

Wat doen organisaties en wat werkt in
de praktijk?

Behoud en doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond

TNO 2023 R10805 – 1 mei 2023

Behoud en doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond

Wat doen organisaties en wat werkt in
de praktijk?

Auteurs Rubricering rapport	Gerben Hulsege, Daniëlle Bruel, Jules Raijer & Sophie Emmert Public
Titel	Behoud en doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond
Opdrachtgever	Ministerie van Sociale Zaken & Werkgelegenheid
Aantal pagina's	55 (excl. voor- en achterblad)

Alle rechten voorbehouden

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

© 2023 TNO

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	4
2	Samenvatting en conclusies.....	8
3	Resultaten	13
3.1	Onboardingprogramma.....	13
3.2	Medewerkersnetwerk	14
3.3	Mentor- en/of sponsorprogramma.....	15
3.4	Talent ontwikkelprogramma	16
3.5	Leiderschapsontwikkeling.....	17
3.6	Formaliseren en structureren van procedures.....	19
3.7	Randvoorwaarden die implementatie van programma's bevorderen.....	21
3.8	Specifieke maatregelen voor medewerkers met een migratieachtergrond.....	24
3.9	HRM-beleid gericht op D&I vergeleken met ander HRM-beleid	25
4	Literatuur.....	27

1 Inleiding

De culturele diversiteit onder de Nederlandse beroepsbevolking neemt toe. Waar dit in 2012 nog 14% was, is het inmiddels 24%. De prognose voor 2050 is zelfs 30-40% (CBS, 2020; Barometer culturele diversiteit). De arbeidsmarktpositie van Nederlanders met een migratieachtergrond is -onafhankelijk van opleidingsniveau, werkervaring en andere kenmerken- niet gelijk aan die van de Nederlander zonder migratieachtergrond (Gielen et al., 2023; Ponds et al., 2018; Winter-Koçak, Yassine & Stobbe, 2023). Zo hebben medewerkers met een migratieachtergrond vaker een tijdelijk dienstverband of flexcontract en hebben zij een grotere kans om vanuit werk in de WW te komen (Gielen et al., 2023; Ponds et al., 2018). Daarnaast vond eerder onderzoek dat de kans om door te stromen naar een hogere, beter betaalde functie 12% kleiner was voor deze groep (Ponds et al., 2018). Uit verschillende onderzoeken blijkt dan ook dat mensen met een migratieachtergrond minder vaak hogere functies bekleden en minder vaak doorstromen naar de top (hoger management) (Huijnk en Andriessen 2016; Van Echtelt et al. 2015; SER, 2019). Eén van de verklaringen voor achterblijvende vertegenwoordiging en doorstroom zijn (on)bewuste vooroordelen onder werkgevers, teamleiders en collega's met verschillende culturele achtergronden ten opzichte van medewerkers met een migratieachtergrond. Daarmee samenhangend ontbreekt het aan een inclusief werkklimaat waar iedereen zichzelf kan zijn en onderdeel uitmaakt van de organisatie (Hulsegge et al., 2022; Jongen et al., 2020; SER, 2019). Verder worden medewerkers met een migratieachtergrond ook belemmerd om door te stromen naar een hogere functie door het gebrek aan sociale netwerken, mentoring en sponsoring (SER, 2019).

Steeds meer organisaties geven publiekelijk aan te streven naar een diverse en inclusieve werkomgeving. Zo is het aantal werkgevers dat de charter diversiteit hebben ondertekend gegroeid van 343 op 31 december 2021 naar 415 op 14 november 2022. Hiermee verplichten zij zich om een plan van aanpak op te stellen voor het bevorderen van inclusie en diversiteit en daar jaarlijks over te rapporteren (Charter Diversiteit). In de praktijk is diversiteit & inclusie (D&I) bevorderen een uitdaging: organisaties hebben relatief weinig aandacht voor behoud en doorstroom. Als er al iets gedaan wordt, is het niet altijd systematisch en onderbouwd (Senen et al., 2021; SER, 2019). Bovendien is er nog veel onduidelijkheid over wat echt bijdraagt aan het behouden van medewerkers met een migratieachtergrond en het zorgen voor gelijke kansen op doorstroom en promotie.

Programma's die gelijke kansen op behoud en doorstroom bevorderen

Er is nog maar beperkt onderzoek gedaan naar de effectiviteit van maatregelen om gelijke kansen op behoud en doorstroom van migratiemedewerkers te bevorderen. TNO heeft in 2021 een literatuur- en Delphi-studie uitgevoerd onder (wetenschappelijke) experts om inzichtelijk te krijgen welke programma's, maatregelen of acties effectief zijn om gelijke kansen op doorstroom en behoud van medewerkers met een migratieachtergrond te bevorderen (zie ook Tabel 1 met een overzicht van de maatregelen) (Hulsegge et al., 2022).

Dit kan onderverdeeld worden in de drie volgende categorieën:

1. Programma's die medewerkers ondersteunen in de integratie in de organisatie, het opbouwen van netwerken en het versterken van professionele capaciteiten. Dit zijn onboardingprogramma's, medewerkersnetwerken, mentor-, sponsor, en talentprogramma's. In de Delphi-studie is onder (wetenschappelijk) experts consensus bereikt dat een onboardingprogramma en een medewerkersprogramma een inclusieve organisatie bevordert en behoud van medewerkers met een migratieachtergrond vergroot. Er was geen consensus tussen experts dat deze programma's gelijke kansen op doorstroom vergoten. Mentor-, sponsor- en talentprogramma's zijn effectief om gelijke kansen in zowel behoud als doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond te vergroten.
2. Maatregelen die inclusief leiderschap in de organisatie bevorderen zijn volgens experts effectief om gelijke kansen op behoud en doorstroom te bevorderen. Dit kunnen leiderschapstrainingen zijn of andere acties gericht op de ontwikkeling van de leidinggevende waarbij aandacht is voor empoweren en ontwikkelen van alle medewerkers, transparant communiceren en omgaan met conflicten en het voorkomen van discriminatie. Onderdeel zijn ook maatregelen om inclusief leiderschap en trainingen te borgen in processen, bijvoorbeeld door de rol van leidinggevende in het D&I beleid onderdeel te maken van de evaluaties of functiegesprekken.
3. Het formaliseren en structureren van procedures. Een gestandaardiseerde en objectieve werving en selectieprocedure gefocust op de belangrijkste functie-eisen bevordert gelijke kansen in instroom, behoud en doorstroom (Hulsegge et al., 2020; Hulsegge et al., 2022). Een vergelijkbare gestructureerde, geformaliseerde, transparante en objectieve procedure voor de doorstroom die minder ruimte laat voor de invloed van stereotypen kan gelijke kansen op behoud en doorstroom vergroten. Daarbij hoort onder andere het gebruik van gestandaardiseerde formats, goed vindbaar maken van alle interne vacatures, intern verantwoordelijkheid afleggen over gemaakte keuzes over promotie en het hebben van individuele ontwikkelpaden voor alle medewerkers.

Het is waarschijnlijk dat een integrale aanpak waarin verschillende van deze maatregelen en programma's ingezet worden gelijke kansen op doorstroom en behoud van medewerkers met een migratieachtergrond kunnen vergroten (Hummel et al., 2022; SER, 2019; Senen et al., 2021).

Tabel 1. Maatregelen om inclusie¹ en doorstroom van migratiemedewerkers te bevorderen.

	Programma	Beschrijving	Effectiviteit	
			Vergroot kans op erbij horen en/of jezelf kunnen zijn	Vergroot gelijke kansen op doorstroom
Ondersteuning van medewerkers	Onboardingprogramma	Bedoeld voor nieuwe medewerkers om de organisatie en de werkcultuur te leren kennen om goed van start te kunnen gaan	X	-
	Medewerkersnetwerk	Netwerk voor medewerkers gericht op specifieke groepen	X	-

	Programma	Beschrijving	Effectiviteit	
	Mentor- en /of sponsorprogramma	Mentor of sponsor adviseert/ begeleidt een minder ervaren iemand (en helpt bij een sponsorprogramma actief bij carrière maken)	X	X
	Talent ontwikkelprogramma	Talentvolle medewerkers al in een vroeg stadium klaarstomen voor een hogere positie in de organisatie	X	X
Inclusief leiderschap	Leiderschapsontwikkeling en training	Leiderschapscompetenties ontwikkelen via bijvoorbeeld coaching, training en borging daarvan	X	X
Formaliseren en structureren van procedures	Elke medewerker doorloopt dezelfde procedure en krijgt dezelfde mogelijkheden om promotie te maken. Processen rondom ontwikkeling en doorstroom zijn transparant en er wordt verantwoording afgelegd over gemaakte keuzes in doorstroom		X	X

1. Inclusie was gedefinieerd als erbij horen en jezelf kunnen zijn, wat de kans op behoud vergroot.

2. Op basis van de Delphi-studie van Hulsegge et al (2022). Deze lijst is niet compleet, er zijn ook andere effectieve maatregelen. Het selecteren van een inclusieve leider en het monitoren van D&I beleid zijn volgens experts ook effectief om gelijke kansen op behoud en doorstroom te bevorderen. Een goede klachtenprocedure is effectief voor het behouden van medewerkers met een migratieachtergrond (Hulsegge et al., 2022).

Randvoorwaarden bij implementatie van programma's

Uit eerder onderzoek en praktijkpilots weten we ook aan welke randvoorwaarden maatregelen moeten voldoen voor succesvolle implementatie. Dit zijn onder meer: het systematisch ontwikkelen en implementeren van maatregelen waarbij aandacht is voor het uitdragen van de D&I-visie in de organisatie, formuleren van SMART-doelen, commitment vanuit de top, creëren van draagvlak, passende communicatie, betrekken van alle lagen van de organisatie en regelmatig evalueren en bijstellen (Hummel et al., 2022; SER, 2019; Senen et al., 2021; van den Berg et al., 2023). Uit onderzoek van de Nederlandse Inclusiviteitsmonitor blijkt dat minder dan de helft van de organisaties die een D&I-beleid hebben, voldoen aan deze voorwaarden en dat er vooral niet gemeten en gemonitord wordt (Senen et al., 2021; van den Berg et al., 2023). In dit onderzoek kijken we of dit ook geldt voor koploperbedrijven en hoe organisaties een systematische aanpak die voldoet aan deze randvoorwaarden in de praktijk brengen.

Onderzoeksvragen

Weinig is bekend over welke concrete maatregelen en effectieve onderdelen daarvan worden ingezet in de praktijk en hoe organisaties zorgen voor succesvolle implementatie. Dit kan andere organisaties handvatten geven voor het toepassen van D&I-maatregelen en programma's. Inzicht in wat organisaties doen en in hoeverre dat aansluit bij wat experts effectief achten is voor het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid van belang voor de vormgeving van beleid en het ontwikkelen van ondersteuning voor organisaties. In deze studie onderzoeken we daarom de volgende vragen:

1. Welke van de zes programma's (Tabel 1) zetten organisaties in om behoud en doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond te bevorderen?
 - a. In hoeverre bevatten de programma's onderdelen die experts aanraden als effectief voor het komen tot gelijke kansen op behoud en doorstroom voor werknemers met een migratieachtergrond (Hulsegge et al., 2022).

- b. In hoeverre zijn de programma's die effectief zijn in de ogen van organisaties (on)haalbaar/(on)uitvoerbaar?
 - c. Hoe geven organisaties invulling aan de programma's?
2.
 - a. In hoeverre passen (koploper)organisaties de randvoorwaarden toe die de implementatie van programma's bevorderen (Hummel et al., 2022; SER, 2019; Senen et al., 2021; van den Berg et al., 2023)?
 - b. Hoe passen organisaties de randvoorwaarden toe?
We gaan hierbij in op 1) integrale systematische aanpak; 2) draagvlak, ondersteund met visie en commitment vanuit de top; 3) doelen stellen en monitoren; en 4) betrekken en informeren van medewerkers.
3. Zetten organisaties maatregelen specifiek voor de doelgroep -medewerkers met een migratieachtergrond- in?
Daarbij kijken we naar actief uitnodigen van de doelgroep bij programma's, specifieke onderdelen binnen programma's voor de doelgroep en programma's alleen openstellen voor de doelgroep.
 - a. Waarom wel of niet?
 - b. Is dit wel mogelijk in het geval het niet gedaan wordt?
4. In hoeverre vragen programma's met aandacht voor D&I iets anders dan andere (HRM) programma's?

Onderzoeksopzet in het kort

Een mixed-methods-onderzoek (combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek) is uitgevoerd om antwoord te geven op deze onderzoeksvragen. Een vragenlijst is afgenomen bij 88 vertegenwoordigers van organisaties waarvan de meeste organisaties meer dan 50 medewerkers hadden. 66 organisaties hebben de hele vragenlijst ingevuld. Daarnaast hebben we interviews gehouden met 10 organisaties die aandacht hebben voor gelijke kansen in behoud en doorstroom van specifieke groepen, zoals medewerkers met een migratieachtergrond of vrouwen. Dit zijn veelal grote organisaties en koplopers als het gaat om het bevorderen van gelijke kansen in behoud en doorstroom. In bijlage 1 wordt de methode uitgebreider beschreven. In dit rapport bespreken we de ervaringen en meningen van organisaties. Bij de interpretatie van de resultaten is het belangrijk om in acht te nemen dat het in dit onderzoek gaat om een selecte groep van middelgrote of grote organisaties die meer bezig zijn met het bevorderen van gelijke kansen dan de gemiddelde Nederlandse organisatie. De cijfers over het inzetten van maatregelen en programma's om gelijke kansen te bevorderen zullen in deze studie daarom waarschijnlijk hoger zijn dan bij de gemiddelde Nederlandse organisatie.

Opbouw van het rapport

We beginnen met de conclusies van het onderzoek en bespreken daar de antwoorden op de vier onderzoeksvragen. Vervolgens bespreken we uitgebreider de resultaten van het vragenlijst onderzoek en de interviews. We gaan in op zes verschillende programma's die voortkwamen uit de Delphi-studie van 2022, dit zijn dus: het onboardingprogramma, medewerkersnetwerk, mentor en /of sponsorprogramma, talent ontwikkelprogramma, leiderschapsontwikkeling en een geformaliseerde en gestructureerde doorstroomprocedure. Daarbij worden de cijfers uit de vragenlijst gepresenteerd en in tekstboxen de bevindingen uit de interviews. Daarna gaan we in op de randvoorwaarden, specifiek doelgroepenbeleid en verschillen in de implementatie van HRM programma's gericht op D&I en programma's die zich op andere thema's richten. Hierbij tonen we steeds de resultaten uit de vragenlijsten de interviews.

2 Samenvatting en conclusies

Onderzoeksvraag 1: Welke van de zes programma's zetten organisaties in om behoud en doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond te bevorderen?

Veel organisaties uit het vragenlijstonderzoek hebben aandacht voor het bevorderen van gelijke kansen in hun organisatie. Daarbij passen ze programma's toe die onderdelen bevatten die experts effectief achten om gelijke kansen op behoud en doorstroom te bevorderen (Hulsegge et al., 2022). Er is echter ook ruimte voor organisaties om meer impact te behalen bij het bevorderen van gelijke kansen op doorstroom en behoud van medewerkers met een migratieachtergrond. Hieronder beschrijven we de kansen waarop meer impact behaald kan worden.

Het is voor organisaties haalbaar om meer effectieve programma's voor gelijke kansen op doorstroom en behoud van medewerkers met een migratieachtergrond in te zetten. Organisaties hebben meestal een onboardingprogramma (81%) en aandacht voor leiderschapsontwikkeling (87%). Er wordt beperkt ingezet op talent ontwikkelprogramma's (28%) en medewerkersnetwerken (39%). Daarnaast heeft ongeveer de helft van de organisaties een mentor- en/of sponsorprogramma (52%). Er lijkt bij organisaties wel ruimte te zijn om zulke programma's in te voeren wanneer ze die niet hebben. Van de organisaties die een bepaald programma niet hebben, denkt ongeveer één op de vijf dit wel te kunnen invoeren binnen 2 jaar.

De meeste organisaties kunnen processen van talentontwikkeling, evaluatie en promotie verder formaliseren en structureren, om gelijke kansen in doorstroom te bevorderen. Er zijn mogelijkheden om de procedure voor promotie en interne vacatures verder te objectiveren. Weinig organisaties hebben hiervoor een geformaliseerde en gestandaardiseerde procedure (29%). Bij organisaties met een geformaliseerde en gestandaardiseerde procedure missen vaak onderdelen die volgens experts bijdragen aan gelijke kansen in doorstroom, zoals het gebruik van een gestandaardiseerd format (gebruikt 58%), het vaststellen van beperkt aantal functie-eisen (doet 68%) en het opstellen van een individueel ontwikkelpad voor elke medewerker (doet 63%). De rol van leidinggevenden bij het bevorderen van gelijke kansen wordt ook beperkt ingebed en geïntegreerd in bestaande structuren. Zo beoordeelt slechts een klein deel van de organisaties leidinggevenden op wat ze doen om gelijke kansen te bevorderen (doet 34%), terwijl de meeste organisaties aangeven dit wel te kunnen doen. Het verantwoorden van keuzes en acties door leidinggevenden is volgens de literatuur een belangrijke faciliterende factor voor het vergroten van gelijke kansen (Groysberg & Connoly, 2013; Van Knippenberg, Nishii & Dwertmann, 2020). Uit interviews met koploperorganisaties komt naar voren dat streefcijfers voor leidinggevenden kunnen helpen en dat het belangrijk is om de effecten van gewijzigde procedures te borgen door de voortgang regelmatig (bijvoorbeeld elk kwartaal) te bespreken.

Ingezette programma's en acties om medewerkers te ondersteunen, waaronder mentor-, sponsor-, en talentprogramma's, missen nog vaak effectieve elementen waarmee ze ten volle kunnen bijdragen aan gelijke kansen op doorstroom en behoud van medewerkers met een migratieachtergrond in de organisatie. De elementen die het vaakst missen en wel ingevoerd kunnen worden volgens organisaties staan beschreven in Tabel 2.

Er is bij de meeste organisaties in deze mentor-, sponsor-, en talent ontwikkelprogramma's weinig specifieke aandacht voor medewerkers met een migratieachtergrond. Ze worden bijvoorbeeld zelden extra aangemoedigd om deel te nemen (verschilt per programma, range: 22-36%). Dit kan volgens experts echter wel bijdragen aan de effectiviteit (Hulsegge et al., 2022) en is volgens ongeveer twee derde van de organisaties ook mogelijk. Daarnaast worden bepaalde programma specifieke onderdelen die volgens experts effectief zijn soms nog niet toegepast. Tegelijkertijd geven organisaties aan dat dat wel mogelijk zou zijn. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het bieden van informatie over besluitvorming in het onboardingprogramma, het koppelen van een vertrouwenspersoon aan het medewerkersnetwerk en de duur van het mentor- of sponsorprogramma verlengen naar minimaal één jaar.

Tabel 2. Overzicht van onderdelen van programma's die volgens experts effectief zijn, maar die door minder dan de helft van de organisaties worden ingezet terwijl dit vaak wel zou kunnen.

	Programma	Onderdelen die volgens experts effectief zijn, maar die nog relatief weinig worden toegepast door organisaties terwijl dit bij minimaal een derde van de organisaties wel zou kunnen
Ondersteuning van medewerkers	Onboardingprogramma	<ul style="list-style-type: none"> Het bevat een apart onderdeel over D&I
	Medewerkersnetwerk	<ul style="list-style-type: none"> Medewerkers met een migratieachtergrond worden extra aangemoedigd om deel te nemen Er zijn diverse soorten medewerkersnetwerken binnen de organisatie, waardoor er altijd wel één is waar een medewerker zich thuis voelt
	Mentor- en /of sponsorprogramma	<ul style="list-style-type: none"> Medewerkers met een migratieachtergrond worden extra aangemoedigd om deel te nemen Het mentor/sponsorprogramma duurt minimaal een jaar
	Talent ontwikkelprogramma	-
Inclusief leiderschap	Leiderschapsontwikkeling en training	<ul style="list-style-type: none"> Bij het werven en selecteren van nieuwe leidinggevende is aandacht voor hoe ze D&I bevorderen Leidinggevend worden in hun evaluatie aangesproken op hun rol in het diversiteit- en inclusiebeleid
Formalisieren en structureren van procedures		<ul style="list-style-type: none"> De organisatie evalueert hoe de doorstroom van medewerkers met verschillende achtergronden (zoals mensen met een migratieachtergrond) zich verhoudt tot de doorstroom van andere medewerkers

In leiderschapsontwikkeling of training kan er meer aandacht worden gegeven aan D&I. Ongeveer 60% van de leidinggevend is bekend met hun rol in het D&I-beleid, en ongeveer de helft van de leidinggevend leert aandacht te hebben voor discriminatie (55%), veelal in anti-biastrainingen. Deze trainingen rondom onbewuste vooroordelen en inclusie werken volgens de gesproken koploperorganisaties vooral als er via het oefenen van casuïstiek wordt ervaren hoe en wanneer exclusie toch gebeurt. Belangrijk is dat leidinggevend concreet handelingsperspectief krijgen (Bezrukova et al., 2012; Hulsegge et al., 2022).

Een voorbeeld volgens organisaties is dat leidinggevendenden medewerkers met een migratieachtergrond meer gaan aandragen voor talent ontwikkelprogramma's en hogere functies.

Meer aandacht voor borging en opvolging van leiderschapsontwikkeling en training is nodig voor duurzame effecten op behoud en doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond. Borging en opvolging van de training zijn erg belangrijk voor de effectiviteit (Bezrukova et al., 2012; Hulsegge et al., 2022). Voorbeelden van borging bij koploperorganisaties zijn intervisies rondom het thema en dialoog in andere vormen met collega-leidinggevendenden, zoals driemaandelijks kalibratiesessies waarbij beoordelingen kunnen worden besproken. HR- en/of diversiteitscommissies kunnen helpen dit beleid op de agenda te zetten en te houden. Ten slotte, kan inclusief leiderschap in veel organisaties verder geborgd worden door de acties die leidinggevendenden nemen om gelijke kansen te bevorderen in evaluatie- en functiegesprekken te bespreken.

Onderzoeksvraag 2: In hoeverre passen (koploper)organisaties de randvoorwaarden toe die de implementatie van programma's bevorderen?

De programma's die koploperorganisaties inzetten voldoen meestal aan de randvoorwaarden die nodig zijn voor succesvolle implementatie van D&I-programma's. Dit is volgens organisaties -in lijn met de literatuur (Hummel et al., 2022; SER, 2019; Senen et al., 2021; van den Berg et al., 2023) - ook essentieel voor het slagen.

De gesproken organisaties gebruiken veelal een integrale systematische aanpak die is gebaseerd op een analyse in de organisatie wat nodig is en wat haalbaar is. Dit wordt ondersteund met een visie en commitment vanuit de top. Medewerkers worden op verschillende manieren betrokken en geïnformeerd. Organisaties die een zogenaamde taskforce, een diversiteitscommissie of werkgroep, hebben, zijn hier enthousiast over. Zij kunnen bij uitstek activiteiten organiseren waarin medewerkers betrokken worden, zoals rondetafelgesprekken, individuele gesprekken of een online platform waar medewerkers (anoniem) hun mening kunnen geven. Bij de meeste organisaties is de CEO of iemand anders van de directie onderdeel van de taskforce. Dit verhoogt zowel volgens de organisaties als de literatuur de effectiviteit van programma's doordat dit commitment vanuit de top en aansprakelijkheid/verantwoordelijkheid ('social accountability') vergroot (Dobbin & Kalev, 2016; (Van Knippenberg, Nishii, & Dwertmann, 2020).

Het belangrijkste aanknopingspunt ter verbetering in de randvoorwaarden is dat organisaties specifiekere doelen stellen voor het bevorderen van gelijke kansen op doorstroom en dit ook monitoren. De meeste organisaties hebben geen concrete doelen op culturele diversiteit en monitoren ook de doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond niet. Slechts 29% van de organisaties heeft een geformaliseerde en gestructureerde doorstroomprocedure en daarvan monitort slechts 21% doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond. Dit komt overeen met recente bevindingen uit de Nederlandse Inclusiviteitsmonitor, waarin slechts 29% concrete doelen stelt, en 12% effecten van D&I programma's monitort (van den Berg et al., 2023). Onderzoek laat echter zien dat het stellen van concrete doelen en monitoren helpt om gericht acties in te zetten en bij te sturen waar nodig (Groysberg & Connolly, 2013; Hummel et al., 2022; Hulsegge et al., 2022; Mor Barak, 2015; SER, 2019; Senen et al., 2021; Van Knippenberg, Nishii, & Dwertmann, 2020).

De gesproken organisaties die culturele diversiteit in de organisaties wel meten, zijn hier enthousiast over: "meten is weten". Zij meten dit op vrijwillige basis en hebben dit geïntegreerd in bestaande systemen, zoals SAP of medewerkerstevredenheidsonderzoeken.

De respons is volgens organisaties voldoende (50 tot 80%) waardoor het hen helpt met evalueren en sturen. Het vormt voor hen de basis voor keuzes van maatregelen, het helpt om mensen te overtuigen van de noodzaak voor maatregelen en het helpt met de evaluatie van ingezette maatregelen.

Eén van de belemmeringen voor het monitoren die organisatie noemen, is de privacywetgeving en het willen waarborgen van de privacy in het geval van lekken, over deze specifieke doelgroep. Daarnaast geven organisaties aan dat ze niet goed weten hoe dit moet, dat het te veel moeite kost en daarom geen prioriteit is, of dat het te weinig oplevert omdat culturele diversiteit in de subtop en top zo te tellen is. Om meer organisaties zover te krijgen dat ze de doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond monitoren, helpt het om belemmeringen met betrekking tot privacy en de complexiteit weg te nemen. Deze organisaties kunnen worden geholpen met beschikbare handleidingen van bijvoorbeeld de SER (SER, 2021) en NIM (van den Berg et al., 2021) en met tips en voorbeelden van andere organisaties.

Onderzoeksvraag 3: Zetten organisaties maatregelen specifiek voor de doelgroep medewerkers met een migratieachtergrond in?

Er is meestal geen specifieke aandacht voor medewerkers met een migratieachtergrond in de onboarding-, mentor-, sponsor of talentprogramma's. Ze worden meestal niet extra aangemoedigd om deel te nemen aan programma's (verschilt per programma, range: 22-36%), er zijn weinig specifieke onderdelen voor medewerkers met een migratieachtergrond (verschilt per programma, range: 0-18%). De meeste programma's bevatten überhaupt geen onderdeel over D&I (verschilt per programma, range: 11-61%).

Het is volgens de meeste organisaties wel mogelijk om meer in te zetten op medewerkers met een migratieachtergrond, al is niet alles wenselijk. Medewerkers met migratieachtergrond kunnen actiever uitgenodigd worden voor programma's, zoals een mentor- of talentprogramma. Leidinggevende of bijvoorbeeld een D&I-adviseur stimuleert medewerkers met een migratieachtergrond om deel te nemen aan programma's of draagt hen voor in sommige organisaties. Het helpt volgens sommige gesproken organisaties om medewerkers met een migratieachtergrond een "extra zetje" te geven om deel te nemen. Ook is het volgens de meeste organisaties mogelijk om onderdelen in programma's te ontwikkelen die specifiek aansluiten bij de behoeften van de doelgroep en er kan gemakkelijk meer aandacht worden gegeven aan culturele of religieuze uitingen. Dit laatste kan bijdragen aan gevoel van inclusie bij medewerkers met een migratieachtergrond, maar niet direct op gelijkere kansen op doorstroom (Hulsegge et al., 2022).

Het merendeel van de gesproken organisaties geven net als experts aan dat het niet wenselijk is om programma's alleen aan te bieden aan medewerkers met een migratieachtergrond (Hulsegge et al., 2022). Volgens experts kan het zelfs averechts werken, en ook organisaties geven aan dat het draagvlak hiervoor laag is en dat ook medewerkers met een migratieachtergrond dit zelf niet willen: "Je wilt ten koste van alles voorkomen dat iemand zegt dat je hier zit omdat je een kleur hebt of vrouw bent." Uit de literatuur blijkt dat het belangrijk is om een zero-sum mentaliteit te voorkomen waarbij werknemers het idee krijgen dat één groep verder komt ten koste van een andere groep (Brannon, Carter, Murdock-Perriera, & Higgingbotham, 2018). Het voorkomen van een zero-sum mentaliteit kan volgens Brannon en collega's (2018) door rekening te houden met de doelen en motivatie van zowel de minderheidsgroep(en) als de meerderheidsgroep.

Enkele organisaties hebben echter wel programma's die alleen openstaan voor medewerkers met een migratieachtergrond en zijn daar zeer positief over. Volgens hen leidt dit wel degelijk tot gelijkere kansen in behoud en doorstroom en is er draagvlak voor. Het belangrijkste waardoor dit volgens hen werkt is dat het heel gedegen, uitgebreide en goed doordachte en uitgevoerde programma's zijn met duidelijke steun vanuit de top van de organisatie. Er is bijvoorbeeld niet alleen aandacht voor steun van medewerkers met een migratieachtergrond in een talentprogramma, maar ook voor het coachen en betrekken van direct leidinggevenden. Het is hierbij volgens organisaties extra van belang goed uit te leggen waarom het programma exclusief voor medewerkers met een migratieachtergrond is, het liefst onderbouwt met cijfers over achtergestelde kansen in behoud en doorstroom. Ondanks dat het volgens experts niet effectief is om programma's alleen open te stellen voor een bepaalde doelgroep (Hulsegge et al., 2022), zijn hier dus wel positieve ervaringen mee in de praktijk en behoeft dit verder onderzoek in welke omstandigheden dit juist wel effectief kan zijn.

Onderzoeksvraag 4 In hoeverre vragen programma's met aandacht voor D&I iets anders dan andere (HRM) programma's?

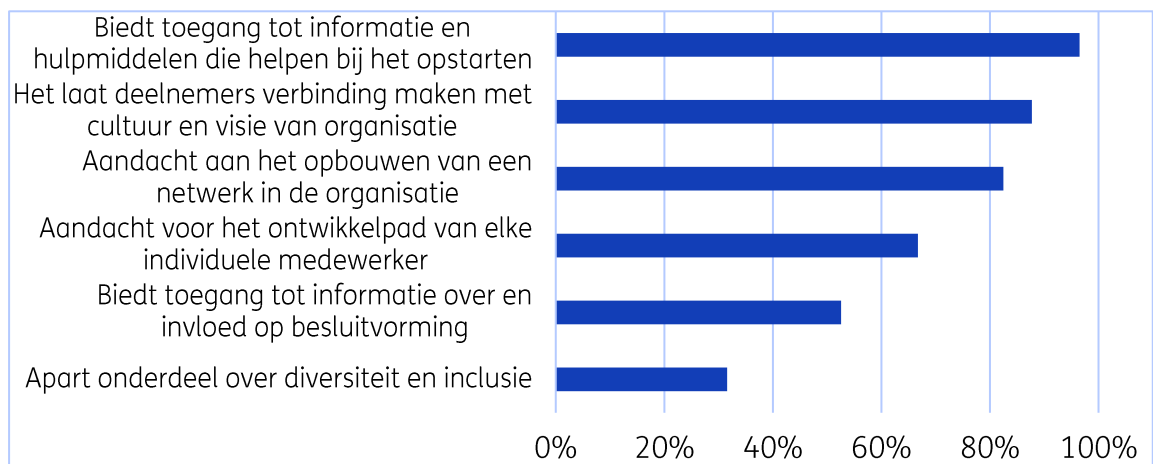
De implementatie van programma's en beleid rondom D&I blijkt in de praktijk niet wezenlijk anders dan andere HRM implementatietrajecten. Een deel van de gesproken organisaties geven aan dat er initieel vaak meer weerstand en argwaan heerst voor programma's of beleid gericht op D&I vergeleken met andere programma's of beleid. Hierdoor is extra aandacht nodig voor de communicatie van het belang hiervan. Uit dit onderzoek komt ook naar voren dat door de gevoeligheid op het onderwerp, ambassadeurs, zoals een directielid, ook een extra belangrijke rol hebben in het creëren van draagvlak. Uit andere studies blijkt ook dat het inzetten van ambassadeurs of rolmodellen een goede manier is om draagvlak te vergroten (o.a. Chanland & Murphy, 2017; Hulsegge et al., 2022; Senen et al., 2021).

3 Resultaten

In dit hoofdstuk bespreken we de resultaten uit de vragenlijsten en interviews per onderdeel: alle zes programma's, het toepassen van randvoorwaarden, maatregelen voor de doelgroep en HRM-beleid gericht op D&I in vergelijking met ander HRM-beleid.

3.1 Onboardingprogramma

De meeste organisaties (81%) geven in de vragenlijst aan een onboardingprogramma te hebben (Bijlage B: tabel 2). Van de organisaties die dit niet hebben, denkt 67% dit wel binnen twee jaar te kunnen invoeren. Figuur 1 laat zien in hoeverre organisaties onderdelen in hun onboardingprogramma hebben die volgens experts effectief zijn om gelijke kansen in behoud te bevorderen (Hulsegge et al., 2022).



Figuur 1. Aanwezigheid van elementen in een onboardingprogramma die volgens experts bijdragen aan behoud en doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond.

De meeste organisaties lijken gebruik te maken van de meeste elementen die volgens experts effectief zijn om behoud van medewerkers met een migratieachtergrond te bevorderen (Figuur 1; Bijlage B: tabel 3). De meeste organisaties bieden in hun onboardingprogramma toegang tot informatie en hulpmiddelen, laten nieuwe medewerkers verbinding maken met de cultuur en visie van de organisatie en hebben aandacht voor het opbouwen van een netwerk. De programma's zouden nog vaker een onderdeel over D&I kunnen hebben, en rekening kunnen houden met culturele en religieuze, daar ontbreekt het vaak nog aan. Het is volgens de meeste organisaties wel mogelijk om deze onderdelen te integreren in het onboardingprogramma wanneer deze afwezig zijn (Bijlage B: tabel 3). De organisaties die nog geen onboardingprogramma hebben, denken vaak dat het wel lastig is om deze onderdelen te implementeren (Bijlage B: tabel 2).

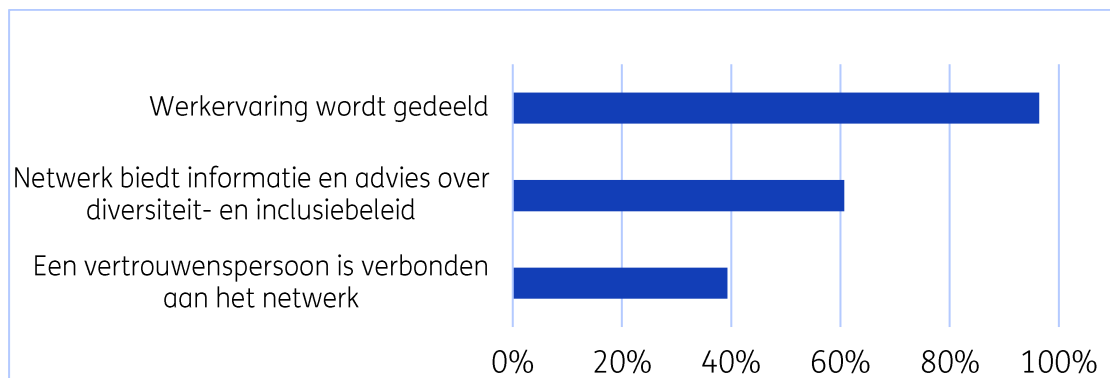
Tips en voorbeelden van (koploper)organisaties

In het onboardingprogramma is het goed mogelijk en volgens geïnterviewden ook gewenst om meer aandacht te besteden en D&I en het creëren van een fijne sfeer. Dit kunnen simpele, makkelijk te integreren dingen zijn. Denk daarbij aan het snel duidelijk maken wat de visie van de organisatie is op het gebied van D&I en aangeven op welke manier culturele of religieuze uitingen mogelijk zijn, zoals vrij nemen op zelfgekozen feestdagen. Het is volgens geïnterviewden ook belangrijk om rolmodellen snel zichtbaar te maken en te zorgen voor een echt persoonlijk welkom. Een praktijkvoorbeeld van een kleinere geïnterviewde organisatie (±50mw): deze organisatie had een onboarding geëvalueerd. Dit bestond eerder uit een introductiedag, weekstart, een maaltijd uit de keuken van de baas en een terugkomdag na een maand. Uit de feedback naar voren dat medewerkers zich 'verloren' voelden. Samen met de deelnemers is toen bedacht ook na maand 2 en 3 terugkommomenten en ook het koken door te zetten.

Het is volgens geïnterviewden van belang om snel opvolging te geven aan de dingen die zijn geschetst en beloofd tijdens het sollicitatiegesprek en de onboarding. Denk aan het snel opstarten van de ontwikkelcyclus, maar ook aan de beeldvorming dat organisatie zegt te streven voor gelijke kansen, maar dat dit in de praktijk vaak niet gezien wordt door (nieuwe) medewerkers.

3.2 Medewerkersnetwerk

Minder dan de helft van organisaties (39%) geeft in de vragenlijst aan een medewerkersnetwerk te hebben (Bijlage B: tabel 6). Ook schatten weinig organisaties in (20%) dat zij dit wel binnen twee jaar kunnen invoeren. Figuur 2 laat zien in hoeverre organisaties onderdelen in hun medewerkersnetwerk hebben die volgens experts effectief zijn om gelijke kansen in behoud te bevorderen (Hulsegge et al., 2022).



Figuur 2. Aanwezigheid van elementen in een medewerkersnetwerk die volgens experts bijdragen aan behoud en doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond.

In de medewerkersnetwerken die er zijn, is het delen van werkervaring een vast onderdeel (Figuur 2; Bijlage B: tabel 7). Ook bevatten de netwerken meestal een onderdeel over diversiteit- en inclusiebeleid, maar is een vertrouwenspersoon - een element dat experts effectief vinden - meestal niet aan het netwerk verbonden. Hier is ruimte voor verbetering. Voor de doelgroep met migratieachtergrond bestaan nog weinig doelgroep specifieke medewerkersnetwerken en organisaties geven aan dat ook niet iedereen bij een netwerk kan aansluiten (Bijlage B: tabel 8). De meeste organisaties geven wel aan dat zij programma's effectiever zouden kunnen maken door bijvoorbeeld de doelgroep meer aan te moedigen en ook bovenstaande elementen (vertrouwenspersoon, informatie over D&I-beleid, een netwerk voor iedereen) te verbeteren (Bijlage B: tabel 7 en 8, range 29-50% denkt dit te kunnen t.o.v. 4-7% die dat niet denkt te kunnen).

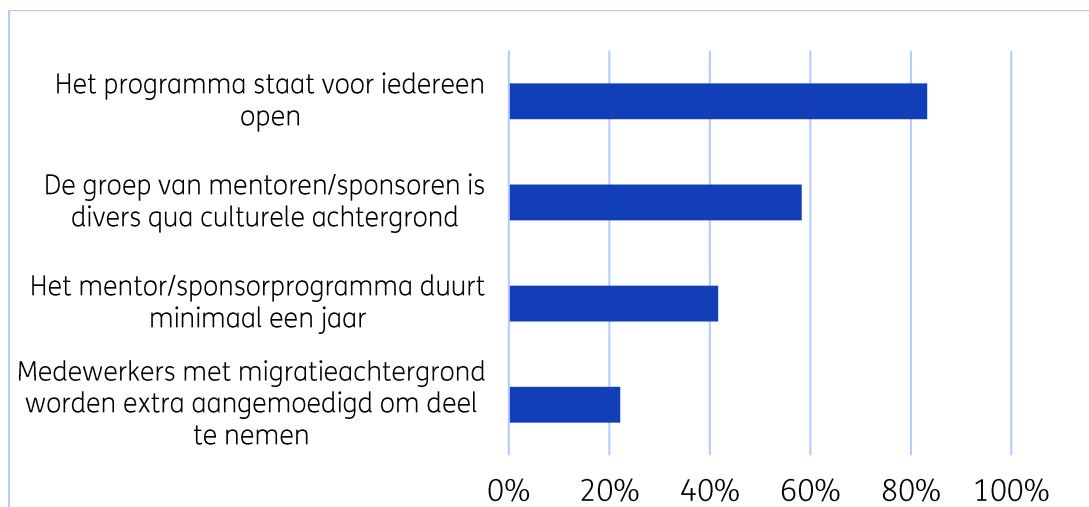
Tips en voorbeelden van (koploper)organisaties

Organisaties geven aan dat de medewerkersnetwerken met een focus op D&I vooral gericht zijn op creëren van bewustwording en ambassadeurschap om het belang van D&I uit te dragen. Met medewerkersnetwerken bedoelen sommige organisaties ook een taskforce of werkgroep. Deze organiseren verschillende activiteiten met vaak een inspiratie element waarna de deelnemers van de bijeenkomst het gesprek aangaan met elkaar: van presentaties over verschillende D&I onderwerpen tot aan een leesclub. Een van de geïnterviewden geeft aan dat zij daarnaast een online platform hebben waarbij dit gesprek en de verdieping met elkaar wordt gestimuleerd. D&I is hier ook een onderdeel van. Op het forum worden topics geplaatst en besproken, begeleid door een moderator.

De geïnterviewden geven aan dat zij positieve ervaringen hebben met de medewerkersnetwerken die zijn voortgekomen uit andere doelgroepgerichte programma's, zoals een talentprogramma specifiek voor medewerkers met een migratieachtergrond. Medewerkersnetwerken kunnen dus goed voortbouwen op of aanvullend zijn aan andere programma's, omdat deelnemers van de programma's namelijk vaak automatisch een community met elkaar vormen. In het kader van doorstroom worden bijvoorbeeld ook vacatures met elkaar gedeeld.

3.3 Mentor- en/of sponsorprogramma

De helft van de organisaties (52%) geven in de vragenlijst aan een mentor en/of sponsorprogramma te hebben (Bijlage B: tabel 10). Van de organisaties die dit niet hebben, denkt maar 20% dit wel binnen 2 jaar te kunnen invoeren. Figuur 3 laat zien in hoeverre organisaties onderdeelen in hun programma hebben die volgens experts effectief zijn om gelijke kansen in behoud en doorstroom te bevorderen (Hulsegge et al., 2022).



Figuur 3. Aanwezigheid van elementen in een mentor/sponsorprogramma die volgens experts bijdragen aan behoud en doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond.

De meeste mentor- en/of sponsorprogramma staan meestal voor iedereen open en in iets meer dan de helft van de organisaties is er ook sprake van een groep mentoren met een cultureel diverse achtergrond (Figuur 3; Bijlage B: tabel 11). De programma's die er zijn, duren vaak kort (42% is langer dan 1 jaar). Er is ook weinig specifieke aandacht voor medewerkers met een migratieachtergrond. Zij worden bijvoorbeeld weinig extra aangemoedigd om deel te nemen (22%) en er is zelden (11%) een apart onderdeel voor medewerkers met een migratieachtergrond.

De meeste organisaties zien wel mogelijkheden om het programma effectiever te maken en meer specifieke aandacht te besteden aan medewerkers met een migratieachtergrond door hen extra aan te moedigen en een deel van het programma voor hen in te richten (Bijlage B: tabellen 11 en 12: 65% denkt dit te kunnen t.o.v. 8% die denkt dat dit niet kan).

Tips en voorbeelden van (koploper) organisaties

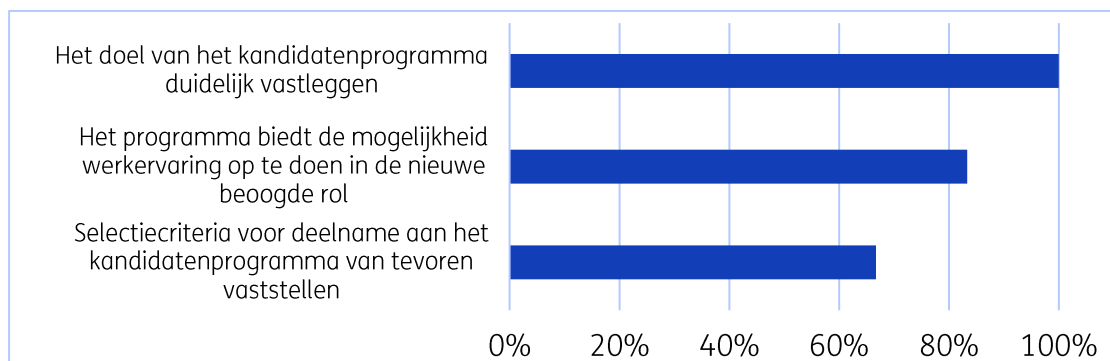
De geïnterviewde organisaties geven aan dat ze het idee hebben dat het mentor/sponsorprogramma nuttig is voor het behoud en doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond. Zij zien dat een mentor- of sponsorprogramma helpt om bewustwording en begrip te vergroten bij met name de mentoren die al wat langer bij de organisatie werken en waar meer aandacht voor D&I is gekomen. Ook draagt het bij aan het opbouwen van een netwerk en leren de mentoren de kwaliteiten van mentees kennen, waardoor hun kans op doorstroom vergroot. Uit gemeten uitkomsten van het programma van een van de geïnterviewde organisaties, blijkt dat de deelnemers zich meer gewaardeerd en gezien voelen na afloop. Het helpt volgens de organisaties om medewerkers met een migratieachtergrond aan te moedigen om deel te nemen, omdat zij soms toch achterblijven in de aanmeldingen.

Een tip om deze positieve uitkomsten te bereiken met het programma is om veel aandacht te besteden aan een goede match tussen mentee en mentor: qua communicatie stijl, ambities en verschillen en overeenkomsten in werkervaring. Een brede poule van beschikbare mentoren met (cultureel) diverse achtergronden helpt de kans op de match te vergroten.

Een van de geïnterviewde deelt de volgende praktijkles na een evaluatie van het mentor/sponsor programma van afgelopen jaar: zorg voor een vaste structuur van het programma en goede aandacht voor het scheppen van verwachtingen. Hun mentorprogramma bestond eerder uit een aantal losse onderdelen en de mentor/mentee combinaties werden na het koppelen vrijgelaten in de structuur van het traject. Uit de evaluatie namen zij als belangrijkste verbeterpunten mee het programma verder te professionaliseren met vaste programmaonderdelen, zoals een structuur met het bijhouden voortgang van de leervraag en resultaat en ook de aanwezigheid van een vast aantal bijeenkomsten, workshops of werksessies. Ook het scheppen van duidelijke verwachtingen over de opbrengsten van het programma werd van groot belang geacht, zodat er geen verwarring kan zijn over het doel van het programma. Persoonlijke aandacht in 1-op-1 gesprekken kan hierbij helpen.

3.4 Talent ontwikkelprogramma

Uit de respons van de vragenlijst blijkt dat de meeste organisaties geen talent ontwikkelprogramma's hebben (28% van de organisaties heeft dat) (Bijlage B: tabel 14). Van de organisaties die dit niet hebben, denkt ook maar 17% dit wel binnen twee jaar te kunnen invoeren. In Figuur 4 is te zien in hoeverre bestaande talent ontwikkelprogramma's onderdelen hebben die volgens experts effectief zijn om gelijke kansen in behoud en doorstroom te bevorderen (Hulsege et al., 2022).



Figuur 4. Aanwezigheid van elementen in een talent ontwikkelprogramma die volgens experts bijdragen aan behoud en doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond.

Uit de vragenlijst komt het beeld naar voren dat de meeste organisaties de effectieve elementen bevatten (Figuur 4; Bijlage B: tabel 15). Selectiecriteria voor deelname aan het talent ontwikkelprogramma zijn bij twee derde van de organisaties van tevoren vastgesteld (67%), het doel van het talent ontwikkelprogramma is altijd duidelijk vastgelegd (100%) en het programma biedt in bijna alle gevallen de mogelijkheid werkervaring op te doen in de nieuwe beoogde rol (83%).

Bijna helft van de organisaties ziet een goede afspiegeling van de rest van de organisatie terug in de talent ontwikkelprogramma (Bijlage B: tabel 16). Er wordt in weinig programma's inhoudelijk aandacht besteed aan de verschillen in gedrag, houding en vaardigheden van mensen (22%). Weinig programma's moedigen medewerkers met een migratieachtergrond extra aan om deel te nemen (28%). Geen enkel programma heeft een specifiek onderdeel voor medewerkers met een migratieachtergrond. De meeste organisaties zien wel mogelijkheden om meer aandacht te besteden aan medewerkers met een migratieachtergrond (Bijlage B: tabel 16: 61% zegt deze groep extra te kunnen aanmoedigen deel te nemen, 0% denkt dit niet te kunnen en 11% weet het niet).

Tips en voorbeelden van (koploper)organisaties

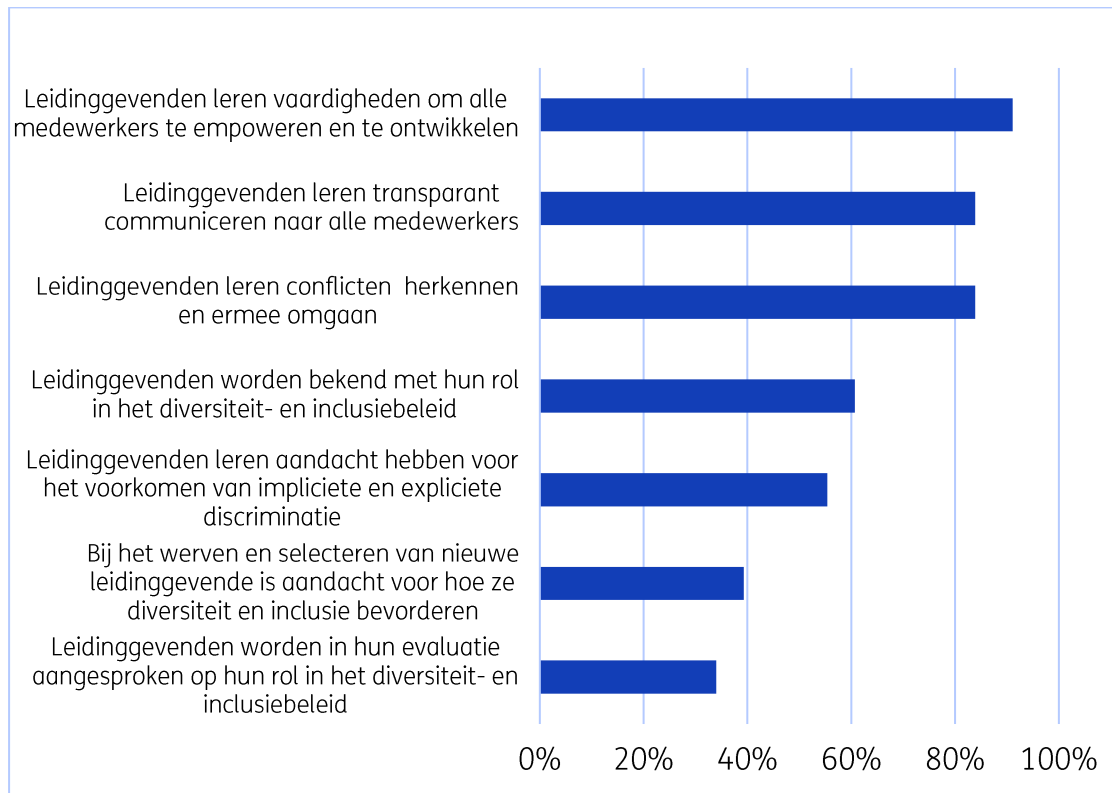
Geïnterviewden geven aan dat aanmelding voor talent ontwikkelprogramma's gebeurt via interne uitnodigingen waarvoor medewerkers zich ofwel zelf kunnen aanmelden, ofwel worden aangedragen voor leidinggevenden. Een zorg die werd gedeeld door een aantal organisaties is dat ze zien dat de meeste leidinggevenden sneller geneigd zijn medewerkers zonder migratieachtergrond aan te wijzen voor een programma of voordeel te geven in een voortgangsgesprek. Een aantal gesproken organisaties zien namelijk het algemene beeld dat ook leidinggevenden de voorkeur geven aan mensen op wie ze lijken en met wie ze makkelijker kunnen communiceren. Dit betekent dus dat medewerkers met migratieachtergrond minder kansen hebben, tenzij hier aandacht aan wordt besteed.

Organisaties benoemen dat dit bijvoorbeeld kan door leidinggevende talentprogramma's vaker te laten benoemen in ontwikkelgesprekken met medewerkers met een migratieachtergrond. Ook kunnen diversiteitscommissies personen actief aandragen als kandidaten voor programma's. In een van de organisaties worden kalibratiesessies, overleggen met collega-leidinggevenden, gehouden waarin zij ontwikkelpaden van medewerkers te bespreken en daaruit gezamenlijk talenten te kiezen die zij willen aandragen.

Er zijn organisaties die een apart programma hebben voor medewerkers met een migratieachtergrond en zij zijn hier erg enthousiast over, omdat ze 'zien dat het werkt' in de doorstroom van talent van deze medewerkers. Een van deze geïnterviewde organisaties heeft een traject van drie jaar waarbij kandidaten worden klaargestoomd voor een bepaalde functie. Ze zien hier positieve reacties van kandidaten, maar ook van afdelingen waar de kandidaten werken. Het succes van dit traject hangt samen met bevlogen programmacoördinator en de uitgebreide opzet van het programma, waaronder leren on-the-job samen met een buddy, trainingen, coaching, netwerkbijeenkomsten, koppeling aan een mentor en een betrokken leidinggevende. Empowerment en persoonlijke effectiviteit van kandidaten staan centraal waarbij elke kandidaat zijn meerwaarde voor de organisatie kan laten zien.

3.5 Leiderschapsontwikkeling

Veruit de meeste organisaties geven in de vragenlijst aan aandacht te besteden aan leiderschapsontwikkeling (87%) (Bijlage B: tabel 18). Van de organisaties die het nog niet hebben, denkt 43% dit wel binnen twee jaar te kunnen invoeren.



Figuur 5. Aanwezigheid van elementen in leiderschapsontwikkeling die volgens experts bijdragen aan behoud en doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond.

In Figuur 5 en Bijlage B: tabel 19 is te zien in hoeverre bestaande leiderschapsprogramma's onderdelen hebben die volgens experts effectief zijn om gelijke kansen in behoud en doorstroom te bevorderen (Hulsege et al., 2022). Leiderschapsprogramma's voldoen redelijk goed aan de effectieve elementen: bijna alle programma's hebben aandacht voor het ontwikkelen en empoweren van medewerkers. Bovendien bevatten ze een onderdeel over transparant communiceren en over het herkennen en omgaan met conflicten. Er zijn ook mogelijkheden tot verbetering met name door leidinggevende te leren hoe ze discriminatie kunnen voorkomen en voor de rol van leidinggevende in het D&I beleid. Slechts 34% van de leidinggevende aangesproken op hun rol in het D&I beleid. Ook bij het selecteren van een nieuwe leidinggevende kan meer aandacht worden besteed aan de competenties van die leidinggevende met betrekking tot D&I. Meestal is het volgens de organisaties wel mogelijk de effectieve onderdelen in te voeren wanneer deze nog ontbreken zoals aandacht bij het werven en selecteren van leidinggevenden (bij 48% kan dit, bij 2% niet), en leren voorkomen van discriminatie (bij 38% kan dit, bij 0% niet) (Bijlage B: tabel 19).

Tips en voorbeelden van (koploper)organisaties

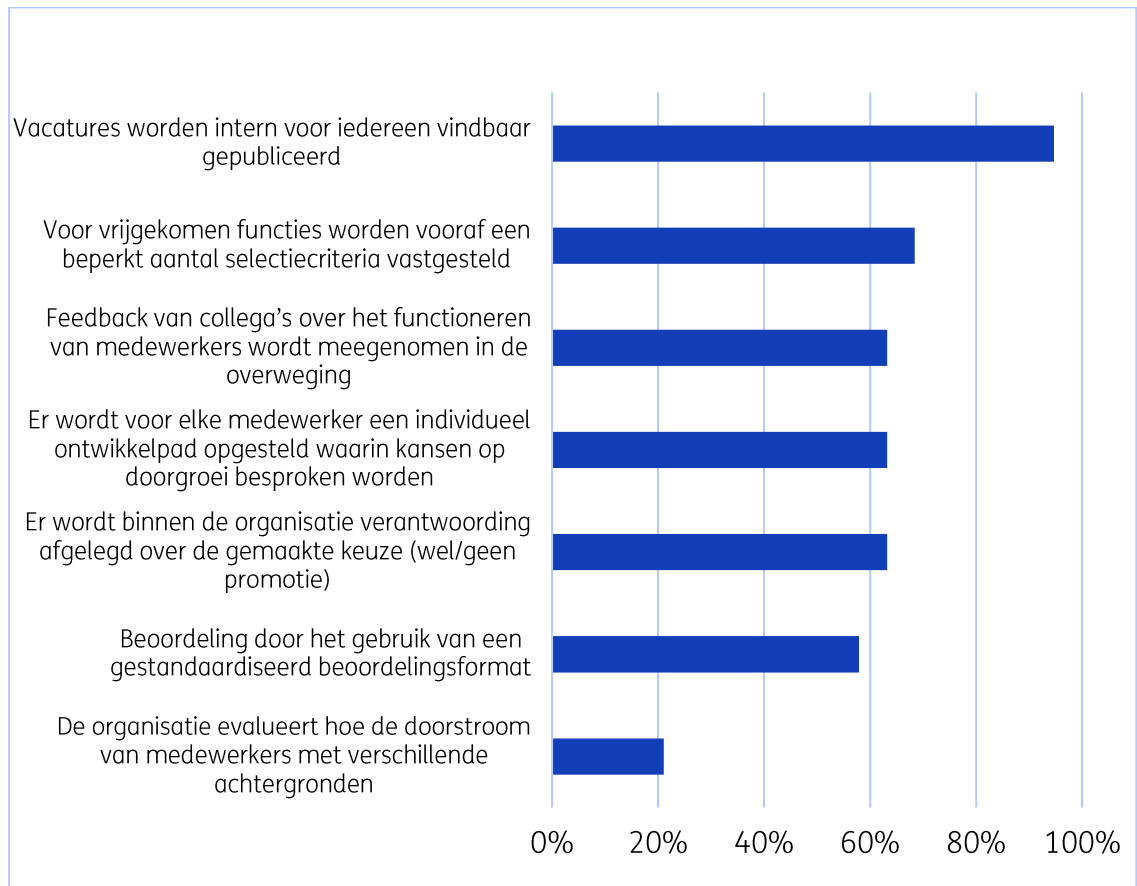
Leiderschapsontwikkeling kan verbeterd worden door meer aandacht te besteden aan D&I. Dit kan volgens organisaties ook. Dat is volgens gesproken organisaties belangrijk, omdat leiderschapsontwikkeling met oog voor de medewerker met migratieachtergrond hun doorstroom bevordert. Bij de opleidingsprogramma's voor de leidinggevenden is het volgens geïnterviewden van belang om aandacht te hebben voor borging en opvolging. Dit kan bijvoorbeeld door na het ontwikkelprogramma door te gaan met intervisie en dialoog in andere vormen met collega-leidinggevenden ieder kwartaal. Het helpt volgens geïnterviewden ook als HR dit inbouwt in het proces en het op de agenda blijft zetten als vast onderdeel. Het is hierbij volgens organisaties wel belangrijk dat het meedoen vrijwillig blijft.

Geïnterviewden zijn positief over het opnemen van D&I bevorderende competenties in het functieprofiel. Streefcijfers voor meer diverse teams met in ieder geval twee medewerkers met een migratieachtergrond, kunnen helpen bij het sturen en evalueren hoe effectief leiderschapsprogramma's en leidinggevenden bijdragen aan doorstroom en behoud. Dit gebeurt volgens de geïnterviewden echter nog weinig, in lijn met de resultaten van de vragenlijst.

Verschillende geïnterviewden benoemen ook de trainingen voor leidinggevende rondom onbewuste vooroordelen en inclusie. Er zijn veel trainingen en die worden ook regelmatig ingezet. Wat volgens de organisaties vooral werkt, is als er via het oefenen van casuïstiek wordt ervaren hoe en wanneer exclusie toch gebeurt. Zo kunnen leidinggevenden met het selecteren en herkennen van talent inclusiever worden (zie box formaliseren en structureren van procedures).

3.6 Formaliseren en structureren van procedures

Tot slot bespreken we formaliseren en structureren van procedures met betrekking tot de doorstroom. Weinig organisaties geven in de vragenlijst aan een geformaliseerde en structureerde procedures voor doorstroom te hebben (29%). Ook maar 20% denkt dit in te kunnen voeren in de komende twee jaar (Bijlage B: tabel 22). De organisaties die het denken te kunnen invoeren denken dat zij de meeste effectieve onderdelen ook zouden kunnen invoeren.



Figuur 6. Aanwezigheid van elementen in een geformaliseerde en gestructureerde procedure die volgens experts bijdragen aan behoud en doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond.

Bij de organisaties die een geformaliseerde en gestructureerde procedures voor de interne doorstroom hebben publiceren bijna alle organisaties interne vacatures naar eigen zeggen goed vindbaar (95%) (Figuur 6; Bijlage B: tabel 23). Ongeveer twee derde heeft selectiecriteria vooraf bepaald (68%) en 58% maakt gebruik van een gestandaardiseerd beoordelingsformat. Het evalueren van doorstroom op basis van culturele achtergrond mist veelal (21%), hier is dus ruimte voor verbetering. De meeste organisaties denken de onderdelen die ze nog niet hebben wel te kunnen invoeren (Bijlage B: tabel 23).

Tips en voorbeelden van (koploper)organisaties

De geïnterviewden erkennen dat er nog veel winst te behalen valt in het formaliseren en structureren van de doorstroom. Volgens hen is het evalueren van de doorstroom met streefcijfers een waardevol instrument voor meer gelijkheid. Denk aan het vergelijken van de voortgangsbeoordelingen met wie er is doorgestroomd. Zijn daadwerkelijk degene met de beste beoordelingen doorgestroomd, zo nee, waar ligt dat aan? Een andere tip is het houden van kalibratiesessies onder begeleiding van HR, waarin leidinggevend beoordelingen met elkaar vergelijken met als doel om eerlijkere beoordelingen te geven. Ook hier kan het volgens de geïnterviewden helpen een verantwoordelijke aan te stellen die kan controleren in hoeverre de procedure en keuze objectief is doorlopen. Deze verantwoordelijke kan komen vanuit HR, het MT of een diversiteitscommissie.

Een van de lastigheden die geïnterviewden benoemen, is dat promotie vaak ook informeler gebeurt. Bijvoorbeeld door bepaalde medewerkers projecten toe te bedelen waarmee zij gewenste ervaring opdoen voor hogere functies. Trainingen voor het herkennen van onbewuste vooroordelen kunnen leidinggevend helpen om hier eerder bewust van te zijn.

Het registreren van cijfers over doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond vinden organisaties vaak erg lastig in verband met de privacywetgeving. De organisaties die dit op vrijwillige basis wel doen, zijn hier heel enthousiast over en geven dit ook als tip mee: “weten is weten, dan kun je ook onderbouwd bijsturen op plannen” (zie monitoring onderzoeksvraag 2). Een aantal organisaties geven aan dat een geformaliseerde en gestructureerde procedure voor doorstroom het volgende punt op de agenda is: veelal hebben zij wel een objectieve werving en selectieprocedure en geloven zij dat objectieve en gestructureerde procedures ook zullen gaan helpen bij gelijkere kansen doorstroom.

Een praktijktip van een van de geïnterviewden is om kritisch te zijn op de elementen van een geformaliseerde en gestructureerde procedure. De organisatie had voor de toelating van een functie een toets in de vorm van een vragenlijst. Daar beek achteraf dat een disproportioneel aantal medewerkers met migratieachtergrond de toets niet haalden. Bij navraag, kwam dit vooral doordat de leesvaardigheid en de vragenstelling (i.e. veel dubbele ontkenningen) niet matchte. Toen zij de test mondeling afnamen, haalden meer medewerkers met migratieachtergrond de toets en konden zij dus solliciteren voor een hogere functie.

3.7 Randvoorwaarden die implementatie van programma's bevorderen

De programma's die koploperorganisaties inzetten voldoen meestal aan de randvoorwaarden die van belang zijn voor het slagen van D&I-programma's. Ze gebruiken een integrale systematische aanpak, ondersteund met een uitgedragen visie en commitment vanuit de top van de organisatie, ze stellen doelen op en monitoren, betrekken en informeren medewerkers.

Integrale systematische aanpak

Een integrale systematische aanpak houdt in dat een aanpak wordt gestart vanuit een goede probleemanalyse (“nulmeting”) als vertrekpunt. In de probleemanalyse kan onder andere gekeken worden hoe het staat met diversiteit, inclusie en gelijke kansen op doorstroom. Dit is volgens organisaties essentieel.

Tips en voorbeelden van (koploper) organisaties

De probleemanalyse wordt verschillend gedaan bij organisaties. Het kan bijvoorbeeld door externe bureaus of via een intern team dat een aanpak opstelt, met meetbare elementen en een vaste plek op de agenda van een organisatie.

Het helpt het om een toegewijde medewerker in combinatie met een kerngroep verantwoordelijk te maken, die vervolgens de rest van de organisatie steeds meer gaan betrekken in kleine stappen. De toegewijde medewerkers, of hoofdverantwoordelijke zoals een D&I manager, is van belang om doelstellingen op de agenda te houden, de systematische aanpak uit te rollen, te blijven aanjagen en andere te enthousiasmeren. Het maakt uit wie deze persoon is: "Het succes hangt af van de personen die aan het roer staan van het thema: die moeten het door en door snappen en gemotiveerd zijn."

Begin met kleine stappen, waarbij er kan worden voortgeborduurd op (kleine) successen. In het begin zijn het vaak individuen die een programma trekken. Het doel daarvan is dat het een olievlek vormt die zich verder verspreid.

Eén organisatie werkte 4 jaar lang hard aan het bevorderen van D&I, maar merkte weinig effect. Dit kwam doordat ze te weinig communiceerde, men niet wist wat ze deden en waarom ze het niet gestructureerd aanpakte. Sindsdien pakken ze het programmatisch aan met een sterke eigen definitie van D&I die ze uitdragen, hebben ze streefcijfers en een task force die wekelijks samenkomt waaronder de CEO zelf. De activiteiten richten zich op vijf pijlers, namelijk commitment, empowerment, recruitment, communicatie en meten. Ze merken dat deze meer programmatische en systematische aanpak beter werkt en voor meer bewustwording zorgt waardoor meer mensen in de organisatie bijdragen aan inclusie en gelijke kansen in instroom en doorstroom.

Draagvlak, ondersteund met visie en commitment vanuit de top

Een duidelijke visie en commitment uit de top is volgens organisaties van belang, waarbij doelen en plannen worden geïntegreerd in jaarplannen en regelmatig (elk kwartaal) wordt besproken op directieniveau. Ook is het op het gebied van D&I extra behulpzaam om het draagvlak te creëren via bottom-up en top-down: de directie moet zich uitspreken en ook vanuit ambassadeurs bottom-up moeten met ideeën kunnen komen.

Tips en voorbeelden van (koploper)organisaties

Organisaties vinden een duidelijke visie (wat wil je precies bereiken) en commitment vanuit de top van groot belang voor het slagen van D&I-programma's. Dit blijkt uit de vragenlijst en de interviews. Wanneer medewerkers die D&I programma's implementeren weerstand ondervinden dan moeten ze kunnen terugvallen op hoger management voor steun.

Bij de start van bepaalde programma's zijn volgens organisaties centrale middelen nodig om programma's op te starten, omdat het anders niet gebeurt. Wanneer afdelingen de positieve effecten ervaren zijn ze soms bereid om zelf ook te investeren.

Het helpt volgens organisaties als D&I prioriteit krijgt in het jaarplan en ook als project op een plan blijven staan. Dat kan verder ondergebracht worden in een afdeling met per afdeling iemand die met naam en toenaam verantwoordelijk is.

Het helpt als de directie of het bestuur zich hard maakt voor D&I en dit als ambassadeurs uitdragen in de organisatie. Een aantal organisaties hebben kernwaarden opgesteld, deels gerelateerd aan D&I, en dragen die uit.

Een rolmodel in de (sub)top waaraan anderen zich kunnen optrekken helpt.

Doelen stellen en monitoren

Ongeveer de helft van de organisaties die de vragenlijst heeft ingevuld heeft doelen op D&I, en evalueert dat ook regelmatig. Het stellen van specifieke doelen op doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond wordt erg beperkt gedaan. Slechts 29% van de organisaties heeft een geformaliseerde en gestructureerde doorstroomprocedure en daarvan monitort slechts 21% de doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond (Bijlage B: tabellen 22-23).

Organisaties in de interviews geven verschillende redenen aan waarom zij culturele diversiteit niet meten. Het geeft geen prioriteit, omdat organisaties verwachten dat inzet op andere D&I-initiatieven sneller effect sorteren. Sommige organisaties zien er ook de noodzaak niet van in, omdat de managers met een migratieachtergrond aan de subtop en top zo te tellen zijn. Organisaties weten niet goed hoe het moet en zien de regelgeving rondom AVG als een belemmering. Soms verwachten zij bij vrijwillige registratie een te lage respons. Bij een enkele organisaties ligt registratie van migratieachtergrond gevoelig doordat ze bang zijn dat geregistreerde cijfers in de toekomst mogelijk misbruikt kunnen worden of kunnen lekken.

Organisaties die etnisch-culturele diversiteit in verschillende lagen in hun organisatie wel meten zijn hier zeer positief over. Dit helpt hen om beleid te maken, te evalueren, bij te sturen en draagvlak te creëren doordat zij met cijfers de noodzaak van maatregelen kunnen onderbouwen. Streefcijfers helpen organisaties als een hefboom om diversiteit in alle lagen van de organisatie te bevorderen. Door van culturele diversiteit KPI's te maken is het hoger management gemotiveerder om doelen te behalen en kan dit doorsijpelen naar beneden in de organisatie. Al kost het meekrijgen van alle lagen in de organisatie veel tijd en is het belangrijk dat streefcijfers wel haalbaar zijn.

Tips en voorbeelden van (koploper)organisaties

Organisaties die culturele diversiteit meten hebben dit geïntegreerd in bestaande systemen, zoals SAP of medewerkerstevredenheidsonderzoeken. De respons is volgens organisaties voldoende (50 tot 80%) waardoor het een goede nulmeting geeft en monitoring mogelijk is. Eén grote organisatie kijkt ook steekproefsgewijs naar culturele diversiteit in de hogere functies.

Bij vrijwillige uitvraag van culturele achtergrond met een vragenlijst of in een medewerkerstevredenheidsonderzoeken kunnen ook vragen worden toegevoegd over hoe medewerkers inclusiviteit in de organisatie ervaren (bijv. "kun je jezelf zijn?", "voel je je gewaardeerd?", "voel je dat iedereen gelijk wordt gehandeld?").

Het betrekken en informeren van medewerkers

Organisaties zien groot belang van het betrekken van medewerkers bij het vormgeven en implementeren van beleid. Het gaat er daarbij om dat zowel mensen met als zonder een migratieachtergrond worden betrokken. Dit bevordert draagvlak en eigenaarschap. Regelmatige communicatie naar medewerkers in de organisatie is volgens organisaties van groot belang, waarbij een goede toon extra belangrijk is bij dit gevoelige onderwerp.

Tips en voorbeelden van (koploper)organisaties

Organisaties betrekken medewerkers op verschillende manieren, waaronder:

- Rondetafelgesprekken of dialoogsessies te organiseren met medewerkers, soms gelinkt aan bijvoorbeeld een culturele feestdag.
- Zogenaamde 'taskforce' of 'Dreamteams' onder leiding van een D&I manager en verder bestaande uit een MT lid, HR-adviseur, 4-10 andere medewerkers waarvan een substantieel deel (bijvoorbeeld 20%) een migratieachtergrond heeft. Deze werkgroep mag zelf doelstellingen bepalen, zelf activiteiten opzetten voor inclusie en gelijke kansen. Het is van belang dat dit live om tafel gebeurt in dialoog. Organisatie merken dat hierdoor een stijging in carrièrekansen voor medewerkers met een migratieachtergrond. Het is van belang dat het onderwerp D&I niet alleen bij de werkgroep blijft, maar de hele organisatie bereikt door ook de dialoog buiten de werkgroep op te zoeken. Een werkgroep doe je er niet zomaar bij, waardoor het van belang is om de medewerkers die in zo'n werkgroep zitten daar ook tijd voor te geven (bijvoorbeeld 4 uur per week).
- Een online platform waar medewerkers (anoniem) hun mening kunnen geven.

In de communicatie naar medewerkers werden de volgende dingen als belangrijk genoemd:

- D&I-definitie, visie, transparante doelen en richtcijfers helpen om de boodschap over te brengen. Maak duidelijk wat je wilt en waarom. Het creëren van één mindset is belangrijk. Daarvoor moet de boodschap worden herhaald. Het doorleven gebeurt pas in sessies als team of als je als manager zeker een jaar lang daarin wordt meegenomen.
- Het helpt wanneer mensen ervaren hoe het is. Begrip kweken en elkaars werelden begrijpen. Bijvoorbeeld ervaringsoefeningen en elkaar op een dieper niveau leren kennen.
- Zorg dat mensen nieuwsgierig zijn in elkaar. Dan ben je ook nieuwsgierig naar andere werkwijzen. Beginnen met elkaar leren kennen, dan begin je vanuit verbinding over de verschillen te praten.
- Zorg dat er een veilige omgeving is en geef iedereen het gevoel dat er naar ze wordt geluisterd en ze worden begrepen.
- Wees realistisch: de gewekte verwachting, in bijvoorbeeld een onboardingprogramma of talentprogramma, moet ook worden waargemaakt en geloofwaardig zijn.
- Het is zoeken naar de juiste balans en uitkijken dat je niet doorslaat door alle woorden "inclusief" te maken, zoals "borrel" veranderen in "sociaal moment"

3.8 Specifieke maatregelen voor medewerkers met een migratieachtergrond

In Tabel 3 staat een overzicht van de aanwezigheid van (cultureel) inclusieve onderdelen per programma. Over het algemeen zien we alleen bij het programma medewerkersnetwerk dat er bij meer dan de helft van de organisaties een onderdeel over D&I is (61%). Bij andere programma's is dat bij 11-32% het geval. Medewerkers met een migratieachtergrond worden meestal niet extra aangemoedigd om deel te nemen aan programma's (verschilt per programma, range: 22-36%), terwijl de organisaties die dat niet doen dit bijna altijd wel zouden kunnen doen (Bijlage B: tabellen 8, 12, 16). Er zijn ook weinig specifieke onderdelen voor medewerkers met een migratieachtergrond (verschilt per programma, range: 0-18%). Ook hiervoor geven de meeste organisaties aan wel een specifiek onderdeel voor deze groep te kunnen toevoegen aan het programma (Bijlage B: tabellen 8, 12, 16).

Tabel 3. Overzicht van de aanwezigheid van inclusieve onderdelen per programma*

Programma	Bevat onderdeel D&I (%)	Extra aangemoedigd deel te nemen (%)	Specifiek (onderdeel) voor de doelgroep (%)
Onboardingprogramma	32	n.v.t.	4
Medewerkersnetwerk	61	36	18
Mentor en/of sponsorprogramma	11	22	11
Talent ontwikkelprogramma	22	28	0

Tips en voorbeelden van (koploper)organisaties

Uit de interviews komen twee verschillende visies van organisaties naar voren:

- 1) De meeste organisaties hebben geen specifieke programma's, of specifieke onderdelen voor medewerkers met een migratieachtergrond en nodigen hen ook niet speciaal uit. Een geïnterviewde noemt "Mensen uit de organisatie willen het zelf niet, inclusief de doelgroep: Mensen willen niet in een hokje en je wilt ten koste van alles voorkomen dat iemand zegt 'je zit er vanwege je culturele achtergrond of omdat je vrouw bent'". Een werkgroep van het bedrijf had dit beeld achterhaalt door de dialoog met de medewerkers aan te gaan. Hun visie is dat specifieke programma's niet nodig zijn en dat een cultuur van respectvol omgaan met elkaar en luisteren naar andermans standpunten, en veel investeren in ontwikkeling van medewerkers voor iedereen belangrijk is. Dan is specifiek beleid of een programma niet nodig.
- 2) Aan de andere kant zijn er een aantal organisaties die juist zeer positief zijn over specifieke programma's voor de doelgroep. Een geïnterviewde noemt "Je moet een achterstand recht trekken." Daarnaast benoemt ook een organisatie die negatieve reacties had opgehaald "soms zeggen deze mensen dat ze het niet fijn vinden, maar komen ze wel naar meet & greets voor de doelgroep." Een geïnterviewde geeft aan dat aandacht voor empowerment en sociale veiligheid bij de specifieke programma's (onderdelen) extra belangrijk zijn voor deze doelgroep. Het helpt volgens sommige gesproken organisaties ook om medewerkers met een migratieachtergrond een "extra zetje" te geven om deel te nemen. Een geïnterviewde noemt hoe communicatie daarbij kan helpen om de focus te leggen dat er wordt gezocht naar mensen met andere invalshoeken en nieuw perspectief, in plaats van expliciet te benoemen dat je zoekt naar "medewerkers met een migratieachtergrond". Ook is het volgens de meeste organisaties mogelijk om onderdelen in programma's te ontwikkelen die specifiek aansluiten bij de behoeften van de doelgroep en er kan gemakkelijker meer aandacht worden gegeven aan culturele of religieuze uitingen, bijvoorbeeld in door allerlei programma's aandacht te besteden aan alternatieve feestdagen, gebedsruimte, divers eten waaronder halal vlees.

3.9 HRM-beleid gericht op D&I vergeleken met ander HRM-beleid

Uit het vragenlijstonderzoek blijkt dat de factoren die hebben geholpen bij het opzetten en in stand houden van programma's grotendeels hetzelfde zijn in programma's waar expliciet aandacht is voor culturele diversiteit en programma's waar dat niet zo is (Bijlage B: tabellen 5, 9, 13, 17 en 21). Er zijn een aantal uitzonderingen:

- Bij een medewerkersnetwerk was 1) een ambassadeur van het netwerk, zoals een directielid die het netwerk onder de aandacht brengt (82% vs 46%) en 2) steun door het beschikbaar stellen van tijd en budget in programma's (82% vs 46%) vaker van belang bij een programma met aandacht voor culturele diversiteit dan bij een programma die daar geen aandacht voor heeft (Bijlage B: tabel 9)
- Bij een mentor/sponsorprogramma was 1) het investeren in het vinden van de juiste match tussen mentor/sponsor en mentee/gesponsorde (70% vs 31%) 2) het programma regelmatig evalueren en verbeteren (80% vs 42%) en 3) het beschikbaar stellen van tijd en middelen (70% vs 31%) vaker van belang bij een programma met aandacht voor culturele diversiteit dan bij een programma die daar geen aandacht voor heeft (bijlage B: tabel 13)

Bij het onboardingprogramma en leiderschapsprogramma waren geen statistisch significante verschillen in succesfactoren tussen programma's met en zonder aandacht voor culturele diversiteit (Bijlage B: tabellen 15 en 21). De respons op talentenprogramma was te laag om deze twee groepen te kunnen vergelijken (Bijlage B: tabel 17).

De gesproken organisaties geven veelal aan dat HRM beleid gericht op D&I vergelijkbaar is met ander HRM beleid. Enkele verschillen worden ook genoemd.

Er heerst initieel vaak meer weerstand en argwaan voor programma's of beleid gericht op D&I vergeleken met andere programma's of beleid. Hierdoor is extra aandacht nodig voor de communicatie van het belang hiervan: "Het verhaal moet heel goed zijn". Ambassadeurs, zoals een directielid, kunnen hierbij een extra belangrijke rol hebben voor het creëren van draagvlak. Ten slotte noemen organisaties dat het nodig is dat programma's worden ondersteund door tijd en budget (vanuit centrale middelen). Het wordt er vaak bijgedaan, terwijl commitment van een toegewijde medewerker van belang is in combinatie met een kerngroep die er ook een aantal uur per week tijd aan kan besteden. Aan de andere kant noemen organisaties ook dat dingen niet altijd veel geld hoeven te kosten. Denk bijvoorbeeld aan het in-house ontwikkelen van trainingen, aandacht voor feestdagen en het organiseren van een lunch waarin iedereen zelf wat mee neemt.

4 Literatuur

Brannon, T. N., Carter, E. R., Murdock-Perriera, L. A., & Higginbotham, G. D. (2018). From backlash to inclusion for all: Instituting diversity efforts to maximize benefits across group lines. *Social Issues and Policy Review*, 12(1), 57–90. <https://doi.org/10.1111/sipr.12040>

Bezrukova, K., Jehn, K. A., & Spell, C. S. (2012). Reviewing diversity training: Where we have been and where we should go. *Academy of Management Learning & Education*, 11(2), 207–227.

Chanland, D. E., & Murphy, W. M. (2017). Propelling diverse leaders to the top: A developmental network approach. *Human Resource Management*, 57(1), 111–126. <https://doi.org/10.1002/hrm.21842>

Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7), 14.

Gielen, M., van der Laan, S., van Loon, R., Hoornweg, V., Bosma, M., Swart, L., Clemens, I., Batterink M. & van Gemeren, J. (2023) Gelijkwaardige kansen en evenredige posities op de arbeidsmarkt, ongeacht migratieachtergrond: Tweede meting. Utrecht: Significant Public. VH/sb/0033099

Groysberg, B., & Connoly, K. (2013). Great leaders who make the mix work: twenty-four CEOs on creating diverse and inclusive organizations. Verkregen vanuit: <https://hbr.org/2013/09/great-leaders-who-make-the-mix-work>

Huijnk, W. en I. Andriessen (2016). Integratie in zicht? De integratie van migranten in Nederland op acht terreinen nader bekeken. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau. Geraadpleegd 5 oktober 2020 via <https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2016/12/15/integratie-inzicht>.

Hulsegge, G., Emmert, S. B., Verhoef, H., Thijs, C., & Hosseini, Z. (2020). Delphi-studie stand der wetenschap arbeidsmarktdiscriminatie: Interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen en de diversiteit te vergroten.

Hulsegge, G., Verhoef, H., Thijs, C., in der Maur, M., Vooijs, M., Hummel, L., Emmert, S.B. (2022). Literatuur- en DELPHI-studie culturele inclusie en doorstroom: een onderzoek naar stimulerende factoren en interventies. TNO 2021 R12739

Hummel, L.N.R., Verhoef, H.F.C., Huijs, J.J.J.M. & Emmert, S.B. Pilot behoud & doorstroom. TNO 2022 R10504

Jongen, E., Muns, S., & Thijs, C. (2020). Kansrijk integratiebeleid op de arbeidsmarkt. Den Haag: CPB/SCP.

Monitor Charter Diversiteit (2021). Het moet wel werken: Inclusiviteit op de arbeidsmarkt door synergie tussen wetenschap en praktijk. Utrecht Universiteit, SER Diversiteit in Bedrijf en Stichting Nederlandse InclusiviteitsMonitor.

Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83-88. DOI: 10.1080/23303131.2015.1035599

Ponds, R., Middeldorp, M., Tempelman, C., & Vriend, S. (2018). *Kansen bekeken*. Utrecht: Atlas voor gemeenten.

SER (2019). *Diversiteit in de top*. Den Haag: Sociaal Economische Raad. Geraadpleegd 5 oktober 2020 via <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/diversiteit-in-de-top>.

van den Berg, J. Chrigui, Y., Senen, L., van der Toorn, J. & Ellemers, N. (2023). *De Nederlandse Inclusiviteitsmonitor: Inzichten uit 2019-2022*. Factsheet Benchmark 2022. <https://www.nederlandseinclusiviteitsmonitor.nl/factsheet-benchmark-2022>

van den Berg, J., Jansen, W., van der Toorn, J. & Ellemers, N. (2021). *Metten voor impact: Handreiking om de effectiviteit van diversiteits- en inclusiebeleid te meten*. SER Diversiteit in Bedrijf (2021). *Metten is weten: zicht op effecten van diversiteits- en inclusiebeleid*. Den Haag.

Van Echtelt, P., R. Schellingerhout en M. de Voogd-Hamelink (2015). *Vraag naar arbeid 2015*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau. Geraadpleegd 5 oktober 2020 via <https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2015/09/09/vraag-naar-arbeid-2015>

Van Knippenberg, D., Nishii, L. H., & Dwertmann, D. J. G. (2020). Synergy from diversity: Managing team diversity to enhance performance. *Behavioral Science and Policy*, 6(1), 75-92.

Winter-Koçak, de S., Yassine, D & Stobbe, E (2023). *De arbeidsmarktpositie van werkenden met een migratieachtergrond: wat is er tot nu toe bekend? Een tussenrapportage*. Kennisplatform Inclusief Samenleven. ISBN: 978-94-6409-207-3

Bijlage A: Methode onderzoek

Vragenlijst

Opzet vragenlijst

Er is een vragenlijst opgesteld om in kaart te brengen 1) wat organisaties op dit moment doen van de effectieve maatregelen uit de literatuur en Delphi-studie (Hulsegge et al., 2021); 2) uit welke onderdelen deze maatregelen bestaan; 3) of ze maatregelen of onderdelen daarvan wel zouden kunnen invoeren wanneer ze dat nog niet doen; 4) of de maatregelen ook specifieke aandacht hebben voor medewerkers met een migratie achtergrond; en 5) wat heeft geholpen bij het opzetten en in stand houden van de programma's (succesfactoren).

Populatie

Deelnemers voor de vragenlijst zijn via drie kanalen gevonden: 1) via het netwerk van werkgeversorganisatie AWWN; 2) het netwerk van organisaties betrokken bij het Programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt van het ministerie van SZW; en 3) benadering van organisaties die hebben deelgenomen aan de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) 2021. De WEA is een tweejaarlijkse enquête van TNO – opgesteld in samenspraak met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid – die op vestigingsniveau wordt uitgezet onder organisaties en instellingen in Nederland. Uitgenodigd zijn deelnemers aan de WEA 2021 die aangegeven hadden dat er minimaal 50 medewerkers in hun vestiging werkte. De organisaties die benaderd zijn via de netwerken van AWWN en SZW staan relatief positief tegenover maatregelen om gelijke kansen te bevorderen, waardoor dit geen representatieve steekproeftrekking is.

In totaal hebben 88 organisaties de vragenlijst ingevuld, waarvan 66 de vragenlijst geheel hebben ingevuld. Van die 66 organisaties komen er 24 uit de netwerken van AWWN en het ministerie van SZW en 42 uit de herbenadering van de WEA 2021. In totaal zijn er 297 organisaties uit de WEA 2021 herbenaderd (responspercentage: 14%). De vragenlijst is meestal ingevuld door een manager (38%) of medewerker (28%) P&O/HRM gevolgd door een diversiteitsmanager (10%) en directeur-eigenaar (10%) (Bijlage B: tabel 1). De meeste organisaties hadden 50-250 medewerkers (52%) en een groot deel (31%) had meer dan 1000 medewerkers).

Analyse

In de resultaten worden de percentages weergegeven van hoe vaak een antwoord wordt gegeven. Gezien onze verwachting dat resultaten verschillen naar grootte van de organisatie zijn de resultaten uitgesplitst en vergeleken tussen middelgrote (≤ 250 medewerkers) en grote organisaties (> 250 medewerkers). Daarnaast is onze verwachting dat sommige succesfactoren kunnen verschillen tussen maatregelen of programma's die specifieke aandacht hebben voor mensen met een migratieachtergrond en maatregelen of programma's die dat niet hebben. Daarom splitsen we de resultaten met betrekking tot factoren die hebben geholpen bij het opzetten en in stand houden van de programma's uit naar programma's met en zonder focus op medewerkers met een migratieachtergrond. Verschillen tussen de typen organisaties of programma's zijn getest met behulp van deviatiecontrast. Met deviatiecontrast wordt getest of de ene groep significant ($p < 0.05$) afwijkt van alle andere groepen. Als een groep een significant hogere score heeft dan alle andere groepen, wordt dit weergegeven met \blacktriangle of Δ . In het geval een groep ten opzichte van alle andere groepen significant lager scoort, wordt dit weergegeven met \blacktriangledown of ∇ .

Een significant verschil houdt in dat het naar alle waarschijnlijkheid een ‘echt’ verschil betreft dat niet berust op toeval. Een gesloten driehoekje betekent dat het gevonden verschil een relevant verschil is (Cohen’s $d \geq 0.20$). Een open driehoekje betekent dat een groep weliswaar significant afwijkt van alle andere groepen, maar dat het een klein verschil betreft. Er dient rekening mee te worden gehouden dat de aantallen in sommige subgroepen klein zijn, waardoor mogelijke verschillen tussen typen organisaties of programma’s niet altijd vastgesteld kunnen worden door middel van significantie.

Aanpak van de interviews

Opzet interviews

Het doel van de interviews was om verdiepende inzichten te krijgen wat organisaties doen om gelijke kansen op behoud en doorstroom voor medewerkers met een migratieachtergrond te bevorderen. Hiervoor zijn semi-gestructureerde interviews afgenomen, waarin in werd gegaan op: 1) Wat wordt gedaan om medewerkers met een migratieachtergrond te behouden en gelijke kansen op carrièreperspectief te bieden, en specifiek welke van de programma’s uit de Delphi-studie worden gebruikt; 2) wat volgens organisaties werkt; 3) of er specifieke programma’s zijn voor medewerkers met een migratieachtergrond en/of hoe organisaties zorgen dat zij deelnemen aan deze programma’s, en waarom daar wel of geen aandacht voor is; 4) in hoeverre HRM beleid gericht op D&I andere dingen vraagt vergeleken met ander HRM beleid; en 5) wat succesfactoren zijn waar andere bedrijven van kunnen leren.

Populatie

Deelnemers zijn op twee manieren gevonden: 1) deelnemers aan de vragenlijst zijn ook uitgenodigd voor het interview en 2) via het netwerk van organisaties betrokken bij het Programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt van het ministerie van SZW zijn een aantal organisaties benaderd die actief bezig zijn met beleid op gelijke kansen in behoud en doorstroom. Dit betekent dat er bewust is gekozen voor purposive sampling: we hebben dus die respondenten gezocht die relevant zijn voor ons onderzoek. We hebben daarbij de focus op grote organisaties gelegd, omdat programma’s op met name doorstroom vaker voorkomen bij grotere organisaties. In totaal hebben 10 organisaties deelgenomen. Dit waren voornamelijk voorlopers op het gebied van D&I beleid, al dan niet met specifieke focus voor de groep medewerkers met een migratieachtergrond. Hier waren non-profit en profit organisaties bij, van 50 tot over de 1000 medewerkers, in onder andere de financiële, it-, onderwijs-, culturele en dienstverlenende sector. De culturele diversiteit in de (sub)top van de meeste organisaties was minder dan in de onderste lagen van de organisatie en onder de doelstellingen. Er is voor de meeste gesproken organisaties dus nog winst te behouden op gelijke kansen op doorstroom

Analyse

Voor het analyseren van de interviews zijn de antwoorden van respondenten door twee onderzoekers gestructureerd onder vooraf bepaalde thema’s, waaronder de zes programma’s en randvoorwaarden. Hierbij is steeds gevraagd wat organisaties doen aan programma’s en initiatieven, en wat zij denken dat werkt voor gelijke kansen in behoud en doorstroom. Na deze ordening zijn de resultaten in samenhang met de bevindingen uit de vragenlijst door twee onderzoekers gezamenlijk geanalyseerd om conclusies te trekken.

Bijlage B: Resultaten van de vragenlijst

Tabel 1. Gegevens van deelnemende organisaties aan vragenlijstonderzoek.

	Aantal medewerkers		Totaal
	<=250 medewerkers [60,2%]	>250 medewerkers [39,8%]	
Functie respondent			
· Directeur / Directeur-eigenaar	17,0%	0%	10,2%
· Bedrijfsleider / Vestigingsmanager / Afdelingsmanager	5,7%	2,9%	4,5%
· Manager P&O / HRM	39,6%	34,3%	37,5%
· Medewerker P&O / HRM	32,1%	22,9%	28,4%
· Diversiteitsmanager / Participatie manager	1,9% ▼	22,9% ▲	10,2%
· Anders, namelijk...	3,8% ▼	17,1% ▲	9,1%
·N	53	35	88
Aantal medewerkers bij de organisatie			
· <50	13,2%	0%	8,0%
· 50-250	86,8%	0%	52,3%
· 251-1000	0%	22,9%	9,1%
· >1000	0%	77,1%	30,7%
·N	53	35	88
Heeft uw organisatie een missie en visie op inclusie en culturele diversiteit?			
· Ja	46,3% ▼	78,3% ▲	57,8%
· Nee	36,6%	21,7%	31,3%
· Weet niet	17,1%	0%	10,9%
·N	41	23	64
Heeft uw organisatie concrete doelen om culturele diversiteit en inclusie te bevorderen?			
· Ja	24,4% ▼	78,3% ▲	43,8%
· Nee	56,1% ▲	17,4% ▼	42,2%
· Weet niet	19,5%	4,3%	14,1%
·N	41	23	64
Evalueert uw organisatie regelmatig de voortgang van diversiteit en inclusie?			
· Ja	34,1% ▼	60,9% ▲	43,8%
· Nee	48,8%	30,4%	42,2%
· Weet niet	17,1%	8,7%	14,1%
·N	41	23	64
Hoeveel mensen met een migratieachtergrond werken er in uw organisatie?			
· 0 t/m 5%	36,6% ▲	8,7% ▼	26,6%
· 6 t/m 10%	34,1%	47,8%	39,1%
· 11 t/m 20%	14,6%	21,7%	17,2%

	Aantal medewerkers		
· 21 t/m 30%	7,3%	17,4%	10,9%
· Meer dan 30%	7,3%	4,3%	6,3%
· N	41	23	64

Noot. Percentages zijn kolompercentages, en zijn getoetst met de Pearson χ^2 -test (horizontale vergelijkingen). ▲ en ▼ : $p < 0,05$ en Cohen's $d \geq 0,20$. Δ en ▽ : $p < 0,05$ maar Cohen's $d < 0,20$.

Tabel 2. Aanwezigheid van een onboardingprogramma.

	Aantal medewerkers		
	<=250 medewerkers [60,2%]	>250 medewerkers [39,8%]	Totaal
Heeft uw organisatie een onboardingsprogramma?			
· Ja	71,7% ▼	94,3% ▲	80,7%
· Nee	26,4% ▲	5,7% ▼	18,2%
· Weet ik niet	1,9%	0%	1,1%
· N	53	35	88
Zou uw organisatie binnen 2 jaar een onboardingsprogramma kunnen invoeren?			
· Ja	-	-	68,8%
· Nee	-	-	6,3%
· Weet ik niet	-	-	25,0%
· N	-	-	16
Wat zou onderdeel kunnen zijn van een onboardingsprogramma? [meerdere antwoorden mogelijk]			
· Het biedt toegang tot informatie en hulpmiddelen die het eenvoudig maken om te starten met de werkzaamheden	-	-	100%
· Het biedt toegang tot informatie over invloed op besluitvorming	-	-	18,2%
· Aandacht besteden aan het opbouwen van een netwerk in de organisatie	-	-	63,6%
· Deelnemers verbinding laten maken met cultuur en visie van organisatie	-	-	100%
· Een apart onderdeel over diversiteit en inclusie opnemen	-	-	27,3%
· Rekening houden met de culturele en religieuze verschillen tussen medewerkers	-	-	27,3%
· N	-	-	11

Noot. Percentages zijn kolompercentages, en zijn getoetst met de Pearson χ^2 -test (horizontale vergelijkingen). ▲ en ▼ : $p < 0,05$ en Cohen's $d \geq 0,20$. Δ en ▽ : $p < 0,05$ maar Cohen's $d < 0,20$. Niet overal uitsplitsing mogelijk vanwege lage aantal respondenten ($N < 10$).

Tabel 3. De aanwezigheid van effectieve kenmerken van de onboardingprogramma's.

	Aantal medewerkers		Totaal
	<=250 medewerkers [57,9%]	>250 medewerkers [42,1%]	
Het biedt toegang tot informatie en hulpmiddelen die het eenvoudig maken om te starten met de werkzaamheden			
· Ja	93,9%	100%	96,5%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	3,0%	0%	1,8%
· Nee en dat kan ook niet	3,0%	0%	1,8%
·N	33	24	57
Het biedt toegang tot informatie over en invloed op besluitvorming			
· Ja	45,5%	62,5%	52,6%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	27,3%	8,3%	19,3%
· Nee en dat kan ook niet	15,2%	4,2%	10,5%
· Weet ik niet	12,1%	25,0%	17,5%
·N	33	24	57
Het besteedt aandacht aan het opbouwen van een netwerk in de organisatie			
· Ja	81,8%	83,3%	82,5%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	12,1%	8,3%	10,5%
· Nee en dat kan ook niet	3,0%	0%	1,8%
· Weet ik niet	3,0%	8,3%	5,3%
·N	33	24	57
Het laat deelnemers verbinding maken met cultuur en visie van organisatie			
· Ja	84,9%	91,7%	87,7%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	12,1%	4,2%	8,8%
· Nee en dat kan ook niet	3,0%	0%	1,8%
· Weet ik niet	0%	4,2%	1,8%
·N	33	24	57
Het bevat een apart onderdeel over diversiteit en inclusie			
· Ja	30,3%	33,3%	31,6%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	60,6%	50,0%	56,1%
· Nee en dat kan ook niet	0%	4,2%	1,8%
· Weet ik niet	9,1%	12,5%	10,5%
·N	33	24	57
In het onboardingsprogramma is aandacht voor het ontwikkelpad van elke individuele medewerker			
· Ja	72,7%	58,3%	66,7%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	21,2%	29,2%	24,6%
· Nee en dat kan ook niet	6,1%	4,2%	5,3%
· Weet ik niet	0%	8,3%	3,5%
·N	33	24	57

Noot. Percentages zijn kolompercentages, en zijn getoetst met de Pearson χ^2 -test (horizontale vergelijkingen). ▲ en ▼: $p < 0,05$ en Cohen's $d \geq 0,20$. Δ en ▽: $p < 0,05$ maar Cohen's $d < 0,20$.

Tabel 4. De aanwezigheid van (cultureel) inclusieve onderdelen van de onboardingprogramma's.

	Aantal medewerkers		
	<=250 medewerkers [57,9%]	>250 medewerkers [42,1%]	Totaal
Zijn er onderdelen in het onboardingprogramma die alleen zijn bedoeld voor mensen met een migratieachtergrond?			
· Ja	6,1%	0%	3,5%
· Nee	87,9%	95,8%	91,2%
· Weet ik niet	6,1%	4,2%	5,3%
· N	33	24	57
Staat uw organisatie er wel voor open om onderdelen te ontwikkelen voor het onboardingsprogramma specifiek voor medewerkers met een migratieachtergrond?			
· Nee	6,9%	4,3%	5,8%
· Misschien	55,2%	56,5%	55,8%
· Ja	37,9%	39,1%	38,5%
· N	29	23	52
Het bevat een apart onderdeel over diversiteit en inclusie			
· Ja	30,3%	33,3%	31,6%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	60,6%	50,0%	56,1%
· Nee en dat kan ook niet	0%	4,2%	1,8%
· Weet ik niet	9,1%	12,5%	10,5%
· N	33	24	57
Het houdt rekening met culturele en religieuze verschillen tussen medewerkers			
· Ja	42,4%	20,8%	33,3%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	51,5%	66,7%	57,9%
· Nee en dat kan ook niet	0%	4,2%	1,8%
· Weet ik niet	6,1%	8,3%	7,0%
· N	33	24	57

Noot. Percentages zijn kolompercentages, en zijn getoetst met de Pearson χ^2 -test (horizontale vergelijkingen). ▲ en ▼ : $p < 0,05$ en Cohen's $d \geq 0,20$. Δ en ∇ : $p < 0,05$ maar Cohen's $d < 0,20$.

Tabel 5. De factoren die hebben bijgedragen aan het opzetten en in stand houden van het onboardingprogramma.

	Totaal	Aantal medewerkers		Aanwezigheid (cultureel) inclusieve elementen	
		<=250 medewerkers [57,9%]	>250 medewerkers [42,1%]	Nee [52,6%]	Ja [47,4%]
Wat heeft jullie geholpen bij het opzetten en in stand houden van het onboardingprogramma? [meerdere antwoorden mogelijk]					
· Gebruik van verschillende communicatiemiddelen zoals app, intranet en fysieke bijeenkomsten	80,7%	69,7% ▼	95,8% ▲	86,7%	74,1%
· Er is veel aandacht voor de kernwaarden van de organisatie	70,2%	72,7%	66,7%	63,3%	77,8%
· Het hebben van specifieke leermodules	47,4%	36,4%	62,5%	46,7%	48,1%
· Voldoende belangstelling om deel te nemen	38,6%	24,2% ▼	58,3% ▲	36,7%	40,7%
· Vertrouwen van (nieuwe) medewerkers dat het een zinvol programma is	47,4%	48,5%	45,8%	46,7%	48,1%
· De communicatie van het bestaan en het belang van het programma	57,9%	57,6%	58,3%	60,0%	55,6%
· Het betrekken van medewerkers bij het ontwerp en de invoering	45,6%	39,4%	54,2%	43,3%	48,1%
· Een stimulans van het uitvoerend management naar medewerkers om deel te nemen	59,6%	54,5%	66,7%	66,7%	51,9%
· Het werd gesteund door het beschikbaar stellen van tijd en budget	38,6%	30,3%	50,0%	30,0%	48,1%
· Het programma wordt regelmatig geëvalueerd en verbeterd	66,7%	60,6%	75,0%	63,3%	70,4%
· Anders	7,0%	3,0%	12,5%	10,0%	3,7%
· N	57	33	24	30	27

Noot. Percentages zijn kolompercentages, en zijn getoetst met de Pearson χ^2 -test (horizontale vergelijkingen). ▲ en ▼ : $p < 0,05$ en Cohen's $d \geq 0,20$. Δ en ▽ : $p < 0,05$ maar Cohen's $d < 0,20$.

Tabel 6. De aanwezigheid van een medewerkersnetwerk.

	Aantal medewerkers		
	<=250 medewerkers [64,9%]	>250 medewerkers [35,1%]	Totaal
Heeft uw organisatie een medewerkersnetwerk?			
· Ja	20,8% ▼	73,1% ▲	39,2%
· Nee	72,9% ▲	19,2% ▼	54,1%
· Weet ik niet	6,3%	7,7%	6,8%
· N	48	26	74
Zou uw organisatie binnen 2 jaar een medewerkersnetwerk voor medewerkers met een migratieachtergrond kunnen invoeren?			
· Ja			20,0%
· Nee			35,0%
· Weet ik niet			45,0%
· N			40
Wat zou onderdeel kunnen zijn van een medewerkersnetwerk? [meerdere antwoorden mogelijk]			
· Medewerkers werkervaringen laten delen			100%
· Een vertrouwenspersoon verbinden aan het netwerk			100%
· Informatie en advies over diversiteit- en inclusiebeleid bieden			75,0%
· Medewerkers met een migratieachtergrond extra aanmoedigen om deel te nemen			87,5%
· Het medewerkersnetwerk laten opkomen voor de belangen van de leden door aandacht te vragen voor bijvoorbeeld verschillen in culturele achtergrond van medewerkers			100%
· N			8
<p>Noot. Percentages zijn kolompercentages, en zijn getoetst met de Pearson χ^2-test (horizontale vergelijkingen). ▲ en ▼: $p < 0,05$ en Cohen's $d \geq 0,20$. Δ en ∇: $p < 0,05$ maar Cohen's $d < 0,20$. Niet overall uitsplitsing mogelijk vanwege lage aantal respondenten ($N < 10$).</p>			

Tabel 7. De aanwezigheid van effectieve kenmerken van de medewerkersnetwerken.

	Totaal
Medewerkers kunnen hun (werk)ervaringen delen	
· Ja	96,4%
· Weet ik niet	3,6%
· N	28
Er is een vertrouwenspersoon verbonden aan het netwerk	
· Ja	39,3%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	50,0%
· Nee en dat kan ook niet	3,6%
· Weet ik niet	7,1%
· N	28
Het netwerk biedt informatie en advies over diversiteit- en inclusiebeleid	
· Ja	60,7%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	28,6%
· Nee en dat kan ook niet	7,1%
· Weet ik niet	3,6%
· N	28
Noot. Geen uitsplitsing mogelijk vanwege lage aantal respondenten (N<10).	

Tabel 8. De aanwezigheid van (cultureel) inclusieve onderdelen van de medewerkersnetwerken.

	Totaal
Heeft uw organisatie een medewerkersnetwerk dat alleen bedoeld is voor medewerkers met een migratieachtergrond?	
· Ja	17,9%
· Nee	82,1%
·N	28
Het netwerk biedt informatie en advies over diversiteit- en inclusiebeleid	
· Ja	60,7%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	28,6%
· Nee en dat kan ook niet	7,1%
· Weet ik niet	3,6%
·N	28
Medewerkers met een migratieachtergrond worden extra aangemoedigd om deel te nemen	
· Ja	35,7%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	53,6%
· Nee en dat kan ook niet	3,6%
· Weet ik niet	7,1%
·N	28
Er zijn diverse soorten medewerkersnetwerken binnen de organisatie, waardoor er altijd wel één is waar een medewerker zich thuis voelt	
· Ja	39,3%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	39,3%
· Nee en dat kan ook niet	10,7%
· Weet ik niet	10,7%
·N	28
Het medewerkersnetwerk komt op voor de belangen van de leden door aandacht te vragen voor bijvoorbeeld verschillen in culturele achtergrond van medewerkers	
· Ja	57,1%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	28,6%
· Nee en dat kan ook niet	7,1%
· Weet ik niet	7,1%
·N	28
Noot. Geen uitsplitsing mogelijk vanwege lage aantal respondenten (N<10).	

Tabel 9. De factoren die hebben bijgedragen aan het opzetten en in stand houden van het medewerkersnetwerk.

	Totaal	Aanwezigheid (cultureel) inclusieve elementen	
		Nee [39,3%]	Ja [60,7%]
Wat heeft jullie geholpen bij het opzetten en in stand houden van het medewerkersnetwerk? [meerdere antwoorden mogelijk]			
· Een enthousiaste voorzitter van het netwerk	53,6%	36,4%	64,7%
· Goede interne samenwerking met bijvoorbeeld de arbodienst, ICT-afdeling en ondernemersraad	10,7%	18,2%	5,9%
· Een ambassadeur van het netwerk, zoals een directielid die het netwerk onder de aandacht brengt	67,9%	45,5% ▼	82,4% ▲
· Er is een mix van activiteiten, zoals online, fysieke bijeenkomsten, één-op-één contact	67,9%	54,5%	76,5%
· Medewerkers werden gestimuleerd om deel te nemen	46,4%	54,5%	41,2%
· De communicatie van het bestaan en het belang van het programma	78,6%	63,6%	88,2%
· Vertrouwen onder medewerkers dat het netwerk zinvol is	50,0%	36,4%	58,8%
· Het betrekken van medewerkers bij het ontwerp en de invoering	53,6%	54,5%	52,9%
· Het betrekken van medewerkers met een migratieachtergrond bij het ontwerp en de invoering	35,7%	0%	58,8%
· Een stimulans van het uitvoerend management naar medewerkers om deel te nemen	17,9%	9,1%	23,5%
· Het werd gesteund door het beschikbaar stellen van tijd en budget	67,9%	45,5% ▼	82,4% ▲
· Het programma wordt regelmatig geëvalueerd en verbeterd	53,6%	54,5%	52,9%
· Anders	10,7%	18,2%	5,9%
·N	28	11	17

Noot. Percentages zijn kolompercentages, en zijn getoetst met de Pearson χ^2 -test (horizontale vergelijkingen). ▲ en ▼: $p < 0,05$ en Cohen's $d \geq 0,20$. Δ en ∇: $p < 0,05$ maar Cohen's $d < 0,20$.
Geen uitsplitsing mogelijk naar grootteklasse vanwege lage aantal respondenten ($N < 10$).

Tabel 10. De aanwezigheid een mentor/sponsorprogramma.

	Aantal medewerkers		
	<=250 medewerkers [64,4%]	>250 medewerkers [35,6%]	Totaal
Heeft uw organisatie een mentor- en/of sponsorprogramma?			
· Ja	46,8%	61,5%	52,1%
· Nee	48,9%	34,6%	43,8%
· Weet ik niet	4,3%	3,8%	4,1%
·N	47	26	73
Zou uw organisatie binnen 2 jaar een mentor- en/of sponsorprogramma kunnen invoeren?			
· Ja	--	--	19,4%
· Nee	--	--	38,7%
· Weet ik niet	--	--	41,9%
·N	--	--	31
Wat zou onderdeel kunnen zijn van een mentor en of sponsorprogramma? [meerdere antwoorden mogelijk]	--	--	
· Het programma voor iedereen openstellen (iedereen kan zich aanmelden)	--	--	100%
· (Een deel van het) programma richten op medewerkers met een migratieachtergrond	--	--	66,7%
· Medewerkers met een migratieachtergrond extra aanmoedigen om deel te nemen	--	--	83,3%
· Een diverse groep mentoren/sponsors hebben qua culturele achtergrond	--	--	50,0%
· Het mentor/sponsorprogramma minimaal een jaar laten duren	--	--	83,3%
·N	--	--	6

Noot. Percentages zijn kolompercentages, en zijn getoetst met de Pearson χ^2 -test (horizontale vergelijkingen). ▲ en ▼: $p < 0,05$ en Cohen's $d \geq 0,20$. Δ en ∇: $p < 0,05$ maar Cohen's $d < 0,20$. Niet overal uitsplitsing mogelijk vanwege lage aantal respondenten ($N < 10$).

Tabel 11. De aanwezigheid van effectieve kenmerken van de mentor/sponsorprogramma's.

	Aantal medewerkers		
	<=250 medewerkers [58,3%]	>250 medewerkers [41,7%]	Totaal
Het programma staat voor iedereen open			
· Ja	90,5%	73,3%	83,3%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	9,5%	13,3%	11,1%
· Nee en dat kan ook niet	0%	13,3%	5,6%
·N	21	15	36
Medewerkers met een migratieachtergrond worden extra aangemoedigd om deel te nemen			
· Ja	14,3%	33,3%	22,2%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	66,7%	60,0%	63,9%
· Nee en dat kan ook niet	14,3%	0%	8,3%
· Weet ik niet	4,8%	6,7%	5,6%
·N	21	15	36
De groep van mentoren/sponsorsoren is divers qua culturele achtergrond			
· Ja	52,4%	66,7%	58,3%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	19,0%	33,3%	25,0%
· Nee en dat kan ook niet	19,0%	0%	11,1%
· Weet ik niet	9,5%	0%	5,6%
·N	21	15	36
Het mentor/sponsorprogramma duurt minimaal een jaar			
· Ja	38,1%	46,7%	41,7%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	38,1%	40,0%	38,9%
· Nee en dat kan ook niet	4,8%	6,7%	5,6%
· Weet ik niet	19,0%	6,7%	13,9%
·N	21	15	36

Noot. Percentages zijn kolompercentages, en zijn getoetst met de Pearson χ^2 -test (horizontale vergelijkingen). ▲ en ▼ : p<0,05 en Cohen's d≥0,20. Δ en ∇ : p<0,05 maar Cohen's d<0,20.

Tabel 12. De aanwezigheid van (cultureel) inclusieve onderdelen van de mentor/sponsorprogramma's.

	Aantal medewerkers		
	<=250 medewerkers [58,3%]	>250 medewerkers [41,7%]	Totaal
Zijn er onderdelen in het mentor/sponsorprogramma die alleen zijn bedoeld voor medewerkers met een migratieachtergrond?			
· Ja	4,8%	20,0%	11,1%
· Nee	85,7%	73,3%	80,6%
· Weet ik niet	9,5%	6,7%	8,3%
· N	21	15	36
(Een deel van het) programma richt zich op medewerkers met een migratieachtergrond			
· Ja	4,8%	20,0%	11,1%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	76,2%	66,7%	72,2%
· Nee en dat kan ook niet	14,3%	0%	8,3%
· Weet ik niet	4,8%	13,3%	8,3%
· N	21	15	36
Medewerkers met een migratieachtergrond worden extra aangemoedigd om deel te nemen			
· Ja	14,3%	33,3%	22,2%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	66,7%	60,0%	63,9%
· Nee en dat kan ook niet	14,3%	0%	8,3%
· Weet ik niet	4,8%	6,7%	5,6%
· N	21	15	36
De groep van mentoren/sponsors is divers qua culturele achtergrond			
· Ja	52,4%	66,7%	58,3%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	19,0%	33,3%	25,0%
· Nee en dat kan ook niet	19,0%	0%	11,1%
· Weet ik niet	9,5%	0%	5,6%
· N	21	15	36

Noot. Percentages zijn kolompercentages, en zijn getoetst met de Pearson χ^2 -test (horizontale vergelijkingen). ▲ en ▼ : $p < 0,05$ en Cohen's $d \geq 0,20$. Δ en ∇ : $p < 0,05$ maar Cohen's $d < 0,20$.

Tabel 13. De factoren die hebben bijgedragen aan het opzetten en in stand houden van het mentor/sponsorprogramma.

	Totaal	Aantal medewerkers		Aanwezigheid (cultureel) inclusieve elementen	
		<=250 medewerkers [58,3%]	>250 medewerkers [41,7%]	Nee [72,2%]	Ja [27,8%]
Wat heeft jullie geholpen bij het opzetten en in stand houden van het mentor en of sponsorprogramma? [meerdere antwoorden mogelijk]					
· Het investeren in het vinden van de juiste match tussen mentor/sponsor en mentee/gesponsorde	41,7%	42,9%	40,0%	30,8% ▼	70,0% ▲
· Het koppelen van mentor/sponsor met mentee/gesponsorde door de programmaleiding	22,2%	19,0%	26,7%	15,4%	40,0%
· De communicatie van het bestaan en het belang van het programma	50,0%	38,1%	66,7%	46,2%	60,0%
· Het betrekken van medewerkers bij het ontwerp en de invoering	33,3%	47,6% ▲	13,3% ▼	38,5%	20,0%
· Een stimulans van het uitvoerend management naar medewerkers om deel te nemen	41,7%	33,3%	53,3%	38,5%	50,0%
· Het werd gesteund door het beschikbaar stellen van tijd en budget	41,7%	33,3%	53,3%	30,8% ▼	70,0% ▲
· Er werd goed aangesloten bij de wensen en behoeften van deelnemers	38,9%	42,9%	33,3%	34,6%	50,0%
· Het programma wordt regelmatig geëvalueerd en verbeterd	52,8%	38,1% ▼	73,3% ▲	42,3% ▼	80,0% ▲
· Anders	11,1%	4,8%	20,0%	15,4%	0%
·N	36	21	15	26	10

Noot. Percentages zijn kolompercentages, en zijn getoetst met de Pearson χ^2 -test (horizontale vergelijkingen). ▲ en ▼: $p < 0,05$ en Cohen's $d \geq 0,20$. Δ en ∇: $p < 0,05$ maar Cohen's $d < 0,20$.

Tabel 14. De aanwezigheid van een talent ontwikkelprogramma.

	Aantal medewerkers		
	<=250 medewerkers [65,2%]	>250 medewerkers [34,8%]	Totaal
Heeft uw organisatie een kandidatenprogramma?			
· Ja	11,1% ▼	58,3% ▲	27,5%
· Nee	82,2% ▲	37,5% ▼	66,7%
· Weet niet	6,7%	4,2%	5,8%
· N	45	24	69
Zou uw organisatie binnen 2 jaar een kandidatenprogramma kunnen invoeren?			
· Ja			17,4%
· Nee			32,6%
· Weet ik niet			50,0%
· N			46
Wat zou onderdeel kunnen zijn van een kandidatenprogramma? [meerdere antwoorden mogelijk]			
· Selectiecriteria voor deelname aan het kandidatenprogramma van tevoren vaststellen			100%
· Het doel van het kandidatenprogramma duidelijk vastleggen			100%
· Inhoudelijk aandacht besteden aan verschillen in gedrag, houding en vaardigheden van mensen met een migratieachtergrond			75,0%
· Het programma biedt de mogelijkheid werkervaring op te doen in de nieuwe beoogde rol			87,5%
· Medewerkers kunnen alleen deelnemen als je wordt voorgedragen door bijvoorbeeld je leidinggevende			25,0%
· Het kandidatenprogramma een goede afspiegeling van de rest van de organisatie laten zijn met betrekking tot culturele diversiteit			62,5%
· Medewerkers met een migratieachtergrond extra aanmoedigen om deel te nemen aan het kandidatenprogramma			37,5%
· Het doel is dat alle deelnemers van het kandidatenprogramma sneller doorgroeien			62,5%
· N			8
<p>Noot. Percentages zijn kolompercentages, en zijn getoetst met de Pearson χ^2-test (horizontale vergelijkingen). ▲ en ▼ : $p < 0,05$ en Cohen's $d \geq 0,20$. Δ en ▽ : $p < 0,05$ maar Cohen's $d < 0,20$. Niet overal uitsplitsing mogelijk vanwege lage aantal respondenten (N<10).</p>			

Tabel 15. De aanwezigheid van effectieve kenmerken van de talent ontwikkelprogramma's.

	Totaal
Selectiecriteria voor deelname aan het kandidatenprogramma worden van tevoren vaststellen	
· Ja	66,7%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	27,8%
· Nee en dat kan ook niet	5,6%
· N	18
Het doel van het kandidatenprogramma is duidelijk vastlegt	
· Ja	100%
· N	18
Het programma biedt de mogelijkheid werkervaring op te doen in de nieuwe beoogde rol	
· Ja	83,3%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	11,1%
· Weet ik niet	5,6%
· N	18
Noot. Geen uitsplitsing mogelijk naar grootteklasse vanwege lage aantal respondenten (N<10).	

Tabel 16. De aanwezigheid van (cultureel) inclusieve onderdelen van de talent ontwikkelprogramma's.

	Totaal
Zijn er onderdelen in het kandidatenprogramma die alleen zijn bedoeld voor medewerkers met een migratieachtergrond?	
· Nee	94,4%
· Weet niet	5,6%
·N	18
Het programma besteedt inhoudelijk aandacht aan de verschillen in gedrag, houding en vaardigheden van mensen met een migratieachtergrond?	
· Ja	22,2%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	66,7%
· Weet ik niet	11,1%
·N	18
Het kandidatenprogramma is divers en inclusief: iedere medewerker heeft eenzelfde kans op deelname	
· Ja	83,3%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	11,1%
· Weet ik niet	5,6%
·N	18
Het kandidatenprogramma vormt een goede afspiegeling van de rest van de organisatie met betrekking tot culturele diversiteit	
· Ja	44,4%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	33,3%
· Weet ik niet	22,2%
·N	18
Medewerkers met een migratieachtergrond worden aangemoedigd om deel te nemen aan het kandidatenprogramma	
· Ja	27,8%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	61,1%
· Weet ik niet	11,1%
·N	18
Noot. Geen uitsplitsing mogelijk naar grootteklasse vanwege lage aantal respondenten (N<10).	

Tabel 17. De factoren die hebben bijgedragen aan het opzetten en in stand houden van het talent ontwikkelprogramma.

	Totaal
Wat heeft jullie geholpen bij het opzetten en in stand houden van het kandidatenprogramma? [meerdere antwoorden mogelijk]	
· Selecteren van kandidaten op basis van motivatie	83,3%
· Het programma heeft een collectief en individueel deel	50,0%
· Kandidaten kunnen binnen het programma wisselen van functie, rol en werkomgeving	33,3%
· Er is een diverse samenstelling van de groep (man/vrouw, culturele diversiteit, oud/jong)	38,9%
· Voldoende belangstelling om deel te nemen	66,7%
· Vertrouwen van medewerkers dat het een zinvol programma is	27,8%
· De communicatie van het bestaan en het belang van het programma	38,9%
· Het betrekken van medewerkers bij het ontwerp en de invoering	33,3%
· Een stimulans van het uitvoerend management naar medewerkers om deel te nemen	44,4%
· Het werd gesteund door het beschikbaar stellen van tijd en budget	55,6%
· Het programma wordt regelmatig geëvalueerd en verbeterd	44,4%
· Anders, namelijk....	5,6%
·N	18
Noot. Geen uitsplitsing mogelijk naar grootteklasse vanwege lage aantal respondenten (N<10).	

Tabel 18. De aanwezigheid leiderschapsprogramma.

	Aantal medewerkers		
	<=250 medewerkers [66,2%]	>250 medewerkers [33,8%]	Totaal
Is er in uw organisatie aandacht voor het bevorderen van leiderschapscompetenties van leidinggevenden?			
· Ja	82,2%	95,7%	86,8%
· Nee	13,3%	4,3%	10,3%
· Weet ik niet	4,4%	0%	2,9%
·N	45	23	68
Zou er binnen uw organisatie binnen twee jaar een programma opgezet kunnen worden om leiderschapscompetenties te bevorderen?			
· Ja			42,9%
· Nee			28,6%
· Weet ik niet			28,6%
·N			7
Wat zou onderdeel kunnen zijn van een leiderschapsprogramma? [meerdere antwoorden mogelijk]			
· Leidinggevende leert aandacht voor het voorkomen van impliciete en expliciete discriminatie			66,7%
· Leidinggevende leert verschillen in gedrag, houding en vaardigheden van medewerkers met verschillende culturele achtergrond herkennen en ermee kunnen omgaan			66,7%
· Leidinggevende leert aandacht hebben aan het empoweren en ontwikkelen van medewerkers			100%
· Leidinggevende leert zijn rol in het diversiteit- en inclusiebeleid			66,7%
· Leidinggevende leert transparant communiceren naar alle medewerkers			100%
· Leidinggevende leert conflicten herkennen en weet hoe hij/zij ermee om kan gaan			100%
· Leidinggevende wordt in zijn evaluatie van aangesproken op zijn/haar rol in het diversiteit- en inclusiebeleid			66,7%
· Bij het werven en selecteren van nieuwe leidinggevende is aandacht voor hoe ze diversiteit en inclusie bevorderen			66,7%
·N			3
Noot. Percentages zijn kolompercentages, en zijn getoetst met de Pearson χ^2 -test (horizontale vergelijkingen). ▲ en ▼ : p<0,05 en Cohen's d≥0,20. Δ en ▽ : p<0,05 maar Cohen's d<0,20. Geen uitsplitsing mogelijk vanwege lage aantal respondenten (N<10).			

Tabel 19. De aanwezigheid van effectieve kenmerken van de leiderschapsprogramma's.

	Aantal medewerkers		
	<=250 medewerkers [60,7%]	>250 medewerkers [39,3%]	Totaal
Dat leidinggevend aandacht hebben voor het voorkomen van impliciete en expliciete discriminatie			
· Ja	50,0%	63,6%	55,4%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	38,2%	36,4%	37,5%
· Weet ik niet	11,8%	0%	7,1%
· N	34	22	56
Dat leidinggevend aandacht (kunnen) geven aan het empoweren en ontwikkelen van medewerkers			
· Ja	88,2%	95,5%	91,1%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	2,9%	4,5%	3,6%
· Weet ik niet	8,8%	0%	5,4%
· N	34	22	56
Dat leidinggevend bekend zijn met hun rol in het diversiteit- en inclusiebeleid			
· Ja	61,8%	59,1%	60,7%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	23,5%	36,4%	28,6%
· Nee en dat kan ook niet	2,9%	4,5%	3,6%
· Weet ik niet	11,8%	0%	7,1%
· N	34	22	56
Dat leidinggevend transparant communiceren naar alle medewerkers			
· Ja	91,2%	72,7%	83,9%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	8,8%	18,2%	12,5%
· Weet ik niet	0%	9,1%	3,6%
· N	34	22	56
Dat leidinggevend conflicten kunnen herkennen en weten hoe ze ermee om kunnen gaan			
· Ja	85,3%	81,8%	83,9%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	11,8%	13,6%	12,5%

	Aantal medewerkers		
· Weet ik niet	2,9%	4,5%	3,6%
·N	34	22	56
Leidinggevenden worden in hun evaluatie aangesproken op hun rol in het diversiteit- en inclusiebeleid			
· Ja	32,4%	36,4%	33,9%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	55,9%	50,0%	53,6%
· Nee en dat kan ook niet	2,9%	4,5%	3,6%
· Weet ik niet	8,8%	9,1%	8,9%
·N	34	22	56
Bij het werven en selecteren van nieuwe leidinggevende is aandacht voor hoe ze diversiteit en inclusie bevorderen			
· Ja	38,2%	40,9%	39,3%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	50,0%	45,5%	48,2%
· Nee en dat kan ook niet	0%	4,5%	1,8%
· Weet ik niet	11,8%	9,1%	10,7%
·N	34	22	56
Noot. Percentages zijn kolompercentages, en zijn getoetst met de Pearson χ^2 -test (horizontale vergelijkingen). ▲ en ▼ : p<0,05 en Cohen's d≥0,20. Δ en ▽ : p<0,05 maar Cohen's d<0,20.			

Tabel 20. De aanwezigheid van (cultureel) inclusieve onderdelen van de leiderschapsprogramma's.

	Aantal medewerkers		
	<=250 medewerkers [60,7%]	>250 medewerkers [39,3%]	Totaal
Dat leidinggevenden aandacht hebben voor het voorkomen van impliciete en expliciete discriminatie			
· Ja	50,0%	63,6%	55,4%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	38,2%	36,4%	37,5%
· Weet ik niet	11,8%	0%	7,1%
· N	34	22	56
De leidinggevenden leren verschillen in gedrag, houding en vaardigheden van medewerkers met verschillende culturele achtergrond herkennen en ermee omgaan			
· Ja	50,0%	45,5%	48,2%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	44,1%	54,5%	48,2%
· Weet ik niet	5,9%	0%	3,6%
· N	34	22	56
Leidinggevenden zijn bekend met hun rol in het diversiteit- en inclusiebeleid			
· Ja	61,8%	59,1%	60,7%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	23,5%	36,4%	28,6%
· Nee en dat kan ook niet	2,9%	4,5%	3,6%
· Weet ik niet	11,8%	0%	7,1%
· N	34	22	56
Leidinggevenden worden in hun evaluatie aangesproken op hun rol in het diversiteit- en inclusiebeleid			
· Ja	32,4%	36,4%	33,9%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	55,9%	50,0%	53,6%
· Nee en dat kan ook niet	2,9%	4,5%	3,6%
· Weet ik niet	8,8%	9,1%	8,9%
· N	34	22	56
Bij het werven en selecteren van nieuwe leidinggevende is aandacht voor hoe ze diversiteit en inclusie bevorderen			
· Ja	38,2%	40,9%	39,3%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	50,0%	45,5%	48,2%
· Nee en dat kan ook niet	0%	4,5%	1,8%
· Weet ik niet	11,8%	9,1%	10,7%
· N	34	22	56

Noot. Percentages zijn kolompercentages, en zijn getoetst met de Pearson χ^2 -test (horizontale vergelijkingen). ▲ en ▼ : $p < 0,05$ en Cohen's $d \geq 0,20$. Δ en ∇ : $p < 0,05$ maar Cohen's $d < 0,20$.

Tabel 21. De factoren die hebben bijgedragen aan het opzetten en in stand houden van het leiderschapsprogramma.

	Totaal	Aantal medewerkers		Aanwezigheid (cultureel) inclusieve elementen	
		<=250 medewerkers [60,7%]	>250 medewerkers [39,3%]	Nee [23,2%]	Ja [76,8%]
Wat heeft jullie geholpen bij het opzetten en in stand houden van het leiderschapsprogramma? [meerdere antwoorden mogelijk]					
· Vertrouwen van leidinggevendendat het zinvol is	67,9%	70,6%	63,6%	61,5%	69,8%
· Medewerkers en/of leidinggevendendewerden betrokken bij het ontwerp en de invoering	41,1%	47,1%	31,8%	38,5%	41,9%
· Medewerkers en/of leidinggevendendemet een migratieachtergrond werden betrokken bij het ontwerp en de invoering	12,5%	14,7%	9,1%	7,7%	14,0%
· De communicatie over het belang	73,2%	76,5%	68,2%	53,8%	79,1%
· Draagvlak en een stimulans vanuit het management	71,4%	70,6%	72,7%	53,8%	76,7%
· Het werd gesteund door het beschikbaar stellen van tijd en budget	33,9%	20,6%▼	54,5%▲	15,4%	39,5%
· Er werd goed aangesloten bij de wensen en behoeften van deelnemers	25,0%	23,5%	27,3%	30,8%	23,3%
· Het delen van deelnemerservaringen	21,4%	17,6%	27,3%	15,4%	23,3%
· Anders	3,6%	2,9%	4,5%	0%	4,7%
·N	56	34	22	13	43

Noot. Percentages zijn kolompercentages, en zijn getoetst met de Pearson χ^2 -test (horizontale vergelijkingen). ▲ en ▼: $p < 0,05$ en Cohen's $d \geq 0,20$. Δ en ∇: $p < 0,05$ maar Cohen's $d < 0,20$.

Tabel 22. De aanwezigheid een geformaliseerde en gestructureerde procedure.

	Aantal medewerkers		
	<=250 medewerkers [64,6%]	>250 medewerkers [35,4%]	Totaal
Is de procedure voor het maken van promotie binnen uw organisatie gestandaardiseerd?			
· 1 Ja	19,0% ▼	47,8% ▲	29,2%
· 2 Nee	69,0%	47,8%	61,5%
· 3 Weet ik niet	11,9%	4,3%	9,2%
·N	42	23	65
Zou uw organisatie binnen 2 jaar een gestandaardiseerde procedure voor promotie kunnen invoeren?			
· 1 Ja	13,8%	36,4%	20,0%
· 2 Nee	62,1%	45,5%	57,5%
· 3 Weet ik niet	24,1%	18,2%	22,5%
·N	29	11	40
Wat zou onderdeel kunnen zijn van een gestandaardiseerde procedure voor promotie? [meerdere antwoorden mogelijk]			
· Beoordeling door het gebruik van een gestandaardiseerd beoordelingsformat			87,5%
· Feedback van collega's over het functioneren van andere medewerkers wordt meegenomen in de overweging			87,5%
· Voor functies die vrijkomen wordt vooraf een beperkt aantal selectiecriteria vaststellen waarop kandidaten worden beo...			100%
· Binnen de organisatie verantwoording afleggen over de gemaakte keuze (wel/geen promotie)			100%
· Evalueren hoe de doorstroom van medewerkers met verschillende achtergronden (zoals mensen met een migratieachtergrond) zich verhoudt tot de doorstroom van andere medewerkers			62,5%
· Voor elke medewerker een individueel ontwikkelpad opstellen waarin kansen op doorgroei besproken worden			75,0%
· Vacatures worden intern voor iedereen vindbaar gepubliceerd			100%
·N			8
<p>Noot. Percentages zijn kolompercentages, en zijn getoetst met de Pearson χ^2-test (horizontale vergelijkingen). ▲ en ▼: $p < 0,05$ en Cohen's $d \geq 0,20$. Δ en ▽: $p < 0,05$ maar Cohen's $d < 0,20$. Geen uitsplitsing mogelijk vanwege lage aantal respondenten ($N < 10$).</p>			

Tabel 23. De kenmerken van een geformaliseerde en gestructureerde procedure.

	Totaal
Beoordeling door het gebruik van een gestandaardiseerd beoordelingsformat	
· Ja	57,9%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	31,6%
· Nee en dat kan ook niet	5,3%
· Weet ik niet	5,3%
·N	19
Feedback van collega's over het functioneren van andere medewerkers wordt meegenomen in de overweging	
· Ja	63,2%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	21,1%
· Weet ik niet	15,8%
·N	19
Voor vrijgekomen functies worden vooraf een beperkt aantal selectiecriteria vastgesteld waarop kandidaten worden beoo...	
· Ja	68,4%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	10,5%
· Nee en dat kan ook niet	5,3%
· Weet ik niet	15,8%
·N	19
Er wordt binnen de organisatie verantwoording afgelegd over de gemaakte keuze (wel/geen promotie)	
· Ja	63,2%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	10,5%
· Nee en dat kan ook niet	10,5%
· Weet ik niet	15,8%
·N	19
De organisatie evalueert hoe de doorstroom van medewerkers met verschillende achtergronden (zoals mensen met een migratieachtergrond) zich verhoudt tot de doorstroom van andere medewerkers	
· Ja	21,1%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	42,1%
· Nee en dat kan ook niet	15,8%
· Weet ik niet	21,1%
·N	19
Er wordt voor elke medewerker een individueel ontwikkelpad opgesteld waarin kansen op doorgroei besproken worden	
· Ja	63,2%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	31,6%
· Weet ik niet	5,3%

	Totaal
·N	19
Vacatures worden intern voor iedereen vindbaar gepubliceerd	
· Ja	94,7%
· Nee, maar dat zou wel kunnen	5,3%
·N	19
Geen uitsplitsing mogelijk vanwege lage aantal respondenten (N<10).	

Tabel 24. De factoren die hebben bijgedragen aan het opzetten en in stand houden van een geformaliseerde en gestructureerde procedure.

	Totaal
Wat heeft jullie geholpen bij het opzetten en in stand houden van de gestandaardiseerde procedure? [meerdere antwoorden mogelijk]	
· Vertrouwen van medewerkers en leidinggevend in een gestandaardiseerde procedure	57,9%
· Het betrekken van medewerkers bij het ontwerp en de invoering	15,8%
· Het betrekken van medewerkers met een migratieachtergrond bij het ontwerp en de invoering	15,8%
· Een stimulans van het uitvoerend management naar medewerkers om deel te nemen	52,6%
· Het werd gesteund door het beschikbaar stellen van tijd en budget	31,6%
· Heldere communicatie naar medewerkers en leidinggevend over het belang van deze procedure	63,2%
· Heldere instructies naar medewerkers en leidinggevend over deze procedure	63,2%
· Een training voor medewerkers en leidinggevend	31,6%
· Anders	15,8%
·N	19
Geen uitsplitsing mogelijk vanwege lage aantal respondenten (N<10).	

Healthy Living & Work

Sylviusweg 71
2333 BE Leiden
www.tno.nl

TNO innovation
for life