

3 Resultaten

Wij zijn heel tevreden over de resultaten die we als team in 2020 hebben bereikt. Het onderwerp diversiteit & inclusie is dit jaar weer op verschillende manieren onder de aandacht gebracht bij zowel medewerkers als het bestuur. Een aantal activiteiten staken er voor ons boven uit.

Zo hebben we op Diversity Day een eerste Townhall Meeting georganiseerd, die in het teken stond van racisme en discriminatie op de werkvloer bij de ACM. Tijdens een interactieve sessie ging het bestuur in op stellingen en vragen en luisterde zij naar wat er speelt op onze werkvloer.

Ook hebben we dit jaar samen met HRM aandacht besteed aan de wijze waarop we bij de ACM nieuwe medewerkers selecteren en de rol die diversiteit en inclusie daarin speelt. In dat kader vond in 2019 de pilot Inclusief selecteren plaats en deze is in 2020 geëvalueerd. Deze pilot wees uit dat het structureren en standaardiseren van het werving en selectie proces een punt is dat we willen voortzetten. Het structureren en standaardiseren zorgt ervoor dat alle kandidaten dezelfde behandeling en dus kansen krijgen. Ook hebben we een aantal aanpassingen in de vacature template aangebracht waardoor we een bredere doelgroep aanspreken.

Een ander succes was en is de deelname van ACM'ers aan het Cross mentoring programma van Talent naar de Top. De 3 mentoren en 3 mentees hebben in december 2020 hun programma afgerond. Zij hebben laten weten dat zij het programma zeer nuttig en leerzaam hebben gevonden. In een Cappuccino hebben we het programma onder de aandacht van medewerkers gebracht. We sluiten niet uit dat mede hierdoor het aantal aanmeldingen voor de jaargang 2021 groot was. Inmiddels zijn 4 mentoren en 4 mentees van start gegaan met het Cross mentoring programma 2021.

Hierna zullen we per pijler meer concreet bespreken welke ambitie we hadden en welke resultaten we tot nu toe hebben kunnen realiseren.

3.1 Communicatie: de ACM laten ervaren als inclusieve werkgever

De kop van dit hoofdstuk luidt: de ACM laten zien als inclusieve werkgever. Wij stelden ons voor ons te richten op 2 belangrijke aandachtspunten, namelijk:

1. Heb (ook) oog voor minder zichtbare diversiteit;
2. Maak (meer) gebruik van divers beeld (en tekst).

Dit vertaalden wij naar 5 concrete acties voor het afgelopen jaar:

1. Interne feiten met betrekking tot diversiteit binnen de ACM inzichtelijker te maken;
2. 'Tone at the top', bestuursleden meer aan het woord te laten over deze onderwerpen;
3. Meer diverse ACM'ers in beeld te brengen aan de buitenwereld;
4. Social media jaarkalender met aandacht voor themadagen en interne D&I bijeenkomsten;
5. Social media ambassadeurs inzetten om onze uitingen (onder 4) te ondersteunen.

Terugkijkend op het plan dat wij vorig jaar in september presenteerden, hebben wij nog niet alle acties tot uitwerking kunnen brengen. Acties 3, 4 en 5 focussen zich met name op externe communicatie.

Hoewel onze focus in eerste instantie bij deze acties lag, hebben wij ons, mede door de omstandigheden (coronavirus en maatschappelijke discussies), grotendeels gericht op interne communicatie. Het afgelopen jaar hebben bestuursleden zich intern meer laten horen over thema's en hebben zij zich actief in discussies gemengd.

Dit benadrukt voor ons dat wij nog niet toe waren aan het uitwerken van alle bovenstaande acties. Er was eerst een duidelijke behoefte om de onderwerpen diversiteit en inclusie, intern, onder de aandacht te brengen. Dat geldt eveneens ook voor de zichtbaarheid van ons team. Hierna is het mogelijk om ons te richten op de bovenstaande acties. Deze zullen dan ook grotendeels terugkomen in onze acties voor volgende jaren.

3.1.1 Terugblik op onze communicatieacties

In september (2019) hebben we een succesvolle Week van Diversiteit georganiseerd, met onder andere een drukbezochte Pubquiz en een Workshop AutismeBelevingsCircuit. Hierna volgde in november de eerste succesvolle editie van JongACM bij de Top en Internationale Mannendag, met voormalig bestuurslid ██████████. Ook kregen wij, net zoals het jaar daarvoor, ruimte voor een stuk over Diversiteit & Inclusie in het Jaarverslag van 2020.

In februari (2020) hebben we Internationale Vrouwendag georganiseerd, samen met bestuurslid ██████████, de ACM Academie en W@Competition. Rond deze tijd begon het coronavirus zich in Nederland te verspreiden, na aarzeling hebben we alsnog besloten om dit event door te laten gaan, zonder nadelige gevolgen.

Vanaf maart werd uiteindelijk toch thuiswerken de norm. Wij deelden in mei een Kiwi-bericht over Diversiteit & Inclusie in [coronatijd](#) en [D&I story II](#), waarbij wij onze nieuwe teamleden introduceerden. Eind mei was ook onze nieuwe Kiwi-pagina gereed, te vinden onder "[Organisatie](#)". Op het oude intranet was er nog geen Diversiteit & Inclusie Kiwi-pagina. In juni deelden wij vervolgens een Kiwi-bericht rondom de [antiracismedemonstraties](#) en de Black Lives Matter discussie. Wij linkten dit aan hoe vooroordelen en discriminatie ook impact kan hebben op ons dagelijkse werk als toezichthouder.

Na de zomervakantie zijn we gestart met het werven voor het Cross mentoring programma van Talent naar de Top (2021). We deelden de [ervaringen van de mentees](#) op Kiwi en tijdens een Cappuccino. In oktober organiseerden we een eerste [Townhall Meeting op Diversity Day](#). Deze sessie stond in het teken van discriminatie en racisme op de werkvloer. Diezelfde dag ontvingen alle ACM'ers een mail namens het bestuur met de oproep om de [medewerkersscans](#) van de Nederlandse Inclusiviteitsmonitor (NIM) in te vullen rondom ons werkklimaat. Later die week was het Coming Out Day en plaatsten wij hierover een Kiwi-bericht. Voor het eerst konden wij op deze dag de [regenboogvlag hijsen](#) op kantoor.

Begin november vond de tweede editie van JongACM bij de Top plaats, ditmaal volledig digitaal.

3.2 Werving en selectie: selecteren zonder vooroordelen

Werven en selecteren zonder vooroordelen is een pijler die constant actief is. Het gaat minder om specifieke activiteiten of initiatieven, maar het behoeft altijd aandacht. Het werven en selecteren is immers iets dat het hele jaar door gaat. Om bewust te worden van onze eigen vooroordelen hebben de D&I- en HRM-teams de training 'Selecteren zonder vooroordelen' gevolgd. Deze training wordt verzorgd door het College voor de Rechten van de Mens. Mede door deze training hebben we een aantal punten

in onze procedure aangepast. De belangrijkste stap die genomen is, is het standaardiseren van het proces. Dit geldt voor verschillende stappen in het proces; een vacature-intake, het opstellen van de vacaturetekst, het samenstellen van de selectiecommissie en het voor- en nabespreken van de gesprekken. Op deze manier zorgen we ervoor dat alle procedures zoveel mogelijk hetzelfde verlopen. Enkele concrete punten die we nu altijd doen in het werving en selectieproces;

- In de vacatures wordt zoveel mogelijk taalgebruik ingezet die een brede doelgroep aanspreekt. We zetten geen m/v meer achter de functietitel en we maken de functie titels zoveel mogelijk neutraal. Zo hebben we de functie secretaresse vervangen door management ondersteuner. Ook zetten we standaard de volgende zin in de tekst: *Voldoe je niet exact aan alle bovengenoemde punten, maar denk jij dat je een geschikte kandidaat bent? Solliciteer dan ook en overtuig ons in jouw motivatiebrief!* Op deze manier willen we kandidaten stimuleren om te solliciteren die bijvoorbeeld niet dat WO diploma hebben, maar wel veel relevante werkervaring.
- Van te voren stemmen we af wie de 1^e en 2^e gesprekken gaan doen om zo een diverse selectiecommissie te hebben. Ook wordt er bijna altijd iemand van een ander team bij betrokken om ervoor te zorgen dat er met een bredere blik gekeken wordt.
- De gesprekken worden altijd voorbesproken met de selectiecommissie. We bespreken welke capaciteiten en competenties het belangrijkste zijn en welke vragen we sowieso aan elke kandidaat gaan stellen.
- We bespreken elke kandidaat na en gaan dezelfde punten na zodat we de kandidaten goed met elkaar kunnen vergelijken.

Door bij elke vacature aandacht te besteden aan bovenstaande punten hebben we gemerkt dat het werven en selecteren zonder vooroordelen draagvlak heeft binnen de organisatie. Een mooi voorbeeld hiervan is dat een manager uit zichzelf met de vraag is gekomen om de CV selectie van een vacature te anonimiseren. Ook is er steeds meer bewustwording dat de teams niet uit 'allemaal dezelfde types' moeten bestaan. Ondanks de mooie stappen die al gezet zijn, is er altijd nog ruimte voor verbetering. In hoofdstuk 4 zullen we hier verder op in gaan.

3.3 Loopbaan en ontwikkeling: gelijke kansen voor elke ACM'er

3.3.1 Plan van aanpak Talent naar de Top

In 2019 hebben we het charter Talent naar de Top ondertekend. Een aantal speerpunten in ons Plan van aanpak voor Talent naar de Top waren o.a. het tegen het licht houden van ons wervings- en selectieproces (bijvoorbeeld standaardisering van het proces, anti-biastrainingen aanbieden), deelname aan het Cross mentoring programma van Talent naar de Top en meer data verzamelen over instroom/doorgroei binnen de ACM met betrekking tot gender en leeftijd.

In die context hebben we voor het eerst de monitor van Talent naar de Top ingevuld. Hieruit bleek dat de ACM het weliswaar goed doet, maar dat er ook aandachtspunten zijn, met name op het gebied van de interne en externe communicatie en accountability. Zo zou er bijvoorbeeld nog meer aandacht voor het onderwerp gevraagd kunnen worden door de top en zou meer gebruik kunnen worden gemaakt van positieve rolmodellen in de communicatie. Op het moment van schrijven (november 2020) telt de ACM twee vrouwen in het bestuur (van de drie) en drie vrouwelijke directeuren (van de negen). De man-vrouw verhouding onder de managers is ongeveer 50-50. Talent naar de Top heeft de eerste resultaten toelicht in een bestuursvergadering. Het lijkt ons goed om dit (minstens) jaarlijks te herhalen.

Daarnaast lijkt het ons goed om managers op alle manamagentlagen accountabel te maken voor het diversiteits & inclusiebeleid dat wij als ACM willen voeren.

3.3.2 Deelname ACM Cross mentoring programma Talent naar de Top

Als ondertekenaar van de Charter Talent naar de Top kan de ACM jaarlijks kosteloos met 3 mentees en 3 mentoren deelnemen aan een Cross mentoring programma. In 2020 heeft de ACM van dit aanbod gebruik gemaakt, door 3 mentees en 3 mentoren te laten deelnemen aan het Cross mentoring programma voor vrouwelijke talenten. Hierbij worden vrouwelijke mentees gekoppeld aan mannelijke of vrouwelijke mentoren.¹ De ACM heeft ervoor gekozen om alleen met vrouwelijke mentoren deel te nemen. De jaargang 2020 is in december 2020 afgesloten. De ACM'ers die hebben deelgenomen, hebben meermaals hun enthousiasme geuit over het programma. De mentorgesprekken worden als zeer waardevol en leerzaam ervaren, door zowel mentees als mentoren. Ook zijn de deelnemers te spreken over de verschillende workshops, inspiratiesessies en intervisiebijeenkomsten die Talent naar de Top in het kader van het programma aanbiedt.

Vanwege alle positieve ervaringen is besloten om in 2021 opnieuw deel te nemen aan het programma. Waar de selectie van mentees vorig jaar via de MT's is verlopen (zij konden kandidaten voordragen), hebben we er dit jaar voor gekozen om een oproep te doen via de Cappuccino en Kiwi. Reden hiervoor is dat wij graag transparant wilden zijn over de deelname van de ACM aan dit programma en zoveel mogelijk geschikte kandidaten naar boven wilden halen. We hebben uiteindelijk 12 aanmeldingen voor de 3 mentee-plekken ontvangen. Vanwege de grote animo, is besloten om een 4^e mentee- en mentorplek open te stellen. Voor het toewijzen van de 4 mentee-plekken is er geloot. Voor de rol van mentor hadden we nog een wachtlijst van vorig jaar, omdat er toen meer aanmeldingen dan plekken waren. Er is om die reden slechts één plek opengezet, die vrijwel direct vervuld was.

We zijn blij om te zien dat binnen de ACM het nut van dit programma wordt ingezien en er veel animo is voor zowel de rol van mentee als de rol van mentor. Onze ervaring is dat Talent naar de Top ieder jaar weer een mooi en inspirerend programma neerzet. Als de ACM'ers die komend jaar deelnemen ook weer positief zijn, gaan we hier de komende jaren wat ons betreft mee door. We zullen het selectieproces nog evalueren, omdat gebleken is dat het proces niet voor iedereen duidelijk was.

3.3.3 Onderzoek doorgroei binnen ACM

Hoewel we van plan waren om in 2020 op basis van data van HRM te onderzoeken hoe het gesteld is met de doorgroei van medewerkers binnen de ACM, zijn we hier niet aan toegekomen. We zijn voornemens om in 2021 alsnog met dit actiepunt aan de slag te gaan, waarbij het onze wens is om te focussen op alle facetten van diversiteit. Mogelijk gaan we dit samen met de Ondernemingsraad doen, aangezien dit onderwerp ook haar aandacht heeft. De herziening van het loopbaanbeleid dat onlangs is doorgevoerd, zullen we hierbij meenemen.

¹ Naast dit programma biedt Talent naar de Top nog twee andere Cross mentoring programma's aan: Cross Cultural Mentoring, waarbij mannelijke of vrouwelijke mentees met een niet-westerse, biculturele achtergrond worden gekoppeld aan mannelijke of vrouwelijke mentoren (senior managers) en Mixed Mentoring, waarbij mannelijke mentees mentoringgesprekken voeren met vrouwelijke senior managers (mentoren, rolmodellen voor leiderschap).

3.4 Inclusie op de werkvloer

De afgelopen 12 maanden hebben we vele evenementen georganiseerd en acties ondernomen om inclusie op de werkvloer te vergroten: Internationale Vrouwendag 2020, de eerste Townhall Meeting (thema: discriminatie en racisme op de werkvloer), Coming-out Day 2020 en Internationale Mannendag 2020. Deze zijn al hierboven beschreven. Daarnaast was het plan om ook weer deel te nemen aan de Week van de Diversiteit: meerdere ministeries hadden de handen ineengeslagen en een aantal webinars georganiseerd. Helaas is deze reeks webinars tot nader order uitgesteld in verband met de coronamaatregelen.

De medewerkersnetwerken binnen de ACM moesten dit jaar ook rekening houden met de coronamaatregelen. De maandelijkse bijeenkomsten van het Roze Netwerk zijn verhuisd naar WebEx. Daarnaast kon er helaas niet worden aangesloten bij de jaarlijkse Canal Parade tijdens Pride 2020 in verband met de afgelasting ervan. JongACM heeft een aantal evenementen georganiseerd zoals de tweede editie van JongACM bij de Top (waarbij ieder bestuurslid een JongACM'er als schaduwlid kreeg voor een week). Ook werd een College Tour georganiseerd met ons nieuwste [REDACTED]. En er was ook een lezing betiteld Blast from the Past, waarin een aantal ACM-veteranen vertelden over de bouwfraudezaak.

Ook zijn er grote stappen gezet in de oprichting van All Inc, het medewerkersnetwerk voor collega's met een arbeidsbijzonderheid waardoor zij hinder ondervinden (lichamelijk of psychisch) in het doen van werk bij de ACM. Dit netwerk is eind 2019 informeel van start gegaan en is op 2 februari 2021 gelanceerd. De doelstellingen van het netwerk zijn:

- Bewustwording creëren dat medewerkers met een beperking een waardevolle bijdrage leveren aan de doelstellingen van de ACM (inzetten op kracht van mensen).
- Eigen verhaal kunnen doen en steun vinden bij elkaar in een veilige omgeving.
- Invloed uitoefenen op ACM- beleid ten aanzien van mensen met een beperking:
- Structureel klankbord voor de organisatie.
- Ad-hoc signaleringsfunctie ten aanzien van zaken die kunnen worden verbeterd.
- Contacten onderhouden met externe medewerkersnetwerken.

Daarnaast zijn er de afgelopen 12 maanden informele gesprekken geweest met collega's die interesse hadden respectievelijk een vrouwennetwerk en een ouderennetwerk op te richten. Onze inschatting is dat er op korte en middellange termijn te weinig momentum is om deze initiatieven echt te realiseren.

Tijdens de managementconferentie in het najaar van 2020 was er een sessie die in het teken stond van D&I. Alle managers, directeuren en bestuursleden deden in verschillende groepjes mee aan deze sessie. Op basis van feedback van de organisatoren kon worden opgemaakt dat er goede gesprekken ontstonden en dat de aanwezige leidinggevenden ook met concrete voorbeelden en vragen kwamen die ze gezamenlijk gingen bespreken. Bijvoorbeeld hoe zij als leidinggevenden het goede voorbeeld kunnen geven aan de rest van het team. De moderator van deze D&I-sessie gaf aan dat zij zag dat het thema serieus wordt opgepakt door het bestuur, maar dat het nog wel een klus zal zijn om dit naar alle lagen van de ACM door te zetten.

Ook hebben we voor het eerst meegedaan aan de Nederlandse Inclusiviteitsmonitor (NIM). Mooi aan deze monitor is dat wordt gemeten hoe inclusief medewerkers de organisatie ervaren. Het gaat dus niet om de cijfers/harde getallen maar om het gevoel. Hiermee geeft het een mooi beeld van de cultuur die er heerst en in hoeverre de medewerkers zich thuis voelen bij ACM. De eerste resultaten worden

binnenkort verwacht (op het moment van schrijven). Aan de hand van deze resultaten zullen we met de NIM in gesprek gaan over vervolgacties.

Op departementaal niveau is er veel gebeurd bij het Vakberaad Inclusief: er zijn opnieuw nieuwe trekkers aangesteld om het D&I-beleid binnen EZK/LNV op te pakken. Er zijn kennismakingsgesprekken geweest tussen deze nieuwe trekkers en het ACM-team D&I. Er is afgesproken elkaar vaker op de hoogte te houden van elkaars acties en wensen. Een van de conclusies is (nog steeds) dat de ACM binnen de EZK/LNV-familie een van de voorlopers is qua D&I-beleid, samen met RVO.

4 Speerpunten

In 2020 heeft het team 2 digitale brainstorms georganiseerd waar we nadachten en discussieerden over de pijlers en de mogelijkheden die wij nog zien binnen de organisatie.

Deze sessies bevestigden ons beeld dat de 4 pijlers nog steeds een solide basis vormen voor ons beleid. Met hier en daar een kleine aanscherping. Daarnaast hebben we nieuwe speerpunten binnen de pijlers geformuleerd waarmee we een volgende stap willen zetten in de inbedding van diversiteit en inclusie in de organisatie.

Per pijler definiëren we **3-4 speerpunten** die wij de komende jaren willen realiseren. Hiervoor zullen we moeten samenwerken met stakeholders binnen de organisatie, zoals bijvoorbeeld de OR, maar ook buiten de organisatie, zoals bijv. Diversiteit in Bedrijf.

Uit de brainstorms kwam verder naar voren dat we stappen kunnen zetten op het gebied van accountability. Dit houdt in dat de verantwoordelijkheid voor diversiteit en inclusie breder binnen de organisatie belegd wordt.

4.1 Communicatie: de ACM laten ervaren als inclusieve werkgever

Deze pijler scherpen we aan door het op te splitsen in 2 subpijlars, interne en externe communicatie. Deze splitsing past beter bij onze wens voor een inclusieve uitstraling waarin zowel *potentiële* als *huidige* werknemers zich herkennen.

4.1.1 Interne communicatie

We willen de komende jaren de dialoog binnen de ACM blijven versterken. Onder inclusie (4.4) benoemen we de acties die we de komende jaren gaan ondernemen om dit te bereiken. Met onze interne communicatie willen we het bereik van deze acties vergroten.

Daarnaast willen we in 2021 een **reeks foto's en verhalen delen** in de vorm van de fotoreeks "Humans of New York"² (bijvoorbeeld "Mensen van de ACM"). In deze reeks staat diversiteit en inclusie bij de ACM centraal. We zien hier voor zowel het bestuur als collega's een mooie rol weggelegd. Deze reeks kunnen we zowel intern als extern delen. Zo zouden bestuurders eventueel mensen die zij als inspirerend ervaren binnen onze eigen organisatie kunnen interviewen.

² <https://www.humansofnewyork.com/>

4.1.2 Externe communicatie

In 2021 willen wij ons richten op het verbeteren van de arbeidscommunicatie van de ACM. De informatie op onze eigen website (“Werken bij”) willen we bijwerken en diverser en inclusiever maken. Daarnaast willen we onze arbeidsmarktcommunicatie meer bekijken vanuit de beleving van de werkzoekende. Waar zijn zij naar op zoek? Hoe verloopt hun zoektocht op onze website? En hoe ontvangen ze de informatie die wij verschaffen?

4.1.3 Inzet kanalen

Voor zowel de interne als externe communicatie geldt dat we de komende jaren in willen zetten op het vergroten van het gebruik van social media. Hiervoor zullen we moeten samenwerken met het communicatie team van BBC. Door persoonlijke verhalen (“Mensen van de ACM”) te delen, willen we dat mensen buiten de ACM, de mensen achter de toezichthouder leren kennen. Tegelijkertijd delen we verhalen van collega’s, waardoor collega’s elkaar ook op een andere manier leren kennen.

4.2 Werving en selectie: selecteren zonder vooroordelen

Eén van onze ambities is om in 2021 nog meer structuur aan te brengen in het selectieproces. Daarbij richten we ons op twee aspecten.

Ten eerste willen we ons inzetten om een vaste diverse pool (medewerkers, managers en directeuren) samen te stellen van ACM’ers die selectiegesprekken willen voeren. Deze pool kan per directie/team worden geselecteerd. Deze selecteurs volgen vervolgens allemaal een training (bijvoorbeeld Selecteren zonder vooroordelen) over diversiteit en inclusie in selectiegesprekken. Hiermee borgen we dat mensen met een intrinsieke motivatie en de juiste bagage deze gesprekken voeren.

Als tweede willen we graag verder bouwen op onze eerste wervingspilot. Deze pilot bestond uit de volgende punten:

- Intake met de vacaturehouder waarin goed wordt uitgevraagd wat nou écht belangrijk en nodig is voor de functie (denk aan competenties en vaardigheden)
- Inclusieve vacaturetekst
- Werving via andere kanalen
- Anonieme cv en briefselectie door meerdere personen
- Uitgebreide voorbespreking voor de gesprekken
- Standaardisering van onze selectiegesprekken dmv een score formulier
- Diverse sollicitatiecommissie

We hebben deze eerste pilot geëvalueerd en hieruit bleek dat we onze interviews in een duidelijker raamwerk kunnen plaatsen. Uit dit raamwerk moet blijken wat het doel is van onze interviews, welke vragen daarbij horen en welke competenties/vaardigheden/ervaring belangrijk zijn om meer over te weten te komen.

Onze andere ambitie is om in onze externe communicatie meer aandacht te besteden aan het aantrekken van talent met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hiervoor zoeken we contact met organisaties die hier meer succes mee hebben om te bepalen hoe de ACM meer talent aan kan trekken.

Andere punten waar we de komende jaren meer aandacht aan willen besteden:

- Meerdere mensen laten meekijken met de CV selectie. Dit wordt nu gedaan door de recruiter en de vacaturehouder, soms kijkt er een medewerker mee, maar niet altijd.
- Anonieme CV en briefselectie staat op een laag pitje, voornamelijk omdat dit erg arbeidsintensief is. Het is goed om uit te zoeken of hier speciale tools voor zijn om dit proces makkelijker te maken.
- Het werven via andere kanalen. We zouden meer gebruik kunnen maken van de diversiteitsrecruiters van EZK. Zij kunnen hun netwerk inzetten.

4.3 Loopbaan en ontwikkeling: gelijke kansen voor elke ACM'er

De komende jaren hebben we de ambitie om diversiteit en inclusie terug te laten komen op belangrijke punten in de ontwikkeling van ACM'ers.

Diversiteit en inclusie zijn onderwerpen die raken aan de veiligheid die ACM'ers ervaren op de werkvloer. Het is onze inzet om diversiteit en inclusie **onderwerpen te maken die behandeld moeten worden in de p-gesprekken van medewerkers** gedurende de gehele looptijd, vanaf binnenkomst tot en met exitgesprek. Dergelijke exitgesprekken worden ook aangeraden in het advies van de NIM om te leren en ons beleid te verbeteren.

Daarnaast willen we in 2021 realiseren dat **managers en directeuren meer verantwoordelijk (accountability) worden voor diversiteit en inclusie binnen hun directies en teams**. Deze ideeën willen we samen met het bestuur, de directies en HRM uitwerken. ACM en directies zullen doelen moeten vaststellen waar iedereen zich aan committeert. Dit speerpunt komt overeen met het advies van de NIM om aandacht te besteden aan de doorstroom van ondervertegenwoordigde groepen door hier actief op aan te sturen in hogere managementlagen. Daarnaast was dit ook een speerpunt uit het advies in de monitor van Talent naar de Top.

ACM'ers volgen veel trainingen. Sommigen worden aangeboden door externe partijen en sommige trajecten verzorgt de ACM zelf. Onze ambitie op het vlak van trainingen/opleidingen is tweeledig. Enerzijds willen we het **D&I aanbod van de Academie vergroten**. Hierbij moeten we denken aan het uitbreiden van ons aanbod, maar ook aan het diverser maken van onze ACM lezing-cyclus. Anderzijds willen we **onze eigen trajecten en events aanvullen met D&I onderwerpen**. Dit zijn trajecten als de Leergang, KPP, het MD-traject, maar ook managementconferenties.

We willen **meer structuur aanbrengen in het mentorschap** binnen de ACM door middel van het opzetten van een ACM breed mentoren-netwerk. Directies regelen het mentorschap nu zelf en veel verantwoordelijkheid voor ontwikkeling ligt bij de mentor zelf. We hebben ook geen beeld wie er allemaal mentor zijn binnen de ACM. Door vast te stellen wie mentor zijn en wat het doel van mentorschap binnen de ACM moet zijn, kunnen we ook bepalen welke vaardigheden een mentor nodig heeft en welk opleidingsaanbod, met D&I component, daarvoor relevant is. Mentoren die beter voorbereid zijn en die de ACM actief kan aanbieden, zijn een meerwaarde voor jongere medewerkers in hun ontwikkeling. Mentorschap wordt door de NIM ook benoemd als middel om doorstroom te verbeteren en (onnodige) uitstroom te beperken.

Op 20 oktober 2020 heeft [REDACTED] een webinar gegeven voor mentoren. De nadruk lag op het begeleiden van mentees in coronatijd. De focus was niet “Behandel een ander zoals je zelf ook behandeld wilt worden” maar “Behandel een ander zoals een ander behandeld wilt worden”. Er werd ingegaan op onder andere voorkeursstijlen, om mentoren aan het denken te zetten. De inzichten uit dit webinar worden meegenomen

Daarnaast kan een gepersonaliseerde aanpak bij de ontwikkeling van de medewerkers bijdragen aan een meer divers en inclusiever ACM op het gebied van loopbaan en ontwikkeling. We denken na over het inzetten van een persoonlijk leerplan bij verschillende programma's of het mentorschap.

4.4 Inclusie op de werkvloer

ACM'ers moeten zichzelf kunnen zijn op de werkvloer. Om dit te bereiken willen we de dialoog binnen de ACM versterken. De Town Hall meeting over discriminatie en racisme was een mooi experiment en we willen dergelijke events vaker organiseren over uiteenlopende onderwerpen. In 2021 hebben we de wens om **4 events te organiseren rondom thema's die te maken hebben met diversiteit en inclusie**. Het eerste event, een lezing van Paralympiër [REDACTED], heeft al plaatsgevonden op 21 januari 2021.

Voor deze events willen we samenwerken met de verschillende stakeholders en netwerken binnen de ACM. Hierbij denken wij zelf aan bijvoorbeeld JongACM, het Roze Netwerk, het All Inc Medewerkersnetwerk, de OR, maar ook events waar managers en directeuren een grotere rol kunnen spelen.

Het team D&I moet ook in verbinding blijven staan met de organisatie. Wij willen in 2021 **3 brainstorms organiseren met ACM'ers** om ideeën op te halen hoe de ACM diverser en inclusiever kan worden.

In 2021 willen we **invulling geven aan het netwerk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt**. In overleg met de doelgroep, HRM en de OR willen we quick wins formuleren. Daarnaast verkennen we of er binnen de ACM behoefte is aan een netwerk voor “oudere” medewerkers of dat op een andere wijze extra aandacht of ondersteuning van deze medewerkers wenselijk is.

Een bijzondere uitdaging die wij in het huidige corona-tijdperk herkennen, gaat over het **bewaken van de verbondenheid op afstand**. Hier is een belangrijke rol weggelegd voor managers, maar wij zien dat ook bij de directies zelf initiatieven ontstaan en dat dit punt in werkplannen is opgenomen. Team D&I levert waar mogelijk een bijdrage.