoord. Het was een tijd waarin sociale veiligheid een actueel en belangrijk thema op de werkvloer was; tijdens de Toeslagenaffaire bleek dat leidinggevenden en de top van de ambtenarij niet voldoende luisterden naar signalen vanaf de werkvloer. Ambtenaren die dichtbij het vuur zaten en misstanden signaleerden werden niet gehoord, dus wilden de bonden meer ruimte voor tegenspraak binnen de overheid en dit vastleggen in de cao. 'Daar moeten we wat mee', besloten Enrico Viscione en toenmalig voorzitter van A+O fonds Rijk Marco Ouwehand. 'Wat is loyale tegenspraak precies, hoe denken ambtenaren hier zelf over en met welke dilemma's hebben zij te maken? Dat wilden we onderzoeken tijdens dit twee jaar durende project.'

### De stem van de ambtenaar

'Bij de start van het project merkten we dat er toch wat weerstand bestond tegen de term; hoe kun je tegenspraak bieden en toch loyaal zijn? Loyaliteit is in feite loyaal zijn aan wat je opgedragen wordt.' Het team ging in gesprek met verschillende ambtenaren om te achterhalen wat zij hiervan vonden en waar zij tegenaan liepen. 'In de gesprekken merkten we dat een grote groep ambtenaren rondloopt met het gevoel dat zij hun eigen professionele mening niet goed kwijt kunnen. En dat, wanneer ze die wel kwijt kunnen, er niet naar geluisterd wordt of het weggewimpeld wordt in het kader van 'het grotere belang'. Maar het zijn juist die ambtenaren die weten wat de werkelijkheid is. Zij zien dingen gebeuren of misgaan, dan is het ontzettend frustrerend als je je eigen professionele mening niet kunt uiten.'

### De dialoog

Er was dus ruimte nodig voor ambtenaren om hun stem te laten horen, daarom startte het team de dialoogsessies; sessies waarin ambtenaren hun zorgen konden uiten en met elkaar in gesprek konden. 'Die sessies liepen erg goed. Het was een belangrijke eerste stap om het gesprek over loyale tegenspraak te openen.' Het gevoel om je twijfels te kunnen uiten binnen de organisatie leefde al langer onder ambtenaren, maar de werkgever faciliteerde dit niet. 'Nu kreeg het een naam en was er eindelijk iets zichtbaars waar je actief aan deel kon nemen. Mensen voelden zich gehoord.'



Foto door: Rijksoverheid/Peter van Embden

Maar verandering in de organisatie aanbrengen kun je niet alleen. De organisatiecultuur is dusdanig ingericht dat loyale tegenspraak niet natuurlijk van de grond kan komen. En dus moet je iets invoegen om ervoor te zorgen dat het plek en ruimte krijgt. 'Je kan niet alles van buitenaf doen, en dus hebben we geprobeerd om de deelnemers van de dialoogsessies ambassadeurs te maken. Jij bent hier en vindt het belangrijk dat loyale tegenspraak van de grond komt, dus probeer dat door te zetten in de organisatie.'

### Platform Loyale Tegenspraak

'Gedurende het project hebben we veel gedaan om ambtenaren te helpen te begrijpen hoe zij loyaal kunnen tegen spreken binnen de organisatie. We hebben podcasts gemaakt, interviews gehouden en videoportretten gemaakt. Hiermee creëerden we een portaal waar we mensen konden inspireren met verhalen van anderen. Een belangrijke boodschap was: je staat er niet alleen voor, veel mensen lopen tegen dezelfde problemen aan en dit zijn handvatten voor jou om hier ook mee verder te gaan. We zagen veel bezoekers op de site, dat was een goed teken dat het project ging leven in de organisatie.'

Ook de werkgever was nauw betrokken bij het project; in samenwerkingsverband gaven de FNV en de werkgever goed bezochte lezingen over het onderwerp. 'We zagen dat die bijeenkomsten goed resoneerden. Het was een belangrijk middel om het gesprek gaande te houden', vertelt Enrico. Het project werd in oktober 2023 afgesloten met een slotbijeenkomst; het Symposium. 'We noemden het de Dag van de Tegenspraak, waar zo'n honderdtal mensen bij aanwezig waren. Er waren workshops en filmlezingen en we presenteerden het boek 'Loyale Tegenspraak'. Het was een succesvolle en leuke dag.'



**ENRICO VISCIONE**

'Ik ben werkzaam bij FNV. Ik ben daar begonnen met juridische dienstverlening aan leden van de FNV en sinds drie jaar werkzaam als beleidsadviseur. Als beleidsadviseur ben ik ook verbonden aan het A+O fonds Rijk waar ik van verschillende projecten de projectleider ben.'

### Structurele verandering

Maar Enrico is ook realistisch, want in twee jaar een verandering brengen in een organisatie waar de hiërarchie zo diep in de cultuur geworteld zit, is lastig. 'We deden ons best om door middel van het platform Loyale Tegenspraak, en met de interviews en lezingen, aandacht te vragen voor het onderwerp. Maar in zo'n hiërarchische organisatiecultuur moet je iets procedureel veranderen om ervoor te zorgen dat loyale tegenspraak een plek en ruimte krijgt in de organisatie. Dat is wel een van de pijnlijke inzichten, want dat gingen we niet redden in de twee jaar dat het project zou duren.'

Dat was ook iets wat zij hun deelnemers moesten meegeven: het is fijn dat iedereen z'n verhaal doet en dat de werkgever actief meedoet, maar er is nog een lange weg te gaan. 'En dat is soms wel lastig, zeker voor mensen die nu tegen problemen aanlopen.'

### Trotse afsluiting

Toch is Enrico trots op het project. En terecht, want de werkgever heeft het project inmiddels volledig overgenomen: Loyale Tegenspraak wordt nu voortgezet bij Grenzeloos Samenwerken van de Rijksoverheid. 'Ons doel is om projecten te borgen bij de werkgever, en dat is bij dit project zeker gelukt. Nu is het zaak om vanuit het fonds en de vakorganisaties te monitoren of er progressie in het project zit, of dat we via een ander project toch weer aandacht moeten vragen voor het onderwerp.'

Maar de eerste belangrijke stappen zijn gezet, waardoor nu een hele grote groep ambtenaren weet van Loyale tegenspraak. Ook de werkgever is zich bewust van het belang van het onderwerp. 'In twee jaar tijd is loyale tegenspraak van een vrij onbekend begrip uitgegroeid tot een *household name*, die nu ook een standaard onderdeel vormt van sociale veiligheid binnen de organisatie.'

### De volgende stap

Inmiddels is ook de tweede stap gezet; in januari is een nieuw project gestart waarin wordt gekeken naar sociale veiligheid in de brede zin en hoe ondernemingsraden daarmee om kunnen gaan. Hoe kunnen ze dit op de agenda zetten en het gesprek openen met hun bestuurder? 'Dit project is eigenlijk een leerpunt uit het Loyale tegenspraak-project. Hier spraken we meerdere OR-leden die aangaven het lastig te vinden om dit op de agenda te zetten en het gesprek te openen met hun bestuurder. We merken nu dus ook dat dit heel erg resoneert en we ontvangen veel meldingen van ondernemingsraden die het interessant vinden hier meer over te leren.' Een mooie opvolging van het project en kans om het begrip nog meer te waarborgen in de organisatie. ●



## 1. Welke inzichten heb je gehaald uit voorgaande jaren, thema's of projecten bij het A+O fonds Rijk?

'Het mooiste aan het A+O fonds Rijk vind ik dat medewerkers met een goed of vernieuwend idee echt de ruimte en faciliteiten krijgen om daar uitvoering aan te geven. Ik heb hele mooie initiatieven voorbij zien komen, die na de opstartfase zijn doorgegroeid. Denk aan *Passend Perspectief Personeel* en het *Vitaliteitsplatform*. De initiatieven gaan vaak over belangrijke maatschappelijke opgaven, zoals vitaliteit, werkdruk, (sociale) veiligheid op de werkvloer en meer halen uit je talent. Vakbondsleden zien vaak wat nodig is op de werkvloer voor betere inzetbaarheid. De kracht van A+O fonds Rijk zit hem in het omzetten van die inzichten naar mooie projecten voor de rijksmedewerkers; medewerkers met een vernieuwend idee krijgen via het fonds écht de ruimte en faciliteiten om het uit te proberen.'

## 2. Aan welk thema draag je op dit moment graag je steentje bij, en waarom?

'Momenteel ben ik betrokken bij het *Vitaliteitsplatform*. Rijksbreed is er al veel ontwikkeld als het gaat om vacatures, loopbaaninstrumenten en het functiegebouw, maar er is weinig beschikbaar voor vitaliteit en het verlagen van werkdruk. Hoewel we managers volop ondersteunen, zijn we ons nog te weinig bewust van het feit dat gezond en veilig werken de basis is voor werkgeluk en kwaliteit van werk. Ik verwacht dat we ons moeten voorbereiden op de behoefte van zowel medewerkers als rijksorganisaties om flexibeler inzetbaar te kunnen zijn. Er valt nog veel te winnen op het gebied van de inzet van medewerkers voor tijdelijk werk. Van minder regels en bureaucratie naar meer focus op waar talent nu en in de toekomst tot zijn recht komt.'

## 3. Wat denk je dat de komende jaren belangrijke thema's gaan zijn voor rijksmedewerkers op de werkvloer?

'Gezien de maatschappelijke discussies over veiligheid op de werkvloer, denk ik dat dat het thema is voor de komende jaren. Iedereen is het er over eens dat je gelijkwaardig en veilig moet kunnen werken. Waar dan ook. Tegelijk heeft iedereen andere normen en waarden en er dus andere ideeën bij. De dialoog en het leggen van een nieuwe basis hierin zijn belangrijk. Natuurlijk heeft elke organisatie bepaalde rollen, maar als mensen zijn we allemaal gelijkwaardig en moet je je – ook binnen een hiërarchische omgeving – veilig voelen. Een ander belangrijk thema is het verschuiven van generatiemanagement naar levensfasegericht personeelsbeleid. Leeftijd is steeds minder bepalend voor de levensfase waarin je zit. Als je van je 20e tot je 70e moet werken, stijgt je ontwikkeling niet in een rechte lijn mee. Het zijn golfbewegingen met gebeurtenissen die je leven veranderen. Als werkgever is het moeilijk daarmee om te gaan; wanneer laat je de teugels vieren en wanneer mag je een groter beroep doen op iemand? Dit is ook een uitdaging voor de medewerker zelf.' ●



## 35 jaar A+O fonds Rijk-projecten:

# een terugblik

Sinds de oprichting van het A+O fonds Rijk in 1989 passeerden veel projecten de revue. Om een beeld te schetsen van de resultaten en ervaringen, blikken we terug op een aantal mooie projecten van 35 jaar A+O fonds Rijk.

### 1996 – 1997

#### 250 Melkertbanen

In 1996 en 1997 draagt het A+O fonds Rijk bij aan de realisatie van 500 zogenoemde Melkertbanen: arbeidsplaatsen voor mensen die langdurig werkloos zijn. Ze krijgen een werkervaringsplaats binnen de overheid aangeboden voor een salaris van maximaal 120 procent van het minimumloon én de garantie daarna te kunnen instromen in de organisatie. Voor een deel worden die plaatsen gecreëerd vanuit reguliere werkervarings-trajecten. Het andere deel komt tot stand door het interdepartementale project *250 werkervaringsplaatsen*. In totaal zijn in deze periode 566 mensen geplaatst bij de overheid, verspreid over de verschillende departementen.

### 2000 - 2002

#### Van vluchteling tot ambtenaar: toeleidingstraject Nieuwe Nederlanders

Vluchtelingen die graag snel willen inburgeren, hebben moeite een baan te vinden. Dat geldt ook voor hoogopgeleiden. De Belastingdienst initieerde een project, dat met een langetermijnvisie en een vraaggestuurde aanpak het slagingspercentage van het toeleidingstraject naar 75 procent wist te brengen. Zo besteedde het project extra aandacht aan de taalbarrière en keek men naar wat deze ambitieuze nieuwkomers nodig hebben om hier aan de slag te kunnen. Het A+O fonds Rijk droeg bij aan de financiering van dit project.

### 2001

#### De kracht van vijftigers: LNV inspireert oudere werknemers

Het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit bood als werkgever anno 2001 niet veel doorgroei-mogelijkheden voor keurmeesters van vee en vlees (RVV). De gemiddelde leeftijd was 53 jaar en er heerste een hoog ziekteverzuim op de afdeling. Een tweedaagse vrijwillige training gaf de vijftigers nieuw perspectief: ze zagen in dat ze van grote waarde waren, konden patronen makkelijker doorbreken en leerden zichzelf beter kennen. Mede dankzij de subsidie van het A+O fonds Rijk doorliepen in totaal 65 mensen de training.

### 2003 - 2004

#### Overheid voor de klas

Om het personeelstekort in het onderwijs aan te pakken, kreeg overheidspersoneel in 2003 de kans mee te doen aan een pilot om te zien of parttime voor de klas staan zou bevallen. Zo brachten medewerkers hun kennis uit de beroepspraktijk over op de klas, konden ze aan hun eigen ontwikkeling en lesvaardigheid werken en nam het personeelstekort (tijdelijk) af. Maar liefst 57 kandidaten, verdeeld over acht ministeries, namen deel aan de pilot, die het A+O fonds Rijk mede mogelijk maakte.

### 2004 - 2006

#### Leerwerkplekken tegen jeugdwerkloosheid

Vergrijzing was ook twintig jaar geleden een uitdaging voor de arbeidsmarkt. Combineer dit met het gegeven dat sommige jongeren te boek stonden als 'langdurig werkloos' en een initiatief om dit tegen te gaan was geboren. A+O fonds Rijk investeerde in de jeugd met een project voor gratis leerwerkplekbegeleiding. In totaal waren er 850 leerwerkplekken, waarbij alle jonge deelnemers training kregen in het leren kennen én verkopen van hun kwaliteiten, om zo hun kans op het vinden van een baan te vergroten.



Foto: Gerrit de Heij

Proeven aan het vak en de schoolcultuur

## 2008 - 2009

### Pilot vermindering werkdruk door duidelijkheid en balans

Om een balans tussen werkbelasting en de belastbaarheid van medewerkers te vinden, werkten leidinggevenden en medewerkers samen aan het pilotproject Werkdruk in balans. Ze leerden anders kijken én doen en slaagden er zo in de werkdruk beheersbaar te maken en te houden. De aanpak was nuttig voor andere organisaties die werkdrukproblemen wilden aanpakken. Zo werd er een werkdrukmodel ontworpen, waarmee zij een op maat gemaakt plan van aanpak konden opstellen. Het project werd succesvol afgerond met hulp van adviseurs van het Expertisecentrum Organisatie en Personeel en financiering van het A+O fonds Rijk.

## 2013 - 2015

### Job crafting: sleutel aan je werk

*Job crafting* maakt medewerkers bewust van manieren waarop zij hun werk zelfstandig kunnen aanpassen aan hun eigen behoeften. Een training op dit gebied, ontwikkeld in samenwerking met wetenschappers van de Universiteit Utrecht, richtte zich in eerste instantie op OR-leden en breidde daarna uit tot een rijksbrede doelgroep. Het project zorgde met persoonlijke analyses, een workshop, praktische oefeningen, een reflectiebijeenkomst en een effectmeting tot mooie resultaten. De 143 deelnemers werden beter in job crafting, waren zich bewuster van hun werkomgeving en -beleving, zien meer ontwikkelmogelijkheden en ervaren meer welzijn op het werk. De training is nadien nog beschikbaar geweest in het aanbod van Werken aan jouw toekomst van het A+O fonds Rijk tot en met 2023.

## 2013 - 2018

### App functioneringsgesprek Rijk

In opdracht van het A+O fonds Rijk is in 2013 de app functioneringsgesprek Rijk ontwikkeld, als onderdeel van een ondersteuningsaanbod voor alle rijksmedewerkers bij functioneringsgesprekken. Het volledige aanbod bestond uit een training, de app en een webinar. Daarmee zagen medewerkers het belang van hun functioneringsgesprek in, konden zij zich goed op het gesprek voorbereiden en stonden ze sterker in de dialoog met hun leidinggevende. In 2018 werd gestopt met het ondersteunen van de app, omdat de constante updates een te grote investering vroegen. De app werd tot en met december 2016 7.737 keer gedownload.

## 2014

### Managementondersteuners bij het Rijk

Om managementondersteuners te stimuleren in beweging te blijven en het roer zelf in handen te nemen, gingen verschillende activiteiten van start bij het project 'Professionalisering Managementondersteuners Rijk'. Van snuffelstages en empowermenttrainingen tot een leergang gericht op de ontwikkeling van managementondersteuners. Het project is tot stand gekomen met financiering van het A+O fonds Rijk en is ondertussen afgerond.

## 2018 - 2019

### Cross Mentoring

*Cross mentoring* is het organiseren van leerzame gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers van een ander departement of ministerie. Het creëert een inclusievere organisatie(cultuur) en draagt bij aan de ontwikkeling van zowel de leerling (met een migratieachtergrond en minimaal drie jaar werkervaring binnen schaal 11) als de mentor (minimaal vijftien jaar werkervaring als senior manager of op ABD-niveau). In de relatie kunnen vragen over bijvoorbeeld het vergroten van het netwerk, (ongeschreven) regels en procedures in een organisatie, persoonlijke of leiderschaps- en talentontwikkeling en persoonlijke profilering worden uitgediept.

De uitvoering van dit project was in handen van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en het Multicultureel Netwerk Rijk. In totaal deden 28 deelnemers mee.

## 2018 - 2019

### Pilot Anoniem solliciteren

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties wilde experimenteren met anoniem solliciteren om discriminatie op basis van etnische afkomst, geslacht, leeftijd, seksuele oriëntatie en arbeidsbeperking bij de briefselectie tegen te gaan. Alle leidinggevenden en potentiële leden van de selectie(advies)commissies kregen een training om bewustzijn te creëren rondom vooroordelen en cultureel bepaalde interpretaties. De pilot resulteerde in meer sollicitanten met een bi-culturele achtergrond per vacature en jongere sollicitanten. Die toename zorgde niet voor meer uitnodigingen in die groepen sollicitanten. Mannen, jongere sollicitanten (tot 29 jaar) en Nederlanders met een migratieachtergrond werden nog steeds minder vaak uitgenodigd voor een gesprek. Vacaturehouders gaven wel aan het gesprek objectiever te kunnen voeren. De pilot stopte, onder andere omdat er niet genoeg aanwijzingen waren om te concluderen dat de manier van solliciteren bijdroeg aan diversiteit en inclusiviteit.

## 2021 - 2022

### De mens centraal

Wat hebben mensen op de werkvloer nodig om goed te functioneren? Hoe stel je medewerkers in staat om hun eigen talenten en kwaliteiten in te zetten voor de organisatie? Via videoportretten, een Reuring!Café, inspiratiesessies en gesprekscircels lichtte het A+O fonds Rijk leidinggevenden en rijksmedewerkers uit die hun verhaal wilden delen om collega's te inspireren. Leidinggevenden vertelden over de manier waarop zij ruimte creëren voor eigen invulling en zo aansluiten op de individuele wensen en behoeften van medewerkers. Dat verbetert zowel de manier van werken als de dienstverlening.

## 2021 - 2022

### Recht op ambtelijk vakmanschap

Om antwoord te geven op vragen als 'Wat is nodig om de positie en het vakmanschap van de ambtenaar te versterken?' en 'Wat is hierbij het nut en de noodzaak van een ambtelijke (gedrags)code?' deed stichting Beroepseer in opdracht van het A+O fonds Rijk onderzoek naar het recht op ambtelijk vakmanschap. Directe aanleiding was de toeslagenaffaire, die zorgde voor besef dat rijksmedewerkers in de afgelopen tientallen jaren steeds meer normale werknemers werden en dat bewindspersonen en de top van ambtelijke organisaties zich het recht op ambtelijk vakmanschap toe-eigenden. De conclusie van het onderzoek was dat rijksmedewerkers in beleid, uitvoering en toezicht het recht en de plicht moeten krijgen om meer groepen te dienen, zodat ook burgers, volksvertegenwoordigers en ambtenaren toegang hebben tot ambtenaren die hoofdzakelijk het algemene, publieke belang dienen. De bevindingen van het onderzoek en concrete, praktische oplossingen zijn gebundeld in een boek. Het e-book is gratis te downloaden via de website van het A+O fonds Rijk. ●



# Subsidieregelingen voor ontwikkeling en advies

Het verstrekken van subsidies voor professionele ontwikkeling is een van de kerntaken van het A+O fonds Rijk. Dit om de arbeidsmarktpositie van en de omstandigheden waaronder de rijksmedewerker zijn of haar werk doet, zo goed mogelijk te laten aansluiten op de tijdgeest. Hieronder vind je meer uitleg over de subsidieregelingen die je kunt aanvragen.

## SUBSIDIEREGELING SAMEN VOOR ONTWIKKELING

- Start regeling: 2021
- Aantal aanvragen waaraan subsidie is toegekend: 13

### Vraag € 5.000,- aan voor een vernieuwend initiatief

Via deze stimuleringsregeling kun je, in overleg met je leidinggevende, financiering aanvragen voor een initiatief dat je werk, team of organisatie bevordert. De aanvraag is bedoeld om ideeën te testen en uit te vinden van werkt en wat niet. De ervaringen die je daarbij opdoet, zijn ook nuttig voor andere teams of afdelingen binnen het Rijk.

### Van werk-privébalans tot beter samenwerken

De stimuleringsregeling is voor initiatieven die zich richten op kennisontwikkeling, verandering in organisatiecultuur, of teamsamenwerking. Met de regeling organiseer je bijvoorbeeld activiteiten binnen je team of organisatie, zoals een kenniscafé, themadag, campagne of workshop. Actuele thema's zijn: veranderingen op het werk door digitalisering; innovatieve manieren van samenwerking; stimulering van kennisdeling; vergroten van (sociale) veiligheid en inclusiviteit of de balans tussen werk en privé.

### Waar moet een aanvraag aan voldoen?

- Je hebt goedkeuring van je leidinggevende.
- Je idee gaat over het vergaren van kennis, de ontwikkeling van organisatiecultuur, teamcoaching of samenwerking en draagt bij aan betekenisvol werk, ontwikkeling en werkplezier van rijksmedewerkers.
- Je initiatief helpt meerdere personen en sluit aan bij de doelstellingen van het fonds.

- Je initiatief valt niet onder dagelijkse werkprocessen of onder goederenaanvragen als de aanschaf van meubilair of fruit op kantoor.
- Eventuele personele kosten worden niet vergoed.

### Aan welke initiatieven kun je denken?

Hieronder vind je een aantal voorbeelden van initiatieven die zijn georganiseerd met de subsidie Samen voor ontwikkeling:

- Creatiever omgaan met uitdagingen door een workshop denkpatronen doorbreken en een bedrijfsbezoek bij een andere Rijksorganisatie.
- Een nieuwe manier van samenwerken op afstand in een virtuele crisisruimte, met gebruik van Virtual Reality.
- Experimenteren met verbindend gedrag tijdens een project om verandering teweeg te brengen.
- Een traject talentgericht werken in teamverband met behulp van een extern deskundige.
- Komen tot een gedragen visie voor diversiteit & inclusie door middel van *Anders kijken, anders denken*.
- In mogelijkheden denken in plaats van beperkingen met een traject *Omdenken*.
- De toekomstige generatie aan de overlegtafel met de *Toekomststoel*.



**'De regeling Blik vooruit was voor mij een goede stap om een studie te volgen, het heeft mijn mogelijkheden aanzienlijk verbreed en geleid tot een nieuwe baan.'**

Johanna, rijksambtenaar bij Justitie & Veiligheid

### SCHOLINGSREGELING BLIK VOORUIT

- Start regeling: 2009
- Aantal keer gebruikt: 3.121 (t/m 2023)

#### Vraag subsidie aan voor een cursus of opleiding

Werk je al langer in dezelfde functie en vind je het tijd om iets nieuws te leren? Deze scholingsregeling is een subsidie van maximaal € 1.000,- voor de kosten van een cursus of opleiding, inclusief inschrijf- en examengeld, verplicht gesteld studiemateriaal en btw.

#### Zo werkt de regeling:

- Je komt in aanmerking voor de scholingsregeling als je een medewerker bent die valt onder de sector Rijk, of een zelfstandig bestuursorgaan aangesloten bij het A+O fonds Rijk, zoals de Autoriteit Persoonsgegevens. Ook ben je de afgelopen drie jaar onafgebroken in dienst van het Rijk geweest.
- Je bepaalt zelf welke cursus of opleiding je wilt gaan doen, zolang deze bijdraagt aan het ontwikkelen van je loopbaan binnen of buiten de Rijksoverheid. Je kunt de subsidie ook gebruiken voor het behalen van een Ervaringscertificaat (EVC-traject).



### SUBSIDIEREGELING LOOPBAANADVIES

- Start regeling: 2010
- Aantal keer gebruikt: 1.281 (t/m 2023)

#### Vraag een vertrouwelijke loopbaanscan aan

Iedere rijksmedewerker heeft het recht om een keer per vijf jaar een vertrouwelijke loopbaanscan te doen. Daarvoor kun je een subsidie van maximaal € 1.500,- exclusief btw aanvragen. Het advies dat voortkomt uit de scan helpt je om een plek te vinden op de arbeidsmarkt die past bij jouw kwaliteiten en wensen. Dat kan bij de Rijksoverheid zijn of daarbuiten.

#### Zo ziet het traject van het loopbaanadvies eruit:

- Kijk eerst of je in aanmerking komt voor de subsidie door een aantal vragen te beantwoorden. Binnen een paar minuten weet je of je aan de voorwaarden voldoet. Je vindt deze via [www.aofondsrijk.nl/loopbaanadvies](http://www.aofondsrijk.nl/loopbaanadvies)
- Je kunt de loopbaanscan aanvragen via je leidinggevende of via het A+O fonds Rijk. Via deze laatste weg weet je leidinggevende niet dat je de aanvraag doet. Je meldt je voor deze regeling aan via het digitaal dossier van Loopbaanadvies.
  - Je vraagt voor maximaal € 1.500,- exclusief btw (€ 1.815,- inclusief btw) een subsidie aan voor een vertrouwelijk loopbaanadvies bij een professionele loopbaandeskundige van jouw keuze.
  - Je bepaalt zelf wat je met het loopbaanadvies doet. Je kunt het advies bespreken tijdens je jaarlijkse loopbaangesprek, maar je kunt het ook voor jezelf houden en je eigen plan trekken. De resultaten blijven anoniem.

'Ik heb het traject als heel positief ervaren. Voor mij is het geslaagd omdat ik zelf een coach kon zoeken die bij mij paste, onafhankelijk van de werkgever. Dit gaf mij de gelegenheid om in alle rust uit te zoeken welke volgende stap ik in mijn loopbaan wil maken en welke tools ik hiervoor (nog) nodig heb. Ik ben dankbaar voor deze kans en kan het iedereen aanraden.'

Martine, werkzaam bij het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat •

**'Heel blij ben ik met de tegemoetkoming voor mijn opleiding en de mogelijkheid die het A+O fonds Rijk mij biedt. Het maakt het mogelijk voor mij om m'n droom te realiseren.'**

Marian, Belastingdienst



Het doorbreken van een stigma:

# Hoe Mindful Rijk de Rijksoverheid verandert

Mindfulness en positieve psychologie; twee onderwerpen die vaak omringd zijn met een stigma van zweverigheid. Maar met haar project Mindful Rijk heeft Inge Witkamp dat stigma al goed kunnen doorbreken. Het programma helpt rijksmedewerkers en organisaties zich voor te bereiden op de toekomst, beter om te gaan met werkdruk en met de constante verandering die komt kijken bij het werken bij de Rijksoverheid. Een succesvol programma, zo blijkt uit verschillende onderzoeken. We spreken Inge over haar motivatie voor het opzetten van Mindful Rijk, de impact die ze hebben en haar ideeën over de toekomst.

Inge had altijd al interesse in meditatie, mindfulness en positieve psychologie. Zo ging ze na haar afstuderen op reis door Azië, waar ze eindigde in een meditatieretraite. Het had een grote impact op haar; meditatie is een constante in haar leven geworden. Na een aantal jaren gewerkt te hebben in de commerciële sector maakte ze bewust de overstap naar de Rijksoverheid. 'Op een gegeven moment be kroop mij toch het gevoel dat ik een maatschappelijke meerwaarde wilde bieden. En dus ging ik aan de slag bij Rijkswaterstaat', vertelt Inge. Ook daar nam ze mindfulness en positieve psychologie mee. 'Burn-out was toen ook al een thema, dus ik probeerde positieve psychologie en mindfulness al mee te nemen op de werkvloer door bijvoorbeeld mindful check-ins te organiseren voor meetings. Het kan veel rust bieden, maar het helpt ook om een open en nieuwsgierige houding naar elkaar te krijgen, wat weer een positief effect heeft op de samenwerking.'

### Het begin van een beweging

Het zaadje voor Mindful Rijk werd geplant toen het strategisch personeelsbeleid van de overheid werd uitgebracht. Onderaan dat beleid stond een oproep aan medewerkers om start-ups te initiëren die een concrete bijdrage konden leveren aan een van de speerpunten. 'Ik zag gelijk de mooie verbinding van mindfulness en positieve psychologie met de speerpunten wendbaarheid, positieve werkervaring en de medewerker centraal zetten.' Na een succesvolle pilot en een bak aan data over de positieve impact die haar programma had op de wendbaarheid en positieve werkbeleving van medewerkers, werd het programma een Rijksbreed programma in 2018.

'In dat eerste jaar dat Mindful Rijk een rijksbreed programma werd, deden we een subsidieaanvraag bij het A+O fonds Rijk,' vertelt Inge. 'Dat was een ontzettend bijzonder jaar, want dat was ook het jaar dat corona zijn intrede deed in Nederland. A+O fonds Rijk speelde een hele waardevolle rol, omdat wij zo ons bereik binnen de Rijksoverheid hebben kunnen vergroten. Veel mensen die eerst misschien geen interesse hadden in onze projecten, liepen letterlijk tegen vier muren op in de lockdown. En dus zijn we gelijk al heel veel online aan de slag gegaan. Het was een moeilijke tijd voor ons allemaal, maar het

was tegelijkertijd ook heel bijzonder dat we dankzij A+O fonds Rijk zo'n groot bereik hadden en ook gelijk zo'n groot verschil konden maken voor rijksmedewerkers.'

### Meer dan mindfulness

Wat begon als een pilotproject bij Rijkswaterstaat is inmiddels uitgegroeid tot een rijksbreed programma dat al meer dan vijf jaar actief is. 'Vaak hebben mensen het beeld dat wij alleen mindfulness trainingen geven, maar dat is eigenlijk maar een derde van wat we doen. De focus lag eerst vooral op mindfulness, maar inmiddels speelt positieve psychologie een belangrijke rol binnen het programma. Positieve psychologie helpt medewerkers te focussen op het positieve en uit te gaan van hun eigen kracht. Dit vergroot hun weerbaarheid en veerkracht. Daarom introduceren we later dit jaar een naamsverandering: Het expertisecentrum voor positieve psychologie'. Dat expertisecentrum biedt een scala aan trainingen voor medewerkers, maar ook organisatieadvies, maatwerktrajecten en co-creatie voor organisaties en ministeries binnen de Rijksoverheid.

### Wendbaarheid in tijden van verandering

'De Rijksoverheid staat voor een veranderopgave en dat betekent dat er rijksmedewerkers zijn die te maken krijgen met reorganisaties. Zo'n reorganisatie is heel procesmatig ingestoken en medewerkers kunnen daarvan in de stress schieten, waardoor je blik en wendbaarheid versmalt. Ik denk dat het heel



INGE WITKAMP

'Ik ben programmamanager bij Mindful Rijk – het expertisecentrum voor positieve psychologie. Wij zetten ons in voor de menskant van veranderopgaves om een bijdrage te leveren aan een toekomstbestendige Rijksoverheid met wendbare, bevlogen medewerkers.'



belangrijk is om er juist voor te zorgen dat mensen zich veilig voelen en open staan voor verandering.’ En dat doet Mindful Rijk door het bieden van maatwerktrajecten en co-creatie. ‘We bekijken wat de veranderopgave binnen de organisatie is: wat zijn bijvoorbeeld de strategische doelstellingen vanuit leren en ontwikkelen? Hoe kunnen we daar door middel van mindfulness en positieve psychologie bij helpen? Zo ontwikkelen we samen een leergang die nauw aansluit bij medewerkers en goed is toegespitst op het vakgebied wat binnen die organisatie uitgeoefend wordt.’

*‘Je kunt een probleem niet oplossen met de denkwijze die het probleem heeft veroorzaakt.’ – Albert Einstein*

### De effectiviteit van Mindful Rijk

Ondanks dat mindfulness en positieve psychologie voor sommigen misschien wat abstract kan klinken, heeft Mindful Rijk verschillende onderzoeken gedaan die de effectiviteit van hun trainingen en interventies bewijzen. Inge vertelt: ‘Naast het bieden van trainingen en advies doen we ook veel wetenschappelijk onderzoek. We werken samen met Schaufeli en TNO voor onderzoeken naar bijvoorbeeld het verhogen van de bevoegdheid van medewerkers. Zo hebben we een hele bak aan data verzameld waardoor we ons werk meetbaar kunnen maken en kunnen optimaliseren.’

Rijksmedewerkers waarderen de verschillende interventies van Mindful Rijk gemiddeld met een negen. Een hoog cijfer, dat laat zien dat het programma echt impact maakt binnen de organisatie. ‘We waren wel nieuwsgierig naar de reden dat mensen ons een negen geven en ook daar hebben we onderzoek naar gedaan. Wat we heel vaak terugkrijgen is dat medewerkers echt iets anders geleerd hebben, dat het echt een eyeopener was. Organisaties zijn vaak geneigd grote veranderingen analytisch te benaderen. Maar door zo’n verandering juist vanuit een ander perspectief en met meer bewustwording en

reflectie te benaderen, kom je vaak tot hele andere inzichten. Zoals Albert Einstein zo goed zegt: ‘Je kunt een probleem niet oplossen met de denkwijze die het probleem heeft veroorzaakt.’

### Een toekomst vol mogelijkheden

Kijkend naar de toekomst ziet Inge nog veel mogelijkheden voor haar programma. Zo hoopt ze positieve psychologie nog meer te kunnen normaliseren en laagdrempelig toegankelijk te maken binnen de Rijksoverheid. ‘Ik geloof ook echt in het verweven van positieve psychologie in de cultuur en structuur van een organisatie. Veranderingen volgen elkaar in rap tempo op en positieve psychologie helpt als ondersteuning om een betere Rijksoverheid te worden.’

Daarnaast voorziet Inge ook een grote impact van de Inner Development Goals (IDG’s): vaardigheden die je als mens kunnen helpen om zo te handelen dat je een betere wereld voor toekomstige generaties achterlaat. ‘Naast dat dit heel relevant is binnen de Rijksoverheid, weten we dankzij onderzoek ook dat de intrinsieke motivatie om een bijdrage te leveren aan de maatschappij onder rijksmedewerkers vrij hoog is. Hoe kunnen wij rijksmedewerkers die vaardigheden leren zodat we nog meer kunnen betekenen voor de Rijksoverheid en samen kunnen werken aan een betere wereld voor toekomstige generaties? Ik denk zelf dat positieve psychologie alleen maar belangrijker gaat worden in de toekomst om goed om te kunnen gaan met de uitdagingen van deze tijd. Ik denk dat Mindful Rijk een meer prominente rol gaat innemen binnen de Rijksoverheid en bijdraagt aan een toekomstbestendige rijksoverheid met wendbare en bevoegen medewerkers.’ ●

### GOED IDEE VOOR EEN ARBEIDSMARKTPROJECT? VRAAG SUBSIDIE AAN BIJ HET A+O FONDS RIJK!

Als rijksmedewerker, rijksorganisatie of onderdeel daarvan kan bij het A+O fonds Rijk subsidie worden aangevraagd voor initiatieven en projecten die zorgen voor vernieuwing binnen de sector. Bijvoorbeeld projecten die bijdragen aan de professionaliteit, vitaliteit en mobiliteit van medewerkers. Kijk voor meer informatie op [aofondsrijk.nl/subsidie](http://aofondsrijk.nl/subsidie).



### **1. Welke inzichten heb je gehaald uit voorgaande jaren, thema's of projecten bij het A+O fonds Rijk?**

'Ik heb vooral geleerd hoe belangrijk het is dat projecten bekend zijn bij alle rijksmedewerkers en dat deze toegankelijk zijn. Werken met plezier is nodig om duurzaam inzetbaar te kunnen zijn. Daarbij is de mogelijkheid om te kunnen werken aan je competenties en ambtelijk vakmanschap essentieel. Als bestuur zien we graag dat werkgevers meer ruimte bieden aan hun werknemers om profijt te hebben van het leeraanbod van het fonds. Als medewerker ben je zelf de sleutel. Wat vind je belangrijk en hoe kun je jouw persoonlijke ontwikkeling vormgeven, ondanks de hectiek van alledag? Dat faciliteren wij graag.'

### **2. Aan welk thema draag je op dit moment graag je steentje bij, en waarom?**

'Thema's als sociale veiligheid en ambtelijk vakmanschap liggen me na aan het hart. Het Nationaal Ambtenarencongres is hier een mooi voorbeeld van en kwam voort uit een aanvraag van CMHF Overheid. Als voormalig voorzitter DOR SZW en voorloper GOR Rijk weet ik hoe wezenlijk het is voor de dagelijkse praktijk bij het Rijk, dat medewerkers hun rug recht durven te houden en elkaar helpen. Daar is nog veel winst te behalen.

Een ander thema dat me bezig houdt is diversiteit en inclusie. Mensen met een arbeidsbijzonderheid, specifieke talenten, beperking of chronische ziekte geven aan minder plezier in het werk te hebben. Er zijn meer maatregelen mogelijk en er liggen kansen om juist deze doelgroep een goede arbeidsplaats te bieden bij het Rijk.'

### **3. Wat denk je dat de komende jaren belangrijke thema's gaan zijn voor rijksmedewerkers op de werkvloer?**

'Ambtelijk vakmanschap, dus echt de publieke zaak en het algemeen belang dienen, luisteren naar elkaar, elkaar helpen, je rug recht houden en diversiteit en inclusie in brede zin. Ook aandacht voor diversiteit in kennis, opleiding en achtergrond is nodig. Daarnaast moeten we samen zorgen voor goede vakinhoudelijke kennis bij ambtenaren, zodat er ook intern bij de rijksdienst voldoende oordelend vermogen is. Verder staan thema's als sociale veiligheid, hybride werken – en dan vooral de balans tussen werk, gezin en privé – en duurzame inzetbaarheid op de agenda van het fonds.' ●



# Wat kan het A+O fonds Rijk voor jou betekenen?



Hopelijk heb je na het lezen van de verhalen over het verleden, heden en de toekomst bij het Rijk heel wat opgestoken over de mooie projecten die het A+O fonds Rijk mogelijk maakt. Want wij zijn er graag voor je. Als A+O fonds Rijk willen we dat de werkgever en werknemers samen blijven leren en vernieuwen. Zo blijft het Rijk een prettige werkplek én een aantrekkelijke organisatie waar je met plezier je werk doet.

**M**aar hoe kan het A+O fonds Rijk jou nu verder helpen? Wij bieden rijksmedewerkers veel mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling en professionalisering. Zo kun je bijvoorbeeld meedoen met workshops over prikkels op kantoor, leren over effectieve samenwerking tijdens de jaarlijkse Summerschool, of subsidie aanvragen voor toffe innovaties binnen jouw team.

## Activiteiten die jou verder helpen

Of je nu werkt als werktuigkundige of als managementondersteuner binnen het Rijk, het A+O fonds Rijk biedt activiteiten aan die jou verder helpen in je loopbaan. Deze activiteiten worden door het fonds georganiseerd op verschillende thema's, zoals 'Leren en ontwikkelen'. Binnen die categorie vind je bijvoorbeeld subsidie voor vertrouwelijk loopbaanadvies, de gratis trainingen van platform 'Werken aan jouw toekomst' – bijvoorbeeld personal branding of non-verbale communicatie – en de online tool zelfscan 21st century tools, waarmee je je digitale vaardigheden test.

En werk je bij de Rijksoverheid en heb jij een goed idee voor een arbeidsmarktproject? Een idee om het werk van jou en je collega's, je team of zelfs je organisatie leuker, slimmer of inclusiever te maken? Met de subsidie voor vernieuwende

initiatieven kun je met jouw idee aan de slag. Als laatste bieden we onder 'activiteiten' ook kosteloze trainingen op het gebied van werk, loopbaan en persoonlijke ontwikkeling. Wie ben jij, wat kun je, en wat wil je? Samen komen we verder.

## Inspirerende verhalen en informatie

Zo maken we podcasts over bijzondere onderwerpen, zoals de podcast 'Te veel prikkels op kantoor'. Daarin gaan we in gesprek over werkgeluk en persoonlijk leiderschap, en spreken we over hoe we deze prikkels kunnen signaleren, tackelen en managen om met energie en plezier aan het werk te blijven.

Verder delen we vaak inspirerende verhalen over belangrijke onderwerpen. Wist je bijvoorbeeld dat er begin dit jaar een theaterstuk werd georganiseerd over de impact van AI op de werkvloer? Op onze website en sociale media vind je artikelen, podcasts en video's over actuele thema's die spelen binnen de Rijksarbeidsmarkt.

## Mogelijkheden voor jou

Kortom: het A+O fonds Rijk biedt jou allerlei mogelijkheden om te werken aan je persoonlijke ontwikkeling, meer informatie te vinden over jouw werkveld, en geïnspireerd te raken door initiatieven en ideeën van collega's. We gunnen jou alle werkplezier en steun bij je loopbaankeuzes. Neem dus gerust een kijkje op [www.aofondsrijk.nl](http://www.aofondsrijk.nl). ●



Sharda Kamaansing wordt onderscheiden tot Ridder in de Orde van Oranje-Nassau

# Het Multicultureel Netwerk Rijksamb- tenaren hoopt in de toekomst niet meer te hoeven bestaan

Het Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren (MNR) wil rijksmedewerkers met een dubbele culturele achtergrond in beeld brengen binnen de rijksoverheid, zodat hun arbeidsmarktpositie binnen de rijksoverheid verbetert. Het netwerk werd in 2007 opgericht door senior beleidsadviseur bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en coach Sharda Kamaansing. Met betrokkenheid van het A+O fonds Rijk ging het MNR van start. Hoe kijkt Sharda nu naar het belang van dit netwerk?

Ze begonnen het netwerk omdat diversiteit in 2007 al een *hot topic* was. Men wilde vacatures vervullen met medewerkers van verschillende achtergronden, maar “we kunnen ze niet vinden” was een veelgehoorde uitspraak,” vertelt Sharda. Met een netwerk – bijvoorbeeld ook een vrouwennetwerk, lhbti-netwerk of jongerenetwerk – ben je beter zichtbaar voor de organisatie. Ze startten klein. Bekenden werden in het netwerk geïntroduceerd en mensen met een bi-culturele achtergrond konden elkaar zo ontmoeten. Tijdens die startfase heeft het A+O fonds Rijk een rol gespeeld bij het steunen van het netwerk. ‘Zij zagen het nut, vonden het een uniek onderwerp.’ Nu timmert het MNR al zestien jaar op eigen houtje aan de weg.

### Bijeenkomsten, workshops, netwerk en een thuishaven

Er is al die tijd – vooral na werkuren – hard gewerkt aan het Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren. Zo organiseert het netwerk themasessies met topambtenaren en bewindspersonen, waar ze met een klein groepje in gesprek gaan. Zo kregen de topambtenaren binnen het rijk steeds meer weet van het bestaan en de initiatieven van het netwerk. Ook krijgt iedereen zo de mogelijkheid om met een topambtenaar aan tafel te zitten. Verder worden er diverse themabijeenkomsten georganiseerd over inhoudelijke onderwerpen zoals gezonde voeding en energie, ondernemerschap of werk-privébalans. Er zijn werkbezoeken op inspirerende plekken en workshops.

Tevens worden vacatures onder de aandacht gebracht van leden, waarvoor wordt samengewerkt met in- en externe organisaties, zoals gemeenten. Daarnaast waarderen de rijksmedewerkers binnen het netwerk de plek enorm als thuishaven. ‘Je werkt op die manier ook aan een inclusieve en veilige werkcultuur binnen de organisatie,’ legt Sharda uit. ‘Dit nemen we bloedserieus. Voelen mensen zich uitgesloten? Hoe kunnen we dat veranderen? We gaan binnen het netwerk na wat er nodig is om meer inclusief te worden.’

### Obstakels en overwinningen

Het is niet altijd makkelijk om de organisaties te overtuigen van de impact van diversiteit en inclusie. Als belangrijkste voorbeeld geeft Sharda 2010, toen ‘diversiteit’ als belangrijk thema opeens geen prioriteit meer had binnen het ministerie. ‘Daarmee geef je aan dat je zo’n netwerk als organisatie eigenlijk niet steunt. Dat is zorgelijk. Een paar jaar later zie je namelijk direct hoeveel er weer in te halen valt,’ vertelt ze. De politieke wind kan voor uitdagingen zorgen, maar ook voor opheldering zorgen – ook voor diversiteitsbeleid.

Anno 2024 is er al het een en ander veranderd. Binnen de rijksoverheid vinden allerlei onderzoeken plaats. Het nut en de noodzaak van diverse netwerken in de organisatie zijn mede daarom van belang. Ook is er een onderzoek over discriminatie en racisme binnen Buitenlandse Zaken naar buiten gebracht. ‘De laatste tijd zijn er veel ontwikkelingen op de thema’s diversiteit & inclusie en sociale veiligheid, het zijn hot items. Daardoor wordt er meer intern onderzoek gedaan, en dat wijst vaak uit dat er nog veel werk aan de winkel is. Rijksorganisaties kunnen er niet meer omheen.’



### SHARDA KAMAANSING

‘Diversiteit en inclusie vormen de rode draad door mijn werk als projectleider bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, maar ook daarbuiten. Ik ben erg gemotiveerd om mensen bij elkaar brengen om te netwerken, elkaar te inspireren en zelf verder te ontwikkelen. Zo heb ik alweer ruim 16 jaar een trekkersrol binnen het Multicultureel Netwerk Rijk. Ook ben ik gecertificeerd (loopbaan)coach, waaronder bij de Coachpool en Noloc.’

## ‘De laatste tijd zijn er veel ontwikkelingen op de thema’s diversiteit & inclusie en sociale veiligheid.’

Sharda haalt ook energie uit het coördineren van de activiteiten voor het MNR. Het opbouwen van netwerken, het ontmoeten van verschillende mensen en hun kracht zien: het werkt inspirerend. Het MNR reikte twee keer de Diversity Award uit aan organisaties die goed hun best doen op dit vlak. Zo krijgt in 2010 bijvoorbeeld de Rechtbank Rotterdam een eervolle vermelding voor het binnenhouden van bi-cultureel talent. De toenmalige Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de heer Donner, verzorgde een toespraak. ‘Door die awards gaan de deuren open en komen verschillende ambtenaren en organisaties langs bij het MNR, dat is erg waardevol,’ aldus Sharda. Tijdens de komst van Koningin Máxima bij de lustrumviering in november 2022 werd gezegd dat Sharda niet alleen het netwerk een boost had gegeven, maar ook het hele thema diversiteit & inclusie binnen de rijksoverheid. ‘Naast de koningin waren bijna alle secretaris-generaals van de ministeries, de commissaris van de koning en een aantal burgemeesters aanwezig. Dat laat zien dat het thema serieus wordt genomen en hoog op de agenda staat. De impact van zo’n netwerk wordt zoveel tastbaarder. Daar ben ik echt trots op.’

### Laat je gelijkwaardigheid zien

De inzet van Sharda voor het netwerk is niet onopgemerkt gebleven: in november 2022 werd zij onderscheiden tot Ridder in de Orde van Oranje-Nassau. ‘Ontzettend eervol, een grote waardering vanuit het MNR zelf en de mensen waarmee ik werk,’ vertelt ze. Voor de toekomst hoopt ze eigenlijk dat het netwerk niet meer hoeft te bestaan en inclusie ingebed is in de organisatie. Maar tot die tijd ligt er een rol voor het management en topambtenaren om de handen uit de mouwen te steken. Om nauwere samenwerking op te zoeken, een warm hart toe te dragen aan het MNR, en het elkaar te ‘gunnen’: ‘zet je als organisatie in voor diversiteit en inclusie.’



Sharda Kamaansing en koningin Máxima bij de lustrumviering van het Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren in 2022

Sharda hoopt met het MNR een verdere bijdrage te leveren aan onder andere talentgerichte programma’s in de organisatie om ook de doorstroom van bicultureel talent een stimulans te geven. ‘Het gaat om het aanbieden van perspectieven. Met als doel: divers en inclusief leiderschap bevorderen.’ Tot slot hoopt Sharda dat de rijksorganisatie het MNR blijft steunen, ook met menskracht en middelen, want dat blijft nodig. ●

### VIJF DOELEN

Uiteindelijk worden er met het MNR vijf doelen gerealiseerd die het gevolg zijn van de initiatieven en ‘thuishaven’-functie van het netwerk:

- Een positieve impuls maken op de leden (empowerment);
- Zorgen voor gemotiveerde, tevreden en betrokken rijksmedewerkers;
- Uitbreiding van het eigen (interdepartementaal) netwerk;
- Een spiegel functie naar elkaar zijn;
- Slagkracht en invloed maken.

Meer informatie over het Multicultureel Netwerk Rijk vind je op [www.multicultureelnetwerkrijksambtenaren.nl](http://www.multicultureelnetwerkrijksambtenaren.nl)

# Op naar de volgende 35 jaar

Zo zijn we al aan het einde gekomen van dit magazine, waarin we 35 jaar A+O fonds Rijk vieren. We blijven het vieren dit jaar, met leuke acties en mooie verhalen. Samen praten we graag over de impact van de (professionele) ontwikkeling van rijksmedewerkers, en wat dat nu betekent. Want als jij lekker in je vel zit en met plezier je werk doet, maak je ook meer impact in je werkveld.

We zijn benieuwd wat voor thema's er bij jou spelen op de werkvloer, en op wat voor vlakken jij je nog wil ontwikkelen. Want dat bepaalt ook onze richting. Hoe ziet A+O fonds er de komende 35 jaar uit? Waar zetten we ons voor in, en wat organiseren we voor jou?

## Deze thema's blijven spelen bij het Rijk

We zagen het al langskomen in de stukken, interviews en Q&A's in dit magazine. Thema's als **diversiteit en inclusie**, **werkdruk** en **medezeggenschap** blijven belangrijk. Maar ook **sociale veiligheid** is een veelgenoemd thema dat steeds weer relevant blijkt, zien we ook in het nieuws en in andere werkvelden zoals de media. Projecten als Loyale Tegenspraak zijn van onbekend begrip uitgegroeid tot *household name*, zoals ook projectleider Enrico Viscione benadrukt. Een standaard onderdeel van sociale veiligheid binnen de organisatie.

'Iedereen is het er over eens dat je gelijkwaardig en veilig moet kunnen werken. Waar dan ook. Tegelijk heeft iedereen andere normen en waarden en er dus andere ideeën bij,' zegt bestuurslid Frank Wormgoor. 'Natuurlijk heeft elke organisatie bepaalde rollen, maar als mensen zijn we allemaal gelijkwaardig en moet je je – ook binnen een hiërarchische omgeving – veilig voelen.'

## Veranderingen op de werkvloer

Een ander belangrijk thema dat hij noemt, is het verschuiven

van generatiemanagement naar **levensfasegericht personeelsbeleid**. Beleid gericht op levensfasen, omdat leeftijd er minder toe doet. Als je van je 20e tot je 70e moet werken, stijgt je ontwikkeling niet in een rechte lijn mee. Hoe kunnen we werkgevers én medewerkers helpen die grote mijlpalen en gebeurtenissen in een leven beter te integreren en behappen op de werkvloer? En hoe houden we daarin de werk-privé-balans goed in de gaten? Ook een focus op **mindful werkgeverschap** kan daarbij helpen. Grote veranderingen hebben vaak een benadering vanuit rust en reflectie nodig, en minder vanuit analytisch denken, vindt projectleider Inge Witkamp.

En als laatste, maar zeker niet in die volgorde: **ambtelijk vakmanschap**. 'Er is aandacht nodig voor diversiteit in kennis, opleiding en achtergrond. Daarnaast moeten we samen zorgen voor **goede vakinhoudelijke kennis** bij ambtenaren, zodat er ook intern bij de rijksdienst voldoende oordelend vermogen is,' aldus bestuurslid Aleid Ringelberg. 'Werkgever- en werknemersorganisaties moeten **goed samenwerken** om de krachten te bundelen én te versterken. Zo geven we een boost aan deze belangrijke thema's,' zegt ook bestuursvoorzitter Yntse Koenen.

Genoeg om over na te denken, dus. En om mee aan de slag te gaan! We zien jullie heel graag bij één van onze volgende workshops, evenementen, podcastafleveringen, trainingen of subsidieprojecten. ●

# Woordzoeker

35 jaar A+O fonds Rijk: vind jij alle woorden?

S	S	A	L	C	R	E	T	S	A	M	W	E	R
T	E	R	L	U	F	D	N	I	M	U	K	I	J
S	I	P	O	H	S	K	R	O	W	L	K	L	O
A	S	L	T	S	M	O	K	E	O	T	E	A	N
C	U	V	I	T	A	L	I	T	E	I	T	N	T
D	L	N	A	A	B	P	O	O	L	C	Z	O	W
O	C	E	I	D	I	S	B	U	S	U	E	I	I
P	N	G	N	I	N	I	A	R	T	L	L	S	K
D	I	V	E	R	S	I	T	E	I	T	F	S	K
L	O	O	H	C	S	R	E	M	M	U	S	E	E
Z	E	I	T	A	V	O	N	N	I	R	C	F	L
I	W	E	R	K	N	E	M	E	R	E	A	O	I
E	W	E	R	K	G	E	V	E	R	E	N	R	N
P	E	R	S	O	O	N	L	I	J	K	L	R	P

DIVERSITEIT  
INCLUSIE  
INNOVATIE  
LOOPBAAN  
MASTERCLASS  
MINDFUL  
MULTICULTUREEL  
ONTWIKKELING  
PERSOONLIJK  
PODCAST  
PROFESSIONAL  
RIJK  
SUBSIDIE  
SUMMERSCHOOL  
TOEKOMST  
TRAINING  
VITALITEIT  
WERKGEVER  
WERKNEMER  
WORKSHOP  
ZELFSCAN

**Oplossing**

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



**A+O fonds Rijk**

van, voor en door  
**werkgever** en **werknemers**