



# HANDREIKING VOOR WERKGEVERS

## INTERVENTIES VOOR BEHOUD & DOORSTROOM

Auteurs:

Lisa Hummel

Helen Verhoef

Jenny Huijs

Sophie Emmert

**TNO** innovation  
for life

# MAATREGELLEN BEHOUD EN DOORSTROOM

**Wilt u aan de slag met een inclusieve organisatiecultuur, om zo het behoud en de doorstroom van werknemers met een migratieachtergrond te bevorderen? In deze handreiking vindt u maatregelen die u hierbij kunnen helpen.**

Deze handreiking is tot stand gekomen binnen de pilot behoud & doorstroom, dat onderdeel uitmaakt van het programma **Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt** (VIA). In deze pilot onderzocht TNO bij vijf vooruitstrevende organisaties welke maatregelen bijdroegen aan een inclusieve organisatiecultuur.

Op basis van praktijkervaring en wetenschappelijke inzichten zijn er maatregelen mogelijk op verschillende niveaus. Deze handreiking biedt een overzicht van mogelijke interventies op deze niveaus en richt zich met name op grotere organisaties<sup>1</sup>. Daarna volgt een overzicht van bestaande initiatieven en netwerken waar organisaties inspiratie kunnen opdoen en ervaringen kunnen uitwisselen met andere organisaties. Tenslotte biedt de handreiking een overzicht van de maatregelen en de geleerde lessen die zijn toegepast en opgehaald bij de vijf organisaties in de pilot.

Voor het volledige onderzoeksrapport van de pilot zie: Hummel, Verhoef, Huijs & Emmert, 2022<sup>2</sup>. Op de volgende pagina staat een visuele samenvatting van het rapport.

<sup>1</sup> Organisaties met bijvoorbeeld een aparte HR afdeling en niet zozeer MKB-organisaties.

<sup>2</sup> Hummel, L., Verhoef, H., Huijs, J., & Emmert, S. (2022). Eindrapport pilot behoud & doorstroom. Leiden: TNO.

Deze handreiking is als volgt opgebouwd:

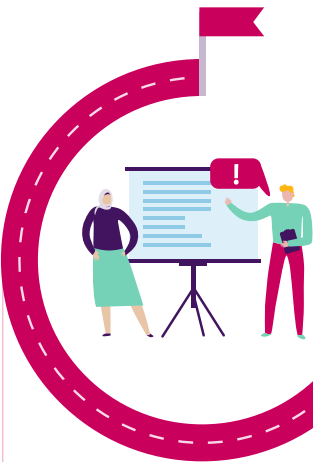
-  Achtergrond
-  Maatregelen op organisatieniveau
-  Maatregelen op HR-niveau
-  Maatregelen op leidinggevende niveau
-  Maatregelen op afdeling/teamniveau
-  Overzicht initiatieven en netwerken
-  Maatregelen uitgevoerd binnen de pilot behoud & doorstroom

# VISUELE SAMENVATTING

## RAPPORT PILOT BEHOUD & DOORSTROOM

De pilot Behoud en Doorstroom is in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid uitgevoerd door TNO en vijf vooruitstrevende werkgevers, en is onderdeel van programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt (2018-2021).

Deze visual geeft de geleerde lessen van de pilot op hoofdlijnen weer. [Lees het onderzoeksrapport](#) voor meer informatie.



### Stap 1

#### Onderwerp adresseren

- Betrek de hogere lagen van de organisatie om het belang van behoud & doorstroom te erkennen en zo draagvlak te creëren.
- Creëer urgentie zodat middelen en mankracht om aan behoud & doorstroom te werken vrijgemaakt worden.

### Stap 2

#### Samenstellen projectgroep

- Kies projectgroepleden die enthousiast en intrinsiek gemotiveerd zijn om aan D&I te werken.
- Zorg voor een goede vertegenwoordiging van verschillende medewerkers in de projectgroep en let ook op het mandaat dat individuele leden inbrengen om beslissingen te nemen over maatregelen.
- Heb als projectleider goed zicht op de competenties en talenten van de projectgroepleden zodat je taken logisch kunt verdelen.



### Stap 3

#### Knelpunten identificeren

- Doe vooronderzoek om probleemgebieden in kaart te brengen en op basis hiervan maatregelen te kiezen.
- Betrek de doelgroep: medewerkers met een migratieachtergrond kunnen door hun eigen ervaringen het beste de knelpunten aanwijzen. Maar betrek ook anderen, want het probleem is niet van hen alleen. Iedereen heeft een deelverantwoordelijkheid.



### Stap 4

#### Keuze maatregelen

- Implementeer meerdere maatregelen met een integrale aanpak i.p.v. één maatregel. Dit biedt een grotere kans op succes.
- Let er op dat de volgorde waarin maatregelen geïmplementeerd worden passend is. Zo maximaliseer je het effect ervan.
- Ga na of bestaande maatregelen, regels en procedures voldoende worden nageleefd en geïmplementeerd. Vaak is hier al veel winst te behalen.
- Implementeer maatregelen op meerdere organisatieniveaus.



### Stap 5

#### Communiceren maatregelen

- Time de communicatie naar de buitenwereld goed. Zorg ervoor de boodschap overeenkomt met de beleving van de medewerkers in de organisatie. Als maatregelen zich richten op exclusieve groepen, maak dan duidelijk waarom dit zo is.
- Bied ruimte voor participatie en inspraak van medewerkers. Dit helpt om het draagvlak te behouden of te vergroten.
- Adresseer in je communicatie de knelpunten en de bijbehorende maatregel(en), zodat medewerkers (h)erkenning voelen bij de maatregelen.



### Stap 6

#### Implementatie maatregelen

- Neem de tijd: een cultuurverandering is complex en lukt niet met oppervlakkige maatregelen. Maar wacht ook niet te lang met starten. Durf te proberen, fouten te maken en plannen bij te stellen.
- Werk cyclisch en evalueer regelmatig zodat je waar nodig je plannen kunt bijsturen.
- Vier successen die je hebt bereikt. Door voortgang zichtbaar te maken, houd je de motivatie hoog.



Organisatieniveau



Leidinggevende



HR-niveau



Team/individu

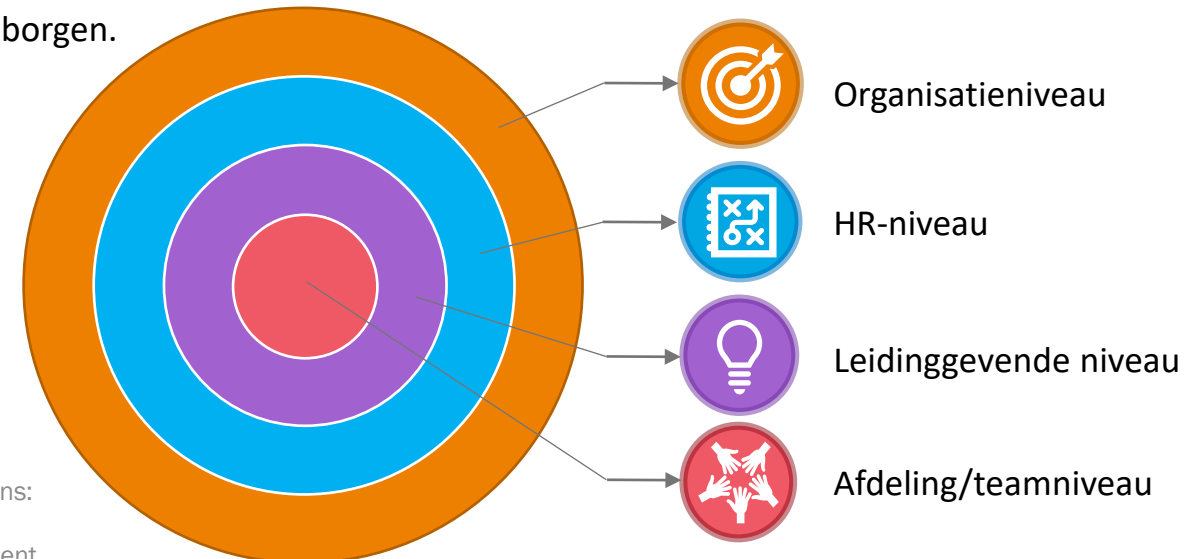
# › ACHTERGROND

Terug naar  
overzicht



Binnen de pilot Behoud en Doorstroom onderzocht TNO in opdracht van het ministerie Sociale Zaken en Werkgelegenheid welke maatregelen mogelijk bijdragen aan een inclusief werkklimaat. Aanleiding hiervoor is de achterblijvende arbeidsmarktpositie van werkenden met een niet-westerse migratieachtergrond ten opzichte van werkenden zonder migratieachtergrond. In dit document worden maatregelen gericht op inclusie gepresenteerd, vanuit de veronderstelling dat werken aan diversiteit geen zin heeft zonder te werken aan inclusie. Diversiteit is overall: mensen verschillen zichtbaar en onzichtbaar van elkaar, bijvoorbeeld op geslacht, huidskleur, seksuele geaardheid, leeftijd, godsdienst, beperking of chronische ziekte. Deze verschillen maken ons mens en uniek. Uit literatuur blijkt dat diversiteit niet automatisch tot gewenste gevolgen leidt, wanneer de omgeving zich daar niet toe leent. Door te werken aan een inclusief werkklimaat zorg je voor jezelf en voor je medewerker: in een inclusieve organisatie zijn minderheidsgroepen tevredener over hun werk, ervaren minder stress en verzuimen minder<sup>3,4</sup>. Een inclusieve cultuur kan een direct positief effect hebben op de betrokkenheid en het werkplezier van medewerkers. Naarmate medewerkers een organisatiecultuur ervaren waarin zij zich binnen de organisatie gewaardeerd en veilig voelen, neemt de binding met de organisatie toe<sup>5</sup>. Inclusie vormt dus een voorwaarde om medewerkers te behouden en te laten doorstromen en daarmee diversiteit te borgen.

Deze handreiking richt zich op culturele diversiteit. Om te werken aan een inclusieve cultuur binnen je organisatie moet er op alle niveaus aandacht zijn voor dit thema. De opbouw van deze handreiking past bij de verschillende organisatieniveaus waarop processen zich afspelen. Vanzelfsprekend is het goed mogelijk om tegelijkertijd op meerdere niveaus te interveniëren.



<sup>3</sup> Hofhuis, J., van der Zee, K.I., & Otten, S. (2012). Social Identity Patterns in Culturally Diverse Organizations: The Role of Diversity Climate 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 42 (4), 964-989.

<sup>4</sup> Jansen, W. S., Otten, S., van der Zee, K.I., & Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44 (4), 370-385.

<sup>5</sup> Celik, S, et al. (2013). Diversiteitsinterventies en de binding van werknemers in de publieke sector. *Gedrag & Organisatie*, 26, 329-352.

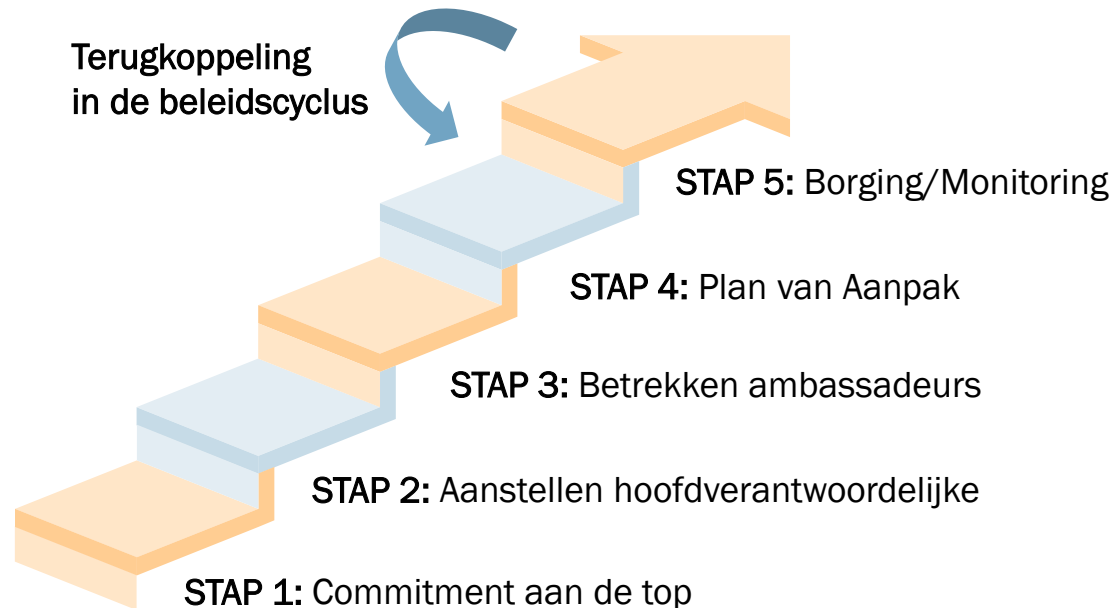
# OVERZICHT MAATREGELLEN

Terug naar  
overzicht



## WAT TE VERWACHTEN VAN DIT OVERZICHT?

Hierna volgt een overzicht van mogelijke maatregelen op het gebied van inclusie, met daarbij steeds een motivatie achter deze maatregelen. De chronologie stemt overeen met de stappen zoals die er bij organisatieverandering vaak uitziet. Dit start met het creëren van basisvoorwaarden in beleid en processen (gelijke behandeling/behandeling naar ongelijkheid) en werkt toe naar een cultuur waarin iedereen de ruimte heeft om zichzelf te zijn en zich tegelijkertijd onderdeel te voelen van het geheel (inclusie). Dit correspondeert tevens met de volgorde waarin de verschillende organisatieniveaus aan bod komen.



## OPMERKINGEN VOORAF:

- Dit document bevat inspirerende voorbeelden en ideeën om direct mee aan de slag te gaan;
- Ga aan de slag en doe ervaring op en deel je successen met de andere organisaties;
- De gekleurde icons zijn klikbaar om snel door het document te kunnen navigeren.

Door naar maatregelen op  
organisatie niveau

# MAATREGELEN ORGANISATIENIVEAU

Terug naar  
overzicht



*Je wilt als werkgever aan de slag met inclusie, behoud en doorstroom. Vanuit de hele organisatie vraagt diversiteit en inclusie inzet op de lange termijn.*

## Vergroot het draagvlak en commitment voor inclusie

Het mobiliseren van de top is cruciaal om de hele organisatie mee te krijgen in de overtuiging dat er stappen gezet moeten worden op het gebied van diversiteit en inclusie. Zij hebben het mandaat om tijd, middelen en mensen beschikbaar te stellen om zo het onderwerp serieus op de agenda te zetten. Als zij gemotiveerd zijn om met inclusie aan de slag te gaan, opent dit de deuren naar de andere lagen van de organisatie.

## Stel één hoofdverantwoordelijke aan

Om te voorkomen dat iedereen een beetje verantwoordelijk is en daarmee niemand echt, is het van belang één persoon eindverantwoordelijk te maken voor het behalen van de doelen op het gebied van inclusie en diversiteit: een D&I functionaris. De D&I functionaris kan pas echt invloed hebben wanneer deze toegang heeft tot de overlegstructuren waar de belangrijke beslissingen over het personeelsbeleid genomen worden. De D&I functionaris moet voldoende hoog in de hiërarchie zitten om met de besluitvormers op gelijkwaardige basis in gesprek te gaan.

## Stel beleid op

Voor een organisatie aan de slag gaat is het van belang om te bepalen welke doelen je met de inzet op diversiteit en inclusie willen behalen, welke maatregelen bijdragen aan deze doelen en daar ook een verantwoordingsmethode aan te verbinden. Veranker deze elementen in de missie en visie van de organisatie. De hoofdverantwoordelijke werkt aan passend beleid voor het vraagstuk rondom diversiteit en inclusie.

## Doe het samen

Inspraak uit andere onderdelen van de organisatie is bij het vormgeven van beleid van belang. Door input vanuit verschillende lagen van de organisatie op te halen zorg je ervoor dat het gevoerde beleid zo veel mogelijk aansluit bij ieders wensen en behoeften (wat mogelijke weerstand kan verminderen). Wanneer medewerkers zich onderdeel voelen van het beleid zullen ze dit sneller omarmen en zijn ze beter in staat een ambassadeursfunctie te vervullen.

Door naar voorbeelden



## MAATREGELEN ORGANISATIENIVEAU

### Hoe pak ik dit aan voor mijn organisatie?

Om de doelstellingen overal in de organisatie te laten doordringen stel je rondom de D&I officer een team samen. Hierbij is het belangrijk om te kijken naar de samenstelling van het team en erop te letten dat werknemers uit verschillende geledingen van de organisatie vertegenwoordigd zijn. Formuleer met dit team concrete doelen op het gebied van inclusie en diversiteit.

Inventariseer welke data en kennis er binnen de organisatie al beschikbaar zijn. Controleer of deze informatie voldoet om de voortgang op de geformuleerde doelen te monitoren (en of het ook gebruikt mag worden bijvoorbeeld met het oog op de AVG) of dat er nog meer informatie opgehaald dient te worden. Beleid op diversiteit en inclusie kan op den duur geïntegreerd worden met de normale beleidscyclus. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het integreren in het MTO (medewerkerstevredenheidsonderzoek), in de functioneringsgesprekken etc.

Maatregelen kunnen liggen op alle niveaus in de organisatie.



Bedenk dat cultuur omslag tijd kost.

### Overtuigen

Het belang van diversiteit en inclusie kan op verschillende manier overgebracht worden. Natuurlijk is het van belang om de meerwaarde feitelijk te onderbouwen. Feitelijke informatie alleen heeft niet altijd effect en het zelf ervaren hoe uitsluitingsprocessen werken helpt dan soms. Er zijn verschillende methoden die hieraan bij kunnen dragen. Wat helpt is om het dichtbij te brengen. Bijvoorbeeld door men te laten ervaren dat zij zelf niet altijd onbevooroordeeld naar de ander kijken. Vergroot de zelfkennis daarover met bv. een IAT (Impliciete Associatie test) met napraten over de resultaten onder begeleiding van een professional. Ook door iemand die dichtbij staat zijn of haar ervaringen omtrent ongelijke behandeling te laten delen kan bijdragen (storytelling). Tegenwoordig komen er ook steeds meer vormen van serious gaming beschikbaar, waarmee je aan den lijve kunt ondervinden hoe uitsluiting voelt. Als middelen beperkt zijn, start dan bij de leidinggevenden van de organisatie.

### Committeren

Tip! Een van de manieren om te werken aan commitment is de [Charter Diversiteit](#) te ondertekenen (daarbinnen stel je eigen doelen en moet je je ook elk jaar verantwoorden). Daarmee maak je het thema diversiteit en inclusie minder vrijblijvend en borg je de inzet op het onderwerp ook voor de toekomst. Bovendien kan het medewerkers motiveren om een bijdrage te leveren en het imago van de organisatie versterken.

Door naar andere voorbeelden



## MAATREGELLEN VOORBEELDEN ORGANISATIE

### Een aanpak op maat

Wat voor de ene organisatie werkt, kan bij de andere organisatie totaal niet aanslaan. Bij het opstellen van het beleid is het belangrijk om rekening te houden met de organisatiecontext waarin je opereert.

Belangrijke onderdelen van een beleidsstuk zijn de volgende:

- Wat is de huidige status quo op het gebied van diversiteit en inclusie?
- Wat is de stip op de horizon waar naartoe gewerkt gaat worden?
- Op welke manier worden deze stappen gezet en wie is hiervoor verantwoordelijk?

### Status quo

Om in kaart te brengen waar je als organisatie staat zijn er meerdere routes die je kunt bewandelen. Er zijn online checklists beschikbaar die hierbij helpen. Daarnaast zou je kunnen denken aan het organiseren van focusgroepen met de doelgroep om meer grip te krijgen op de materie of het gebruik van reeds beschikbare data die door HR bijgehouden worden. Gegevens over in-, door- en uitstroom laten zien hoe de spreiding van de diversiteit binnen de organisatie er uit ziet en geven concrete aanknopingspunten voor verbetering. Daarnaast is het inschakelen van hulp van buitenaf ook denkbaar om dit beeld compleet te maken. Door grip te krijgen op de status quo, kun je bij het maken van een aanpak gericht te werk gaan en de knelpunten in de organisatie adresseren.

### Stip op de horizon

Bij het zetten van een stip op de horizon gaat het over het komen tot een gemeenschappelijk toekomstbeeld. Na het formuleren van dit algemene doel is er een vertaalslag nodig naar concretere subdoelen. Kies voor subdoelen waarvoor draagvlak is en die goed aansluiten bij de overkoepelende doelstelling. Je kunt bijvoorbeeld werken met streefcijfers voor diversiteit in de top van de organisatie, maar ook kiezen voor meer kwalitatieve subdoelen (zoals aandacht voor het thema vergroten). Weeg goed af wat zwaarder weegt. Het werken met streefcijfers kan in eerste instantie weerstand oproepen en een negatief effect hebben op de ervaren inclusieve cultuur en daarmee op de binding. Ze helpen op termijn echter wel bij het concreet en zichtbaar maken van je doelstellingen en vormen een stok achter de deur. De subdoelen dienen zo SMART mogelijk geformuleerd te zijn. Daarom is het bij het formuleren van doelen zinvol om alvast na te denken over de indicatoren waarop het behalen van de doelstellingen gemonitord kan worden.

### Taken verdelen

De D&I functionaris is eindverantwoordelijke, maar kan niet overal in de organisatie tegelijk zijn. Binnen alle onderdelen van de organisatie en op verschillende functieniveaus kunnen ambassadeurs worden gezocht, die meedenken over het beleid en bijdragen aan het behalen van de doelen. Bij het opstellen van beleid kunnen taken verdeeld worden en verantwoordelijkheden worden belegd. Door daarnaast planmatig te werken en regelmatige check-ups in te bouwen werk je gezamenlijk toe naar het doel.

Meer voorbeelden



# MAATREGELLEN VOORBEELDEN ORGANISATIE

Terug naar  
overzicht



## Behoeftenonderzoek onder de doelgroep(en)

Dat de doelgroep het meeste last heeft van ongelijkheid en daarom de meeste pijn voelt, betekent niet dat deze uitdaging enkel van hen is. Om een echte inclusieve organisatiecultuur te bewerkstelligen is het nodig dat iedereen beseft een deelverantwoordelijkheid te hebben voor deze uitdaging. Betrek daarom verschillende medewerkers bij het opstellen van D&I beleid en geef ze ruimte om hier input op te leveren. Door kennis over de specifieke behoeften en wensen van alle medewerkers, zorg je voor een aanpak op maat. In het reguliere medewerker tevredenheidsonderzoek kunnen vragen opgenomen worden. Gebaseerd op die kennis kunnen maatregelen worden getroffen voor het vergroten van betrokkenheid en authenticiteit.

Meer informatie: Kennisdocument van diversiteit naar inclusie<sup>6</sup>.

## Procesmatig werken

Een methode om meer samenhang in beleid te krijgen is door voor elke schaal van de keten (instroom, inclusie, doorstroom en uitstroom) systematisch vijf fasen te doorlopen om het succes van het beleid te vergroten:

- 1) formuleer een visie;
- 2) stel SMART-doelen;
- 3) creëer draagvlak;
- 4) voer de plannen uit;
- 5) meet en evalueer resultaten.

Door naar maatregelen op  
HR niveau

<sup>6</sup> Diversiteit in Bedrijf (2020). Kennisdocument van culturele diversiteit naar inclusie. Den Haag: SER.

# MAATREGELEN OP HR-NIVEAU

Terug naar  
overzicht



## Achtergrond bij de maatregelen

- › De HR afdeling speelt een belangrijke rol in de vormgeving van gelijke behandeling in de personele processen in de organisatie. Daarnaast heeft de HR afdeling een activerende en borgende rol voor de andere organisatie onderdelen om met inclusie aan de slag te gaan.
- De HR afdeling ondersteunt leidinggevenden maar ook medewerkers om hun werk goed te kunnen uitvoeren. Voor HR is een taak weggelegd om inclusie structureel te integreren in het personeelsbeleid en eenheid aan te brengen in de organisatie. Uitgangspunt hierbij is dat diversiteit en inclusie een belangrijk onderwerp wordt van de beleidscyclus, door dit thema op de agenda te zetten en te houden, door managers te faciliteren en beleid te evalueren.
- De HR afdeling vervult ook een sleutelrol bij de in- en doorstroom van medewerkers en kan een adviserende rol spelen richting de vacaturehouder.

Door naar voorbeelden

## Hoe pak ik dit aan voor mijn organisatie?

Tips voor een inclusief ingerichte organisatie:

- Heb oog voor processen die geobjectiveerd kunnen worden;
- Maak diversiteit en inclusie onderdeel van de reguliere beleidscyclus;
- Houd in het HR beleid rekening met verschillende behoeftes van medewerkers, denk hierbij aan flexibele werktijden, vieren van culturele feestdagen, aanpassingen in het gebouw. Denk daarnaast ook aan structuren voor misstanden;
- Houd vinger aan de pols door regelmatig check-ups in te bouwen;
- Communiceer voortgang binnen en buiten de organisatie op transparante wijze.

› Een HR afdeling heeft een belangrijke voorbeeldfunctie.

› Een helpende hand vanuit HR maakt inclusie voor iedereen makkelijker!



## Effectiviteit

Concrete ideeën voor werkzame maatregelen met een verklaring voor hun werkzaamheid staan beschreven in "wat-werkt-bij-discriminatie"<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Felten, H., et al. (2020). Wat werkt bij het verminderen van discriminatie. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.



## MAATREGELLEN VOORBEEDEN HR

### **Monitoring**

Het overzicht over de organisatie als geheel stelt de HR afdeling in staat om het personeelsbestand vorm te geven richting een afspiegeling van de maatschappij (of de diversiteit van de klanten). Factoren waarmee rekening gehouden moet worden zijn samenstelling van de lokale bevolking, het aanbod, de verdeling van functies hoger of lager in de hiërarchie. Om een goede doelstelling of maatregel te formuleren, is het belangrijk om dit per functie te bezien. Ken de kerntallen: diversiteit van medewerkers verdeling (aantallen/functies-salaris/verdeling over het bedrijf); instroom/doorstroom/ uitstroom; medewerkerstevredenheid (specifieke vragen inclusie of opgesteld beleid); kennis uit functionerings- en exitgesprekken.

Door naast tellingen ook vragenlijsten uit te zetten of gebruik te maken van HR analytics ontstaat inzicht in hoe medewerkers uit verschillende onderdelen van de organisatie de mate van inclusie beoordelen en wordt zichtbaar waar ruimte voor verbetering zit.

Meer informatie: [Barometer culturele diversiteit](#).

### **Preventie en nazorg**

Als organisatie is het belangrijk om een goede infrastructuur in te richten om zo op een goede manier met klachten op het gebied van ongewenste omgangsvormen (zoals discriminatie) om te gaan. De HR afdeling heeft een actieve rol in de naamsbekendheid van bijvoorbeeld een vertrouwenspersoon of de klachtenregeling. Werknemers moeten op de hoogte zijn wanneer en op welke manier zij een beroep kunnen doen op deze ondersteuning. Klachten dienen serieus genomen te worden en de afhandeling ervan nauw afgestemd met de betrokken partijen. Een succesvolle afhandeling heeft een uitkomst waar beide partijen tevreden mee zijn, zonder dat de relatie daar (teveel) onder geleden heeft.

### **Objectiviteit in processen**

Van ondersteuning bij de werving en selectie tot aan de werkwijze bij exitgesprekken is de HR afdeling de aangewezen partij om te structureren en de personele processen zo objectief mogelijk in te richten. Door processen zo objectief mogelijk in te richten voorkom je dat onbewuste vooroordelen een rol gaan spelen in de beoordeling en kansen van medewerkers. Ook zorg je er zo voor dat de werkwijzen van verschillende managers meer gelijk worden getrokken. Dit heeft betrekking op ondersteuning van leidinggevenden (bijvoorbeeld leiderschapstrainingen of voorziening van beoordelingsformats), maar ook de naleving en evaluatie van de doelstellingen. Dit laatste kan bijvoorbeeld door te zorgen dat leidinggevenden in hun evaluatiegesprekken ook worden beoordeeld op inclusief leiderschap of door bij MTO's uitvraag te doen op inclusie of op de beleving van de gestelde D&I doelen.

### **Functioneringsgesprekken**

Goed personeelsbeleid houdt in dat leidinggevenden getraind worden in jaargesprekken en versterkt worden in hun rol in de loopbaanbegeleiding. HR kan hier een sturende rol bij innemen, bijvoorbeeld door beoordelingscriteria vast te leggen per functie en richtlijnen te bieden voor gespreksvoering. Deze ondersteuning maakt het zowel voor leidinggevenden als voor medewerkers zelf transparanter wat de criteria zijn om in aanmerking te komen voor stappen op de carrière ladder. Daarnaast zorgt dit ervoor dat de leidinggevende op basis van objectieve criteria het vergelijk kan maken tussen werknemers en dat bij iedereen dezelfde gespreksonderwerpen aan bod komen.

[Meer voorbeelden](#)



## MAATREGELLEN VOORBEELDEN HR

### Vlootshouw

Door bij de uitvoer van de strategische personeelsplanning ook oog te hebben voor diversiteit draag je bij aan goede vertegenwoordiging en doorstroom in je personeelsbestand. Als je weet dat er komende tijd veel uitstroom te verwachten is op een bepaalde functie kun je daar met bijvoorbeeld een kandidatenprogramma op anticiperen. Door in kaart te brengen welke posities de komende jaren vrij komen, is het mogelijk om al in een vroeg stadium na te denken over welke medewerkers deze posities kunnen gaan vervullen en ook te kijken naar welke kandidaat hiervoor in aanmerking komt. Hierdoor vormt de strategische personeelsplanning een goede basis om het gesprek aan te gaan met de betreffende medewerkers en te kijken waaraan nog gewerkt moet worden om de vrijgekomen functie goed te kunnen vervullen. Door opleiding, cursussen en learning-on-the-job zorg je op die manier voor een goede voorbereiding op wat gaat komen.

### Doorstroommogelijkheden/Kandidatenprogramma

Vaak neemt de diversiteit binnen een organisatie af naar mate je dichterbij de top komt. Bij doorstroom dient iedereen gelijke kansen te krijgen. Vacatures worden duidelijk aangeboden, iedereen wordt in overweging genomen en het is vooraf duidelijk op welke criteria de beoordeling gaat plaatsvinden. Specifieke kandidatenprogramma's kunnen nuttig zijn om talentvolle medewerkers uit alle groepen versneld door te laten stromen naar een hogere functie. Zo is te voorkomen dat er een lekkende pijp ontstaat waarbij werknemers uit bepaalde groepen bovengemiddeld afvallen. Zo'n programma is gebaseerd op een drie-eenheid van vakkennis, persoonlijke ontwikkeling en de positie van de organisatie in de maatschappij.

Voor meer informatie zie [Handboek succesvolle diversiteitsinterventies](#).

### Exitgesprekken

Zich niet thuis voelen bij een organisatie kan meespelen in het besluit om op zoek te gaan naar ander werk. Het exitgesprek is een mogelijkheid om medewerkers die vertrekken te vragen naar hun ervaringen rondom diversiteit en inclusie in de organisatie en in het team waarin ze werkten. Door actief de vraag te stellen geven exitgesprekken informatie over potentiële problemen rondom diversiteit en inclusie in de organisatie, maar ook over wat mensen wel als prettig hebben ervaren. Zorg ervoor dat een of meer medewerkers van de HR afdeling verantwoordelijk zijn voor het voeren van exitgesprekken en maak het een standaard onderdeel van de vertrekprocedure. Daarnaast is het ook belangrijk om rapportagemomenten te faciliteren waarbij de bevindingen van de gesprekken worden besproken (anoniem uiteraard).

Voor meer informatie zie [Handboek succesvolle diversiteitsinterventies](#).

### Trainingen

Aan veel inclusie- en diversiteitstrainingen zitten haken en ogen. Ze kunnen een averechts effect hebben en stereotype bevorderend werken (door de meerwaarde van diversiteit steeds in het anders zijn te leggen of door bepaalde stereotypen steeds expliciet te bespreken). Daarnaast lijkt het effect vaak kortdurend te zijn. Let er daarom op dat er handelingsperspectief is wanneer je kiest voor het geven van een dergelijke training. Zo kan de tijdelijke verhoogde motivatie toch effect hebben.

### Afdeling overstijgende activiteiten

Naast het structureren en objectiveren van processen en het stimuleren van met name leidinggevenden om deze ook toe te passen, is HR ook de aangewezen partij voor de organisatie van activiteiten die team- en afdeling overstijgend zijn.

Door naar maatregelen op  
leidinggevende niveau

# MAATREGELEN VOOR DE LEIDINGGEVENDE

Terug naar  
overzicht



## Achtergrond bij de maatregelen

*“De juiste persoon op de juiste plek”*

Voor het beïnvloeden van de cultuur is een belangrijke rol weggelegd voor de leiders in de organisatie. Leidinggevendens voeren niet alleen het beleid van organisaties uit, maar hebben ook een effect op de betrokkenheid van medewerkers en hun voornemens om de organisatie te verlaten. Hoe hoger de mate van een inclusieve leiderschapsstijl, hoe sterker de betrokkenheid van medewerkers en hoe lager de intentie om de organisatie te verlaten. In groepsprocessen hebben leidinggevendens een cruciale rol om diversiteit tot zijn recht te laten komen. Zij creëren een inclusieve omgeving door te voorkomen dat ingroup-outgroup processen kunnen opspelen. Het zorgvuldig selecteren en trainen van leidinggevendens is om die reden cruciaal<sup>8</sup>.

Kenmerken van een inclusief leiderschap:

- Stelt het individu in het middelpunt;
- Erkent individuele verschillen tussen teamleden, ziet deze als een bron voor creativiteit en innovatie;
- Stimuleert teamleden om hun perspectief en ideeën te delen door expliciet discussie en het uitwisselen van diverse meningen en ideeën aan te moedigen;
- Creëert een klimaat waarin het de norm is om open te staan voor verschillen en deze te waarderen;
- Focust zich op het opbouwen van sterke vertrouwensrelaties om medewerkers te motiveren en te inspireren;
- Neemt een proactieve houding aan en motiveert medewerkers het beste uit zichzelf halen.

<sup>8</sup> Celik, S, et al. (2013). Diversiteitsinterventies en de binding van werknemers in de publieke sector. *Gedrag & Organisatie*, 26, 329-352.

## Hoe pak ik dit aan voor mijn organisatie?

- Selectie van leidinggevendens die inclusief leiding willen geven.
- Inclusief leiderschap stimuleren door:
  - Trainingen
  - Leiderschapsstijl terug laten komen in P-cyclus

Een leidinggevende stelt de sociale norm binnen een team en kan daarmee veel invloed hebben op gedrag van medewerkers.

Alle schakels binnen het bedrijf zijn belangrijk om het eindresultaat te halen.



## Effectiviteit

*Transformationeel leiderschap is sterk gerelateerd aan een inclusieve organisatiecultuur en het behouden van medewerkers<sup>8</sup>.*

Door naar voorbeelden

# MAATREGELLEN VOORBEELDEN LEIDINGGEVENDE

Terug naar  
overzicht



## **Selectie leidinggevenden en verdere toerusting**

Als eigenschappen van een inclusief leider worden genoemd: culturele empathie, open-mindedness, sociaal initiatief, flexibiliteit en emotionele stabiliteit<sup>9</sup>. Door hier bewust op te selecteren bij aanname en doorstroom komen geschikte personen op leidinggevende posities terecht.

Waarschuwing: de juiste voorspellers voor geschiktheid zijn niet eenduidig, ook bieden de 13 items voor gedragingen een handvat<sup>10</sup>.

## **Breng focus aan in leiderschap**

Een belangrijk onderdeel van inclusie is het betrekken van medewerkers zowel in formele als in informele processen<sup>11</sup>. Kwesties die directe gevolgen hebben voor werknemers kunnen voorgelegd worden aan hen. Bij grote organisatieveranderingen is de OR hier vaak het aangewezen gremium voor. Bij kleinere keuzes kun je dit in een informelere omgeving doen waarbij medewerkers input geven en zo mede richting aan de uiteindelijke beslissing. Te denken valt aan team overleggen of een uitvraag van meningen via korte vragenlijsten op de mail. Naast een gelijke mate van betrokkenheid voor werknemers is het ook belangrijk om werknemers gelijke toegang tot informatie te geven. Als leider van een organisatie kun je hieraan bijdragen door de contactmomenten die er zijn met werknemers over iedereen gelijk te verdelen.

## **Inclusief leiderschap integreren in personeelsbeleid**

Om inclusief leiderschap onder leidinggevenden te stimuleren is het van belang om hen hierbij te ondersteunen. Dit kan door hen een training of opleiding aan te bieden. Kies hierbij een training die gebruik maakt van kennis en competenties die zijn gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek (evidence-based). Een training is vaak eenmalig. Om te zorgen dat inclusief leiderschap de standaard manier van leidinggeven wordt, is het van belang om hier structureel aandacht aan te blijven besteden. Mogelijkheden hiervoor zijn:

- Intervisie binnen groepjes leidinggevenden op dit onderwerp.
- Het aanrijken van tools waarmee leidinggevenden gemakkelijk inspraak in hun team kunnen organiseren.
- Bij het functioneringsgesprek en andere P-gesprekken afspraken maken over de vormgeving van inclusief leiderschap.

Door naar maatregelen op  
team niveau

<sup>9</sup> Van der Zee, K.I. & Van Oudenhoven, J.P. (2001). The Multicultural Personality Questionnaire: Reliability and validity of self- and other ratings of multicultural effectiveness. *Journal of Research in Personality*, 35, 278-288.

<sup>10</sup> Ashikali, T. (2019). Leading towards inclusiveness: Developing a measurement instrument for inclusive leadership. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, Boston, USA 2019, 16444

<sup>11</sup> M.E., Mor Barak, E.L., Lizano, A., Kim, L., Duan, M.K., Rhee, H.Y., Hsiao & K.C., Brimhall. (2016) The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta-Analysis, *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40, 305-333.

# MAATREGELLEN IN DE TEAMS

Terug naar  
overzicht



## Achtergrond bij de maatregelen op het gebied van inclusiviteit

De optimale distinctie theorie van Brewer verklaart hoe inclusie inhoudt dat je 1) jezelf kunt zijn terwijl je 2) je ook een insider voelt binnen je team en de organisatie. De onderliggende veronderstelling is dat mensen bij de groep willen horen, maar zich tegelijkertijd ook willen onderscheiden. Als je erbij hoort, kun je gemakkelijker relaties aangaan met anderen binnen de groep. Hoor je er te sterk bij, dan kom de behoefte om een individueel zelfbeeld te behouden onder druk te staan. Als zo'n disbalans ontstaat, kunnen werknemers strategieën ontwikkelen om dit tegen te gaan. De balans tussen de twee behoeftes en de effecten daarvan zijn in een conceptueel model in kaart gebracht. Slechts wanneer aan beide behoeftes wordt voldaan, is er sprake van een gevoel van inclusie.

	Low Belongingness	High Belongingness
Low Value in Uniqueness	<p><b>Exclusion</b></p> <p>Individual is not treated as an organizational insider with unique value in the work group but there are other employees or groups who are insiders.</p>	<p><b>Assimilation</b></p> <p>Individual is treated as an insider in the work group when they conform to organizational/dominant culture norms and downplay uniqueness.</p>
High Value in Uniqueness	<p><b>Differentiation</b></p> <p>Individual is not treated as an organizational insider in the work group but their unique characteristics are seen as valuable and required for group/ organization success.</p>	<p><b>Inclusion</b></p> <p>Individual is treated as an insider and also allowed/encouraged to retain uniqueness within the work group.</p>

Bron: Shore, L.M., et al. (2011). The Framework of Inclusion. Journal of Management, 37(4), 1262-1289.

## Hoe pak ik dit aan voor mijn organisatie?

Maatregelen rondom de individuele medewerker zijn gericht op het vergroten van 1) het gevoel erbij te horen 2) het gevoel zichzelf te kunnen zijn.

### Maatregelen erbij horen

Zero tolerance op ongewenst gedrag  
Gelijke behandeling  
Sociale activiteiten  
Onboarding  
Empowerment medewerker

### Maatregelen jezelf kunnen zijn

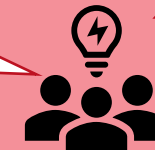
Buddy's of mentoring  
Medewerkersnetwerken  
Sociale veiligheid

Voor meer voorbeelden van interventies zie Verhoef et al., 2021.

Effectieve uitgangspunten voor het tegengaan van discriminatie en vooroordelen zijn<sup>12</sup>:

- Inleven en empathie bevorderen;
- Sociale norm veranderen;
- Confrontatie en bewustwording stimuleren;
- Flexibel denken door counter-stereotypen.

Hoe beter je iemand kent hoe meer begrip er voor elkaar ontstaat.



Een zelfbewuste medewerker die zich gesteund voelt door de leidinggevende en de organisatie voelt zich op z'n plek.

Door naar voorbeelden

<sup>12</sup> Felten, H., et al. (2020). Wat werkt bij het verminderen van discriminatie. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.

# MAATREGELEN OP TEAM NIVEAU

Terug naar  
overzicht



## Vergroten van de inclusie binnen teams en tussen collega's

Sociale veiligheid is een voorwaarde voor een inclusief werkklimaat. Inclusie houdt in dat je erbij hoort zonder al te veel te hoeven wijzigen aan je natuurlijke gedrag (in zoverre dat niet botst met de baanvereisten). In de groep betekent dit dat je niet alleen getolereerd wordt, maar daarnaast ook geaccepteerd en bovendien op waarde geschat voor de unieke eigenschappen en vaardigheden die je inbrengt.

Vooroordelen en stereotype denkbeelden kunnen verminderen door nabijheid en contact. Door elkaar te leren kennen ontkracht je vooroordelen en kun je de persoon in plaats van de inroep groep waar diegene toe behoort zien. Nabijheid maakt iemand onderdeel van de ingroup in plaats van de outgroup. Het bevorderen van de dialoog tussen medewerkers met verschillende achtergronden, kan worden bereikt door het organiseren van laagdrempelige activiteiten, zoals algemene teamvormingstrainingen of sociale activiteiten. Door inspraak te organiseren bij dergelijke activiteiten is te voorkomen dat ongewild uitsluiting ontstaat omdat geen rekening is gehouden met voorkeuren van medewerkers.

Daarnaast is belangrijk om aandacht te hebben voor hiërarchie overschrijdende relaties tussen collega's. Rolmodellen hebben een belangrijke signaalfunctie voor medewerkers. Gelijkenissen tussen jou en iemand op een hogere functie dragen bij aan het gevoel dat er voor iedereen kansen zijn weggelegd binnen de organisatie. Om bij te dragen aan dat gevoel en aan het vergroten van kansen is het daarom nuttig om interne afstanden te verkleinen, bijvoorbeeld door mentorschap, coaching of buddieschap. Dit is eventueel onder te brengen in de onboarding of in empowerment programma's.

## Ideeën:

- Gesprekken in teams (storytelling), dialoogsessies
- Teamactiviteiten gericht op verbinden en samenwerken
- Trainingen, bijv. over geweldloze en open communicatie en feedback
- Buddyschap, mentoring en coaching

*Andere concrete ideeën voor maatregelen met een verklaring voor hun werkzaamheid staan beschreven in "wat-werkt-bij-discriminatie"<sup>13</sup>.*

## Empowerment van de individuele medewerker

Op maat kan op individuele basis nagedacht worden over wensen en kansen binnen een baan en mogelijkheden voor doorgroei. De leiders van de organisatie hebben een bepalende rol hierin. Een herinrichting van de functioneringsgesprekken en de protocollen en werkwijzen die hierbij horen zouden kunnen bijdragen aan een proactievere aandacht voor individuele ontwikkeling. Door stimulering van de dialoog kan een leider helpen navigeren in de ontwikkeling van de medewerker. Kennis en vaardigheden die voor vervolgstappen ontwikkeld dienen te worden kan door intern of extern cursussen te volgen.

**Meer informatie:** Er is een groot aanbod van coaching programma's en trainingen voor persoonlijkheids- en talentontwikkeling. [Veel management advies bureaus](#) en zelfstandige adviseurs bieden dergelijke programma's aan.

Meer voorbeelden

<sup>13</sup> Felten, H., et al. (2020). Wat werkt bij het verminderen van discriminatie. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.



# MAATREGELEN OP TEAM NIVEAU

Terug naar  
overzicht



## Onboarding programma's

Een onboarding programma is meestal bedoeld om de organisatie te leren kennen. Dat heeft naast praktisch nut ook waarde omdat het verschillen kan verkleinen tussen mensen die van huis uit meer of minder bekend zijn met het type werkcultuur en het wij gevoel kan vergroten. Om onboarding ook te laten bijdragen aan de andere kant van inclusiviteit (de mogelijkheid om jezelf te kunnen zijn) zou het de volgende onderdelen moeten hebben:

- Uitnodigend voor een nieuwe medewerker om de eigen stem te laten horen;
- Laten weten waar iemand terecht kan wanneer hij zij het ergens niet mee eens is of een vervelende ervaring heeft;
- Gericht op het leren kennen van de nieuwe medewerker. Door de leidinggevende of HR kan worden gevraagd wat iemand nodig heeft om zich prettig te voelen op het werk en zijn werk goed te kunnen doen (dan kan iemand antwoorden geven van 'gebedsruimte' tot 'de behoefte om af en toe zonder prikkels te kunnen werken');
- Een inclusief inwerkprogramma is er niet alleen op gericht om iemand zo snel mogelijk up to speed te brengen, maar geeft ook ruimte voor leden van het team (of organisatie bij kleinere organisaties) om actief het gesprek aangaan met de nieuwe medewerker. Ook is persoonlijke aandacht bijvoorbeeld in de vorm van een buddy, die de nieuwe medewerker snel wegwijs maakt binnen de organisatie.

Ontwerp een geschikt onboarding programma geënt op de eigen organisatie.

## Faciliteren van medewerkersnetwerken

Een medewerkersnetwerk is een platform voor medewerkers die gemeenschappelijke ervaringen delen. De netwerken brengen medewerkers met een specifiek kenmerk samen, waaronder etnische of culturele achtergrond, seksuele oriëntatie, genderidentiteit, leeftijd, arbeidsbeperking of sekse. Doelstelling van zo'n netwerk is het creëren van een de uitwisseling van ervaringen en het omzetten hiervan naar een inclusieve bedrijfscultuur. Door het medewerkersnetwerk te raadplegen voor en bij nieuwe ideeën zorg je ervoor dat ideeën gedragen zijn.

Meer informatie: [video Medewerkersnetwerken in beeld](#)

## Zero-tolerance voor ongewenst gedrag

Pestgedrag en discriminatie zorgen voor uitsluiting en passen niet bij een inclusieve organisatiecultuur. Een duidelijke norm dat dit ongewenst gedrag is kan bijdragen aan het voorkomen. Ook al is er een duidelijke norm gesteld, ongewenst gedrag is nooit helemaal te voorkomen, daarom is het bij signalen van ongewenst gedrag belangrijk om passend in te grijpen. De Wegwijzer Pesten van TNO is erop gericht de gepeste, de omstander en de leidinggevende te helpen bij het (h)erkennen van pestgedrag en hen handvatten te geven om pesten aan te pakken.

Meer informatie: via Inspectie SZW en TNO zijn wegwijzers beschikbaar voor de aanpak van [pesten](#) en [discriminatie](#).

Door naar overzicht van  
initiatieven en netwerken

# OVERZICHT INITIATIEVEN EN NETWERKEN

Terug naar  
overzicht



## Achtergrond bij het overzicht

In Nederland zijn verschillende netwerken en worden diverse initiatieven ondernomen op het gebied van diversiteit en inclusie op de werkvloer. Ook zijn er verschillende initiatieven opgezet voor culturele diversiteit en inclusie specifiek.

Hier volgt een overzicht van een aantal van deze initiatieven en netwerken. In de linker kolom staan netwerken gericht op culturele diversiteit en inclusie. In de rechterkolom gaat het om diversiteit en inclusie in brede zin.

### **Agora Network**

**Beschrijving:** Agora draagt bij aan de groei, het behoud en de doorstroom van cultureel divers talent. Het netwerk brengt professionals uit de praktijk samen om kennis en ervaringen te delen, netwerken beschikbaar te stellen en elkaar te empoweren.

**Waar te vinden:** [Agora Network - Home](#)

### **Talent naar de Top**

**Beschrijving:** Stichting Talent naar de Top zet zich al meer dan twintig jaar in voor meer vrouwen in topposities met het Charter Talent naar de Top en de jaarlijkse monitoring van ondertekenaars. Deze expertise wordt sinds 2018 ook ingezet om culturele diversiteit (werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond) aan de top te bevorderen, in de monitor Cultureel Talent naar de Top.

**Waar te vinden:** [Home](#) | [Talent naar de Top](#)

### **Meer Kleur aan de TOP (VU)**

**Beschrijving:** Meer kleur aan de top (MKAT) is een evidence-based interventieprogramma dat ontwikkeld is om culturele diversiteit op de werkvloer te laten werken en in de top te verhogen. MKAT is een initiatief van de Vrije Universiteit Amsterdam in samenwerking met grote Nederlandse werkgevers. MKAT wil de verzamelde kennis uiteindelijk breder delen met geïnteresseerden.

**Waar te vinden:** [Meer Kleur Aan de Top - Meer over - Vrije Universiteit Amsterdam](#)

### **SER Diversiteit in bedrijf | Charter diversiteit**

**Beschrijving:** de SER / Diversiteit in Bedrijf ondersteunt bedrijven bij het opzetten, implementeren en monitoren van hun diversiteitsplannen en bevordert hiermee diversiteit en inclusie op de werkvloer.

**Waar te vinden:** [Charter Diversiteit](#) | [SER Diversiteit in Bedrijf](#)

### **Doe-netwerk gelijke kansen | De Normaalste Zaak**

**Beschrijving:** De Normaalste Zaak is samen met partners het doe-netwerk gelijke kansen gestart. Het netwerk komt eens per maand bijeen over D&I thema's. Zoals een divers personeelsbestand of het creëren van een inclusieve cultuur.

**Waar te vinden:** [Doe-netwerk gelijke kansen - De Normaalste Zaak](#)

### **Nederlandse Inclusiviteitsmonitor (NIM)**

**Beschrijving:** De NIM Beleidsscan Inclusiviteit© en de NIM Medewerkersscan Inclusiviteit© vormen het basis instrumentarium dat onderzoekers van de NIM gebruiken. Hiermee brengen zij het diversiteitsbeleid en de inclusiviteit van de organisatie in kaart.

**Waar te vinden:** [www.Nederlandseinclusiviteitsmonitor.nl](http://www.Nederlandseinclusiviteitsmonitor.nl)

### **Kennisplatform Inclusief Samenleven (KIS)**

**Beschrijving:** KIS wil met haar platform bijdragen aan een pluriforme en stabiele samenleving en maakt via haar portaal om kennis toegankelijk te maken en actief uit te wisselen. De gratis online tool 'audit diversiteit' maakt inzichtelijk hoe ver een organisatie is met diversiteitsbeleid.

**Waar te vinden:** [www.kis.nl](http://www.kis.nl)

Door naar maatregelen  
uit de pilot

# MAATREGELN IN DE PILOT

Terug naar  
overzicht



## Achtergrond bij de maatregelen

Bij elk van de vijf deelnemende organisaties aan de pilot doorstroom en behoud is een nulmeting vragenlijst uitgezet onder de medewerkers. Op basis van de resultaten van deze nulmeting heeft de projectgroep van elke organisatie een keuze gemaakt voor hun eigen maatregelen die ze toepasten in hun organisatie. Ieder plan van aanpak is daarmee uniek en toegespitst op de probleemgebieden van de organisatie.

De maatregelen die zijn geïmplementeerd in de organisaties worden hierna beschreven. Hoe ziet de maatregel eruit, hoe ziet het implementatieproces eruit en wat zijn succes- en verbeterfactoren? Hiernaast volgen nog algemene geleerde lessen en tips over de maatregelen heen.

Vergeet niet eerder genoemde aandachtspunten voor je aan de slag gaat:

- [Creëren van draagvlak & mandaat](#)
- [Doelgroep betrekken](#)
- [Maatwerk](#)



## Hoe pak ik dit aan voor mijn organisatie?

Er zijn een aantal algemene lessen die belangrijk zijn ongeacht de specifieke maatregel die je in je eigen organisatie implementeert.

### Methodisch en evidence based werken

Cultuurverandering realiseer je niet van vandaag op morgen. Werk daarom in een cyclus waarbij je als projectgroep regelmatig evalueert of doelen ten aanzien van D&I worden bereikt en/of het plan moet worden bijgesteld. Maak hierbij ook gebruik van wetenschappelijke kennis die al eerder is ontwikkeld<sup>14</sup>. Zo'n manier van werken vergt een houding en cultuur waarin fouten maken mag. Als organisatie moet je durven te proberen en het plan van aanpak bij te stellen wanneer een maatregel niet het gewenste effect lijkt te hebben.

### Projectgroepleden kiezen en inzetten

Het is als projectleider belangrijk om goed zicht te hebben op de competenties en talenten van projectgroepleden om hier optimaal gebruik van te kunnen maken. Daarnaast is de bijdrage die projectgroepleden leveren afhankelijk van de rol die ze bekleden in hun dagelijkse functie. Zo is het raadzaam om hogergeplaatsten door hun drukke agenda's niet bij elk overleg te betrekken, maar wel op belangrijke momenten strategisch in te zetten. Breng dit op voorhand met elkaar in kaart en maak hier goede afspraken over.

Door naar voorbeelden

<sup>14</sup> Van den Berg, J., et al. (2021). Meten voor impact. Handreiking om de effectiviteit van diversiteits- en inclusiebeleid te meten. Universiteit Utrecht, Stichting NIM en ministerie SZW.

## MAATREGELLEN IN DE PILOT

Terug naar  
overzicht



### Timing van communicatie

Om te voorkomen dat er in de organisatie schade aangericht wordt, is het belangrijk om communicatie naar de buitenwereld ten aanzien van diversiteit en inclusie goed te timen. Wanneer doelen intern nog niet door medewerkers als bereikt ervaren worden, is het raadzaam om te wachten met communicatie naar de buitenwereld. Start daarom met passende interne communicatie. Betrek werknemers bij het waarom en het hoe-vraagstuk van het interventieplan. Welk probleem lossen de maatregelen op en op welke manier vindt dit plaats. Door transparantie te bieden en openheid te geven gedurende het gehele proces voelen werknemers zich gezien en serieus genomen, ontstaat de opening voor inspraak en herkennen werknemers hetgeen er naar buiten gecommuniceerd wordt.

### Tijdspad bepalen

Sta met elkaar stil met welke doorlooptijd je met elkaar als projectgroep wilt en kunt functioneren. Deze doorlooptijd is mede bepalend voor de keuze van maatregelen, of betekent dat er voor overdracht naar nieuwe projectgroepleden goede verslaglegging moet plaatsvinden. Bovendien bepaalt de doorlooptijd ook het resultaat dat je kunt verwachten. Door dit op voorhand scherp te hebben ben je als projectgroep beter in staat realistische doelen te stellen, keuzes te maken en verwachtingen te managen.

### Soort maatregelen

Maatregelen hoeven niet complex en allesomvattend te zijn om effectief te zijn. Het helpt al om in gesprek te komen met elkaar, open en eerlijk ervaringen te delen en hier passende opvolging aan te geven. Daarnaast heeft het nut om bestaande maatregelen te checken op hun uitvoering. Kijk ook naar manieren om niet slechts één, maar meerdere maatregelen parallel of chronologisch op elkaar te laten volgen in je interventieplan. Hierbij is de volgorde waarin je maatregelen implementeert belangrijk voor het maximaliseren van een effect. Zo moet een mentor wel al weten wat inclusief leiderschap is, voordat hij/zij z'n rol gaat vervullen. Kijk tot slot of je op meerdere niveaus kunt interveniëren met je interventieplan: door bijvoorbeeld leidinggevenden op bewustzijn te trainen en een nieuw ontwerp voor de functioneringsgesprekken te implementeren, help je leidinggevenden én de werkvloer verder.

### Omgaan met weerstanden

Bedenk vooraf hoe je wilt omgaan met tegengeluiden uit de organisatie. Wil je hiervoor gelegenheid en ruimte creëren, of wil je juist de boodschap uitzenden dat verandering voor de toekomst van de organisatie noodzakelijk is. Dit betekent niet dat er geen ruimte voor dialoog of discussie over de manier waarop doelstelling bereikt kunnen worden, maar wel dat vaststaat dat verandering aanstaande is. Accepteer dat je niet altijd iedereen 100% meekrijgt.

Meer voorbeelden

# MAATREGELLEN IN DE PILOT

Terug naar  
overzicht



## Mentorprogramma

Door mentoren en mentees uit verschillende organisatieonderdelen aan elkaar te koppelen draagt een mentorprogramma bij aan het bouwen van een intern netwerk, het wederzijds van elkaar leren en het ontcrachten van mogelijke vooroordelen en het zicht verkrijgen op andere mogelijkheden binnen de organisatie.

Tips voor implementatie:

- Stel voorafgaand criteria op waarop koppels gevormd worden en laat de koppeling doen door een onafhankelijk persoon. Belangrijke criteria zijn: de leervraag en het ontbreken van een directe hiërarchische relatie.
- Train de mentoren zodat voor hen helder is wat het doel van de maatregel is en hoe zij zich kunnen opstellen zodat de mentee een goede ontwikkeling door kan maken, maar er tegelijkertijd ook ruimte is voor een wederkerig leerproces: de mentor kan ook leren van de mentee. Omdat de mentor meer ervaring heeft zal deze hierin het voortouw moeten nemen en de mentee actief moeten uitnodigen om zijn/haar ervaringen te delen.
- Maak voorafgaand het doel helder voor beide partijen zodat duidelijk is wat verwacht mag worden van deelname aan het programma. Gaat het vooral om ontwikkeling of ook om directe doorgroei naar een andere functie?
- Faciliteer intervisie voor de mentoren, zodat zij gemakkelijker een weg vinden in hun nieuwe rol en zij eventuele hick-ups kunnen bespreken met andere mentoren.
- Zorg ervoor dat je incheckt bij de gemaakte koppels om na te gaan hoe de match is. Het is raadzaam om dit bij de mentee en mentor apart te doen, zodat zij zich vrij voelen om zich eerlijk uit te spreken.
- Maak tijdens de kick-off ruimte voor een gesprek over verwachtingen: wat is de gezamenlijke doelstelling van het mentorschap, met welke frequentie wil het koppel afspreken en welke verantwoordelijkheden horen bij de rol die je hebt.

## Open dialoog gesprekken met management

Maatregel: in een live sessie ontmoet een manager een select clubje medewerkers om het gesprek aan te gaan over een thema dat specifiek gericht is op diversiteit en inclusie. Doel van de dialoog is om eerlijk en open met elkaar ervaringen uit te wisselen.

Tips voor implementatie:

- Kies als manager een onderwerp waar je zelf affiniteit mee hebt en eventueel een persoonlijke beleving aan kunt vastkoppelen.
- Zorg voor voldoende informatie op voorhand, zodat deelnemers een duidelijke verwachting hebben van de gesprekken en zich kunnen voorbereiden. Geef eventueel op voorhand al een opdracht mee, zodat het gesprek snel vaart kan maken.
- Tijdens de gesprekken neemt het management het voortouw in de creatie van veiligheid voor de deelnemers. Pijnpunten in de organisatie openlijk benoemen en erkennen, opent de deur naar het constructieve gesprek over mogelijke oplossingen.
- Door na afloop de besproken punten te delen met de deelnemers en hier ook de vervolgacties voor te benoemen zorg je voor een goede follow-up.
- Bied medewerkers op meerdere momenten gelegenheid om deel te nemen aan de gesprekken, zodat iedere medewerker kans heeft om eens aan te sluiten bij de dialogen.

Meer voorbeelden

# MAATREGELLEN IN DE PILOT

Terug naar  
overzicht



## Diversiteitskalender

Maatregel: de diversiteitskalender brengt dagen in het jaar in kaart met belangrijke religieuze, culturele en historische vieringen, zoals Diversity Day, Coming Out day, Ketj Koti, Kerstmis of Ramadan. Hieraan koppel je als organisatie naast passende communicatie op de betreffende dag, ook activiteiten en contactmomenten voor medewerkers.

Tips voor implementatie:

- Breng centraal in kaart welke dagen er opgenomen kunnen worden in de diversiteitskalender.
- Maak de diversiteitskalender een gezamenlijke tool door in afdelingen of in teams stil te staan bij de dagen die persoonlijke betekenis hebben voor individuele teamleden en aan welke dagen je als afdeling of team speciale aandacht wil geven.
- Deze gezamenlijke tool bereik je tevens door in afdelingen of in teams te bespreken op welke wijze er invulling wordt gegeven aan de dagen die jullie als hebben gekozen.
- Wijs verantwoordelijken aan voor de invulling van de activiteit of contactmomenten en wissel hierin door.
- Kijk waar de verbinding met de gehele organisatie gemaakt kan worden en initiatieven grootser aangepakt kunnen worden.

## Carrièreprogramma

Maatregel: programma voor talenten om hen te ondersteunen bij het versneld zetten van hun volgende carrièrestappen.

Tips voor implementatie:

- Breng in kaart in welke functieschalen vertegenwoordiging van diversiteit achterblijft en richt je programma op werknemers in functieschalen net onder dit niveau.
- Laat inschrijving via twee routes plaatsvinden: aanmelding via leidinggevend en aanmelding op eigen initiatief. Dit verzekert dat leidinggevend actief bezig zijn met het talenten in hun afdeling, maar zorgt er ook voor dat niemand over het hoofd gezien wordt.
- Zorg voor verspreiding van het programma via meerdere kanalen: via het intranet, per mail en door leiders te vragen het programma in hun team te bespreken.
- Breng vooraf in kaart uit welke elementen het programma bestaat, maar laat ruimte over om af te stemmen op de behoeftes in de groep.
- Bouw op de afdelingen momenten in voor de deelnemers aan het programma om hun ervaringen te delen. Dit draag bij aan zichtbaarheid op de afdeling en geeft hen de kans rolmodel te zijn voor andere collega's.
- Zorg ervoor dat lichten ook elkaar treffen in de jaren na afronding van het programma, zodat de jongste lichten zich aan de rolmodellen van de vorige lichten kan optrekken.

Meer voorbeelden

## MAATREGELLEN IN DE PILOT

Terug naar  
overzicht



### Professionalisering klachtenregeling en vertrouwenspersoon

Maatregel: door het inrichten van een goede infrastructuur worden incidenten gemeld en op juiste manier aangepakt. Ook wordt de bekendheid van de klachtenregeling en bestaan van vertrouwenspersonen vergroot.

Tips voor implementatie:

- Let bij de keuze voor een vertrouwenspersoon op diens positie in de organisatie: vermijd mogelijke conflicten in de werkzaamheden om ervoor te zorgen dat de vertrouwenspersoon zijn/haar rol onafhankelijk en objectief kan invullen en zorg voor voldoende mandaat.
- De infrastructuur van de klachtenregeling en vertrouwenspersoon blijft ontastbaar voor medewerkers als zij hier geen toelichting bij krijgen. Faciliteer daarom dat deze meldpunten toegelicht worden in regelmatige voorlichtingen.
- Gebruik de voorlichting om met elkaar stil te staan bij situaties die aanleiding kunnen zijn om een beroep te doen op de klachtenregeling en de vertrouwenspersoon.
- Gebruik bij de voorlichting voorbeelden van situaties die door middel van de klachtenregeling opgelost zijn of voorbeelden van situaties die je bij de vertrouwenspersoon kunt bespreken. Let wel op dat deze voorbeelden niet te herleiden zijn naar medewerkers.
- Geef handelingsperspectief bij de voorlichting: wat is er aan informatie nodig om stappen te kunnen ondernemen bij klachten of misstanden?
- Benadruk bij de voorlichting dat alles anoniem wordt behandeld en zonder toestemming niet wordt gedeeld met de leidinggevende of anderen.
- De klachtenregeling en de vertrouwenspersoon zijn meldpunten bij uitwassen van ongewenst gedrag: zorg voor herhaling en continuïteit van het onderwerp ongewenst gedrag door in teams met regelmaat stil te staan bij het onderwerp sociale veiligheid.

### Zichtbaar maken van rolmodellen

Maatregel: nieuwe medewerkers voelen zich sneller thuis als zij hun evenbeelden terugzien op verschillende plekken in de organisatie. Zorg hiervoor door hier niet alleen in de beeldvorming maar ook in het contact aandacht aan te besteden.

Tips voor implementatie:

- Rolmodellen in de organisatie melden zich niet vanzelf. Kies daarom een strategie om talentvolle rolmodellen te vinden, bijvoorbeeld door leidinggevenden hierbij te betrekken.
- Laat rolmodellen zelf kiezen of en op welke manier zij zichtbaar willen zijn voor anderen: een rolmodel zijn is leuk, maar steeds naar voren geschoven worden omdat je van kleur bent of geen heteronormatieve seksuele voorkeur hebt niet.
- Maak concreet wat iemand een rolmodel maakt: welke vaardigheden of kwaliteiten heeft dit rolmodel die hij/zij kan overdragen naar nieuwe collega's? Dit helpt om een manier te kiezen voor de invulling van het zijn van een rolmodel.
- Rolmodellen in de organisatie gaan vooral om vertegenwoordiging: kijk bij momenten of uitingen voor de gehele organisatie of alle medewerkers zich kunnen herkennen in de afvaardiging van medewerkers die centraal staat.

Meer voorbeelden

## › MAATREGELEN IN DE PILOT

Terug naar  
overzicht



### **Bewustwordingstraining**

Maatregel: trainingen om werknemers (kan zowel gericht zijn op leidinggevenden als de werkvloer) bewust te maken van vooroordelen en waarden & normen binnen de organisatie. Het doel is kennis van inclusie en diversiteit te vergroten.

Tips voor implementatie:

- Zorg dat de training aansluit bij de belevingswereld van de gebruiker. De voorbeelden van vooroordelen, discriminatie of racisme moeten direct te vertalen zijn naar de eigen werkcontext. Het is beter om maar enkele goed bijpassende voorbeelden te gebruiken dan een reeks aan voorbeelden die niet aansluiten.
- Zorg voor opvolging van de training. Een training of sessie kan het gesprek op gang brengen, maar is onvoldoende om verandering teweeg te brengen. Zorg daarom dat de training is gekoppeld aan een groter traject waardoor het onderwerp vaker terugkomt.
- Geef handelingsperspectief mee na afronding van de training: wat kan de werknemer in z'n dagelijkse praktijk toepassen als oefening van de geleerde lessen uit de training.
- Help de werknemer om de geleerde inzichten verder te verspreiden in de organisatie door hoofd- van bijzaken uit de training te onderscheiden en hier een samenvatting van mee te geven.





**Healthy Living**  
Schipholweg 77-89  
2316 ZL Leiden  
Postbus 3005  
2301 DA Leiden

Rapportnummer: TNO 2022 R10501

[www.tno.nl](http://www.tno.nl)

T +31 88 866 90 00  
info@tno.nl

Handelsregisternummer 27376655

© 2022 TNO

**TNO** innovation  
for life