

> **TNO rapport voor**
Ministerie van SZW

Tussenrapport pilot behoud & doorstroom

TNO innovation
for life

8 oktober 2021 >

› Tussenrapport pilot behoud & doorstroom

Rapport voor:	Ministerie van SZW
Datum	21 oktober 2021
Auteurs	J.J.J.M. Huijs H.F.C. Verhoef L.N.R. Hummel S.B. Emmert M. Schoone-Harmsen H.M. Wortelboer
M.m.v.:	M. in der Maur S. Deuten L. van der Meer L. van der Zwaan
Projectnummer	060.42654
Rapportnummer	TNO 2021 R11810
Contact TNO	Sophie Emmert
Telefoon	088 866 83 16
E-mail	sophie.emmert@tno.nl

Gezond Leven

Schipholweg 77-89
2316 ZL LEIDEN
Postbus 3005
2301 DA LEIDEN
www.tno.nl

T 088 866 61 00
infodesk@tno.nl

© 2021 TNO

Alle rechten voorbehouden.

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

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

Inhoudsopgave

1	Achtergrond en inleiding	4
1.1	Aanleiding.....	4
2	Opzet van het onderzoek	7
2.1	Opzetten projectorganisatie: projectleiding, onderzoeksdesign en adviesraad.....	7
2.2	Werving en aanhaken van organisaties	7
2.3	Systeem Dynamisch Inclusie model	8
2.4	Vooronderzoek bij elke deelnemende organisatie	11
2.5	Implementatie.....	11
2.6	Evaluatie.....	12
2.6.1	Vragenlijst.....	12
2.6.2	Interviews	12
2.6.3	Logboeken.....	13
3	Vooronderzoek.....	14
3.1	Uitkomsten nulmeting en interviews	14
3.2	Gekozen maatregelen.....	17
4	Procesevaluatie.....	20
5	Geleerde lessen en aanbevelingen	24
	Literatuurlijst	26
	Bijlage A Zoektermen literatuuronderzoek	27

Samenvatting

De doorgroeimogelijkheden van medewerkers met een migratieachtergrond zijn kleiner en de uitstroom is hoger in vergelijking met mensen zonder een migratieachtergrond. Daarom onderzoekt TNO, binnen het pilotprogramma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, in de pilot Behoud en Doorstroom welke (set van) maatregelen bijdragen aan een inclusief werkklimaat om er zo voor te zorgen dat werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond behouden blijven in het arbeidsproces of doorstromen naar een hogere positie. De pilot richt zich tevens op de vraag hoe goede implementatie, monitoring en evaluatie van het effect van deze maatregelen eruitziet.

De pilot wordt uitgevoerd bij vijf organisaties die koplopers zijn op het gebied van diversiteit en inclusie. Om bovenstaande doelstellingen te bereiken is een systeem dynamische inclusie model opgesteld. Dit model brengt het complexe sociale systeem in kaart: het laat de determinanten de hun onderlinge samenhang van een inclusief werkklimaat zien. Op basis van het systeem model is vervolgens een nulmeting voor de organisaties opgesteld en zijn interviews gehouden (het vooronderzoek). Het doel hiervan is om voor elke deelnemende organisatie op maat inzichtelijk te maken wat werkt om een inclusief werkklimaat en mogelijkheden tot doorstroom te creëren, en hen zo te ondersteunen bij het kiezen van welke maatregelen dat kunnen bevorderen.

Vooronderzoek

Uit het vooronderzoek blijkt dat hoewel de organisaties een steeds grotere vertegenwoordiging van werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond zien in het personeelsbestand, deze groep zich vooral bevindt in de lagere functieschalen en in specifieke functies of afdelingen. Er zijn geen grote verschillen te zien wat betreft behoud van werknemers met een migratieachtergrond. Zij ervaren wel iets minder baanzekerheid. De doorstroom lijkt een groter probleem te zijn. Omdat dit vaker afhangt van je desbetreffende leidinggevende en criteria voor doorstroom of niet vastliggen of gestoeld zijn op Nederlandse normen en waarden. De deelnemende koploper bedrijven hebben allemaal beleid, communicatie, activiteiten en voorzieningen rondom diversiteit en inclusie, maar een cultuurverandering bewerkstelligen blijkt lastiger terwijl dit wel nodig is.

Hierna hebben de organisaties een keuze gemaakt van de best passende maatregelen voor de betreffende organisatie. Op dit moment zijn de organisaties bezig met het kiezen en implementeren van de maatregelen. De gekozen maatregelen lopen uiteen van invoeren van mentorschap, volgen van bewustwordingstrainingen of het zelf ervaren van discriminatie via een VR bril, promoten van diversiteitsnetwerken en diversiteitsdagen tot het vormgeven van een leiderschapsprogramma. De organisaties worden begeleid bij de implementatie en er volgt zowel een proces- als effectevaluatie.

Geleerde lessen

Een groot deel van deze evaluatie moet nog plaatsvinden aangezien de interventies nog geïmplementeerd moeten worden. Toch kunnen we nu al een aantal lessen trekken. Ten eerste zijn er verschillende contextvariabelen van invloed geweest op deze pilot die hebben geleid tot vertraging. De coronacrisis bracht veel onzekerheid voor de organisaties en leidde tot werkdruk. Hierdoor heeft de pilot tijdelijk stil gelegen en is er vertraging opgetreden. Ook waren er veel personele wisselingen en nam de onderlinge afstemming voor het tekenen van

samenwerkingsovereenkomsten veel tijd in beslag. Ten tweede bleken er grote verschillen te zijn in het functioneren van de projectgroepen bij de organisaties. Soms ligt de verantwoordelijkheid en uitvoering vooral bij de projectleider zelf en krijgt deze weinig ondersteuning, terwijl bij andere organisaties het een gedeelde verantwoordelijkheid van de gehele projectgroep is en taken en rollen onderling verdeeld worden. Het is belangrijk dat er voldoende mandaat is bij de projectgroep zodat er ook daadwerkelijk beslissingen genomen kunnen worden en acties uitgezet kunnen worden. Ten derde hadden organisaties soms moeite met het opstellen van een plan van aanpak en het implementeren van de maatregelen. Mede hierom is door het ministerie van SZW een adviesbureau ingeschakeld om organisaties hierbij extra ondersteuning te bieden. Bij het opstellen van het plan van aanpak is het belangrijk dat er tijd genomen wordt om echt verandering teweeg te brengen en niet alleen te focussen op oppervlakkige maatregelen of laaghangend fruit. Maar echte verandering vraagt wel tijd en is complex. Dit vraagt ook om een houding en cultuur waarin fouten maken mag, acties gemonitord worden en waar nodig op tijd wordt bijgestuurd. Daarom is het ten vierde ook van belang dat de direct betrokkenen enthousiast zijn. Diversiteit en inclusie is vaak een gevoelig thema, waardoor allerlei drempels in de organisatie kunnen ontstaan en de bureaucratie kan toenemen. De directe trekkers en betrokkenen moeten aandacht hebben voor de gevoeligheden en de oorzaken hiervan kunnen achterhalen om op die manier de drempels te verminderen. Ten vijfde zijn de soort oplossingen van belang. Vaak neigen organisaties er naar om nieuwe interventies op te zetten of nieuwe processen te implementeren. Maar vaak is het belangrijker om eerst goed te kijken in welke mate de bestaande procedures en afspraken worden nageleefd. Daar is vaak nog een grote slag te slaan. Ten slotte is het belangrijk om de doelgroep te betrekken en hun ervaringen mee te nemen. Dit betekent echter niet dat de verantwoordelijkheid alleen bij hen ligt. Diversiteit en inclusie moet breed gedragen zijn en iedereen moet hier een verantwoordelijkheid in hebben. Een goede communicatie is hierbij essentieel.

1 Achtergrond en inleiding

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) stuurt op verbeterde kennis en integratie van alle Nederlanders op de arbeidsmarkt (zie o.a. VanDoorneHuiskes en partners, 2015). Dit omdat de verschillen in arbeidsparticipatie tussen personen met en zonder migratieachtergrond groot zijn (Jongen, Muns & Thijs, 2020).

Binnen het huidige onderzoeksprogramma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt (VIA) zijn meerdere programma's ondergebracht die inventariseren welke initiatieven en maatregelen in de Nederlandse praktijk effectief zijn om de arbeidsmarktpositie van personen met een migratieachtergrond te verbeteren (zie de Ruig & Walz, 2020). Hieronder valt ook het project Pilot Behoud en Doorstroom, een project dat door TNO wordt vormgegeven binnen het Kennisontwikkelingsprogramma Werkgeversinterventies Arbeidsmarktintegratie (KWA). Andere onderdelen van het VIA- en KWA-programma richten zich op effectieve maatregelen om de instroom van werkzoekenden met een migratieachtergrond te verbeteren. Zo onderzoekt TNO binnen de pilot Nudging (Huijs, van der Klauw, van den Tooren, In der Maur, & Steinhoff, 2021) naar effectieve manieren om Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond een goede (of gelijke) kans op een passende baan te geven. De pilot Behoud & Doorstroom sluit hierop aan en legt de focus op het behouden en doorstromen van Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond die al in dienst zijn of onlangs zijn gekomen. De pilot Behoud & Doorstroom beoogt hierdoor bij te dragen aan de duurzaamheid van de dienstbetrekkingen, de versterking van de arbeidsmarktpositie van Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond en het optimaal functioneren van de arbeidsmarkt.

1.1 Aanleiding

Onderzoek laat zien dat doorgroeimogelijkheden van migranten in Nederland kleiner zijn dan in landen als Canada, de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk en Zweden (Midtbøen, 2015). De uitstroom van medewerkers met een migratieachtergrond blijkt ook hoger te zijn in vergelijking met mensen zonder een migratieachtergrond (et al, 2018; Ponds et al, 2018). Ook in Nederland verliezen Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond 1,5 keer vaker hun baan dan Nederlanders zonder migratieachtergrond. Daarnaast heeft deze groep een 12% kleinere kans om door te stromen naar een beter betaalde functie (Ponds et al., 2018; VIA Brochure, 2020). Een verklaring voor achterblijvende representatie en doorstroom zijn (on)bewuste vooroordelen onder werkgevers, teamleiders en collega's met verschillende culturele achtergronden ten opzichte van medewerkers met een migratieachtergrond en daarmee samenhangend het ontbreken van een inclusief werkklimaat (Jongen et al., 2020). Met als gevolg dat deze groep een achtergestelde arbeidsmarktpositie heeft ten opzichte van Nederlanders zonder (niet-westerse) migratieachtergrond.

Om behoud en doorstroom van Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond binnen de organisatie te bevorderen streeft men naar een inclusief werkklimaat van organisaties en worden interventies ingezet om dit te bevorderen. Onder een inclusief werkklimaat verstaan we de situatie waarin iedereen zich thuis voelt en zichzelf kan zijn zonder hierbij in te hoeven boeten op authenticiteit.

Minderheidsgroepen zijn in een inclusieve organisatie tevredener over hun werk ervaren minder stress en zij verzuimen minder (Hofhuis et al, 2012; Jansen et al, 2014).

Steeds meer werkgevers stellen een functionaris aan om diversiteit in de organisatie te vergroten en inclusiviteit en doorstroom te bevorderen, maar het is onbekend wat nu precies werkt en voor wie. Het dilemma hierbij is dat het om een complex probleem gaat waarbij het succes van een aanpak in een organisatie bepaald wordt door vele factoren. Op dit moment is er voor een complex probleem als behoud en doorstroom van Nederlanders met een niet westerse migratie achtergrond nog geen aanpak die succes garandeert. Organisaties putten vaak inspiratie uit de aanpakken van andere organisaties, waarbij echter onvoldoende wordt gekeken of de aanpak overdraagbaar is naar de eigen organisatie en of de effectiviteit wetenschappelijk is aangetoond. Het onderzoek naar de effectiviteit van interventies of maatregelen is echter schaars (VanDoorneHuisjes en partners, 2015). Om die reden zijn de aanpakken in de organisaties vaak willekeurig, en bereiken ze niet altijd het gewenste effect. Steeds meer onderzoekers geven aan dat een complex vraagstuk vraagt om een integrale en meer gepersonaliseerde aanpak, een zogenaamde systeem aanpak met daarbij systeemoplossingen ter ondersteuning (Rutter et al, 2018; van Wietmarschen et al, 2018; Lambe et al, 2020).

Het doel van de pilot Behoud en Doorstroom is dan ook het identificeren van maatregelen die bijdragen aan een inclusief werkklimaat om ervoor te zorgen dat werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond niet binnen afzienbare tijd de organisatie weer verlaten, maar juist behouden blijven in het arbeidsproces of doorstromen naar een hogere positie. We veronderstellen dat de mate waarin iemand zich identificeert met een organisatie samenhangt met de intentie om te vertrekken. We onderzoeken wat de werkzame elementen van een integrale en dynamische aanpak zijn en welke elementen hiervan overdraagbaar zijn naar andere organisaties. Het onderzoek wordt gedaan in samenwerking met een diverse groep organisaties in Nederland, variërend van een grote financiële instelling, tot publieke organisaties, culturele instellingen en overheden. In de pilot wordt zo een set van effectieve maatregelen in kaart gebracht die bijdragen aan een inclusief en lerend werkklimaat om werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond te behouden in het arbeidsproces. De pilot richt zich tevens op de vraag hoe goede implementatie, monitoring en evaluatie van het effect van deze maatregelen eruitziet.

De centrale onderzoeksvraag in de pilot Behoud en Doorstroom is als volgt geformuleerd:

- › Welke maatregelen gericht op een inclusief werkklimaat kunnen effectief bijdragen aan het behoud en doorstroom van Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond, wat zijn de werkzame elementen en hoe kunnen deze maatregelen overdraagbaar en schaalbaar gemaakt worden?

In samenhang met de centrale onderzoeksvraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- › Welke indicatoren en risico factoren ten aanzien van een inclusief werkklimaat zijn bekend en hoe verhouden deze zich tot elkaar?
- › Welke maatregelen bevorderen een inclusief werkklimaat en wat zijn daarvan de werkzame elementen?
- › Welke effecten hebben de maatregelen op de determinanten van een inclusief werkklimaat?

In dit tussenrapport beschrijven we de onderzoeksresultaten tot nu toe van de pilot Behoud & Doorstroom. Vanwege de wissel die de corona pandemie op de organisaties heeft getrokken, vond het opstarten en implementeren van de maatregelen later plaats. Om een beter en vollediger inzicht te krijgen in het proces en effect van de pilot binnen de organisaties, hebben

het ministerie van SZW en TNO in samenspraak besloten de pilot te verlengen tot maart 2022. Op het moment van schrijven van dit tussenrapport staan de organisaties op het punt de gekozen maatregelen te implementeren in hun organisatie. In maart 2022 zal het eind onderzoeksrapport worden opgeleverd. Naast dit onderzoeksrapport, wordt dan ook een beknopte handreiking opgeleverd. Deze handreiking bevat tips en aanbevelingen die behulpzaam voor werkgevers die aan de slag willen met diversiteit en inclusie in hun organisatie.

2 Opzet van het onderzoek

In dit hoofdstuk beschrijven we de opzet van dit onderzoek. Om de doelstellingen te bereiken en de onderzoeksvragen te beantwoorden is een brede systeem dynamische analyse uitgevoerd om op basis daarvan – hypothetisch - vast te stellen welke best passende maatregelen het meest effectief zijn bij een bepaalde problematiek in een organisatie. Op basis van het systeem model is vervolgens een bijpassende nulmeting voor de organisaties opgesteld. Het doel hiervan is om voor elke deelnemende organisatie op maat inzichtelijk te maken wat werkt om een inclusief werkklimaat en mogelijkheden tot doorstroom te creëren, en hen zo te ondersteunen bij het kiezen van welke maatregelen dat kunnen bevorderen. Na een weloverwogen keuze van de best passende maatregelen voor de betreffende organisatie wordt de organisatie begeleid bij de implementatie, en volgt zowel een proces- als effectevaluatie. Het doel van de procesevaluatie is om conclusies te trekken over de integrale op maat aanpak, de implementatie van maatregel(en), in hoeverre de maatregel(en) daadwerkelijk een verandering te weeg brengen in behoud en doorstroom en in hoeverre maatregel(en) duurzaam toepasbaar zijn. In de effectevaluatie staat de vraag centraal of de geïmplementeerde maatregelen tot meer behoud en betere doorstroom van Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond binnen de organisatie leiden. De effectevaluatie laat zien of de integraal gekozen maatregelen per organisatie op maat het beoogde effect heeft. In het eindrapport zal vooral de focus op de procesevaluatie liggen.

Hieronder beschrijven we de verschillende stappen van de aanpak van de pilot Behoud & Doorstroom gedetailleerder:

Stap 1: Opzetten projectorganisatie;

Stap 2: Werven en aanhaken organisaties;

Stap 3: Systeem- en interventie-analyse als wetenschappelijke basis;

Stap 4: Vooronderzoek bij elke deelnemende organisatie;

Stap 5: Implementatie en begeleiding van de integrale op maat aanpak;

Stap 6: Evaluatie.

2.1 Opzetten projectorganisatie: projectleiding, onderzoeksdesign en adviesraad

Als eerste is de onderzoeksgroep binnen TNO gestart met het bepalen van de projectleiding binnen TNO, de opzet van de projectgroep nodig binnen de deelnemende organisaties (zie 2.2), de betrokken experts, stakeholders en betrokkenen nodig voor een breed gedragen systeemanalyse (zie 2.3), en het bespreken van de onderzoeksopzet met de adviesraad.

2.2 Werving en aanhaken van organisaties

Een belangrijke stap in het onderzoek was vervolgens het opzetten van een communicatie- en wervingsplan, het vaststellen van selectiecriteria, en het werven en aanhaken van organisaties voor de actieve deelname aan de pilot Behoud en Doorstroom.

Het communicatie- en wervingsplan heeft geleid tot een flyer, met hierin specifieke informatie voor de deelnemende organisaties, en het opstellen van een plan voor het opzetten van een lerend netwerk via netwerkbijeenkomsten.

De criteria voor deelname waren als volgt: grote organisatie (100+ medewerkers) gevestigd in Nederland, geen multinationals, meer dan 15 werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond werkzaam binnen de organisaties en verdeeld over verschillende teams, in HBO+ functies en in de top, liefst werkzaam op één afdeling of één locatie.

Organisaties zijn geworven via het delen van kennis en informatieblad op LinkedIn, binnen het netwerk van TNO en SZW, en tijdens de SZW Conferentie Weten wat Werkt (november 2019). Uit de werving is een totaal aantal van vijf deelnemende organisaties naar voren gekomen. Onder de deelnemers bevinden zich een organisatie in de financiële sector, een organisatie in de culturele sector, een gemeente, een ministerie, een organisatie in de energievoorziening. Met de deelnemende organisaties is een samenwerkingsovereenkomst afgesloten voor de loop van de pilot. Aanvankelijk nam er ook nog een onderwijsinstelling deel, deze organisatie is echter na stap 2 uit het onderzoek gevallen. De reden hiervoor was de werkdruk van de docenten als gevolg van corona-gerelateerde maatregelen, waardoor alle niet-onderwijsgerelateerde activiteiten werden stopgezet. De uitkomsten van het vooronderzoek bij de onderwijsinstelling worden meegenomen bij de beschrijving van de resultaten.

Aan de start van het onderzoek is elke deelnemende organisatie gevraagd een keuze te maken voor een aanpak op organisatieniveau of een aanpak bij een specifiek organisatie onderdeel. In de onderzoeksgroep dienden zich minstens 15 Nederlanders zonder migratieachtergrond en 15 Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond te bevinden. De keuze voor een onderzoeksgroep hing daarmee ook samen met het niveau van de aanpak. Na de keuze voor de aanpak is de organisaties gevraagd een projectgroep samen te stellen met ten minste een leidinggevende, een HR professional, een OR-lid, en een medewerker uit de onderzoeksgroep. De projectgroep vormt daarmee een goede afspiegeling van de verschillende functieniveaus in de organisatie, en meer specifiek de onderzoeksgroep. De projectgroep was verantwoordelijk voor het creëren van draagvlak, het maken van een plan van aanpak en het implementeren van de interventie(s). Om dit te bevorderen was het belangrijk dat verschillende functieniveaus van de organisatie in de projectgroep werden vertegenwoordigd.

2.3 Systeem Dynamisch Inclusie model

In de voorbereidingsfase is een systeem dynamisch inclusie model opgesteld, een zogenoemd Causaal Loop Diagram (CLD). De onderliggende methodiek hiervoor is Systeem Dynamica (SD). Een Causaal Loop Diagram brengt een complex sociaal systeem in kaart, door determinanten en hun onderlinge samenhang te relateren aan een uitkomstmaat waarop duurzaam gestuurd kan worden, in dit geval een inclusief werkklimaat. Kenmerkend voor SD-modellering is de systeembenadering: er wordt gestreefd naar een integraal beeld in plaats van een analyse van deelproblemen. Door causale relaties, feedback loops, en accumulaties in kaart te brengen, maakt SD-modellering het mogelijk om complexe problemen aan te pakken waarbij tijdsafhankelijke veranderingen een rol spelen. Deze veranderingen kunnen elkaar door de tijd heen versterken of verzwakken, waardoor de interactie de uitkomst bepaald van het systeem. Het model levert inzicht in de sleutelvariabelen, de causale relaties, de minimale aspecten voor diagnostiek, en de aanwezige set aan maatregelen waar organisaties uit kunnen putten om zo behoud en doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond te bevorderen.

Om te komen tot dit Causaal Loop Diagram vonden een aantal onderzoeksactiviteiten plaats:

- › Literatuuronderzoek.
- › Interviews met ervaringsdeskundigen.
- › Modelsessies met experts.

Literatuuronderzoek

Om ervoor te zorgen dat het Causaal Loop Diagram een wetenschappelijke basis heeft, is er gestart met een verkennend literatuuronderzoek. Doel van het literatuuronderzoek was het in kaart brengen van de factoren die van invloed zijn op een inclusief werkklimaat, om deze in de modelsessies (zie paragraaf 2.1.2.3) in het Causaal Loop Diagram te kunnen opnemen. Bij het literatuuronderzoek zijn zowel Nederlandstalige als Engelstalige wetenschappelijke publicaties van de afgelopen 50 jaar (1978-2019) verzameld. Er is gezocht in de Worldcat database. In deze database staat documentatie van alle universiteitsbibliotheken van Nederland. Aan de hand van combinaties van verschillende Engelstalige en Nederlandstalige zoektermen zoals behoud van personeel, maatregelen en migranten zijn publicaties gezocht (zie bijlage A voor de volledige lijst van zoektermen). Daarnaast is er gezocht in de grijze literatuur met de zoektermen 'behoud van werk' en 'culturele diversiteit op de werkvloer'.

Het literatuuronderzoek is gebruikt om factoren te identificeren die inclusie bevorderen of juist tegenhouden. De factoren zijn tijdens de modelsessies verwerkt in het Causaal Loop Diagram (CLD).

Interviews met ervaringsdeskundigen

Om meer zicht te krijgen op de factoren die inclusie belemmeren of bevorderen hebben er zeven interviews plaatsgevonden met werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond. Deze ervaringsdeskundigen zijn geworven in het netwerk van TNO en in de netwerken van samenwerkingspartners van TNO. Met behulp van een topiclijst is gevraagd naar de achtergrond van de geïnterviewden, en naar hun ervaren inclusie op het niveau van de organisatie, de leidinggevende en collega's. De exemplarische interviews zijn gebruikt om factoren te identificeren die inclusie bevorderen of juist tegenhouden. De factoren zijn tijdens de modelsessies (zie paragraaf 2.1.2.3) waar nodig aangevuld in het Causaal Loop Diagram (CLD).

Modelsessies met experts

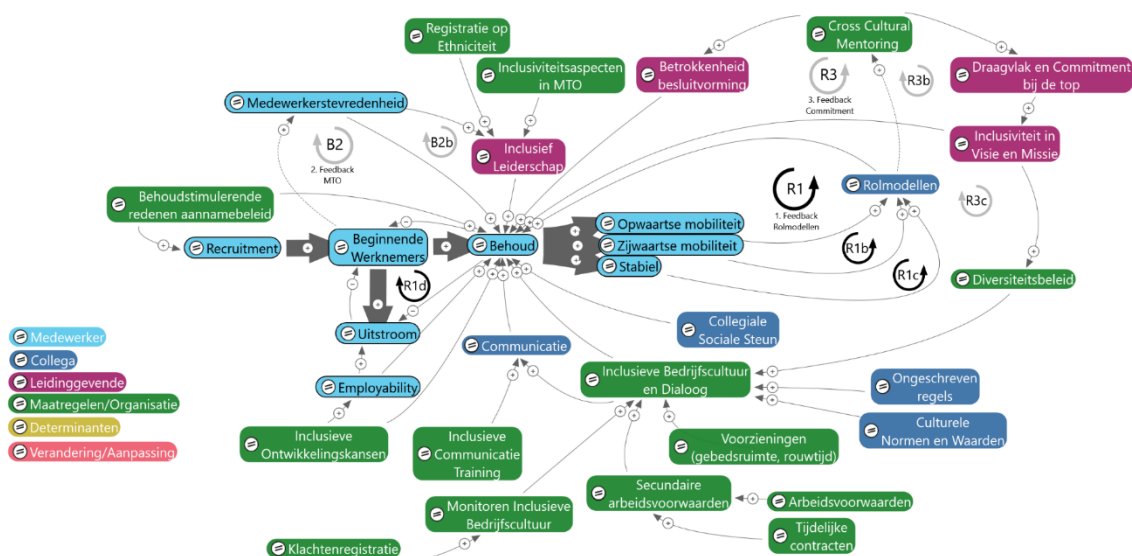
Er hebben twee modelsessies plaatsgevonden waar de onderzoekers van TNO en externe experts bij aanwezig waren. De onderzoekers van TNO brachten kennis in op basis van inzichten uit het literatuuronderzoek en de interviews met ervaringsdeskundigen. De experts van buitenaf waren erkende wetenschappers op het gebied van diversiteit en inclusie of experts met veel ervaring in het implementeren van maatregelen op het gebied van diversiteit en inclusie. De sessies duurden ieder 2,5 uur en verliepen volgens vast protocol.

De vooraf afgebakende vraagstukken waren 'Welke factoren zijn van invloed op een inclusief werkklimaat en hoe verhouden deze zich tot elkaar?' en 'Welke factoren zijn van invloed op behoud en doorstroom?' Beantwoording van deze vragen biedt handvatten voor maatregelen die geïmplementeerd kunnen worden om de mate van inclusiviteit te bevorderen. Meer specifiek het realiseren van betere kansen op behoud en doorstroom voor mensen met een niet westerse migratieachtergrond.

In de sessies zijn de volgende vijf stappen doorlopen:

1. Benoem welke variabelen een inclusief werkklimaat kunnen beïnvloeden.
2. Herken verhaallijnen, vind cirkels en voeg missende variabelen toe.
3. Leg verbanden (oorzaak en gevolg).
4. Loop door het diagram en herteken indien nodig.
5. Deduceer wat hefboomen en indicatoren zijn voor verandering.

Het resultaat van het literatuuronderzoek, de interviews met ervaringsdeskundigen en de modelsessies is het onderstaande Causale Loop Diagram (figuur 1).



Figuur 1. Causaal Loop Diagram, inclusief werkklimaat.

Toolbox

Op basis van de inzichten uit de literatuurstudie, de interviews met de ervaringsdeskundigen en de modelsessies is een toolbox opgesteld. In deze toolbox zijn mogelijke maatregelen gericht op inclusie, behoud en doorstroom opgenomen. De toolbox is bedoeld ter inspiratie voor de deelnemende organisaties bij het maken van een keuze welke concrete interventies zij het beste kunnen implementeren.

2.4 Vooronderzoek bij elke deelnemende organisatie

Deze stap bestaat uit het scheppen van de randvoorwaarden voor het onderzoek, de aftrap (kick-off) van het onderzoek en het toewerken naar een plan van aanpak voor maatregelen op basis van onderzoek uitgevoerd door TNO.

Door middel van een nulmeting (vragenlijst) en interviews met de projectgroep leden zijn uitkomstmaten en risicofactoren in kaart gebracht (zie paragraaf 2.4 voor een toelichting op de vragenlijst en interviews). Op deze manier is een 'diagnose' gemaakt en is inzichtelijk gemaakt in welke mate er sprake is van een inclusief werkklimaat binnen de deelnemende organisaties en waar eventuele verbeterpunten liggen. Deze diagnose werd door TNO teruggekoppeld aan de projectgroep van de organisatie. De nulmeting vormde hierbij het vertrekpunt. De interviews met de projectgroepleden werden gebruikt als verrijking op de vragenlijst, en exemplarisch ingezet in de terugkoppeling. Dit resulteerde in een aantal belangrijke aanknopingspunten voor verbetering.

Samen met de werkgroep van iedere pilotorganisatie, de projectgroep van TNO en the Inclusion Studio is gewerkt aan een plan van aanpak waarin is gekozen voor maatregelen die ingrijpen op de aanknopingspunten. The Inclusion Studio is een adviesbureau op het gebied van diversiteit en inclusie, dat werd ingeschakeld door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid om organisaties extra ondersteuning te kunnen bieden bij het maken van een plan van aanpak en het implementeren hiervan (zie paragraaf 2.5: implementatie van gekozen maatregelen)

TNO biedt van begin tot eind van het onderzoek ondersteuning en begeleiding van de organisaties in de keuze voor maatregelen, de implementatie van de maatregelen en de monitoring hiervan op proces en effect. De ondersteuning vindt plaats door regelmatig contact met de projectleider van de projectgroep van de betreffende organisatie, en contact met de projectgroep als geheel op gezette momenten. De gezette momenten zijn de kick-off van het project en de terugkoppeling van de vragenlijst en de interviews. Daarnaast vindt er tussen de projectleider en TNO afstemming plaats over andere geschikte momenten om contact te hebben met de gehele projectgroep, bijvoorbeeld op moment dat belangrijke beslissingen genomen dienen te worden. Tijdens de contactmomenten worden procesvragen gesteld om grip te krijgen op het implementatieproces. Daarnaast is er gelegenheid tot vragen stellen en het inwinnen van advies.

2.5 Implementatie

In deze stap zijn per deelnemende organisatie de gekozen maatregelen, beschreven in hoofdstuk 3.2, geïmplementeerd in de organisaties. Deze stap bestond uit het creëren van draagvlak in de organisatie voor de gekozen maatregelen, het informeren van de betrokken onderzoeksgroep over de gekozen maatregelen en de uitrol van de maatregelen. Deze stap is momenteel nog gaande.

2.6 Evaluatie

Deze stap bestaat uit het evalueren van het proces en het effect van de maatregelen. De proces- en effectevaluatie bestond uit de volgende onderdelen:

- › Vragenlijst.
- › Interviews.
- › Logboeken.

2.6.1 Vragenlijst

Op basis van het literatuuronderzoek en het causaal loop diagram is een vragenlijst opgesteld. Deze vragenlijst is verstuurd naar alle medewerkers van de deelnemende afdelingen of teams. TNO verstuurde bij de start van het onderzoek een link naar de vragenlijst naar alle medewerkers. In deze vragenlijst (nulmeting) werden vragen gesteld over:

1. Demografische gegevens.
2. Kansen en doorgroeimogelijkheden.
3. Leiderschap.
4. Werktevredenheid.
5. Beleid en structuren.
6. Houdingen t.a.v. diversiteit en inclusie.
7. Organisatiecultuur.

Bij alle vijf deelnemende organisaties is de nulmeting uitgezet in de periode van december 2020 tot en met mei 2021. In totaal werden er 563 vragenlijsten ingevuld. De respons van de deelnemende organisaties varieerde sterk, zo zijn er in één organisatie 276 vragenlijsten ingevuld en in een andere 52. Dit was vooral afhankelijk van de grootte van de onderzoeksgroep, waarbij eerstgenoemde organisatie koos voor een heel organisatieonderdeel als onderzoeksgroep, en laatstgenoemde koos voor een selectie van deelnemers uit twee afdelingen in de organisatie.

2.6.2 Interviews

Er is een protocol ontworpen voor interviews met medewerkers, met leidinggevenden en met beleidsmakers of besluitbevoegden (HR, MT, D&I Officer). Met de interviews is inzicht verkregen in de mate van inclusie in de deelnemende organisaties. De interviews hebben plaatsgevonden met leden van de projectgroep van de deelnemende organisatie, omdat zij een afspiegeling vormen van de totale onderzoeksgroep.

Het interviewprotocol is geïnspireerd door het McKinseys 7S-model. Het 7S-model bevat 7 factoren die bepalend zijn voor een holistische en effectieve organisatie: significante waarden, strategie, structuur, systemen, staf, stijl van management en sleutelvaardigheden. Naar het voorbeeld van deze structuur zijn de interview thema's op basis van de inzichten uit het literatuuronderzoek en het CLD teruggebracht tot 5 categorieën: omgangsvormen op het niveau van het team/de individu, stijl van de leidinggevende, beleid, systemen en HR. De meerwaarde van deze aanpak schuilt er in dat het protocol voor de beleidsmaker en de besluitbevoegde zich vooral richten op de manier waarop beleid tot stand komt, waar in het protocol van de medewerker wordt gefocust op de ervaring van het beleid.

In totaal zijn er in de periode van juni 2020 tot en met januari 2021 38 interviews afgenomen.

2.6.3 Logboeken

Vanaf het moment van terugkoppeling van de resultaten van de nulmeting en de interviews zijn logboeken bijgehouden door de projectleiders van de deelnemende organisaties, The Inclusion Studio en TNO. Het doel van de logboeken is het inzichtelijk maken van alle stappen die in het proces van dit onderzoek gezet zijn. Hierbij gaat het om de afwegingen in de keuze voor maatregelen en de ervaringen bij het implementeren van de maatregelen en de terugblik op dit proces (evaluatie). Er werd van beslismomenten en overleggen bijgehouden wie aanwezig waren, wat besproken is, welke beslissingen zijn genomen en wat daar de reden voor was en wat de sfeer van de gesprekken was. De logboeken zijn gebruikt om het verloop van het proces beter te begrijpen en lessen te trekken over de uitdagingen die hierin overwonnen dienden te worden, alsmede te leren van succesvolle strategieën/aanpakken.

3 Vooronderzoek

Door middel van een vragenlijstonderzoek en interviews is de huidige situatie bij de deelnemende organisaties in kaart gebracht. In dit hoofdstuk zal een beschrijving worden gegeven van het beeld dat hieruit is gekomen met betrekking tot verschillende aspecten van inclusie.

3.1 Uitkomsten nulmeting en interviews

Vertrekpunt D&I

De organisaties die deelnemen aan de pilot zijn koplopers op het gebied van diversiteit en inclusie, omdat zij voltijdse aanstellingen toewijzen aan een portefeuillehouder voor dit thema. Deze zogenoemde D&I-officer is verantwoordelijk voor het ophogen van instroom-, behoud- en doorstroomcijfers van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. Wel is er verschil in waar de organisaties hierin staan. De ene organisatie heeft een heel team dat zich met diversiteit en inclusie bezig houdt. De andere organisatie heeft één D&I functionaris die zich met het thema bezig houdt en als éénpitter in de organisatie opereert.

Een veelgehoord dilemma is de volgorde waarin maatregelen getroffen dienen te worden: moet ingezet worden op het vergroten van diversiteit (werving & selectie) of verdient juist het behoud van werknemers de meeste aandacht? De organisaties die meedoen met de pilot behoud en doorstroom hebben vaak al enige ervaring opgedaan. Zij onderstrepen het belang van aandacht voor behoud en doorstroom. Het effect van met name inzetten op het verbeteren van de instroom is beperkt omdat nieuwe werknemers dan vaak snel vertrekken als er geen inclusief werkklimaat is. Zij onderstrepen daarom het belang van tegelijkertijd inzetten op behoud van werknemers en ervoor te zorgen dat nieuwe werknemers zich kunnen thuis voelen in de organisatie.

Diversiteit

Tijdens de interviews geven leden van de projectgroep aan dat het personeelsbestand in toenemende mate een vertegenwoordiging van werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond kent. De geïnterviewden geven aan dat deze werknemers zich vooral in de lagere functieschalen van de organisatie bevinden en dat hun representatie afneemt in de hogere functielagen. Dit beeld wordt bevestigd in de nulmeting doordat ondervraagde werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond minder vaak aangeven dat mensen op hogere posities op hen lijken. De verklaring voor het achterblijven van representatie op de hogere functies lijkt niet toe te schrijven aan factoren als leeftijd of opleidingsniveau, omdat hierin geen verschil naar voren komt in de vragenlijst. Naast dat het vooral de onderste functielagen zijn waar werknemers zich met een migratieachtergrond bevinden, betreft het ook vaak specifieke soorten functies of afdelingen waarin deze vertegenwoordiging zich concentreert. Geïnterviewden geven aan dat er sprake is van zogenaamde 'eilandjes' in de organisatie, waarbij leden uit de meerderheids- en minderheidsgroepen niet vaak met elkaar in aanraking komen.

Behoud

Hoewel een groot deel van de ondervraagde werknemers er wel eens over nadenkt om ander werk te zoeken, geeft een ruime meerderheid aan dat zij, als het aan hen ligt, over vijf jaar nog bij de organisatie werken. Hierin is geen verschil te zien tussen werknemers met en

zonder (niet-westerse) migratieachtergrond. Wel is in de vragenlijst te zien dat werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond zich minder vaak dan hun collega's zonder migratieachtergrond zeker voelen over hun positie in de organisatie. Daarnaast is te zien dat werknemers zonder migratieachtergrond in enkele organisaties vaker een vaste aanstelling hebben.

Doorstroom

Uit de interviews met de projectgroepleden komt naar voren dat het krijgen van kansen samenhangt met wie je tegenover je hebt als leidinggevende. Zij geven aan dat doorstroom vaak een organisch verloop kent en dat criteria niet altijd vastliggen. Waar criteria wel vastliggen bestaat de noodzaak om aan te tonen dat aan de criteria voldaan wordt. Geïnterviewden geven aan dat deze route richting promotie heel Nederlands is en schuurt met de normen en waarden van Nederlanders met een niet-westerse achtergrond. Het vereist namelijk een zekere pro-activiteit en zelfpromotie, terwijl niet-westerse werknemers in hun opvoeding eerder waarden als bescheidenheid en respect voor hiërarchie hebben meegekregen. Dit vereist dat een leidinggevende oog heeft voor deze verschillen, en capaciteiten van werknemers niet beoordeelt op basis van de mate waarin zij in staat zijn hun capaciteiten te 'verkopen'. De mate waarin individuele leidinggevers hiertoe in staat zijn varieert, zo geven geïnterviewden aan.

Een factor die een rol speelt in het proces van doorgroeien binnen de organisatie is de informatievoorziening over vrijgekomen posities. Ten eerste geven geïnterviewden aan dat het hebben van een juist netwerk hierin een belangrijke rol kan spelen, omdat dit ervoor zorgt dat je eerder over informatie beschikt dan een ander of dat je bij leiders al in beeld bent als mogelijke geschikte kandidaat. Dit vereist van werknemers dat zij naast de uitvoering van hun taken ook betrokken raken bij niet-inhoudelijke werkactiviteiten om een netwerk binnen de organisatie op te bouwen. Deze activiteiten hebben vaak een informeel karakter en zijn meer op de persoon gericht. Als een organisatie nog niet inclusief is, kan dit de kans van slagen voor een werknemer met een niet-westerse migratieachtergrond in de weg staan. Dit omdat beide elementen van inclusie, jezelf zijn en erbij horen, op gespannen voet kunnen staan met voor Nederlandse organisaties gebruikelijke informele activiteiten zoals borrels. Ten tweede zien we dat slechts een minderheid van de ondervraagde werknemers aangeeft tijdig informatie te ontvangen over nieuwe vacatures. In sommige organisaties is dit voor werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond vaker het geval dan voor werknemers zonder migratieachtergrond.

Inclusieve organisatiecultuur

In een meerderheid van de organisaties geven leden van de projectgroep aan dat er al stappen zijn gezet op het vlak van beleid, communicatie, voorzieningen en de activiteiten rondom diversiteit en inclusie. Zo heeft een deel van de organisaties concrete doelstellingen geformuleerd en plan geschreven om die te behalen. Ook is er in de kantines van de organisaties een aanbod dat aansluit bij verschillende dieetwensen, is er de mogelijkheid om gebruik te maken van een gebedsruimte, en hebben werknemers vrijheid in de keuze voor kleding. Voor de minderheidsgroepen in de organisaties is vaak een speciaal netwerk opgericht en gaat er aandacht uit naar dagen waarin diversiteit centraal staat.

Wat uitdagender is, zo geven de geïnterviewden aan, is om de echte cultuurverandering teweeg te brengen en ander gedrag te bewerkstelligen. De ondervraagde werknemers geven in de vragenlijst dan ook regelmatig aan dat zij aandacht voor diversiteit en inclusie nodig

vinden, maar dat hen nog niet geheel duidelijk is op welke wijze de organisatie dit aanpakt. Daarnaast wordt in de interviews aangegeven dat de diverse en inclusieve uitstraling die de organisatie naar de buitenwereld heeft, soms anders gevoeld wordt door werknemers. Juist het verschil tussen die uitstraling en de eigen beleving creëert een gevoel van wantrouwen onder werknemers met een migratieachtergrond. De expliciete toewijding aan het onderwerp diversiteit en inclusie schept namelijk ook de verwachting dat werknemers met een migratieachtergrond hier een direct effect van bemerken, en dit blijft soms nog achter op de uitstraling. Werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond geven in meerdere organisaties minder vaak dan hun collega's zonder migratieachtergrond aan dat diversiteit en inclusie serieus genomen wordt door hun collega's, leidinggevende, directie en management.

Leiderschap

In een meerderheid van de deelnemende organisaties krijgen leidinggevenden gemiddeld een goede beoordeling. De leidinggevende is bepalend voor de sociale norm en het bijpassende gedrag van leden uit het team, en heeft daarmee een voorbeeldfunctie. Werknemers werd gevraagd om een beoordeling te geven over de stijl van leiding geven en over de mate waarin leidinggevenden ruimte geven om te participeren. De mate waarin individuele leidinggevenden in de organisatie in staat zijn inclusief leiding te geven varieert sterk, zo geven geïnterviewde projectgroepleden aan. De geïnterviewden merken op dat er tussen teams en afdelingen veel variatie kan bestaan in het inclusieve werkklimaat, afhankelijk van de manier waarop leidinggevenden dit thema benaderen. Ondanks het signaal van vertrouwen in de leidinggevende, een beoordeling van consistent uitdragen van normen, waarden en ethiek, en het scheppen van een prettig werkklimaat geeft de helft of minder van de ondervraagden aan dat de juiste mensen op leidinggevende posities zitten. Dit beeld versterkt naarmate er uitvraag wordt gedaan naar functionarissen op de hogere niveaus. Met name de rondom integriteit (doen wat men zegt) dalen de scores. In de interviews verwijzen projectgroepleden naar een samenhang tussen gelijkenissen met de leidinggevende en doorstroom naar hogere posities. Daarnaast wijzen de geïnterviewden (mis)communicatie aan als veroorzaker van wantrouwende sentimenten.

Omdat kansen en doorstroommogelijkheden vaak gefaciliteerd worden vanuit de leidinggevende speelt deze persoon een belangrijke rol bij de ontwikkeling van werknemers. Het gemiddelde beeld is dat een minderheid van de werknemers stimulatie en goede begeleiding ervaart in de loopbaanontwikkeling, dat werknemers aangeven dat er niet altijd iets gebeurt met de uitkomsten van functioneringsgesprekken en dat de leidinggevende zich bij slechts de helft van de werknemers opwerpt als coach. Hierin zijn geen grote verschillen te zien tussen werknemers met of zonder migratieachtergrond. De invulling van leidinggevende functies krijgt om die reden in veel organisaties aandacht in de plan van aanpakken van de organisaties (zie paragraaf 3.2).

Omgangsvormen

In de interviews geven de projectgroepleden aan dat er urgentie gevoeld wordt om met inclusie aan de slag te gaan. De resultaten uit de vragenlijsten bevestigen dit beeld. Zo geven werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond in de helft van de organisaties vaker dan hun collega's zonder migratieachtergrond aan dat zij te maken hebben met discriminatie. De redenen hiervoor zijn variabel: geslacht, leeftijd, huidskleur en geloofsovertuiging zijn de meest voorkomende discriminatiegronden. Daarnaast ervaren werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond minder vaak sociale steun dan hun collega's. Werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond ervaren minder vaak psychologische veiligheid.

Zij geven minder vaak aan dat het veilig is om binnen hun team risico's te nemen, om hulp te vragen en geven vaker aan dat afwijzing op anders zijn plaatsvindt.

Alle organisaties hebben een klachtenregeling, maar bij meerdere organisaties geven deelnemers aan hier weinig vertrouwen in te hebben of niet bekend mee te zijn. Het is echter belangrijk dat de klachtenregeling bekend is bij werknemers zodat zij bij het ervaren van psychologische onveiligheid, zoals discriminatie, melding maken en dit op passende wijze wordt aangepakt. Door onbekendheid met de klachtenprocedure wordt ongewenst gedrag minder vaak gerapporteerd en kan hierdoor niet worden aangepakt.

Draagvlak

Uit de antwoorden van de vragenlijsten valt af te leiden dat de beleidsdoelen op het gebied van diversiteit en inclusie niet altijd landen bij de werknemers. Zo geven zij aan dat niet altijd duidelijk is op welke wijze de organisatie inclusie wil verbeteren. Wel is de bereidheid tot verandering groot. In alle organisaties geeft een meerderheid van de ondervraagde ondernemers aan dat zij bereid zijn om te veranderen als dit ervoor zorgt dat iedereen zich thuis voelt binnen de organisatie.

3.2 Gekozen maatregelen

Op basis van de terugkoppeling kiezen de organisaties ieder hun eigen interventies die opgenomen worden in het plan van aanpak. Ieder plan van aanpak is daarmee uniek en toegespitst op de probleemgebieden van de organisatie. Gemene deler in de plannen is de oriëntatie op vooral de doorstroom van werknemers, de benadering van meerdere doelgroepen en de combinaties van interventies die ieder hun eigen doel dienen. Onderstaand volgt het op hoofdlijnen beschreven plan van aanpak per organisatie.

Organisatie 1:

Op basis van de resultaten uit de terugkoppeling ligt de nadruk op doorstroom. Deze organisatie heeft de doelstelling om de vertegenwoordiging van werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond met name in de hogere functieschalen te verbeteren. Hiertoe hebben zij een KPI opgesteld, waarbij vanaf de gekozen functieschaal gekeken wordt naar de vertegenwoordiging van werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond. Het plan van aanpak bestaat uit de volgende elementen:

- › Unconscious bias training;
- › De werving voor een bestaand carrière programma speciaal voor werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond wijzigt zich van selectie door leidinggevend naar inschrijving op eigen initiatief;
- › Het carrière programma zou uiteindelijk moeten leiden tot een functie op een hoger niveau. In het carrière programma dat de onderzoeksgroep aangeboden zal worden is de intentie uitgesproken om een positie op hoger niveau als uitkomst van het programma te garanderen;
- › (Reverse) Mentorschap tussen werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond en het (hoger) management;
- › Het zichtbaar maken van rolmodellen.

Organisatie 2:

Op basis van de resultaten uit de terugkoppeling ligt de nadruk op het vergroten van bewustzijn, het creëren van draagvlak, het bevorderen van contact tussen subgroepen in de organisatie en de doorstroom van werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond. In 2021 wordt ingezet op de eerste twee punten. Het doel is bewustzijn en draagvlak te creëren zodat volgend jaar gestart kan worden met een leergang die focust op de laatste twee punten. De creatie van draagvlak voor een dergelijke leergang en het omgaan met weerstand staat expliciet opgenomen in het plan van aanpak. Dit zijn de onderdelen van het programma die gedurende de loop van de pilot uitgevoerd kunnen worden. De leergang zal per 2022 van start gaan.

- › Draagvlak creëren:
 - In kaart brengen welke interne stakeholders er zijn.
 - Onderscheid maken in stakeholders: bij welke dient formeel goedkeuring gevraagd te worden voor het plan van aanpak en welke niet.
 - Belangen van stakeholders scherp stellen en inschatting maken van de vragen die ze zullen hebben.
 - Tijdsplanning maken die voldoende tijd en gelegenheid biedt tot het beantwoorden van mogelijke vragen m.b.t. het plan van aanpak en het wegnemen van weerstand.
- › Werven en selecteren mentoren en mentees:
 - Opstellen communicatie.
 - Opstellen beoordelingsformulier voor brievenselectie.
 - Opstellen protocol voor selectiegesprekken.
 - Opstellen protocol voor sollicitatiegesprek.
 - Opstellen criteria voor selectiecommissie bij het gesprek.
- › Training van de mentoren.
 - Verkenning op de onderdelen waaruit de training moet bestaan.

Organisatie 3:

Op dit moment is het plan van aanpak nog in ontwikkeling en dit moet nog definitief worden vastgesteld. Maar vooralsnog ligt, op basis van de resultaten uit de terugkoppeling, de nadruk op het verbeteren van de sociale veiligheid in de organisatie, het toegankelijker maken van informatie en de objectivering van processen rondom doorstroom. De verbetering van de sociale veiligheid vindt plaats op meerdere niveaus: tussen werknemers onderling, tussen werknemers en hun leidinggevenden en tussen werknemers, leidinggevenden en het hoger management. Hiertoe worden verschillende initiatieven genomen: bijvoorbeeld speciale aandacht voor een selectie van belangrijke diversiteitsdagen, het ophogen van contact momenten tussen de genoemde betrokkenen, aandacht voor het uitspreken van waardering en vertrouwen, en een aantal concrete activiteiten zoals de interventie 'over de streep' naar het voorbeeld van het VPRO televisieprogramma. Het toegankelijker maken van informatie is erop gericht om openstaande vacatures beter zichtbaar te maken, opleidingen en trainingen duidelijker aan te bieden en bestaande diversiteitsnetwerken te promoten. De objectivering van processen rondom doorstroom is erop gericht om bestaande gesprekscycli op hun naleving te controleren en te verbeteren, op het transparant inrichten van procedures bij vrijgekomen vacatures en op het objectief inrichten van het interne werving- en selectieproces.

Organisatie 4:

Op basis van de resultaten uit de terugkoppeling richt de interventie zich op het vergroten van het bewustzijn van D&I op de werkvloer en op het kantoor. Om dit te bewerkstelligen doen de teams mee aan een training 'met andere ogen' gefaciliteerd door Critical Mass.

De deelnemers maken door middel van een virtual reality bril een situatie van racisme of discriminatie mee. Hierna wordt het gesprek aangegaan: hoe heb je dit ervaren, hoe reageerden andere omstanders, wat vond je daarvan, is deze situatie herkenbaar voor jullie, ook op het werk? De doelstelling van deze training is het bepalen van een nieuwe omgangsvorm. Wat is een inclusieve cultuur en hoe gaan werknemers elkaar hierop aanspreken?

Wanneer de interventie positief wordt ervaren zal de interventie worden opgenomen in het lopende programma op het gebied van D&I: samen aan de slag.

Organisatie 5:

Op basis van de resultaten uit de terugkoppeling zullen er een tweetal interventies worden uitgevoerd. De eerste interventie richt zich op de professionalisering (effectiviteits- en efficiëntie boost) van de klachtenregeling en de vertrouwenspersonen. De doelstelling van de interventie is het inrichten van een goede infrastructuur voor de omgang met ongewenste omgangsvormen (zoals discriminatie), waardoor incidenten worden gemeld en op een juiste manier kunnen worden aangepakt. Hiervoor zal worden gewerkt aan het mandaat en de bevoegdheden van de vertrouwenspersoon en zal bekendheid over de klachtenregeling en de vertrouwenspersoon worden gegenereerd.

De tweede interventie zal zich richten op het bevorderen van behoud en doorstroom door te focussen op leiderschap. Dit zal worden gedaan door het vormgeven van een leiderschap en opvolgingsprogramma die een springplank zal bieden om divers talent te laten doorstromen en te prepareren als de leiders van de toekomst. Daarnaast wordt het bewustzijn van leidinggevendens vergroot door trainingen diversiteit en inclusie te geven aan het management. In aanvulling op deze maatregel worden workshops diversiteit en inclusie gegevens door de experts binnen de organisatie. Dit om kennis en kunde te vergoten, samen het gesprek aan te gaan en te kijken naar hoe het management diversiteit en inclusie kan bevorderen binnen de eigen directie en samen normen te kunnen stellen. Deelnemers worden gemotiveerd om te kijken naar wat D&I voor iemand betekent, wat hij/zij/hen hierin wil verbeteren en bewust te worden van de onbewuste vooroordelen.

4 Procesevaluatie

Middels het bijhouden van logboeken is de voortgang van het proces in kaart gebracht bij de vijf deelnemende organisaties. Elke organisatie kent haar eigen uitdagingen, maar er zijn ook overeenkomsten in waar organisaties tegen aan liepen.

Deelname

Organisaties waren terughoudend in het toezeggen van deelname. De terughoudendheid was gelegen in het feit dat het gevoelige thematiek betreft, waarbij organisaties bang zijn om fouten te maken en hiermee in de openbaarheid te komen. Het gevolg hiervan was dat vooral koploper-bedrijven hebben toegezegd om deel te nemen aan deze pilot. Daarnaast was deelname ook een operationeel vraagstuk. Bovenop de D&I officer moest verdere capaciteit vrijgemaakt worden voor deze pilot. Dit kwam dan terecht bij werknemers die dit bovenop hun vaste taakomschrijving moesten doen. Ook hadden de organisaties zorgen dat het meer voeten in de aarde zou hebben en meer tijd zou kosten dan dat op papier stond. Tot slot vonden al in het voortraject veel personele wisselingen plaats in de organisaties, waardoor vaak gesprekken opnieuw gevoerd moesten worden om organisaties te overtuigen om deel te nemen.

Corona

In maart 2020 brak de coronacrisis uit, wat voor veel organisaties onzekerheid met zich meebracht. Zo ook voor de organisaties die deelnamen aan de pilot. Zo nam de werkdruk voor personeel toe, maar was er ook onzekerheid over het uitvoeren van het onderzoek en het implementeren van maatregelen in een tijdperk van online werken. In afwachting van de gezondheidscrisis lag de pilot tijdelijk stil, totdat er meer opheldering was over de omstandigheden waaronder het onderzoek zou gaan plaatsvinden. Wat hier de boventoon in voerde was dat de inhoud van de interventies aanvankelijk erg leunden op fysieke aanwezigheid, en dat dit een factor werd die wegviel. Dit leverde bij een groot deel van de organisaties behoorlijke vertraging op. Desondanks was er het besef voor het belang van diversiteit en inclusie, ook ten tijde van een gezondheidscrisis.

Contextvertragingen

Niet alleen de coronacrisis leverde vertraging op, maar ook andere factoren waren van invloed op het verloop van het onderzoek. Andere vertragende factoren waren personele wisselingen, persoonlijke omstandigheden bij de projectgroepleider en de projectgroepleden, en de afstemming met andere organisatieonderdelen (directie, legal, HR) voor het tekenen van de samenwerkingsovereenkomsten.

Omdat nog veel onbekend is over de interventies op het gebied van diversiteit en inclusie, waren de deelnemende organisaties zoekende in de inrichting van het proces. Waar aanvankelijk een zes wekelijks overleg gepland stond tussen de projectleider van TNO en de projectleiders van de deelnemende organisaties, bleek dat die frequentie in de praktijk niet voldoende was. De frequentie werd daarom opgehoogd en varieerde tussen de organisaties van wekelijks, tot eens per twee weken of maandelijks. Daarnaast werd The Inclusion Studio ingeschakeld om organisaties extra ondersteuning te kunnen bieden bij het maken van een plan van aanpak en het implementeren hiervan.

De onderzoeksgroep

Met oog op de effectmeting werd de organisaties de eis gesteld om een onderzoeksgroep te leveren waarin zich ten minste 15 werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond bevonden, en daarnaast ten minste 15 werknemers zonder migratieachtergrond. Een andere richtlijn die werd meegegeven is dat het zou moeten gaan om HBO+ functies. Organisaties hadden moeite met het vinden van een geschikte onderzoeksgroep, passend bij de eisen die voorgelegd werden. Dit had te maken een aantal factoren: 1) de projectleiders schatten in dat zich geen 15 werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond bevonden op één afdeling met HBO+ werk- en denkniveau 2) omdat werknemers niet op (migratie)achtergrond geregistreerd worden zijn ze niet via een HR-systeem op te sporen, wat 3) de drempel opwerpt om individuen te benaderen op basis van uiterlijke kenmerken, waarmee 'anders-zijn' benadrukt wordt en 4) voor deelname aan het onderzoek was commitment van het management nodig, iets waar op de afdelingen van de deelnemende organisaties de nodige gesprekken aan vooraf gingen.

Het functioneren en de samenstelling van de projectgroep

Er is grote variatie in het functioneren van de projectgroepen bij de verschillende organisaties. Zo is er variatie in de mate waarin daadwerkelijk sprake is van samenwerking tussen de projectgroepleden. Bij enkele organisaties zien we dat de pilot vooral rust op de schouders van de projectleider, en dat projectgroepleden enkel bijdragen wanneer hen dit expliciet verzocht wordt. Bij andere organisaties is de projectgroep meer een functionerend geheel waarin ieder lid deeltaken en verantwoordelijkheden zelfstandig uitvoert. Zo is er één voorbeeld van een organisatie waarin de pilot echt een groepsproject is. Waarin leden ongeacht hun functie rollen en verantwoordelijkheden toegewezen krijgen, iedereen gelijke waarde heeft in de groep en elke mening meetelt.

De samenstelling van een projectgroep is ook bepalend voor succes. Een valkuil bij een rolverdeling waarin de pilot een groepsproject is, kan zijn dat verantwoordelijkheden bij een projectgroeplid belegd worden die hier onvoldoende kennis en ervaring voor heeft. Bij een andere organisatie is de communicatie heel gestroomlijnd verlopen omdat zich in de projectgroep een communicatieadviseur bevond. We zien daarnaast ook dat projectgroepleden uit de hogere gelederen van de organisatie een rol voor zichzelf zien in de projectgroep. Op termijn zien we bij sommige organisaties dat dit commitment afzwakt en prioriteiten elders gelegd worden. Voor het proces betekent dit vertraging, omdat deze projectgroepleden onvoldoende gebruik maken van de korte lijnen en het mandaat dat ze hebben.

Ook de grootte van de projectgroepen zijn zeer van invloed op het proces. Agenda's zijn moeilijker te matchen naarmate het aantal leden van de projectgroep groter wordt. Er zijn meerdere personen betrokken bij de besluitvorming en dit vereist meer afstemming. Dit betekende voor het proces dat de grotere projectgroepen ook langer de tijd nodig hadden om te komen tot concrete en gedragen plannen. In het proces was te zien dat dit disfunctioneren als gevolg van groeps grootte uiteindelijk leidde tot een selectie van projectgroepleden om de pilot voort te zetten.

Tenslotte is het karakter van de organisatie is erg bepalend voor de snelheid waarmee beslissingen genomen worden en maatregelen doorgevoerd worden. De meer commerciële of corporate organisaties zijn erg slagvaardig en zelfstandig, waar de projectgroepen in de publiek en sociale organisaties minder slagkracht hebben omdat intern veel afstemming

vereist is. Bij één van de meer commerciële organisaties verliep het beginproces wat moeizaam, maar toen eenmaal de praktische juridische zaken geregeld waren, werd er snel doorgepakt en werd achterstand op de andere organisaties ingehaald. Plannen werden operationeel gemaakt, toestemming werd snel verkregen, heldere taken werden geformuleerd en verantwoordelijkheden werden opgepakt.

Draagvlak keuzes maatregelen

Bij sommige organisaties ontstond de behoefte voor meer draagvlak voor aan de slag kon worden gegaan met het schrijven van het plan van aanpak. Zo werd door enkele organisaties verzocht om de terugkoppeling ook toe te lichten aan het management, voor een beslissing werd genomen. Zeker wanneer interventies een zekere cultuurverandering vereisten, vertraagde dit het proces omdat méér stakeholders in de organisatie betrokken wilden zijn.

Ook het opstellen van het plan van aanpak werd door organisaties als lastig ervaren. Zo zochten zij handvaten voor het concretiseren van de maatregel en verzochten zij om input van de projectleiders bij TNO. Ook hierin kwam naar voren dat doordat de kennis over effectieve interventies diffuus is, de organisaties zoekend en afwachtend konden zijn.

Bij het formuleren van de concrete maatregelen werd het laaghangend fruit makkelijk opgepakt. Het zichtbare werd snel georganiseerd: voorzieningen, beleid, communicatie, klachtenprocedures, aanbod kantine, processen, maar de grote veranderingen in cultuur zijn uitdagender voor de meeste organisaties. Ze vragen een langere adem en soms is het lastiger om hier beslissingen over te nemen, omdat hier niet voldoende mandaat voor is. Eén van de organisaties was heel bewust bezig met de langere adem en het meenemen van belangrijke stakeholders. Zij zien het creëren van draagvlak als belangrijk onderdeel van de aanpak. Hierdoor ontstaat er meer ruimte voor het goed meenemen van interne stakeholders. Dit lijkt niet alleen uitdagend te zijn voor organisaties, maar kan ook uitdagend zijn voor een D&I officer of de projectleider in de organisatie. Wanneer deze een cultuurverandering moet aanwakkeren in de organisatie, kan er tegen weerstand worden aangelopen. Een externe consulent zou een interne projectleider hierbij kunnen ondersteunen.

Enthousiasme, ambitie & bevlogenheid projectleiders organisaties

De projectleiders bij de organisaties waren enthousiast om aan de slag te gaan met deze pilot om zo een verbeterslag te maken in de diversiteit en inclusie in hun organisatie. Ondanks dat ze soms drempels moesten overwinnen die ontstonden door bureaucratische processen in organisaties, zetten ze zich continu in om de pilot verder te brengen. Waarmee ze soms ook een olievlekwerking en hun enthousiasme oversloeg op anderen binnen de organisatie. Hieronder volgen een aantal voorbeelden van bovenstaande.

De projectleiders bij de organisatie vertoonden hoge inzet en betrokkenheid bij het thema diversiteit en inclusie. Hun intrinsieke motivatie om een verbeterslag te leveren in de organisatie was erg groot. Projectleiders maakten er hun persoonlijke missie van om de pilot tot een goed einde te brengen en vertoonden een onvermoeibaarheid in het creëren van draagvlak. De lange adem die de aanpak vergde en de bereidheid van de projectleiders om dit invulling te geven was een absolute succesfactor voor de pilot. Zoals eerder aangegeven is cultuurverandering uitdagend en zullen gesprekken over dezelfde onderwerpen meer dan eens gevoerd moeten worden om iedereen mee te krijgen in de verandering.

De interne projectteams van de organisatie waren samengesteld uit een vertegenwoordiging van werknemers uit de verschillende functielagen van de organisatie. Gemene deler van de projectgroepleden was affiniteit met het onderwerp diversiteit en inclusie. Over de route daar naartoe en de grootste uitdagingen die hierin overwonnen moeten worden vond bij sommige organisaties echter discussie plaats. Het faciliteren en structureren van dit gesprek werd door de projectleider opgepakt. De projectleiders hadden hiermee een richtinggevende rol voor het team en boden het hoofd aan de uitdaging van het samenbrengen van verschillende ideeën tot een gedragen visie.

Een ander voorbeeld is de flexibiliteit die het projectteam moest vertonen in de opzet en de uitrol van het plan van aanpak. Over de loop van de tijd bemerkten de projectteams dat er enige ruimte voor verandering in de plannen van aanpak moest blijven. Aangezien de projectteamleden intrinsiek gemotiveerd zijn voor het onderwerp, hadden de plannen van aanpak aan het begin van het traject een ambitieus karakter. Bij verschillende organisaties hebben we gezien dat er soms wat gas terug genomen moest worden, omdat de ambitie die zij vertoonden in het ontwerp van hun plannen niet overal in de organisatie terug te vinden was. Hierin vertoonden de teams flexibiliteit in de wijziging voor de plannen en zochten ze naar een evenwicht waarbij aanpassing niet ten koste ging van doelmatigheid en efficiëntie van de maatregelen.

Veel van de projectteamleiders binnen de organisaties hebben zelf een migratieachtergrond. Vanzelfsprekend brengt dit voordelen met zich mee, maar er kleven ook mogelijke nadelen aan. De gesprekken die zij op andere plekken in de organisatie voeren ten behoeve van draagvlak, konden daarmee soms persoonlijk worden en dichtbij komen. Hierin lieten de projectleiders veel veerkracht en empathie zien, door moeilijke gesprekken niet uit de weg te gaan. Daarnaast toonden zij zich ook weerbaar, door in deze gesprekken uitspraken van anderen op benaderbare wijze ter sprake te brengen of niet te persoonlijk op te vatten.

Wat een aantal van de projectleiders ook mee te geven is, is dat zij goed gevoel hebben bij timing van onderwerpen rondom diversiteit en inclusie. Zo gaf één projectleider aan dat er merkbaar meer draagvlak voor de onderdelen van het plan van aanpak was dan twee jaar geleden. Door het voorwerk dat deze D&I functionaris had geleverd, verliep besluitvorming en overtuiging van de plannen soepeler dan voorheen. Hierin wist de projectleider ook goed gebruik te maken van het momentum, welke door relevante maatschappelijke ontwikkelingen als Black Lives Matter gecreëerd werd.

5 Geleerde lessen en aanbevelingen

De afgelopen periode zijn de deelnemende organisaties aan de pilot hard aan de slag geweest. Wat zijn de geleerde lessen die organisaties mee kunnen nemen wanneer zij aan de slag gaan met inclusie?

Aan de slag gaan met diversiteit en inclusie is niet altijd makkelijk. Wanneer organisaties aan de slag gaan met diversiteit en inclusie kunnen zij de volgende lessen in het achterhoofd houden bij het vormgeven van het proces:

- › Enthousiasme van de betrokkenen is van belang. Diversiteit en inclusie is vaak een gevoelig thema, waardoor allerlei drempels kunnen ontstaan in een organisatie. Mogelijk speelt angst hierbij een rol: angst om fouten te maken, angst om het imago van de organisatie te beschadigen. Als gevolg hiervan neemt de bureaucratie toe, moet iedereen akkoord geven op de plannen om op die manier te voorkomen dat er fouten gemaakt worden. Het is belangrijk dat de directe trekkers en betrokkenen hiermee kunnen omgaan, doorzetten en deze drempels overwinnen. Door aandacht te hebben voor de gevoeligheden en te achterhalen wat de oorzaken hiervan zijn, kunnen drempels worden verminderd.
- › Het is belangrijk om de tijd te nemen voor verandering. Om niet te verzanden in de meer oppervlakkige maatregelen, zoals het schrijven van beleid of het op orde maken van voorzieningen, is het nodig om te beseffen dat cultuurverandering niet van vandaag op morgen gerealiseerd is, maar dat dit wel de kern van het vraagstuk rondom inclusie raakt. De cultuur van een organisatie is een complex en veelomvattend systeem dat jarenlang is opgebouwd. Om gewoonten, tradities, normen en waarden te veranderen moeten oude gewoontes stukje bij beetje afgebroken worden en moeten nieuwe gewoontes ontstaan. Het vergt een lange adem, veel gesprekken, veel tegenslag en veel hernieuwde energie om te komen tot echte verandering.
- › De tijd nemen is niet hetzelfde als lang wachten met starten. Kennis en informatie over effectieve maatregelen op het gebied van diversiteit en inclusie is nog onvolledig. We zien dat organisaties uit angst om niet het juiste te doen lang blijven schaven aan plannen. Het is belangrijk om een doel voor ogen te hebben en planmatig te werk te gaan, maar dit zou niet in de weg moeten komen te staan van het ondernemen van actie. Dit vereist van organisaties dat zij bereid zijn tot het maken van fouten, open en transparante communicatie hierover, en het bijstellen van plannen. Als organisatie moet je durven te proberen en het plan van aanpak bij te stellen wanneer een interventie niet het gewenste effect lijkt te hebben. Dit heeft ook consequenties voor het draagvlak: accepteer ook dat je niet altijd iedereen 100% meekrijgt. De vraag is echter of het niet juist noodzakelijk is om ondanks weerstand van start te gaan. Het is belangrijk dat de hoofdverantwoordelijke (zoals de D&I officer) voldoende mandaat heeft om beslissingen op het gebied van D&I te mogen nemen. De D&I officer is vaak onderdeel van het HRM onderdeel van de organisatie en legt in de meeste organisaties verantwoording af aan een HR-manager. Deze positie in de hiërarchie maakt dat voor besluiten op het gebied van diversiteit en inclusie vaak nog afstemming moet plaatsvinden met functionarissen van hogerhand. Dit terwijl de D&I officer over de juiste kennis over de organisatie en het onderwerp beschikt om passende keuzes te kunnen maken. Daarnaast bevindt weerstand zich vaak hoger op in de organisatie, waardoor afstemming niet altijd leidt tot het beste plan, maar het plan dat het beste past.

- › In het verlengde van mandaat, draagt de hoeveelheid werkervaring van de projectleider of D&I officer ook bij aan de snelheid waarmee plannen gerealiseerd worden. Organisatiesensitiviteit en gevoel voor diplomatie helpen om een stevige gesprekspartner te zijn, die goed onderhandelt met het management. Juist in de huidige positie waarin de D&I officers nog veelal verkeren (vallend onder een HR-manager, gebrek aan eigen mandaat) is dit relevant. Om geen speelbal van het management te worden helpt het om te weten hoe de hazen lopen en hoe je ervoor zorgt dat doeltreffendheid en effectiviteit van plannen niet op het spel komen te staan in de tegemoetkoming van je onderhandelpartner.
- › Wanneer je als organisatie bezig wilt met diversiteit en inclusie is het belangrijk om de doelgroep te betrekken. Werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond kunnen door hun eigen ervaringen het beste de pijnpunten in de organisatie aanwijzen. Dat de doelgroep slachtoffer van ongelijkheid is en daarom de meeste pijn voelt, betekent echter niet dat dit probleem van hen is. Om een echte inclusieve organisatiecultuur te bewerkstelligen is het nodig dat iedereen beseft dat hij deelverantwoordelijkheid heeft voor dit probleem. Betrek daarom niet alleen de doelgroep bij dit onderwerp, maar iedereen in de organisatie.
- › Informeer en betrek hogere lagen van de organisaties om draagvlak te creëren voor dit onderwerp. Zeker wanneer de hoofdverantwoordelijke weinig mandaat heeft, is het belangrijk dat de hogere lagen in de organisatie het belang van D&I erkennen en hier gewicht aan geven om de acties te laten landen.
- › Om te voorkomen dat er aan de binnenkant van de organisatie schade aangericht wordt, is het belangrijk om communicatie naar de buitenwereld ten aanzien van diversiteit en inclusie goed te timen. Wanneer doelen intern nog niet door medewerkers als bereikt ervaren worden, is het raadzaam om te wachten met communicatie naar de buitenwereld.

Bij het kiezen van de juiste set aan maatregelen kunnen de volgende geleerde lessen de helpende hand bieden:

- › De oplossing voor sommige problemen is soms voor de hand liggend, maar wordt over het hoofd gezien. Zo willen organisaties vaak graag bovenop al bestaande processen meer toevoegen, terwijl problematiek mogelijk een gevolg is van het niet naleven van bestaande procedures en afspraken. In sommige gevallen vereist ingrijpen niet altijd een geheel nieuwe programmering, maar een check op bestaande afspraken.
- › Laat organisaties creatief zijn in het implementeren van de gekozen maatregelen: kijk eens naar de vijver waarin je vist, neem de competenties onder de loep. Veel organisaties hebben al eens kritisch gekeken naar hun werving en selectieproces, een volgende stap zou kunnen zijn om dezelfde maatregelen door te voeren in het interne doorstroom-selectieproces.
- › Durf kritisch te kijken naar de eigen gestelde selectiecriteria voor doorstroom, welke competenties zijn écht nodig voor de functie en welke zouden gebaseerd kunnen zijn op een (onbesproken) cultuur die wellicht een inclusief werkklimaat in de weg zit?
- › Start niet met één maatregel, maar kijk naar hoe je meerdere maatregelen parallel of chronologisch op elkaar kunt laten volgen. Zoals eerder aangegeven vergt cultuurverandering een lange adem en de bereidheid om te leren van gemaakte fouten. De invoer van een maatregel komt neer op het invoeren ervan, het monitoren, evalueren en bijstellen. Om de kans van slagen te vergroten is het om die reden zinvol om te kijken of meerdere maatregelen parallel kunnen lopen. Dit zorgt ervoor dat organisatieverandering niet valt of staat bij één maatregel.

Literatuurlijst

Bratsberg, B., Raaum, O., & Røed, K. (2018). Job loss and immigrant labour market performance. *Economica*, 85 (337), 124-151.

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

Huijs, J., Klauw, M. van der, Tooren, M. van den, In der Maur, M., & Steinhoff, M. (2021). *Onderzoeksrapport bij de pilot nudging in werving en selectie: Richting gelijke kansen*.

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

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

Lambe F., Ran Y., Jürisoo M., Holmlid S., Muhazo C., Johnson O., Osborn M., (2018) Embracing complexity: A transdisciplinary conceptual framework for understanding behavior change in the context of development-focused interventions. *Word Development* 126, 104703. DOI: 10.1016/j.worlddev.2019.104703

Midtbøen, A.H. (2015). Ethnic Penalties in western labour markets: ethnic penalties in western labour markets: contributions, explanations and critiques. *Nordic Journal of Migration Research*, 5 (4), 185-193.

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

Ruig, L. de, Walz G. (2020) Evaluatie programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt, Tweede rapport: voorlopige lessen over de uitvoering en opbrengsten van het programma; De beleidsonderzoeker, SZW

Rutter H., Savona N., Glonti K., Bibby J., Cummins S., Finegood D.T., Greaves F., Harper L., Hawe P., Moore L., Petticrew M., Rehfuss E., Shiell A., Thomas J., White M. (2017) The need for a complex systems model of evidence for public health. *Lancet* 390: 2602–04

VanDoorneHuisjes en partners (2015). *Literatuurverkenning culturele diversiteit*. Zeist.

Wietmarschen van, H.A., Wortelboer, H.M., van der Greef, J. (2018) Grip on health: A complex systems approach to transform health care. *J. Eval Clin Pract*, 24, 1, 269-277.

Bijlage A Zoektermen literatuuronderzoek

De volgende zoektermen zijn in Worldcat gebruikt:

Engelstalig:

Job retention OR Job satisfaction OR Employee retention OR Employee turnover OR Diversity management OR Retention management OR Job embeddedness OR Attachment OR Inclusive work OR Measures and job retention OR Retention strategy.

And HR policy OR HR management and diversity OR Human resources policy OR Human resources management and diversity.

And Migrant OR Ethnic minorities OR Immigrant OR Non-English speaking background workers OR Non-English speaking workers OR Racial differences.

Nederlandstalig:

Baanbehoud OR Behoud van personeel OR verloop OR tevredenheid met het werk OR baantevredenheid OR diversiteit OR inclusiviteit OR sociale inbedding OR integratie OR Arbeidsparticipatie OR gelijke kansen OR doorstroom.

AND

Maatregelen OR HR maatregelen OR beleid OR HR beleid or personeelsbeleid OR *strategie OR personeelszaken OR Personeel en organisatie OR diversiteitsbeleid OR inclusiebeleid.

AND

Migranten OR niet-westerse migranten OR migranten met een niet-westerse achtergrond OR culturele verschillen OR allochtonen OR etnische minderheden OR etnisch divers personeel.

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

www.tno.nl

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

Handelsregisternummer 27376655

© 2021 TNO