

Diversiteit en inclusie in Zwolse organisaties

Een verkenning



Alfons Fermin, Zeki Arslan en Peter Zwaga

rapport voor de gemeente Zwolle
3 december 2024



Colofon

Auteurs: Alfons Fermin, Zeki Arslan, Peter Zwaga

Beeld: Pixabay

© Fermin Onderzoek & Advies (Utrecht) en Platform Sociale Binding (Amsterdam/Zwolle)

Het onderzoek is mogelijk gemaakt door een financiële bijdrage van de gemeente Zwolle

Inhoud

Managementsamenvatting	5
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding en doel van de verkenning	7
1.2 D&I-beleid	7
1.3 Aanpak onderzoek	8
1.4 Kenmerken van onderzochte organisaties	8
1.5 De aanpak van de vergelijkende analyse	9
2. Voorwaarden scheppen voor D&I-beleid	12
2.1 Starten met D&I, zelfonderzoek en bewustwording	12
2.2 Formuleren visie	15
2.3 Bepalen focus van D&I	16
2.4 Ter afsluiting	17
Inspirerende voorbeelden	18
3. Beleid en acties voor D&I	20
3.1 Apart of geïntegreerd D&I-beleid	20
3.2 Fase, strategie en acties	21
3.3 Organisatie D&I-beleid	24
3.4 Ter afsluiting	26
Inspirerende voorbeelden	26
4. Monitoring, evaluatie en borging	28
4.1 Gegevensverzameling, monitoring en de beleidscyclus	28
4.2 Samenwerking en uitwisseling van kennis en ervaringen	30
4.3 Ter afsluiting	30
Inspirerende voorbeelden	31
5. Inspanningen voor participatie statushouders	34
5.1 Inleiding: inburgering en werk statushouders	34
5.2 Ondersteuning vanuit Tiem	35
5.3 Statushouders bij de onderzochte organisaties	36
5.4 Ter afsluiting	38
Inspirerende voorbeelden	38
6. Conclusies en aanbevelingen	40
6.1 Conclusies	40
6.2 Aanbevelingen	41

Bijlage 1. Bronnen	46
Bijlage 2. Overzicht D&I-beleid 10 organisaties	48

Managementsamenvatting

Dit onderzoek biedt een eerste verkenning naar de wijze waarop organisaties in de gemeente Zwolle diversiteit en inclusie (D&I) vormgeven. Het rapport, gebaseerd op gesprekken met tien organisaties, geeft inzicht in hun aanpak, uitdagingen en successen. Ook licht het enkele inspirerende voorbeelden eruit en sluit het af met aanbevelingen voor gemeenten en organisaties om met D&I (verder) aan de slag te gaan.

Hoofdpunten van het onderzoek

Veel organisaties in Zwolle bevinden zich nog in de beginfase van hun D&I-traject. Bij grotere, complexe organisaties in dit onderzoek begon dit vaak met een formeel zelfonderzoek om inzicht te krijgen in de bestaande situatie rondom diversiteit en inclusie. Kleinere en 'platte' organisaties pakten dit vaak meer informeel en 'organisch' aan. Ondanks de verschillen in aanpak worstelen organisaties met vergelijkbare uitdagingen, zoals het helder formuleren van het belang van D&I, het overwinnen van weerstand onder medewerkers en het creëren van bewustwording en draagvlak op alle niveaus.

Er zijn veel verschillen maar ook overeenkomsten in de ontwikkeling en uitvoering van D&I-beleid bij de verschillende organisaties. Sommige organisaties focussen op bewustwording en het bevorderen van een inclusieve cultuur, terwijl anderen meer gericht zijn op het aantrekken van divers personeel. En terwijl grotere en complexe organisaties vaak kiezen voor een meer gestructureerde aanpak, kiezen kleinere en 'platte' organisaties voor een informelere werkwijze. Er is geen standaardmodel. D&I-beleid vraagt om maatwerk, afgestemd op de behoeften, ambities en structuur van de organisatie. Tegelijkertijd zijn er duidelijke overeenkomsten tussen organisaties, niet alleen in de uitdagingen die ze tegenkomen, maar ook in aanpakken die werken en essentieel blijken te zijn, zoals bewustwordingscampagnes en een duidelijke normstelling over non-discriminatie en gelijke behandeling vanuit bestuur en management.

Monitoring en evaluatie van het beleid worden nog weinig toegepast. Organisaties erkennen wel het belang ervan voor het welslagen van D&I-beleid, maar worden gehinderd door obstakels zoals een gebrek aan kennis over welke methoden passend en uitvoerbaar zijn en zorgen over respect voor de privacy van medewerkers en de AVG. Het ontbreken van monitoring en evaluatie beperkt echter de mogelijkheid om D&I-beleid effectief te sturen en te verbeteren.

Specifieke aandacht voor de arbeidsparticipatie van statushouders is beperkt bij de onderzochte organisaties. Slechts enkele ondernemen acties voor deze doelgroep. De gemeente Zwolle zet zich als beleidsuitvoerder en dienstverlener via het sociaal werk- en ontwikkelwerkbedrijf in voor de ondersteuning en begeleiding van statushouders naar werk. Dat doet ze onder meer door duale leer-werktrajecten te ontwikkelen en aan te bieden. Daarbij stuit ze regelmatig op weerstand bij werkgevers. Er is behoefte aan bredere betrokkenheid en inspanningen van werkgevers en onderwijsinstellingen om statushouders kansen te bieden en te ondersteunen bij hun integratie naar werk.

Dit onderzoek laat zien dat het thema van diversiteit en inclusie bij de onderzochte Zwolse organisaties steeds meer aandacht krijgt, maar dat er nog veel ruimte is voor verdere ontwikkeling. Door samen te werken, kennis te delen en elkaar te inspireren, kunnen arbeidsorganisaties, gestimuleerd en ondersteund door de gemeente, gezamenlijk een inclusieve arbeidsmarkt bevorderen.

Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen uit het onderzoek worden de volgende aanbevelingen gedaan om diversiteit en inclusie verder te bevorderen in Zwolle.

Voor arbeidsorganisaties

- Maak gebruik van beschikbare kennis en sluit aan bij netwerken en platforms om ervaringen en goede voorbeelden uit te wisselen.
- Begin klein met concrete initiatieven, zoals bewustwordingscampagnes, trainingen of zelfonderzoek, en bouw geleidelijk verder.
- Besteed aandacht aan onbewuste vooroordelen in wervings- en selectieprocessen om divers talent aan te trekken.
- Erken dat D&I-beleid een essentieel onderdeel is van een eerlijk personeelsbeleid dat iedereen gelijke kansen wil bieden en thuis wil laten voelen in de organisatie. Dit vereist een duidelijke normstelling, bewustwordingscampagnes en het objectiveren van selectieprocessen.
- Ontwikkel passende systemen voor monitoring en evaluatie van D&I-beleid, zodat beleid effectief kan worden bijgestuurd.
- Betrek alle lagen en onderdelen van de organisatie bij de ontwikkeling en borging van D&I-beleid.

Voor de gemeente Zwolle als beleidsmaker, regisseur en dienstverlener

- Faciliteer de oprichting van een lokaal D&I-platform om organisaties te ondersteunen in het delen van kennis en goede voorbeelden.
- Zet D&I op de agenda als een kernonderdeel van eerlijk en inclusief personeelsbeleid, zowel binnen de gemeente als werkgever en bij organisaties binnen de gemeente. Maak duidelijk dat het bevorderen van eerlijke wervings- en selectieprocessen vereist is op grond van de wet- en regelgeving over gelijke behandeling en non-discriminatie.
- Breid initiatieven uit om statushouders te ondersteunen bij hun integratie richting werk.
- Ontwikkel een overzicht van vaardigheden en werkervaringen van statushouders in Zwolle om ze gericht onder de aandacht te kunnen brengen bij werkgevers.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding en doel van de verkenning

Dit onderzoek belicht hoe een selectie van organisaties in gemeente Zwolle invulling geeft aan diversiteit en inclusie (D&I) in hun organisatie. Het is een eerste verkenning naar D&I-beleid van Zwolse organisaties. Met dit rapport willen we een bijdrage leveren aan de ambitie van gemeente Zwolle om een diverse en inclusieve Zwolse arbeidsmarkt te stimuleren. Het onderzoek is mogelijk gemaakt dankzij de financiële ondersteuning van de gemeente.

Het rapport richt zich primair op beleidsmakers, werkgevers en andere betrokkenen bij diversiteit en inclusie in de gemeente en regio Zwolle. Het doel is om inspiratie te bieden en praktische voorbeelden aan te reiken die kunnen bijdragen aan de verdere ontwikkeling en implementatie van effectief D&I-beleid.

De centrale vragen in dit rapport zijn: hoe zetten organisaties in Zwolle zich in voor het bevorderen van diversiteit en inclusie? Welke overeenkomsten en verschillen zijn er in hun aanpak? En welke behoefte hebben zij aan ondersteuning en kennisuitwisseling op dit gebied? Daarnaast wordt, op verzoek van de opdrachtgever, onderzocht welke initiatieven organisaties ondernemen om statushouders aan werk te helpen. Deze aanvullende vraag sluit aan bij de ambitie van de gemeente om dergelijke initiatieven te stimuleren.

Dit rapport is het resultaat van een eerste, beperkte verkenning naar diversiteits- en inclusiebeleid bij organisaties in Zwolle. Aangezien er geen eerder vergelijkbaar onderzoek of overzicht voor Zwolle beschikbaar was, vergde het enige inspanning om geschikte gesprekspartners te vinden. Uiteindelijk hebben we gesprekken gevoerd met tien organisaties in Zwolle. De bevindingen uit deze interviews, aangevuld met inzichten uit relevante bronnen, vormen de basis van dit rapport.

1.2 D&I-beleid

D&I-beleid richt zich op de ambitie en inspanningen van arbeidsorganisaties om diversiteit en inclusie te bevorderen. Diversiteit verwijst naar de verschillen tussen mensen, zoals die in genderidentiteit, seksuele oriëntatie, etnisch-culturele achtergrond, religieuze overtuiging, arbeidsvermogen, leeftijd en opleidingsniveau. Inclusie betekent het optimaal benutten van diversiteit door een organisatiecultuur te creëren waarin iedereen zich thuis, veilig en gerespecteerd voelt, en het actief wegnemen van barrières zoals discriminatie en vooroordelen.¹

Zonder inspanningen ter bevordering van inclusie kan beleid gericht op het vergroten van diversiteit leiden tot snelle uitstroom van mensen met een diverse achtergrond. Alleen

¹ Zie o.a. SER Diversiteit in Bedrijf (2020), Van culturele diversiteit naar inclusie. Charterdocument. Den Haag.

indien sprake is van inclusie zorgt een toename aan diversiteit voor organisatievoordelen zoals betere samenwerking, innovatie en prestaties. Diversiteit en inclusie zijn dus complementair.

1.3 Aanpak onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd door Alfons Fermin (Fermin Onderzoek & Advies), Zeki Arslan en Peter Zwaga (beide van Platform Sociale Binding) tussen november 2023 en november 2024.

We zijn het verkennende onderzoek begonnen met het opstellen van een longlist van publieke en private organisaties in Zwolle. Deze informatie verzamelden we door navraag te doen bij verschillende ondersteunende organisaties, zoals het Werkgevers Servicepunt (WSP) Regio Zwolle en Kennispoort Regio Zwolle en bij de gemeente Zwolle. Tevens hebben we op internet gezocht. Behulpzaam was ook de lijst met organisaties die het Charter Diversiteit hebben ondertekend. Daarnaast hebben we onze kennis van de Zwolse arbeidsmarkt benut; een van de onderzoekers is woonachtig in Zwolle.

Uiteindelijk hebben we in afstemming met de opdrachtgever een vijftiental organisaties uit de longlist geselecteerd. Een belangrijk selectie criterium was diversiteit wat betreft sector of branche en signalen dat de organisatie diversiteit en inclusie van belang zouden achten. De vijftien geselecteerde organisaties hebben we benaderd. Uiteindelijk stemde negen van de vijftien organisaties in met deelname aan het onderzoek. Van de zes organisaties die daar niet wilden meewerken gaven twee als reden dat ze niet of nauwelijks D&I-beleid hebben. De drie overige organisaties gaven geen duidelijke redenen. Uiteindelijk hebben we een tiende organisatie toegevoegd (Tiem), omdat deze vanuit de gemeente een belangrijke rol heeft bij het bevorderen van arbeidsparticipatie van statushouders. Deze is dus vooral toegevoegd met het oog op het beantwoorden van de vraag over inspanningen voor statushouders. Wel hebben we van de gelegenheid gebruik gemaakt om ook vragen te stellen over het D&I-beleid van deze organisatie.

Met de tien organisaties hebben we afspraken gemaakt met één of meerder personen die ons over hun D&I-beleid konden vertellen. De interviews zijn gehouden tussen november 2023 en maart 2024. Daarnaast hebben we relevante documentatie opgevraagd. Op basis van de informatie uit de interviews en documentatie hebben we casusbeschrijvingen opgesteld. Deze vormden de basis voor de vergelijkende analyse in deze rapportage. We hebben uitspraken of informatie van en over bepaalde organisaties uit de conceptrapportage voorgelegd aan de gesprekspartners, om hen de mogelijkheid te bieden onjuistheden te corrigeren. Alle tien de organisaties hebben deze mogelijkheid benut.

1.4 Kenmerken van onderzochte organisaties

Tabel 1 geeft een overzicht van de onderzochte organisaties. De tabel laat zien we een verscheidenheid aan organisaties hebben gesproken, namelijk organisaties uit de sectoren onderwijs, zorg, cultuur, schoonmaak en techniek. Ook verschillen de organisaties in

omvang, variërend van circa 100 tot 7000 medewerkers. De private sector is ondervetegenwoordigd in het onderzoek, ondanks inspanningen om meer van dit type organisaties deel te laten nemen. Over het algemeen betreft het middelgrote tot grote organisaties, vaak met meerdere locaties in de regio Zwolle en ook daarbuiten. We hebben met twee kleinere organisaties (Stadkamer en Tiem) gesproken. Zoals eerder aangegeven hebben we Tiem primair benaderd vanwege haar taken voor statushouders.

Tabel 1: kenmerken 10 organisaties

nr.	naam organisatie	branche	sector	locaties	aantal mdw
1	Breman installatiegroep	installatietechniek	privaat	26	1700
2	Novon schoonmaak	schoonmaak	privaat	5	>2000
3	Windesheim	onderwijs/hbo	semipubliek	2	2800
4	Deltion College	onderwijs/mbo	semipubliek	1	1800
5	OOZ	onderwijs/po, vo en so	semipubliek	37	2000
6	Isala Ziekenhuis	zorg	semipubliek	5	7000
7	Frion	zorg	semipubliek	40	1000
8	Stadkamer	bibliotheek	publiek	4	75
9	Gemeente Zwolle	lokale overheid	publiek	1	1260
10	Tiem	arbeidsontwikkeling	publiek	1	100 fte

NB: mdw = indicatie van het aantal medewerkers; po = primair onderwijs; vo = voortgezet onderwijs; so = speciaal onderwijs. Stadkamer is sinds 01-07-2023 gefuseerd met Bibliotheek Kampen in OverO.

1.5 De aanpak van de vergelijkende analyse

In deze paragraaf introduceren we het analysekader voor de vergelijkende analyse van het D&I-beleid van de onderzochte organisaties. Er bestaat geen standaard stappenplan of blauwdruk voor het vormgeven van D&I-beleid in arbeidsorganisaties. Wel is er veel wetenschappelijke kennis beschikbaar over de voorwaarden en bouwstenen voor effectief beleid, die organisaties kunnen toepassen binnen hun eigen context. Voor ons analysekader baseren we ons op de recente handreiking *'Impact maken op diversiteit & inclusie: Een springplank naar duurzame verandering'* (mei 2024), ontwikkeld door de Universiteit Utrecht, InclusieNL en SER Diversiteit in Bedrijf.²

Deze handreiking onderscheidt vier fasen van D&I-beleid en biedt een gestructureerd uitgangspunt voor onze analyse. D&I-beleid vergt een lange adem, maar in elke tussenliggende fase kunnen de beleidsinspanningen hun eigen impact hebben. In de handreiking worden vier fasen van impact onderscheiden. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen zichtbare en minder zichtbare impact. De volgende vier fasen en gerelateerde mogelijke vormen van impact kunnen worden onderscheiden.

² De handreiking is te downloaden op de website van de Goldschmeding Foundation (goldschmeding.foundation) en de website van de SER (ser.nl). De publicatie is een opbrengst van het project 'Het moet wel werken'. Zie voor dit project de website van de Goldschmeding Foundation.

- (1) **Scheppen van voorwaarden voor D&I-beleid.** De impact van deze fase is het vastleggen van de ambitie, door het formuleren van een visie en daaraan verbonden doelen (zichtbare impact), en bewustwording onder medewerkers (minder zichtbare impact).
- (2) **Ontwikkelen en uitvoeren van acties** ter bevordering van D&I. De impact van deze fase is de ontwikkeling van een overkoepelend D&I-beleid (zichtbaar) en het creëren van draagvlak voor het beleid (minder zichtbaar).
- (3) **Directe uitkomsten van de acties** (uitvoering van beleid). Hier gaat het om de impact van een meer diverse organisatie op alle niveaus (zichtbaar) en een inclusieve organisatiecultuur (minder zichtbaar).
- (4) **Opbrengsten voor de organisatie** van de directe uitkomsten van de acties van fase 3. Deze opbrengsten zullen na verloop van tijd optreden. Zichtbare impact betreft het rendement voor de organisatie, zoals: hogere representativiteit, minder verzuim en uitstroom, betere aansluiting bij het klanten- en cliëntenbestand. Minder zichtbare impact betreft het beter functioneren van medewerkers, wat tot uiting komt in beter in hun vel voelen, betere samenwerking en creatiever en productiever zijn.

Het streven naar meer diversiteit en inclusie binnen een organisatie is een langdurig en cyclisch proces, waarin de verschillende fasen steeds moeten worden herhaald. Het vereist dat organisaties en hun medewerkers constant blijven leren en hun beleidsinspanningen hierop moeten aanpassen om de gestelde ambities en doelen dichterbij te brengen. Monitoren, evalueren en borgen zijn belangrijke elementen in deze beleidscyclus: het meten van de voortgang en resultaten en het evalueren van de effecten van ingezette acties. Op basis daarvan kunnen keuzes worden gemaakt om het beleid voort te zetten, aan te vullen en/of te herzien. Met evaluatie en monitoring kunnen zowel de directe uitkomsten van de acties (fase 3) als de opbrengsten ofwel meerwaarde voor de organisatie (fase 4) zichtbaar worden gemaakt. Die kunnen ook benut worden voor de verantwoording en gedeeld worden door communicatie naar de medewerkers en naar de buitenwereld.³

In het volgende hoofdstuk (2) gaan we in op de eerste fase, het scheppen van voorwaarden voor D&I-beleid. Vervolgens behandelen we in hoofdstuk 3 de tweede fase, het ontwikkelen en uitvoeren van acties ter bevordering van D&I. In hoofdstuk 4 nemen we de derde en vierde fase samen, als een **fase van monitoring, evaluatie en borging**. De reden hiervoor is dat veel van de organisaties die we hebben onderzocht nog niet zo ver zijn met D&I-beleid, zodat over deze twee fasen en dan vooral de laatste minder gezegd kan worden.

We hebben in ons onderzoek – mede op verzoek van de opdrachtgever - ook aandacht voor de inspanningen van organisaties om statushouders aan het werk te helpen. Specifieke inspanningen voor statushouders hebben vaak betrekking op leer-werktrajecten voor hen. Die worden niet tot D&I-beleid gerekend, en daarom worden die apart behandeld (hoofdstuk 5).

³ UU, SER en InclusieNL 2024.

De hoofdstukken 2 tot en met 5 sluiten we steeds af met enkele inspirerende voorbeelden die passen bij de desbetreffende beleidsfase.

In hoofdstuk 6 formuleren we de algehele conclusies van dit onderzoek. Tevens geven we enkele aanbevelingen voor organisaties en gemeenten die D&I willen bevorderen.

Het rapport heeft twee bijlagen. Een lijst met gebruikte algemene bronnen is te vinden in Bijlage 1. Bijlage 2 bevat een korte karakterisering van elk van de tien onderzochte organisaties wat betreft inspanningen voor diversiteit en inclusie.

2. Voorwaarden scheppen voor D&I-beleid

Voordat D&I-beleid kan worden ontwikkeld dienen hiervoor voorwaarden te worden geschapen. Er is geen 'one-size-fits-all' stappenplan om D&I beleid te ontwikkelen. Gebruikelijke voorbereidende en voorwaardenscheppende stappen zijn (1) vooronderzoek om een duidelijk begrip te krijgen van de huidige status van diversiteit en inclusie binnen de organisatie, (2) het bevorderen van bewustwording bij en betrokkenheid van medewerkers en het bestuur en management, en (3) het ontwikkelen van een visie op D&I en het formuleren van daarbij passende doelen en een beleidsfocus.⁴

2.1 Starten met D&I, zelfonderzoek en bewustwording

Wel of niet starten

Niet alle tien de organisaties die we hebben onderzocht, hebben een D&I-beleid. Acht van de tien organisaties doen inspanningen om D&I in hun organisatie te bevorderen. Vijf hiervan hebben een uitgewerkt D&I-beleid: Berman, Novon, Windesheim, Deltion College en de gemeente Zwolle. Drie organisaties aan de slag met (aspecten) van D&I-beleid: Stadkamer, Frion en Tiem. Stadkamer zit nog in de startfase met zelfonderzoek en het ontwikkelen van hun ambitie en focus. Zorgorganisatie Frion heeft een beperkt, specifiek beleid voor participatie van haar cliënten met een verstandelijke beperking binnen de zorgorganisatie. Arbeidsontwikkelfabriek Tiem spant zich ook in voor arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking binnen de eigen organisatie. Tiem heeft momenteel geen volledig D&I beleid en heeft geen D&I-beleidsplannen. De organisatie heeft het voornemen om in 2025 met diversiteitsbeleid aan de slag te gaan. De publicatie van het *Beleidsplan Diversiteit en Inclusie Zwolle 2022-2026* van de gemeente Zwolle vormde hiervoor een stimulans. Ook voor Stadkamer vormde dit beleidsplan een motivatie om serieus werk te gaan maken van D&I-beleid.

Hoewel we in het onderzoek gezocht hebben naar organisaties die iets met D&I 'doen', hebben we dus twee organisaties gesproken die geen D&I-beleid bleken te hebben: OOO en Isala.⁵ Deze twee organisaties hebben we benaderd omdat we via via te horen hadden gekregen dat ze positief staan tegenover diversiteit en inclusie, maar ook omdat het gaat om gezichtsbepalende semipublieke instellingen in de stad en regio Zwolle. Tijdens de gesprekken gaven de vertegenwoordigers van deze organisaties aan dat de kernwaarden van toegankelijkheid, gelijkwaardigheid en openheid van deze organisaties terugkomen in hun HR-beleid. Volgens de vertegenwoordigers van OOO kan een dergelijke grondhouding effectiever zijn dan mooie formuleringen in beleidsnota's. "Inclusiviteit" is in de OOO-strategie wel een van de pijlers, maar met een andere betekenis: "Met inclusiever onderwijs

⁴ UU, SER en InclusieNL 2024.

⁵ In praktijk hebben veel bedrijven geen D&I-beleid. Zie bijvoorbeeld het nieuwsbericht van 26 augustus 2021: '42% van Nederlandse bedrijven heeft geen beleid op diversiteit en inclusiviteit', op Duurzaam-onderwerpen.nl. Dit cijfer komt uit het Future of Work Report 2021 van Monsterboard, gebaseerd op onderzoek uitgevoerd in 2020.

bedoelen we dat we leerlingen zoveel mogelijk samen laten leren, werken en spelen. Ongeacht achtergrond en met of zonder beperking”.⁶ Regulier onderwijs moet inclusief zijn voor leerlingen met een ondersteuningsvraag, ofwel leerlingen met een lichamelijke beperking, een gedragsstoornis of een psychische aandoening (‘Samen naar school’). OOO lijkt hiermee overigens niet uit de pas te lopen binnen de onderwijssector. Uit eerder onderzoek naar diversiteit in het primair onderwijs bleek dat “het vormgeven van diversiteitsbeleid op bestuursniveau nog in de kinderschoenen staat”. Het belang van diversiteit wordt wel onderstreept, maar heeft nog geen prioriteit.⁷

Inclusiviteit is ook bij Isala een centrale waarde. In de Isala strategie 2023-2026 staat: “Diversiteit binnen ons medewerkersbestand vinden we belangrijk. We streven naar een werkomgeving waarin mensen zich thuis voelen en zichzelf kunnen zijn, ongeacht hun culturele achtergrond, persoonlijkheid, werkvermogen, persoonlijke kenmerken, geloofsovertuiging, seksuele geaardheid, levensfase, etc.”⁸ Deze ambitie krijgt evenwel nog geen uitwerking in de jaarplannen en het HR-beleid. De respondent van Isala gaf aan dat de organisatie op dit moment de aandacht nodig heeft op andere onderwerpen, maar dat er ook zonder beleid wel aandacht voor is.

Zelfonderzoek

Om te starten met D&I-beleid is kennis en inzicht nodig over waar de organisatie staat wat betreft diversiteit en inclusie. Het vereist dus een vorm van zelfonderzoek. In welke mate is de organisatie divers op de verschillende niveaus? Welke onbewuste vooroordelen en obstakels spelen een rol bij wervings- en sollicitatieprocessen en bij promoties? Wat zijn de weerstanden tegen D&I? Wat zijn de behoeften van ondervertegenwoordigde groepen onder medewerkers? Dergelijke vragen kunnen in zelfonderzoek worden beantwoord. Indien medewerkers betrokken worden bij zelfonderzoek, is dat tevens bevorderlijk voor het bespreekbaar maken van het onderwerp en bewustwording erover. Ook is het mogelijk zelfonderzoek op te vatten als een soort nulmeting waartegen de voortgang in volgende jaren kan worden afgezet. Op basis van de kennis verworven via zelfonderzoek kunnen de visie op D&I en hiermee verbonden doelen worden geformuleerd.

Zelfonderzoek bij de start van D&I-beleid is niet altijd duidelijk als een aparte fase te herkennen bij de door ons onderzocht organisaties. Bij kleine en middelgrote organisaties werd regelmatig aangegeven dat de directie en het management voldoende zicht hebben op de diversiteit in hun organisatie, zodat nader onderzoek niet nodig zou zijn. Het gaat hier ook om organisaties - zoals schoonmaakorganisatie Novon - met een pragmatische instelling van “niet lullen maar poetsen”.

Bij grotere, complexere organisaties wordt gewoonlijk zelfonderzoek uitgevoerd voorafgaand aan de ontwikkeling van D&I-beleid. Organisaties die het Charter Diversiteit hebben ondertekend⁹ - Deltion College, Windesheim en de gemeente Zwolle - committeren

⁶ OOO, *Samen meer kracht. Strategisch beleidsplan 2023-2026*. Zwolle, zj.

⁷ Scheeren & Arslan 2021, p. 4.

⁸ Isala, *Samen maken wij Isala. Strategie Isala 2023-2026*. Zwolle, zj.

⁹ Zie ‘Charter Diversiteit’ op de site van SER Diversiteit in Bedrijf, op ser.nl

zich daarmee aan het uitvoeren van een zelfonderzoek als voorwerk voor de ontwikkeling van streefdoelen en een Plan van Aanpak. Zo heeft de gemeente Zwolle een intern onderzoek laten uitvoeren onder medewerkers, om zicht te krijgen op welke thema's medewerkers belangrijk vinden voor een D&I-beleid. Dit zorgt ervoor dat het beleid beter aansluit bij wat de medewerkers belangrijk vinden; dat is bevorderlijk voor het draagvlak. Ook het Deltion College en hogeschool Windesheim hebben als een eerste stap binnen een D&I-beleid de dialoog met en onder medewerkers gestimuleerd en gefaciliteerd.

Isala heeft dan wel geen D&I-beleid, maar de zorgorganisatie heeft wel vanuit HR een beperkt onderzoek uitgevoerd naar werving en selectie bij verschillende onderdelen van de organisatie. Daaruit bleek dat leidinggevend en bij de selectie van sollicitanten niet onbevooroordeeld selecteren. Volgens de respondent van Isala bleek dat "met name leidinggevend, het middenkader, heel erg op zoek zijn naar gelijkgestemden". Erkend werd dat dit de kansen voor ondervertegenwoordigde verkleint. Daarover hebben HR-medewerkers vervolgens gesprekken gevoerd met de betreffende leidinggevend. Zoals de respondent van Isala aangaf: "Onze basisinterventie is altijd het gesprek ergens over aangaan." Verdere actie wordt op dit moment nog niet nodig geacht.

Bewustwording

In de startfase van D&I-beleid is het belangrijke bewustwording te bevorderen over diversiteit en inclusie en het belang ervan voor de organisatie en de medewerkers. Dat kan bijvoorbeeld door educatieve sessies, door al in de beginfase werknemers en leidinggevend te betrekken bij de beleidsontwikkeling, en hun input en feedback mee te nemen bij de ontwikkeling van beleid.¹⁰

Alle organisaties met D&I-beleid gaven aan dat volgens hen bewustwording en betrokkenheid van de medewerkers belangrijke voorwaarden zijn voor het welslagen van D&I-beleid. Dat is de reden waarom veel van de onderzochte organisaties momenteel vooral hierop inzetten. Benadrukt werd dat het bevorderen van bewustwording niet beperkt is tot de startfase. Het creëren van bewustzijn, commitment en draagvlak is in feite een continu proces dat begint voordat er een D&I-beleid is ontwikkeld en dat voortduurt tijdens de verdere ontwikkeling en uitvoering van het beleid.

Met name bij de middelgrote en grote organisaties wordt veel geïnvesteerd in het bevorderen van bewustwording en draagvlak voor diversiteit en inclusie (Bremat, Windesheim, Deltion, gemeente Zwolle). Zo stimuleert Deltion College dialoogsessies met en onder werknemers. In een platte organisatie, met relatief kleine vestigingen, waar bestuurders, leidinggevend en medewerkers elkaar regelmatig op de werkvloer ontmoeten, kan op een meer informele manier bewustwording worden bevorderd. Dit is het geval bij Novon.

Betrokkenheid of commitment van het bestuur en management van de organisatie is een bekende succesfactor voor het welslagen van D&I-beleid. Het bestuur, directie en leidinggevend moeten het thema op de agenda zetten en houden, en de waarden van

¹⁰ UU, SER en InclusieNL 2024.

diversiteit en inclusie uitdragen door “inclusief leiderschap”.¹¹ Zij dienen medewerkers te informeren over de maatschappelijke en/of zakelijke redenen waarom D&I belangrijk is voor de organisatie.

Bij alle door ons onderzochte organisaties met D&I-beleid is sprake van bewustzijn over het belang van D&I bij de top van de organisatie. Wel is - door onder meer Deltion College, Windesheim en de gemeente Zwolle - aangegeven dat in complexe organisaties met organisatieonderdelen met veel beleidsautonomie, het een uitdaging is om voldoende commitment en bewustwording te realiseren bij de directeuren en leidinggevenden van de deelorganisaties.

2.2 Formuleren visie

Kennis die is vergaard via zelfonderzoek en discussie daarover is behulpzaam bij het formuleren van een visie op D&I. Daarvoor moeten vragen worden beantwoord over het belang van D&I voor de organisatie en waar de organisatie naar toe wil. Bijna alle organisaties met D&I-beleid uit ons onderzoek hebben een visie daarop geformuleerd. De Stadkamer is er nog mee bezig en zit midden in de fase van zelfonderzoek en visieontwikkeling. Gezocht wordt naar antwoorden op vragen als: aan welke diversiteit moet de organisatie zich spiegelen? Waarom is een meer divers personeelsbestand voor onze organisatie van belang? Antwoorden op deze vragen zijn niet definitief. Nieuwe inzichten binnen en buiten de organisatie kunnen aanleiding zijn voor beleidsaanpassingen. Ontwikkeling van een dergelijk beleid is een cyclisch proces en vereist een lerende organisatiecultuur.¹²

De formuleringen van de motivatie en doelen aangaande D&I verschillen nogal bij de onderzochte organisaties, maar er zijn ook veel overeenkomsten. Het gaat vaak om een combinatie van maatschappelijke redenen (gelijkwaardigheid, de mens centraal stellen, het goede voorbeeld geven) en zakelijke redenen (een organisatie waar iedereen zich thuis voelt, het optimaal benutten van talenten, een afspiegeling van de populatie van cliënten, betere dienstverlening aan de diverse groep van cliënten en een positief imago).

De formuleringen van de motivatie voor D&I-beleid sluiten vaak aan bij de algemene missie of kernwaarden van de organisatie. Zo wordt gesproken over “de mens centraal stellen” (Windesheim), gelijkwaardigheid (Bremat, Novon) en gelijke kansen bieden en talenten benutten (Deltion College, gemeente Zwolle). Wat opvalt is dat veel organisaties - ook zonder D&I-beleid, zoals OZ - dergelijke ambities formuleren in termen van de mens centraal stellen en dat bij werving en selectie moet worden gekeken naar wat mensen kunnen en niet naar wat ze niet kunnen. Dat kan ook een reden zijn om geen doelgroepenbeleid te hebben; dat zou mensen te veel in hokjes stoppen en scheidslijnen benadrukken. Diversiteit omvat veel meer, want mensen verschillen op veel vlakken van

¹¹ Aközbek 2021.

¹² UU, SER en InclusieNL, 2024.

elkaar. Deze trend gaat samen met een verbreding van de focus van D&I-beleid naar diversiteitskenmerken die tot voor kort weinig aandacht hadden, zoals neurodiversiteit.

Opvallend is dat in twee bedrijven, Novon en Berman, de visie en ambitie aangaande D&I verbonden is met de maatschappelijke betrokkenheid van deze organisaties. Bij het familiebedrijf Berman betreft het een sociaal gedachtengoed vanuit de familie dat in de jaren 70 van de vorige eeuw is ontwikkeld en dat de fundering vormt voor het bedrijf. Het zou zodoende in het DNA van het familiebedrijf zitten. En ook Novon stelt: “Sociaal ondernemen zit in ons DNA. Al sinds dag één geven we iedereen een kans. Deze visie is uitgegroeid tot een vast waarde binnen ons bedrijf. (...) Maatschappelijke betrokkenheid zit in de genen van de directie”. In deze lijn doet de directie van Novon zelf aan vrijwilligerswerk en moedigt zij medewerkers dat ook te doen, zelfs in hun werktijd.

2.3 Bepalen focus van D&I

De visie op D&I is nader in te vullen door te kiezen voor een specifiek focus. In ons onderzoek zien we verschillen in focus wat betreft (1) de medewerkers en/of de cliënten (of studenten) van een organisatie, en (2) een smalle of brede definitie van diversiteit.

Focus D&I: personeel of cliënten

Bij het formuleren van de visie en doelen kan bij dienstverlenende, zorg- en onderwijsorganisaties gekozen worden voor een focus op de medewerkers zelf (HRM en organisatiecultuur) en/of op de cliënten of studenten.

Bij de onderzochte organisaties uit de onderwijssector (inclusief OZZ) is er in ieder geval een streven naar het bevorderen van inclusiviteit van het onderwijs voor leerlingen of studenten. De motivatie hiervoor sluit aan bij deze kerntaken van de organisatie. Het gaat bij Windesheim bijvoorbeeld om professionals opleiden “voor een toekomst in een diverse samenleving, waar ze zullen werken in divers samengestelde teams bij werkgevers die allemaal verschillend zijn”. Bij Windesheim en Deltion College is er daarnaast aandacht voor het D&I-beleid onder medewerkers.

Bij zorgorganisatie Frion ligt de focus van D&I op de cliënten. Dit beleid heeft zijn wortels in de ambitie om haar cliënten - met een verstandelijke beperking - zoveel als mogelijk een betekenisvolle rol te geven in het werkproces, rekening houdend met hun mogelijkheden. Ze krijgen indien mogelijk een rol bij de ondersteuning van andere cliënten. In dit geval is D&I-beleid een kerntaak en voorbeeldfunctie van de zorgorganisatie: om mensen met een verstandelijke beperking te ondersteunen bij hun maatschappelijke en arbeidsparticipatie. Een heel specifieke vorm van D&I-beleid, dat overigens niet formeel vastgelegd is in nota's.

In zekere zin kan je ook bij de gemeente Zwolle spreken van een combinatie van D&I-beleid voor haar medewerkers en voor de Zwolse bevolking. Dit laatstgenoemde beleid is vastgelegd in het *Beleidsplan Diversiteit & Inclusie Zwolle 2022-2026; Omarm het verschil*.

De overige organisaties met D&I-beleid richten zich alleen op diversiteit en inclusie onder de eigen medewerkers. Wel stellen ze soms eisen aan hun leveranciers op dit vlak.

Focus D&I: Smalle of brede definitie diversiteit

Een visie op D&I omvat ook een aanduiding van de ondervertegenwoordigde groepen waarop het D&I-beleid zich richt. Die keuze zal mede bepaald worden door het type (potentiële) werknemers en hun opleidingsniveau die werkzaam zijn binnen de verschillende onderdelen en niveaus van de organisatie.

In ons onderzoek focussen enkele organisaties zich op het bevorderen van diversiteit en inclusie voor bepaalde doelgroepen, zoals mensen met een arbeidsbeperking en met een afstand tot de arbeidsmarkt (Novon, Breman, Tiem) of cliënten met een licht-verstandelijke beperking (Frion). Bij zowel Novon als Breman is er daarnaast een bredere focus op inclusiviteit erbij gekomen. Zo is er bij Novon bijvoorbeeld ook aandacht voor het verbeteren van de taalvaardigheid van werknemers die de Nederlandse taal onvoldoende machtig zijn. Ook Breman heeft de laatste jaren de focus verbreed en bijvoorbeeld beleid ontwikkeld voor het bevorderen van meer vrouwen in de (sub)top van het bedrijf.

De focus van het beleid kan door de tijd heen dus worden herzien. Dit is ook het geval bij de gemeente Zwolle; die is al langere tijd een Regenbooggemeente, maar door het ondertekenen van het Charter Diversiteit wordt diversiteit nu breder opgevat. Ook kan per organisatieonderdeel de focus verschillen. Zo streeft Breman voor technische functies naar meer vrouwen, en heeft het een apart bedrijfsonderdeel voor mensen met een arbeidsbeperking.

Over het algemeen zie je bij de organisaties een trend van D&I-beleid voor doelgroepen naar een breed diversiteitsbeleid. Een beleid dat de mens centraal stelt met al zijn verschillen en overeenkomsten, gemotiveerd vanuit overwegingen van gelijkwaardigheid.¹³ Zoals respondenten van Windesheim het formuleren: “We bewegen ons van een beleid voor doelgroepenbeleid naar intersectionaliteit”, dat wil zeggen: naar beleid met oog voor de overlap tussen verschillende vormen van ongelijkheid. Of - zoals ook respondenten van enkele andere organisaties het uitdrukken: aandacht voor iedereen naar zijn eigen behoeften en mogelijkheden een plaats geven in de organisatie.

Bij de ontwikkeling van een plan van aanpak en daaraan gerelateerde acties kan de focus verder worden uitgewerkt. Het volgende hoofdstuk gaat hier nader op in.

2.4 Ter afsluiting

De vergelijkende analyse laat zien dat veel van de organisatie die deelnamen aan ons onderzoek een start hebben gemaakt met D&I-beleid. Bij de meeste van deze organisaties - en met name grotere - organisaties omvatte de startfase een zelfonderzoek naar de situatie aangaande D&I in de organisatie. Bij andere organisaties (Novon, Frion, Tiem, Breman) werd op een meer organische manier gestart met inspanningen voor meer diversiteit en inclusie.

¹³ Je ziet bij andere organisaties – niet in dit onderzoek - terug in herformulering van D&I-beleid naar DGI-beleid: Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie.

Twee organisaties uit ons onderzoek ondernemen geen inspanningen voor het bevorderen van diversiteit en inclusie, maar hechten wel waarde in inclusiviteit.

De meeste organisaties met een D&I- beleid hebben een visie hierop geformuleerd. Bij onderwijs- en zorgorganisaties is aandacht voor D&I onder hun studenten of cliënten. Daarnaast hebben zij vaak ook aandacht voor D&I onder het personeel. De overige organisaties hebben alleen D&I beleid voor het personeel. Ook wat betreft doelgroepen verschilt de focus bij de organisaties, al is er wel een trend waar te nemen naar een breed D&I-beleid met aandacht voor allerlei verschillen tussen medewerkers.

Starten met D&I-beleid kan allerlei vragen en uitdagingen met zich meebrengen. In de startfase kan er geworsteld worden met beantwoording van vragen als: waarom is D&I voor onze organisatie van belang? Aan welke referentiecategorie moeten we ons spiegelen bij het bevorderen van meer diversiteit? En hoe ga je om met weerstanden onder het personeel tegen het streven naar meer diversiteit en inclusie?

Bewustwording onder medewerkers over D&I wordt algemeen van belang geacht in de startfase, maar ook in latere stadia. Met name complexe organisaties worstelen ermee hoe ze bewustzijn en commitment op dit vlak kunnen bevorderen bij directeurs en MT's van onderdelen met grote beleidsautonomie.

In de startfase van D&I kunnen dus allerlei vragen, problemen en uitdagingen zichtbaar worden. Dat kan verlamdend werken. Sommige van de respondenten benadrukten in de gesprekken met ons dat het in zo'n situatie beter is om vooral klein te beginnen. D&I-beleid is een langdurig proces, waarbij je onvermijdelijk fouten maakt, en je al doende en daarbij lerend van fouten het beleid kan verbeteren en uitbreiden met andere thema's en andere doelgroepen. Je moet bij de start niet de illusie hebben om de definitieve strategie en beleid voor meer D&I voor je organisatie te formuleren.

Inspirerende voorbeelden

Windesheim: Dialoog met/onder medewerkers

Hogeschool Windesheim begon haar D&I-beleid met dialoog met/onder medewerkers, waardoor het onder personeel meer ging leven. Dialoogvaardigheid bleek cruciaal. Ze zijn recentelijk met een train-de-trainermodel (Peer2Peer) aan de slag gegaan binnen de verschillende diensten en faculteiten. In de verschillende diensten en faculteiten wordt personeel erop getraind om dialoog te bevorderen, en die mensen trainen weer anderen. Dialoogvaardigheden worden ingezet om in het team een cultuur te creëren van met elkaar in dialoog te gaan over "moeilijke vragen" die te maken hebben met D&I.

Deltion College: Discussiesessies voor commitment en draagvlak

De eerste stap in het bevorderen van inclusiviteit "is het vergroten van het bewustzijn bij medewerkers, met aandacht voor doorgaans onbedoelde uitsluiting op basis van onbewuste vooroordelen, ook wel *unconscious bias* genoemd. De bewustwordingstraining blijft het belangrijkste instrument dat we hiervoor inzetten. Die training blijven we steeds verder afstemmen op de behoeften en leervragen van onze teams. In 2022 begonnen we met het

opleiden van collega's voor het uitvoeren van de trainingen (bij collega's). Ook werd de training ondergebracht binnen de Deltion Academie." (Jaarverslag 2022). Elk College (MT's en collegedirecteuren) kan zelf bepalen of ze hun medewerkers de trainingen aanbieden.

3. Beleid en acties voor D&I

De volgende stap is het ontwerpen van een strategie om diversiteit en inclusie te bevorderen en de ontwikkeling van bijpassend beleid met maatregelen en acties en een verdeling van verantwoordelijkheden voor de uitvoering ervan. In dit hoofdstuk vergelijken we het D&I-beleid van de onderzochte organisaties op deze punten. Wat voor strategie hebben ze gekozen voor D&I? Met welke bijpassende maatregelen en acties willen ze diversiteit en inclusie bevorderen? Wat is de verdeling van verantwoordelijkheden en de structuur voor de ontwikkeling en uitvoering van deze acties? Hoe worden medewerkers erbij betrokken?

Enkele van de onderzochte organisaties met een D&I-beleid bevinden zich nog in de eerste fase van het ontwikkelen van voorwaarden voor zo'n beleid. Sommige van de organisaties hebben al een meer uitgewerkt D&I-beleid, of in ieder geval een opzet daarvoor. Er is een duidelijk verschil tussen organisaties met een apart D&I-beleid en die waar D&I is geïntegreerd in de bedrijfsstrategie. Dit laatste noemen we gemainstreamed D&I-beleid. Hierop gaan we in de volgende paragraaf in. Vervolgens vergelijken we de onderzochte organisaties wat betreft de strategie, acties en organisatie van het beleid.

3.1 Apart of geïntegreerd D&I-beleid

Er kan onderscheid worden gemaakt tussen organisaties met een apart D&I-beleid voor hun medewerkers (en soms ook voor hun studenten en cliënten) en organisaties die deze aandacht en inspanningen voor diversiteit en inclusie geïntegreerd hebben in hun bedrijfsstrategie. Het is goed om te benadrukken dat dit twee ideaaltypen zijn. In de praktijk blijken organisaties een combinatie van beide benaderingen te hanteren, maar vaak wel met het accent op de ene of de andere benadering.

Novon en in zekere mate Breman hebben hun D&I-beleid ontwikkeld vanuit hun maatschappelijke betrokkenheid. Bij Breman betreft dat het gedachtengoed van het familiebedrijf.¹⁴ Bij Novon is sprake van sociale betrokkenheid van de directie. Beide bedrijven bieden al langere tijd werk aan mensen met een beperking, een ambitie die ze beschouwen als iets dat "in de genen" van de organisatie zit. Gelijkwaardigheid en diversiteit maken deel uit van hun bedrijfscultuur en zijn verweven in hun algemene bedrijfsstrategie en HR-beleid. Deze motivatie komt tot uiting in allerlei activiteiten van de organisaties, inclusief het ambassadeurschap op dit vlak in de regio. De twee bedrijven worden in Zwolle gezien als inspirerende voorbeelden van D&I.

Beide bedrijven focussen hun D&I-inspanningen al langere tijd op mensen met een arbeidsbeperking. Dit wordt mede mogelijk gemaakt en gestimuleerd door overheidsregelingen op dit terrein. Maar hun motivatie om inclusief te zijn strekt zich ook

¹⁴ Dit komt bij meer familiebedrijven voor. Zie het TNO-onderzoek van Van den Tooren e.a., (2021), waarin wordt geconcludeerd de onderzochte MKB- en familiebedrijven vaak intrinsiek gemotiveerd zijn om inclusiviteit na te streven, waarbij het management en HR een cultuur van "zorg voor elkaar" bevorderen.

uit naar andere groepen met obstakels op de arbeidsmarkt en binnen de organisatie, zoals bijvoorbeeld vrouwen in technische functies (bij Breman).

Beide organisaties hebben echter ook formeel beleid op dit terrein. Bij Breman wordt er waarde aan gehecht deze intrinsieke motivatie verder te ontwikkelen in beleid en structuren, om zodoende meer impact te kunnen maken. Zo heeft Breman sinds kort een aparte D&I-netwerkgroep. En ook Novon heeft formeel D&I-beleid. Zo stelt Novon zich doelen en legt verantwoording af over behaalde resultaten met betrekking tot haar inspanningen om mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen en te houden. Novon moet gegevens hierover bijhouden en aanleveren om in aanmerking te komen voor keurmerken van de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO) van TNO.

Een organisatie waar een intrinsieke motivatie ook een centrale rol speelt, is Frion. Deze zorgorganisatie zet cliënten met een licht verstandelijke beperking binnen het arbeidsproces in vanuit een intrinsieke motivatie. Het verschil is wel dat deze inzet nauw verbonden is met hun kerntaak: cliënten betekenisvol laten meedoen in de samenleving. Maar ook hier gebeurt dat zonder allerlei formele beleidsnota's. Hetzelfde geldt voor arbeidsontwikkelbedrijf Tiem; die spant zich in voor arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking binnen de eigen organisatie, zonder formeel diversiteitsbeleid.

In contrast met deze organisaties ontwikkelen drie grote, complexe organisaties - Windesheim, Deltion College en gemeente Zwolle - een formeel D&I-beleid met beleidsnota's, uitvoeringsstructuren en coördinatie van beleidsinspanningen. Al deze organisaties zijn complex, want hebben meerdere afdelingen en directeuren met veel autonomie. Dat vereist op zich al een formalisering van het D&I-beleid.

Een voordeel van intrinsiek gemotiveerd D&I-beleid is dat het zorgt voor meer duurzaamheid, flexibiliteit, samenhang en een breed gedeelde verantwoordelijkheid op dit vlak. Aan de andere kant biedt formeel D&I-beleid duidelijke strategieën en meetbare doelen, los van individuele motivatie, en biedt het de mogelijkheid om voortgang te meten en daarover verantwoording af te leggen. Een ideale aanpak combineert elementen uit beide benaderingen.

3.2 Fase, strategie en acties

De onderzochte organisaties bevinden zich in verschillende fasen van ontwikkeling en uitvoering van D&I-beleid. De Stadkamer is nog in de voorbereidende fase. De gemeente Zwolle heeft al een eerste aanzet voor een plan van aanpak voor D&I. Met name Windesheim, Novon en Breman zijn weer enkele stappen verder. Zij hebben beleid ontwikkeld, geïmplementeerd en geëvalueerd en daaruit implicaties getrokken over aanpassing van hun beleid.

Ontwikkeling en implementatie van D&I-beleid verloopt niet lineair. Het is een cyclisch proces van ontwikkeling, implementatie, evaluatie, reflectie en herziening van beleid.¹⁵ Veel

¹⁵ UU, SER en InclusieNL 2024.

bedrijven beginnen klein, bijvoorbeeld met bewustwording en discussie onder medewerkers, en breiden hun inspanningen later uit en verbreden het beleid naar andere doelgroepen en thema's.

Breman en Novon hebben al vele jaren ervaring met inspanningen voor arbeidsdeelname van mensen met een arbeidsbeperking. Beide organisaties hebben een apart bedrijfsonderdeel voor mensen met een beperking (een soort sociale werkvoorziening), maar daarnaast hebben ze in de loop van de tijd beleid ontwikkeld om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt deel te laten nemen aan reguliere bedrijfsonderdelen. Breman is bezig met verbreding van haar D&I-beleid, bijvoorbeeld met een project voor laaggeletterden en beleid voor meer vrouwen in technische functies. Novon richt zich nog steeds voornamelijk op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar de beleidsinspanningen en inclusieve organisatiecultuur zijn evenzeer inclusief voor andere groepen zoals mensen met een migratieachtergrond en laaggeletterden.

Hogeschool Windesheim en Deltion College hebben beleid voor inclusie voor hun studenten- of cliëntenpopulatie. Daarnaast zijn er inspanningen ter bevordering van inclusiviteit op de werkvloer. De bewustwordingstrainingen van Deltion College zijn van begin af aan gericht geweest op inclusiviteit onder medewerkers en een inclusieve omgang met studenten.

Hogeschool Windesheim werkt van meet af aan langs vier pijlers met haar D&I-beleid: Studentenbeleid, HR, Organisatiecultuur en Onderwijs/Onderzoek. Bij Windesheim ligt momenteel het accent op het bevorderen van dialoog met en onder medewerkers met het oog op bewustwording en draagvlak. Naar eigen zeggen bevindt ze zich in de overgang van ad hoc D&I-beleid naar een meer gestructureerde aanpak. Zo willen ze hun doelen verder concretiseren, speerpunten aanvullen en uitwerken, en de uitkomsten gaan monitoren.

Bevorderen inclusieve cultuur en bewustwording

Een effectief D&I-beleid omvat inspanningen die gericht zijn op het bevorderen van diversiteit binnen de organisatie en op het creëren van een inclusieve cultuur. Beide zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden: een gebrek aan inclusie zorgt ervoor dat diverse medewerkers zich niet thuis voelen en eerder geneigd zijn om de organisatie te verlaten.¹⁶ Wel kan soms het accent op de ene of de andere strategie liggen.

Bij de door ons onderzocht organisaties komen beide typen beleid voor, maar vaak wel met een accent op bewustwording en het creëren van een inclusieve cultuur. Dat lijkt samen te hangen met de vaak nog prille ambities op dit terrein, en de veronderstelling dat bewustwording onder de medewerkers een voorwaarde is voor een effectief D&I-beleid. Discussie met medewerkers levert tevens input voor de ontwikkeling van zo'n beleid. Zo gebruikt Deltion College bewustwordingstrainingen om medewerkers te sensibiliseren voor onbewuste vooroordelen die kunnen leiden tot onbedoelde uitsluiting in het alledaagse werk, in de omgang met studenten en collega's. Windesheim stimuleert al langere tijd

¹⁶ SER Diversiteit in Bedrijf, z.j. UU, SER en InclusieNL 2024

trainingen voor bewustwording, en merkt dat dit nu zijn vruchten begint af te werpen, in een meer gedragen urgentie onder medewerkers over dit thema.

Beleid ter bevordering van bewustwording en een inclusieve organisatiecultuur omvatten – bij de door ons onderzocht organisaties - maatregelen als scholing over inclusief leiderschap, trainingen voor bewustwording onder medewerkers (over onbewuste vooroordelen) en inclusieve communicatie. Ook hebben organisaties beleid om de diverse behoeften van medewerkers te faciliteren. Zo is bij Windesheim een verplichte vrije dag (de vrijdag naar Hemelvaart) afgeschaft en kunnen medewerkers die vrije dag op een andere dag opnemen (bijvoorbeeld op Keti Koti). En Novon biedt taaltrainingen aan laaggeletterde medewerkers aan.

Het bevorderen van sociale en psychologische veiligheid is een onderdeel van het bevorderen van een inclusieve cultuur. Ook andere organisaties zonder een D&I-beleid (zoals Isala en OOO) bevorderen dit. Het verschil is vooral dat bij organisaties met een D&I-beleid inspanningen voor sociale en psychologische veiligheid ingepast zijn in een breder beleid voor een inclusieve cultuur, en zodoende meer integraal aandacht krijgen.

Bevorderen divers personeel

Veel organisaties zetten zich niet alleen in voor een inclusieve cultuur, maar ook voor het diverser maken van hun personeelsbestand. Dat kan door meer mensen met verschillende persoonskenmerken aan te trekken en door hen door te laten stromen naar andere functieniveaus. Breman, Windesheim, Novon, Deltion College en de gemeente Zwolle geven aan te streven naar een divers personeelsbestand en een inclusieve wervings- en selectieprocedures. Gemeente Zwolle wil zich op dit punt richten op medewerkers met verschillende etnisch-culturele achtergronden, om meer een afspiegeling te zijn van de lokale samenleving. Ook richt zij zich op het opnemen in de organisatie van meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Breman richt zich onder meer op meer vrouwen in technische functies. Hogeschool Windesheim werkt aan het objectiveren van haar wervings- en selectieproces en biedt betrokkenen in dat proces trainingen aan, om zich bewust te worden van hun bias. Deltion College heeft diverse initiatieven ontplooit om diverser te gaan werven en selecteren. Zo hebben ze deelgenomen aan een MBO breed project ‘pilot nudging’, wat heeft geleid tot aanpassingen in het wervings- en selectiebeleid. Novon heeft een uitgebreid diversiteitsbeleid, met maatregelen zoals ‘open hiring’, interne jobcoaching en een buddy-systeem voor nieuwe medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

De mogelijkheden om het personeelsbestand te diversifiëren verschillen per functietype en type organisatie. Enkele van de onderwijs- en zorgorganisaties, en dan met name die zonder een D&I-beleid (Isala, OOO), geven aan dat de kwalificatie-eisen voor onderwijs- en zorgfuncties in combinatie met het volgens hen weinig diverse aanbod in de regio Zwolle het moeilijk maakt om een meer divers personeelsbestand te realiseren. Maar ook organisaties met een D&I-beleid zeggen dat ze het een uitdaging vinden om meer divers personeel aan te trekken. Toch laten enkele voorbeelden uit het onderzoek zien dat er meer mogelijk is. Zorgorganisatie Frion zoekt bijvoorbeeld naar onorthodoxe mogelijkheden om personen met een licht verstandelijke beperking die een bekwaamheid voor bepaalde

handelingen hebben in te zetten, ook al voldoen ze niet aan alle functie-eisen. Dat vergt wel lef van bestuurders, geven ze aan. Windesheim werkt met externe wervings- en selectiebureaus als Colourful People die zich hebben gespecialiseerd in diversiteit en inclusie. Novon werkt met 'open hiring', waarbij iedereen die er wil werken en meent geschikt te zijn voor een functie aan de slag kan, zonder sollicitatiegesprek.

Doelstellingen voor een meer divers personeelsbestand kunnen 'harder' worden gemaakt door streefcijfers op te stellen voor bepaalde doelgroepen in bepaalde functies. Geen van de onderzochte organisaties werkt met streefcijfers. Bij Windesheim is hierover wel enige discussie, mede omdat de Vereniging Hogescholen streefcijfers heeft gesuggereerd in een Position Paper over D&I.¹⁷ In een gesprek met vertegenwoordigers van Windesheim werd aangegeven dat het bijvoorbeeld logisch zou zijn andere streefdoelen te hanteren voor hun vestiging in Almere dan die in Zwolle. De studentenpopulatie in Almere is immers veel diverser wat betreft migratieachtergrond dan die in Zwolle. Er zijn hierover echter nog geen besluiten genomen. Dat heeft ook te maken met problemen die ze voorziet met het verzamelen van kwantitatieve gegevens over onder meer de migratieachtergrond van medewerkers. Dit onderwerp bespreken we in paragraaf 4.1.

3.3 Organisatie D&I-beleid

Naast de inhoud van D&I-beleid verdient ook de uitvoering ervan aandacht. Verschillende organisaties ontwikkelen voor de ontwikkeling en uitvoering van dit beleid aparte structuren en functies, zoals D&I-werkgroepen en D&I-professionals. De organisatiestructuur voor D&I-beleid varieert sterk, en is afhankelijk van de ontwikkelingsfase en de organisatiestructuur van de organisatie. In kleinere en middelgrote organisaties, zoals Novon en Breda, is de structuur vaak vrij plat en wordt besluitvorming geconcentreerd bij een klein aantal personen. Bevlogen bestuurders kunnen hierdoor D&I-initiatieven vrij eenvoudig introduceren en doorvoeren, dankzij korte communicatielijnen en de beperkte bureaucratie. Zo heeft bij Novon een sociaal bewogen directie de lead en is inclusiviteit een kernwaarde in de organisatie die mee wordt genomen in alle bedrijfsonderdelen (HR, facilitair, communicatie). Novon heeft wel enkele functies die specifiek gericht zijn op het ondersteunen van diversiteit, zoals een job-coach en het buddy-systeem voor medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt. Bij Breda zijn er meer D&I-specifieke functies en structuren. Er is een netwerkgroep Diversiteit & Inclusie die het thema op de kaart moet zetten. De lead ligt (nog) bij de manager recruitment en employer branding.

In grote, complexe onderwijs- en overheidsorganisaties is een andere aanpak nodig. Hier is de organisatiestructuur vaak gelaagd, met meerdere hiërarchische niveaus en autonome afdelingen of diensten. Dit vereist een gedecentraliseerde benadering waarbij de D&I-coördinatie centraal kan worden aangestuurd om consistentie te waarborgen. In deze organisaties worden D&I-beleidsmaatregelen doorgaans geïmplementeerd via formele

¹⁷ Vereniging Hogescholen (2022) *Position Paper 'Samen werken aan inclusieve hogescholen met oog voor diversiteit'*.

structuren zoals werkgroepen, commissies, en overlegorganen, ondersteund door bewustwordingscampagnes en monitoring.

De gemeente Zwolle bevindt zich nog in de beginfase, en heeft een D&I-werkgroep die bezig is plannen te smeden om het onderwerp breed bespreekbaar te maken binnen de gehele gemeentelijke organisatie, terwijl een wethouder en de gemeentesecretaris bestuurlijk verantwoordelijk zijn.

Hogeschool Windesheim is al verder en bevindt zich naar eigen zeggen in de overgang van ad hoc beleid naar een meer gestructureerde aanpak. Daarbij past ook een uitgewerkte structuur voor de uitvoering. Windesheim is een complexe organisatie met vijf domeinen (faculteiten) en twee diensten, en heeft de afgelopen jaren een passende governance structuur voor de ontwikkeling en uitvoering van D&I-beleid ontwikkeld. In elk managementteam (MT) van elk domein of dienst zit een MT-lid met D&I in de portefeuille en bij elk domein of dienst is een D&I-adviseur aangesteld. Een D&I-expertgroep adviseert en ondersteunt samen met de D&I-adviseur bij het D&I-beleid van het desbetreffende domein of dienst. Op centraal niveau is er een strategisch adviseur D&I die de ambities van Windesheim uitwerkt, adviseert en een ambassadeursfunctie heeft op dit thema. Verder is er een Windesheim-breed D&I-netwerk, waar medewerkers zich bij kunnen aansluiten, en waarin ervaringen worden gedeeld en van elkaar wordt geleerd. Ten slotte is er een D&I-werkgroep die onder meer bepaalde themadagen organiseert.

D&I-beleid ontwikkelen en uitvoeren kost extra tijd en menskracht. Dat wordt ook duidelijk uit de beschrijving van de organisatie van D&I-beleid bij Windesheim hierboven. Wij hebben bij andere organisaties niet gevraagd naar hoeveel middelen ze ervoor inzetten.

Verskillende organisaties gaven wel aan dat ze bij het bevorderen van hun D&I-ambities beperkt worden door de beperkt beschikbare tijd en budget, bijvoorbeeld voor het begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Maar zoals de aanpak van Windesheim en ook van Novon laat zien, gaat het in feite om keuze voor prioriteiten binnen het strategisch beleid

Ondanks deze verschillen in aanpak, zijn er belangrijke overeenkomsten. Uiteindelijk gaat het om een passende structuur voor het verankeren van D&I-beleid in de gehele organisatie, zodat D&I niet alleen iets is dat van bovenaf wordt bevorderd. De waarde en doelen van D&I-beleid moeten zowel gedragen worden door de top als door de medewerkers op alle niveaus. Zowel in kleine als in grote organisaties is het bevorderen van een inclusieve cultuur essentieel, evenals de betrokkenheid van medewerkers en duidelijke communicatie over D&I-doelstellingen. Trainingen spelen een belangrijke rol in het vergroten van bewustzijn, ongeacht de omvang van de organisatie.

Een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden en een structuur voor de en uitvoering van D&I-beleid is ook bevorderlijk voor de samenhang van het beleid. Veel organisaties die we hebben onderzocht zijn nog niet zo ver dat ze een samenhangend beleid hebben ontwikkeld, inclusief een uitvoeringsstructuur. Bij Novon is dit wel het geval; hier is het beleid meer organisch tot stand gekomen, vanuit een intrinsieke motivatie. Ook Ook Windesheim is bezig met de ontwikkeling van een samenhangend beleid, aan de hand van

D&I-ambities op vier terreinen: het personeelsbeleid, de organisatiecultuur, het studentenbeleid en de inhoud van onderzoek en onderwijs. Bij elk van de pijlers worden concrete acties ontwikkeld om de ambities inzake D&I te bevorderen.

3.4 Ter afsluiting

Een opvallend verschil tussen de organisaties met een D&I-beleid is dat bij enkele inspanningen voor D&I intrinsiek gemotiveerd zijn vanuit de maatschappelijke betrokkenheid van de directie, en een apart, formeel D&I-beleid en structuur bij enkele grote, complexe organisaties. In de praktijk worden overigens elementen uit beide aanpakken gecombineerd, maar wel met een accent op de ene of andere benadering.

De vergelijking van het D&I-beleid van de onderzochte organisaties laat zien dat de zij zich in verschillende fasen bevinden met hun D&I-beleid en met verschillende accenten. De focus ligt bij veel organisaties op het bevorderen van een inclusieve cultuur en bewustwording, als eerste stap bij de ontwikkeling van beleid en vanuit het idee dat draagvlak van belang is voor het succes van D&I-beleid. Daarnaast hebben veel organisaties ook inspanningen om werving en selectie objectiever te maken en meer divers personeel aan te trekken.

Er zijn duidelijke verschillen in de organisatiestructuur voor de uitvoering van D&I-beleid. Terwijl kleinere organisaties vaak minder formele structuren nodig hebben om diversiteit en inclusie te bevorderen, vereist de complexiteit van enkele grotere organisaties een meer gestructureerde en gecoördineerde aanpak.

Er is geen blauwdruk voor de ontwikkeling en de uitvoering van een effectief en succesvol D&I-beleid. Bovendien vereist het bevorderen van D&I-beleid een cyclisch beleidsproces binnen een lerende organisatie. Zoals veel respondenten aangegeven: een perfect en passend D&I-beleid zet je niet in een keer neer, je moet het al doende en lerend ontwikkelen. Tevens werd benadrukt dat het een lange adem vergt en veel doorzettingsvermogen. Bij organisaties die al verder zijn met hun D&I-beleid wordt behoorlijk wat tijd en menskracht ingezet voor de ontwikkeling en uitvoering van het beleid.

Werken aan D&I-beleid brengt veel vragen en uitdagingen met zich mee, bleek uit de gesprekken met vertegenwoordigers van de organisaties. Er is op dit punt behoefte om van elkaar te leren en *good practices* uit te wisselen. Behoorlijk wat organisaties zeiden bijvoorbeeld aan te lopen tegen de beperkingen van gebruikelijk kanalen voor werving en selectie. Ze gaven aan dat ze behoefte hebben aan voorbeelden en ideeën om een meer divers arbeidspotentieel aan te kunnen boren. Andere organisaties geven aan dat het lef vergt van bestuurders en managers, om buiten vaste kaders te denken en onorthodoxe methoden uit te proberen.

Inspirerende voorbeelden

Novon: Open Hiring

Open Hiring houdt in dat iedereen, die wil werken, gewoon aan de slag gaat, zonder sollicitatiegesprek, cv, enz. Bij Open Hiring bepaal je zelf of je geschikt bent voor de

vacature. Je komt langs voor een gesprek bij Novon over een baan. En als dat voor jou goed voelt, zet je jouw naam op de wachtlijst. Als er een vacature vrij komt, krijg je de baan. Het “open Hiring” concept is in 2019 gestart door Greyston en Start Foundation. Open Hiring wordt door Novon gezien als een oplossing om de krapte op de arbeidsmarkt te verlichten. Tegelijk biedt het kansen voor mensen voor wie de arbeidsmarkt ongewild op slot zit en allerlei belemmeringen tegenkomen. Open Hiring vraagt meer tijd, aandacht en begeleiding in de inwerkperiode.

Windesheim: objectiveren wervings- en selectieprocedure

Windesheim werft sinds januari 2021 op een nieuwe manier. Het doel is om de wervings- en selectieprocedure zo objectief mogelijk te laten verlopen op een manier die past bij de hogeschool als inclusieve organisatie. “Inclusief werven betekent dat je als organisatie toegankelijk bent voor iedereen die hier wil komen werken, zonder belemmering in de sollicitatieprocedure in de vorm van vooroordelen, discriminatie of andere onderbuikgevoelens, maar ook zonder drempels die te maken hebben met leeftijd of gender. Het doel is om het hele proces zo objectief mogelijk te laten verlopen. We hebben als mens allemaal onze aannames en vooroordelen en dat is ook niet erg, maar je moet, zeker als je onderdeel uitmaakt van een sollicitatiecommissie, je er wel bewust van zijn. Inclusief en objectief werven betekent dat je rekening houdt met alle zichtbare en onzichtbare verschillen tussen mensen en jezelf de vraag stelt: Hoe gaan we daar mee om? In de nieuwe werkwijze willen we nog zorgvuldiger kijken naar de samenstelling van een team, bijvoorbeeld door te kijken welke figuurlijke kleur er in een team ontbreekt en ons tegelijkertijd te concentreren op de vraag: Welke expertise wil je binnenhalen? (...) We hebben met het team recruitment gesprekken gevoerd met recruiters van andere hogescholen en organisaties en kwamen uit op een methode waarbij we niet meer uitgaan van het CV maar van de antwoorden op vragen die we per vacature stellen en waarmee we sollicitanten uitnodigen om te reageren.”¹⁸

Windesheim: strategisch adviseur diversiteit & inclusie op centraal niveau

Windesheim is bezig een uitgebreide structuur te ontwikkelen voor D&I-beleid. Een onderdeel daarvan sinds mei 2022, is een Strategisch adviseur diversiteit & inclusie op centraal niveau. Zij heeft allerlei taken op D&I-terrein, zowel intern als naar buiten toe. Zij is de linking pin voor de D&I-adviseurs bij de domeinen en diensten. Deze komen in de expertgroep elke 3 weken bij elkaar om de stand van zaken te bespreken.

¹⁸ Uit een interview met een corporate recruiter en HR-adviseur van Windesheim, in ‘Windesheim werft objectief: hoe werkt dat?’, op: werkenbijwindesheim.nl

4. Monitoring, evaluatie en borging

Gegevensverzameling, monitoring en periodieke evaluaties zijn belangrijke onderdelen van de beleidscyclus.¹⁹ Ze maken het mogelijk de voortgang en effectiviteit te meten van de beleidsinspanningen, om op basis van die gegevens en inzichten het beleid bij te sturen. Ze ondersteunen het leerproces in een organisatie en ze bevorderen de borging van D&I-beleid, zodat het een integraal onderdeel wordt van de bedrijfscultuur. Naast monitoring en evaluatie kan het uitwisselen van ervaringen met D&I-beleid een waardevolle bron van kennis en inspiratie vormen voor organisaties. In dit hoofdstuk bespreken we hoe de onderzochte organisaties omgaan met deze onderdelen van D&I-beleid.

4.1 Gegevensverzameling, monitoring en de beleidscyclus

Monitoring is gericht op het zichtbaar maken van de impact van D&I-beleid. Het gaat dan niet alleen om de uiteindelijk beoogde impact - de verre stip op de horizon - maar ook de directe impact van acties in de verschillende fasen van het beleid. Zelfs acties die voorwaarden scheppen voor beleid kunnen impact hebben, zoals een duidelijke visie op wat het belang is van meer D&I en bewustwording. Mogelijke opbrengsten van de ontwikkeling van beleid zijn een uitgewerkt en samenhangend plan van aanpak en meer draagvlak. Na verloop van tijd, als beleidsmaatregelen en acties worden uitgevoerd, kunnen de directe resultaten ervan worden gemeten, zoals een meer divers personeelsbestand of meer sociale veiligheid. Op een langere termijn kan het beoogde rendement van D&I-beleid voor de organisatie en medewerkers worden onderzocht. Monitoring en evaluatie van D&I zouden een vast onderdeel moeten vormen van de planning & control cyclus van organisaties, omdat ze laten zien waar de organisatie op dat moment staat in relatie tot haar D&I-doelen.²⁰

De meeste van de onderzochte organisaties verzamelen geen gegevens over de diversiteit van hun personeel bij de start van hun D&I-beleid. Een vaak genoemde reden die organisaties geven is dat het verzamelen van dergelijke persoonsgegevens niet mag vanwege AVG-wetgeving en omdat het gevoelig ligt (privacy). Het gaat dan met name over het verzamelen van gegevens over migratieachtergrond, seksuele oriëntatie en beperking. Gegevens over geslacht en leeftijd worden standaard door HR verzameld.

Vertegenwoordigers van organisaties die we hebben gesproken geven zelf vaak aan dat hun organisaties nogal wit is, maar dat er wel diversiteit is wat betreft geslacht en leeftijd.

Enkele organisaties - Novon, Breman, Deltion - verzamelen naast gegevens over gender en leeftijd ook gegevens over arbeidsbeperking van hun medewerkers, de doelgroep van de banenafpraak. Het gaat dan om mensen die niet zelfstandig het minimumloon kunnen

¹⁹ UU, SER en InclusieNL 2024.; SER Diversiteit in Bedrijf, zj.

²⁰ UU, SER en InclusieNL 2024

verdienen vanwege hun arbeidsbeperking. Voor die doelgroep kunnen werkgevers een loonkostensubsidie bij de gemeente aanvragen.²¹

Zonder het verzamelen van gegevens is het niet mogelijk om op een later tijdstip de voortgang te meten in diversiteit in de organisatie. Dat geldt ook voor de voortgang van het bevorderen van inclusie in de organisatie. In de startfase wordt vaak geen inventarisatie gemaakt van de beleving van inclusie onder medewerkers. Windesheim heeft hier wel onderzoek naar gedaan binnen haar organisatie.²²

Sommige organisaties zoeken naar alternatieve routes om gegevens te verzamelen. Windesheim zoekt naar andere manieren om data te verzamelen over de diversiteit en inclusie onder het personeel, met kwalitatieve data. De gemeente Zwolle heeft SER Diversiteit in bedrijf gevraagd om ondersteuning bij het aanvragen van de Barometer Culturele Diversiteit bij het CBS. De Barometer Culturele Diversiteit geeft bedrijven en organisaties inzicht in de culturele diversiteit binnen het personeelsbestand.²³

Enkele organisaties monitoren de voortgang met diversiteit en inclusie. De monitoring bij Windesheim verloopt momenteel volgens twee lijnen: (1) het meten van de effecten van beleid met extra vragen in het werkbelevingsonderzoek; (2) jaarlijkse monitoring van de afgesproken beleidsacties binnen de vier pijlers van het D&I-beleid door het Lectoraat Sociale Innovatie. De resultaten hiervan worden besproken met het College van Bestuur. Windesheim ziet op dit moment te veel bezwaren tegen het vergaren van gegevens over onder meer de migratieachtergrond van medewerkers. Er wordt gezocht naar alternatieven.

Novon verzamelt gegevens over medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Die zijn vereist om te voldoen aan de kwaliteitseisen PSO (de Prestatieladder Socialer Ondernemen van TNO) en de PSO-certificaten te behouden. De Prestatieladder Socialer Ondernemen maakt meetbaar en zichtbaar welke organisaties zich meer dan gemiddeld inzetten om kwetsbare groepen in de samenleving duurzaam aan het werk te krijgen en te houden. Van de 2000 medewerkers van Novon hebben er meer dan 600 een afstand tot de arbeidsmarkt. Daardoor heeft Novon al enkele jaren de hoogste trede (trede 3) op de Prestatieladder Socialer Ondernemen. Novon heeft daarnaast een PSO 30+ certificaat (PSO-ladder nr. 30); dat betekent dat minimaal 30% van de activiteiten naar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt gaat. Vanwege dit certificaat mogen ze met bepaalde aanbestedingen meedoen.

Resultaten van de monitoring en evaluaties kunnen ook benut worden voor een verantwoording achteraf. Die verantwoording kan intern zijn, maar ook naar de buitenwereld. Windesheim en Deltion College rapporteren zowel intern als extern (in hun jaarverslag) over hun resultaten. Novon publiceert tweejaarlijks een verantwoording voor de buitenwereld, een zogenaamd duurzaamheidsverslag.

²¹ Ministerie van SZW 2023a.

²² Bijker en De Vries 2022.

²³ SER Diversiteit in bedrijf 2024.

4.2 Samenwerking en uitwisseling van kennis en ervaringen

Organisaties kunnen van elkaar leren over D&I door ervaring, kennis en best practices uit te wisselen. Daarnaast kan samenwerking met andere organisaties – bijvoorbeeld binnen een regio of sector - en het uitwisselen van kennis en successen op dit vlak stimulerend en leerzaam zijn.

In ons onderzoek zagen we dat de organisaties die serieus werk maken van D&I participeren in allerlei D&I-netwerken en samenwerkingsverbanden. Organisaties die het Charter Diversiteit hebben ondertekend (Windesheim, Gemeente Zwolle, Deltion College) halen kennis over D&I deels uit de workshops en documentatie vanuit het Charter Diversiteit (SER Diversiteit in Bedrijf). Windesheim doet veel aan kennisuitwisseling en -deling, zowel intern, regionaal als in een landelijk D&I-netwerk van de hogescholen. Zij heeft als hogeschool ook haar eigen onderzoekers en experts in huis.

Novon heeft in de loop der jaren een netwerk van scholen, ondernemers en overheidsorganisaties opgericht dat op alle niveaus invloed probeert uit te oefenen op de doorontwikkeling van maatschappelijk verantwoord en sociaal ondernemen. Alle ondernemers die deelnemen aan dit netwerk zijn intrinsiek gemotiveerd om zich structureel in te zetten voor een inclusieve arbeidsmarkt. Dat doen ze onder meer door een erkend leerbedrijf te zijn en door samen te werken met regionale onderwijsinstellingen, bijvoorbeeld voor het opzetten van trajecten voor studenten of door het geven van gastcolleges. Novon is in 2017 door de provincie Overijssel tot een van de zes Pioniers Sociale Innovatie benoemd, en verspreid in die hoedanigheid ervaringen, tips en ideeën over sociale innovatie onder andere ondernemers. Ook Breman zet zich op allerlei manieren in voor de verspreiding van haar ervaringen en ideeën aangaande diversiteit en inclusie, bijvoorbeeld door seminars en deelname aan symposia.

Bij andere organisaties die we spraken is eerder een gebrek aan netwerken op dit terrein. Verschillende van onze respondenten gaven aan dat ze behoefte hebben aan meer kennis over D&I-beleid en aan platforms of netwerken om ervaringen en kennis uit te wisselen. Sectorverenigingen van het PO en VO, en ook van ziekenhuizen en netwerken van HR-mensen in verschillende sectoren, zouden weinig aandacht hebben voor D&I.

4.3 Ter afsluiting

Gegevensverzameling, monitoring en regelmatige evaluaties vormen essentiële onderdelen van de beleidscyclus en zijn nodig voor bijstelling en borging van D&I-beleid. Toch blijkt dat weinig van de onderzochte organisaties dit doen. Dat komt deels doordat de meeste organisaties zich nog in de beginfase bevinden van de ontwikkeling en uitvoering van D&I-beleid. Maar het heeft ook te maken met ervaren belemmeringen (AVG, privacy) waarvoor men nog geen oplossing ziet. Sommige organisaties hebben wel al stappen met monitoring en evaluaties gezet. Bij enkele gebeurt dat om in aanmerking te komen voor certificaten en subsidies (voor. medewerkers met een arbeidsbeperking). Los van dergelijke eisen maakt

Windesheim serieus werk van monitoring en evaluatie, om de hiermee verbonden uitdagingen aan te pakken.

Er is bij de onderzochte organisaties duidelijk behoefte om van elkaar te leren door ervaring en *best practices* uit te wisselen. Organisaties die al stappen hebben gezet met D&I-beleid, nemen soms al aan verschillende netwerken deel, zoals die van Charter Diversiteit. Enkele intrinsiek gemotiveerde bestuurders (Novon, Breman) zetten zelf netwerken op of benutten netwerken om hun inspiratie en kennis te delen met andere organisaties.

Inspirerende voorbeelden

Stedelijke online platforms voor uitwisseling van kennis en ervaring

Utrecht en Rotterdam hebben samen met SER Diversiteit en bedrijf stedelijke platforms [010 Inclusief](#) (Rotterdam) en [Utrecht Divers & Inclusief](#) (UDI) opgericht waar bedrijven die met D&I willen starten zich bij kunnen aansluiten, om kennis en ervaringen uit te wisselen.²⁴ Zoals vermeld staat op *Utrecht Divers & Inclusief*: “Wil jouw bedrijf werken aan een gevarieerd personeelsbestand en een inclusieve bedrijfscultuur? Sluit je dan aan bij Utrecht Divers & Inclusief (UDI). Dit platform ondersteunt werkgevers uit alle sectoren van de Utrechtse arbeidsmarkt en geeft toegang tot een groeiend netwerk van bedrijven die diversiteit en inclusie stimuleren. Zij profiteren van hun focus op dit thema: niet alleen in bedrijfsrendement, maar ook wat betreft het aantrekken en behouden van personeel.”

Novon: verantwoording via een duurzaamheidsrapport

De laatste jaren worden de inspanningen van Novon op het sociale en duurzaamheidsvlak om het jaar verantwoord in een duurzaamheidsverslag. Er zijn verslagen voor 2021 en 2019.²⁵ Daarin wordt aangegeven hoe Novon gepresenteerd heeft op hun algemene duurzaamheidsdoelen waarvan het bevorderen van D&I onderdeel is. In het duurzaamheidsrapport van 2021 wordt aangegeven wat Novon doet op de thema's leven lang leren, inclusiviteit, waardig werk en klimaatverandering (Sustainable Development Goals 4, 8, 11 en 13). Deze doelen sluiten nauw aan bij hun “visie en missie om samen te werken aan een inclusieve, duurzame leefomgeving voor iedereen”. In het duurzaamheidsrapport van 2019 gaat het om de prestaties van Novon in 2017 en 2018 op de vier P's van People, Planet, Partnerships en Profit.

Barometer culturele diversiteit (gemeente Zwolle)

De Barometer Culturele Diversiteit is op verzoek van het ministerie van SZW ontwikkeld door het CBS. De Barometer geeft bedrijven en organisaties inzicht in de culturele diversiteit binnen het personeelsbestand. Ook kunnen bedrijven met het dashboard van de Barometer van het CBS de cijfers van hun bedrijf leggen naast die van bijvoorbeeld die van organisaties in hun sector of regio. De Barometer brengt het herkomstland van de werknemers in beeld aan de hand van de volgende indeling: Nederland, Europa (excl. Nederland) en Buiten-Europa. Werkgevers met 250 werknemers of meer kunnen de Barometer inzetten. Er zijn wel kosten aan verbonden (€ 10.000,-). Het is mogelijk om daarbij in te zoomen op

²⁴ [010inclusief.nl/netwerk/](#) en [ser.nl/nl/thema/utrecht-divers-en-inclusief/netwerk](#)

²⁵ Novon (2021). *Duurzaam en sociaal ondernemen*. Novon (2019). *Duurzaam ondernemen*. Op: [novon.nl](#)

bijvoorbeeld afdelingen of functiegroepen. De werkgever levert werknemersgegevens aan die het CBS anonimiseert en aan elkaar koppelt. Gemeente Zwolle heeft de Barometer laten uitvoeren door het CBS. Daarbij heeft zij zich laten adviseren door SER Diversiteit in Bedrijf. In eerste instantie hebben ze gekozen voor een globaal onderzoek, wat kostenefficiënter is. In 2025 willen ze een gedetailleerder onderzoek laten uitvoeren om ook de verschillen tussen afdelingen en functies beter in kaart te brengen, met betrekking tot diversiteit in achtergronden.²⁶

Windesheim: onderzoek naar inclusieve organisatiecultuur

Vanuit het lectoraat Sociale Innovatie is in 2022 kwalitatief onderzoek gedaan naar de mate waarin de organisatiecultuur als inclusief wordt ervaren. Dat is gebeurd op basis van interviews met medewerkers van de verschillende diensten en faculteiten en drie focusgroepen om de resultaten van de interviews te duiden. Uit het onderzoek bleek dat er wel een goede intentie is wat betreft inclusie, maar nog geen echt inclusieve organisatiecultuur en dat er weinig urgentie wordt gevoeld op dit vlak. Door dit onderzoek voelden medewerkers zich gehoord. Het directieteam nam de resultaten serieus; het vormde een extra reden om meer in te zetten op bewustwording en inclusief leiderschap.²⁷

²⁶ Zie verder: SER 2024; zie ook het dashboard Barometer Culturele Diversiteit van het CBS: dashboards.cbs.nl/v5/barometerculturelediversiteit/

²⁷ Bijker en De Vries 2022.

5. Inspanningen voor participatie statushouders

5.1 Inleiding: inburgering en werk statushouders

We hebben de tien organisaties gevraagd naar hun inspanningen voor statushouders. Bij het aan het werk helpen en aannemen van statushouders kunnen specifieke wettelijke regelingen gelden indien ze (nog) inburgeringsplichtig zijn. Daar gaan we eerst op in.

Statushouders zijn asielzoekers die door de IND officieel als vluchteling zijn erkend en een verblijfsvergunning hebben ontvangen. Statushouders worden door het COA aan een gemeente gekoppeld, die voor passende huisvesting moet zorgen. Als ze een woning hebben kunnen ze starten met hun inburgering. Sinds 2022 is de nieuwe Wet inburgering 2021 (Wi2021) van kracht, die gemeenten de regie geeft over de uitvoering van de inburgering. Statushouders worden door de gemeente opgeroepen voor een brede intake. Op basis daarvan en in overleg met de statushouder wordt vervolgens een Persoonlijk plan Inburgering en Participatie (PIP) opgesteld. Daarin wordt aangegeven welke leerroute de nieuwkomer gaat volgen. Er zijn 3 routes:

- De B1-leerroute. Dit is de reguliere route, bedoeld voor alle inburgeraars die Nederlands op B1-niveau kunnen halen. De route bereidt voor op betaald werk of vrijwilligerswerk.
- De onderwijsroute. Deze route is bedoeld voor jonge nieuwkomers tot 30 jaar. Ze bestaat uit een taalschakeltraject en is gericht op het beheersen van de Nederlandse taal op minimaal B1-niveau, om vervolgens in te stromen in het regulier onderwijs (MBO, HBO of WO).
- De Z- of Zelfredzaamheidsroute. Deze route is bedoeld voor nieuwkomers voor wie de B1- en onderwijsroutes niet haalbaar zijn en is gericht op het beheersen van de Nederlandse taal op minimaal A1-niveau en het zelfstandig deelnemen aan de samenleving.²⁸

In zowel de B1- als de Z-route dienen statushouders de Module Arbeidsmarkt en Participatie (MAP) te volgen, inclusief een deelname aan vrijwilligerswerk of betaald werk.

Statushouders mogen tijdens het inburgeren al instromen op de arbeidsmarkt. Een van de pijlers van de Wet inburgering 2021 is dat inburgeraars de taal leren in combinatie met participatie, bijvoorbeeld via een reguliere baan, een stage, een werkervaringsplaats of een opleiding.²⁹ Duale trajecten zijn gericht op zowel het leren van de taal als bevordering van arbeidsdeelname. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de begeleiding van statushouders naar werk. Ze werken daarbij samen met werkgevers en maatschappelijke organisaties om leerwerktrajecten, werkervaringsplekken, taalstages of proefplaatsingen te realiseren.

²⁸ Stimulansz, Wet inburgering 2021, op Stimulansz.nl

²⁹ Brief minister SZW over 'Integratiebeleid' van 29 januari 2024, Kamerstuk 32 824 nr. 409

Gemeenten begeleiden daarnaast niet-werkenden met een bijstandsuitkering op grond van de Participatiewet. Daaronder vallen ook statushouders die een bijstandsuitkering ontvangen en die onder de oude Wet inburgering 2013 (Wi2013) vallen. Gemeenten moeten hen ondersteunen bij het vinden van werk. Ook bij deze groep kunnen gemeenten duale trajecten inzetten om ze werkervaring op te laten doen.³⁰

Werkgevers spelen een grote rol bij de arbeidsparticipatie van statushouders. Het aan werk helpen van statushouders valt gewoonlijk niet onder het D&I-beleid, omdat het vaak gaat om speciale, duale trajecten. Als statushouders inburgeringsplichtig zijn, kunnen ze geen voltijds reguliere baan aanvaarden. Indien ze ingeburgerd zijn, vallen ze onder de categorie werkzoekenden met een migratie- en vluchtelingenachtergrond en dus onder mogelijke doelgroepen van het reguliere D&I-beleid.

Er zijn genoeg redenen om extra in te zetten op arbeidsparticipatie van statushouders. Gegevens laten zien dat statushouders in vergelijking met inwoners zonder migratieachtergrond relatief veel moeite hebben om werk te vinden, en dat geldt zelfs als ze al 10 jaar een verblijfsvergunning hebben.³¹ Belangrijke uitdagingen voor statushouders zijn volgens onderzoek: beperkte beheersing van de Nederlandse taal, weinig relevante netwerken, niet-erkende diploma's, niet-herkende competenties, onbekendheid met culturele omgangsvormen en de Nederlandse bedrijfscultuur, en geen of minder (relevante) werkervaring in Nederland.³² Belemmeringen bij werkgevers om statushouders aan te nemen zijn "onbekendheid met de achtergrond van statushouders, gebrek aan informatie over regelingen, onvoldoende voorbereiding en begeleiding, negatieve beeldvorming, discriminatie en een weinig inclusieve bedrijfscultuur".³³

De overheid probeert de arbeidsparticipatie van statushouders te bevorderen. Er zijn tal van regelingen waar werkgevers gebruik van kunnen maken als zij een statushouder in dienst nemen, onder meer om hen te (laten) begeleiden.³⁴ Met het plan van aanpak 'Statushouders aan het werk' richt het Ministerie van SZW zich op het actief wegnemen van belemmeringen op de arbeidsmarkt voor statushouders.³⁵

5.2 Ondersteuning vanuit Tiem

Het sociaal werk- en ontwikkelbedrijf Tiem heeft van de gemeente verschillende taken gekregen met betrekking tot de begeleiding van statushouders richting werk.

- Medewerkers van Tiem begeleiden op basis van de Participatiewet statushouders met een bijstandsuitkering die onder de oude Inburgeringswet vallen richting werk.

³⁰ Idem

³¹ Data van ser.nl en cbs.nl

³² SER Diversiteit in Bedrijf 2022; SCP 2021.

³³ SER Diversiteit in Bedrijf 2022.

³⁴ Zie SER Diversiteit in Bedrijf 2022; en Kamerstuk 32 824 nr. 409.

³⁵ Ministerie van SZW 2023b; 2023c.

- Daarnaast begeleiden trajectbegeleiders van Tiem statushouders die onder de nieuwe wet inburgering vallen. Na hun brede intake door de gemeente wordt er een persoonlijk plan inburgering en participatie (PIP) voor en met hen opgesteld. Tiem begeleidt nieuwkomers die de B1- en Z-route volgen voor het participatiedeel. Deze volgen gewoonlijk duale trajecten, met drie dagen les en twee dagen participatie.

Momenteel begeleidt Tiem 40 statushouders die de Z-route volgen. Die hebben een participatieplek binnen of buiten Tiem. Daarnaast begeleiden trajectbegeleiders van Tiem momenteel zo'n 83 statushouders die de B1-route volgen. Deze volgen duale of leer-werktrajecten. In al deze gevallen gaat het dus (nog) niet om plaatsing van statushouders in een reguliere functie.

Tiem ontwikkelt duale trajecten samen met maatschappelijke organisaties, werkgevers, onderwijsinstellingen en andere organisaties. Ook wordt samengewerkt met het Werkgeversservicepunt (WSP) Regio Zwolle. Voorbeelden van trajecten waarbij Tiem betrokken is zijn: een leer-werktraject in de schoonmaak en catering (samenwerking met Aristo en Albron), een voorschakeltraject fietsenrepartie (een Switch naar Techniek traject) en het schildertraject bij techniekcentrum Lux038 (samenwerking met Deltion College, Leo Hartog Schildersbedrijf en Wolter Alkema).

Samenwerking met werkgevers voor leer-werktrajecten gaat niet altijd even makkelijk. Tiem merkte op dat veel werkgevers huiverig zijn om iets met statushouders te doen. Ze hebben vaak meer oog voor mogelijke obstakels en problemen, zoals langdurige ontwikkeltrajecten en taalproblemen, dan voor de mogelijkheden en kansen. Zo stellen bedrijven volgens Tiem regelmatig onnodig hoge taaleisen aan statushouders (zoals B1- of B2-niveau). Terwijl ze zulke hoge eisen niet altijd stellen als ze bijvoorbeeld arbeidsmigranten uit Oost-Europa of vluchtelingen uit Oekraïne in dienst nemen.

Al doende hebben accounthouders en trajectbegeleiders van Tiem geleerd dat het belangrijk is om succesverhalen te delen met werkgevers om zo hun huiver weg te nemen. Daarnaast hebben ze ervaren dat het belangrijk is dat werkgevers niet zelfstandig een leer-werktraject ontwikkelen, maar in nauwe afstemming met Tiem. Dit om te zorgen voor een goede balans tussen leren en werken. Een ander leerpunt is dat het goed werkt om statushouders in duo's, in drietallen of viertallen werkbezoeken te laten afleggen en op werkervaringsplekken te zetten. Dat zorgt voor een veilig gevoel en ze kunnen elkaar ondersteunen, ook met de taal.

5.3 Statushouders bij de onderzochte organisaties

We hebben de tien onderzochte organisaties gevraagd naar inspanningen om statushouders aan het werk te helpen. De meeste organisaties hebben weinig of geen specifieke inspanningen ondernomen voor deze doelgroep. De gemeente Zwolle heeft momenteel geen specifiek beleid voor de doelgroep statushouders, maar deze groep meldt zich wel bij TIEM, het sociaal ontwikkelbedrijf van gemeente. De gemeente werkt nauw samen met TIEM en neemt ook medewerkers in dienst via activiteiten van TIEM. Novon, Frion en de

Stadkamer geven aan geen specifiek beleid voor statushouders te hebben. Novon heeft neemt wel statushouders in dienst indien ze aan de voorwaarden voldoen om (regulier) aan het werk te mogen. Zij kunnen in dat geval gebruik maken van de bestaande ondersteuning, zoals taaltrainingen en het buddysysteem. De Stadkamer heeft beleid voor mensen die via taalstages hun taalvaardigheid willen verbeteren, en die voorzieningen staan ook open voor statushouders. OOO heeft evenmin specifiek beleid voor statushouders. Ze gaven aan dat zij bij de invulling van vacatures openstaan voor zij-instromers en statushouders. In het verleden is hier meerdere keren op ingezet binnen diverse scholen binnen het schoolbestuur. Ten slotte heeft Tiem zelf tot nu toe twee statushouders in dienst gehad, als ervaringsdeskundige en trajectbegeleider.

Bij Breman zijn momenteel enkele statushouders werkzaam, via onder meer Switch naar Techniek). Switch naar Techniek leidt statushouders op en begeleidt ze voor een carrière in de techniek.³⁶ Switch naar Techniek werkt samen met technische bedrijven die gemotiveerde nieuwkomers als zij-instromers verder willen opleiden. Samen wordt gezocht naar een passende werkplek. Er wordt gestart met een contract voor bepaalde tijd, met zicht op een duurzaam dienstverband. Verder heeft Breman een Academy waar ook statushouders in kunnen stromen.

Bij Isala wordt overwogen om mee te doen aan een traject voor deze statushouders met een medische achtergrond. Gereguleerde of “beschermde” beroepen zoals verpleegkundige of arts, mogen alleen worden uitgevoerd met een Nederlands diploma. Statushouders met een buitenlands diploma als verpleegkundige moeten dus een nieuw diploma behalen om hier als verpleegkundige aan de slag te kunnen gaan. De respondent van Isala gaf aan dat ze momenteel bekijken of ze mee willen en kunnen doen aan het traject “Nieuwkomers in hun kracht” van het UMC Groningen (UMCG).³⁷ Het betreft een traject dat het UMCG heeft ontwikkeld met verschillende partners (waaronder diverse zorginstellingen, het talentcentrum van de RUG, het UAF en de gemeente Groningen) met als doel nieuwkomers met een medische achtergrond de taal eigen te laten maken en te begeleiden bij het behalen van een BIG-registratie en een carrière in de zorg. Isala geeft aan dat dit de nodige begeleidingscapaciteit vraagt en hiervoor is nog geen financiering gevonden.

Twee onderwijsorganisaties die we hebben gesproken, hebben trajecten specifiek voor statushouders of projecten die voor hen openstaan. Deltion College werkt samen met onder meer Tiem en WSP Regio Zwolle en Schildersbedrijf Leo Hartog om statushouders via een leertraject op te leiden voor het schildersvak. Windesheim heeft enkele projecten voor anderstalige studenten, en projecten voor statushouders die aan het werk willen (voor de klas of in de techniek). Windesheim heeft daarnaast verschillende projecten voor statushouders die aan het werk willen: (1) Statushouders voor de klas; gericht op

³⁶ Zie de website switchnaartechniek.nl

³⁷ Zie: “Nieuwe verpleegkundigen aan het UMCG-bed’ (18 januari 2023) op: umcg.nl. Momenteel wordt met partners zoals Social Finance NL, Goldschmeding Foundation en Stichting het Potentieel Pakken de landelijke uitrol van het initiatief onderzocht; zie “Het integreren van nieuwkomers in de zorg: een win-win” (25 april 2024), op hetpotentieelpakken.nl.

statushouders met een hbo- of wo-diploma in exacte vakken; (2) Statushouders in de techniek, een voltijdsopleiding van een jaar; en (3) Werkervaringsplek (WEP), een project voor hoogopgeleide statushouders, waarbij wordt gezocht naar een werkervaringsplek en het team NT2 van Windesheim begeleiding biedt.

5.4 Ter afsluiting

De gemeente heeft taken bij de inburgering van statushouders onder de nieuwe wet inburgering. Daaronder valt ook kennismaking met maatschappelijke participatie of deelname aan werk. Het sociaal werk- en ontwikkelbedrijf Tiem voert deze taken uit voor de gemeente Zwolle. Samen met maatschappelijke organisaties, werkgevers en, onderwijsinstellingen ontwikkelt ze duale trajecten van leren en werken of participatie. Ook enkele van de onderzochte onderwijsorganisaties zijn betrokken bij dergelijke trajecten. Slechts een beperkt aantal van de onderzochte organisaties heeft specifieke inspanningen om statushouders ervaring met werk te laten opdoen of om hen te ondersteunen richting arbeidsparticipatie. Toch zijn er ook goede en inspirerende lokale voorbeelden van hoe het wel kan.

Inspirerende voorbeelden

Tiem, Deltion College e.a.: Het Hartog project ‘Samen Schilderen, Samen Groeien’

Het project is een samenwerking tussen Tiem, Werkgeversservicepunt (WSP) Regio Zwolle, het Deltion College en Leo Hartog Schildersbedrijf. Het traject is erop gericht om statushouders via een leertraject op te leiden voor het schildersvak. De eerste achttien statushouders zijn begin 2024 gestart en hebben het traject inmiddels succesvol afgerond. Het examen bestaat uit een praktijkgedeelte waar deelnemers hun geleerde vaardigheden tonen. Een aantal deelnemers volgen naast de schildercursus ook het reguliere inburgeringstraject, wat hen moet helpen bij hun taalontwikkeling en culturele integratie. Uit een eerste, informele evaluatie blijkt dat het project succesvol is voor de eerste 18 deelnemers. Deelnemers hebben zowel technische als sociale vaardigheden ontwikkeld, wat hun integratie bevordert. De vooruitzichten voor de deelnemers zijn positief dankzij de praktische vaardigheden en netwerkmogelijkheden die het project biedt. Er is echter onzekerheid over continuering van de financiering, wat een risico vormt voor de duurzaamheid en uitbreiding van het project.³⁸

Windesheim: Statushouders voor de klas

Windesheim Educatie verzorgt in samenwerking met het Windesheim team NT2 en het UAF sinds 2019 het project *Statushouders voor de Klas*. Het doel is om statushouders met een hbo- of wo-diploma in bètastudies (wiskunde, natuurkunde of scheikunde), een oriëntatietraject te bieden om hun kans te vergroten om succesvol in te stromen als tweedegraads docent in één van deze vakken. Statushouders krijgen intensieve trainingen in

³⁸ Artikel ‘Samen schilderen, samen groeien: project verbindt statushouders met Schildersvak in Zwolle’ (16-02-2024), op tiem.nl; en informele terugkoppeling over het Hartog-project (niet openbaar).

onder meer taal (NT2), vaktaal, vakdidactiek en pedagogiek; daarnaast lopen ze stage op een school. Zo worden ze voorbereid op het volgen van een van de drie varianten van de lerarenopleiding: reguliere zij-instroom, Kopopleiding of afstandslerenvariant. Na het traject hebben ze een grotere kans om een baan te vinden als docent. Het project wordt regelmatig geëvalueerd. De resultaten zijn positief; van de eerste drie lichtingen is ongeveer de helft als docent aan de slag gegaan en een aantal als assistent.³⁹

³⁹ M. Magee, S. de Vries (2023). *Statushouders voor de klas Windesheim: vierde evaluatie*. Hogeschool Windesheim, Lectoraat Sociale Innovatie. Zie voor de traject: 'Oriëntatie op onderwijs voor statushouders' op: windesheim.nl/opleidingen/deeltijd.

6. Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusies

Dit onderzoek biedt een eerste overzicht van hoe organisaties in gemeente Zwolle omgaan met diversiteit en inclusie (D&I) en wat ze van elkaar kunnen leren. We onderzochten tien organisaties waarvan werd verwacht dat ze actief bezig zijn met D&I; dat bleek op een enkele uitzondering na het geval. Sommige organisaties waren bezig met voorbereidingen voor de ontwikkeling van D&I-beleid, terwijl een paar al veel ervaring hadden.

In ons onderzoek hebben we de organisaties vergeleken op basis van drie fasen in hun D&I-beleid: (1) het starten met D&I-beleid door het scheppen van voorwaarden, (2) het ontwikkelen van D&I-beleid en het uitvoeren van acties, en (3) het monitoren en evalueren van de voortgang in het kader van de planning & control beleidscyclus. Uit de analyse blijkt dat veel organisaties in de gemeente nog in de voorbereidingsfase zitten of in de fase van de eerste beleidsacties. Bij grotere organisaties omvat de beginfase vaak een formeel zelfonderzoek naar de stand van zaken rond diversiteit en inclusie binnen hun organisatie, terwijl kleinere organisaties dit vaak meer informeel en organisch aanpakken. Alle organisaties met een D&I-beleid hebben inmiddels een visie hierop geformuleerd.

De start van een D&I-beleid gaat gepaard met uitdagingen, zoals het formuleren van het belang van D&I voor de organisatie, ervoor zorgen dat het niet onderaan het prioriteitenlijstje komt en het omgaan met weerstand onder het personeel. Er heerst een breed gedeelde opvatting bij de onderzochte organisaties dat sociale normstelling en bewustwording rondom D&I niet alleen in de beginfase cruciaal is, maar gedurende het hele proces. Bevlogen bestuurders kunnen sociale normstelling rondom non-discriminatie en gelijke behandeling eenvoudiger bevorderen in platte dan in complexe organisaties. Grotere, complexe organisaties moeten zich extra inspannen om sociale normstelling, bewustzijn en draagvlak te bevorderen onder medewerkers en directeuren en managers van afdelingen met veel beleidsautonomie. Bij zulke organisaties hangt succes meer af van formeel beleid en duidelijke richtlijnen en normen voor managers.

Organisaties moeten zich niet laten afschrikken door de vele vragen en uitdagingen bij de start van D&I-beleid. Enkele respondenten van organisaties met meer ervaring op dit vlak benadrukken dat het belangrijk is om niet meteen te ambitieus te beginnen. Al doende en lerend van resultaten van eerdere stappen kan het D&I-beleid worden uitgebreid.

Veel organisaties beginnen met het bevorderen van bewustwording onder medewerkers en management over de waarde van diversiteit en inclusie voor de organisatie, over onbewuste vooroordelen en hun eigen rol in het bevorderen van een inclusieve werkcultuur, om zo draagvlak te bevorderen en tegelijk input voor het beleid op te halen. Bij organisaties die verder gevorderd zijn in hun D&I-traject zien we dat zij zich richten op zowel het bevorderen van een inclusieve cultuur als het vergroten van diversiteit binnen hun personeelsbestand. De manier waarop deze organisaties hun D&I-beleid organiseren en uitvoeren, verschilt

echter sterk. Kleinere en platte organisaties hebben vaak minder formele structuren, terwijl grotere en complexere organisaties een meer gestructureerde en gecoördineerde aanpak hebben. Er is geen standaardaanpak voor het ontwikkelen van D&I-beleid; elke organisatie moet een aanpak ontwikkelen die past bij hun specifieke ambities, organisatiestructuur en doelgroep. De organisaties die al langer met D&I bezig zijn hebben ervaren dat het ontwikkelen van een effectief D&I-beleid vooral doorzettingsvermogen vergt.

Hoewel het belang van monitoring en evaluatie vaak wordt erkend, blijkt dat slechts enkele organisaties dit daadwerkelijk doen. Dit komt deels doordat de meeste organisaties zich nog in de beginfase van hun D&I-beleid bevinden, maar ook vanwege uitdagingen rondom privacywetgeving en het gebrek aan kennis over aanvaardbare en werkbare methoden van gegevensverzameling. Sommige organisaties monitoren hun D&I-beleid om in aanmerking te komen voor certificeringen of subsidies voor medewerkers met een arbeidsbeperking. Slechts één van de onderzochte organisaties (Windesheim) maakt in serieus werk van monitoring en evaluatie van de verschillende onderdelen van het D&I-beleid als vast onderdeel van dit beleid. Deze organisatie heeft zelf kennis en expertise in huis op dit vlak.

Daarnaast is er een duidelijke behoefte om van elkaar te leren en goede voorbeelden uit te wisselen. Zo geven organisaties aan dat ze op het gebied van werving en selectie van divers personeel aanlopen tegen beperkingen van de gebruikelijke wervingskanalen en recruitment bureaus. Er is behoefte aan innovatieve ideeën om een breder arbeidspotentieel te bereiken. Dit geldt in nog sterkere mate voor het werven van divers personeel voor gecertificeerde beroepen (medisch personeel, leraren). Enkele organisaties die op dit punt al actief zijn benadrukken dat het ook lef van bestuurders en managers vereist om buiten de gebaande paden te denken en te handelen.

Ten slotte blijkt uit ons onderzoek dat slechts een klein aantal organisaties specifieke inspanningen verricht met het oog op de arbeidsparticipatie van statushouders. Het sociaal werk- en ontwikkelbedrijf Tiem voert taken van de gemeente Zwolle uit bij de inburgering en bevordering van de deelname van statushouders aan de arbeidsmarkt en samenleving. Tiem heeft samen met maatschappelijke organisaties, werkgevers en onderwijsinstellingen duale trajecten van leren en werken ontwikkeld waaraan ook enkele van de onderzochte arbeids- en onderwijsorganisaties deelnemen. Er is behoefte aan meer werkgevers en onderwijsorganisaties die zich voor deze groep inzetten en hun de mogelijkheid bieden om te leren en te werken en te ondersteunen bij de eerste stappen naar arbeidsparticipatie.

6.2 Aanbevelingen

Aanbevelingen voor organisaties

In het kader van diversiteit en inclusie (D&I) is al veel kennis beschikbaar die organisaties kunnen benutten bij het opzetten, ontwikkelen en uitvoeren van beleid in alle fases van D&I-beleid. Deze kennis blijkt niet voor iedereen evenzeer vindbaar en toegankelijk. De kennis kan voor sommigen te omvangrijk of versnipperd zijn, of ze biedt onvoldoende praktische handvatten en inspiratie. Hopelijk kunnen de inspirerende voorbeelden die in dit rapport zijn opgenomen enkele organisaties verder op weg helpen.

De belangrijkste aanbeveling aan organisaties is dan ook om gebruik te maken van de al beschikbare kennis en ervaringen. Hoewel uitdagingen kunnen variëren per sector, regio of organisatietype, kunnen organisaties veel leren van andere organisaties die al verder zijn in hun D&I-traject. Vooral vergelijkbare organisaties bieden waardevolle inzichten. Het delen van kennis binnen bestaande of nieuwe netwerken, bijvoorbeeld via D&I-platforms, kan organisaties helpen bij het zoeken naar oplossingen voor vergelijkbare uitdagingen.

Voor organisaties die nog aan het begin van hun D&I-traject staan, is het belangrijk om realistische doelen te stellen. Kleine, concrete initiatieven vormen een goede eerste stap. Zoals een van de respondenten (van Novon) het zei: “Bij D&I-beleid moet je je niet blind staren op mogelijke obstakels en hoe moeilijk het allemaal is, maar aan de slag gaan en kijken of het lukt, en daarvan leren”. Organisaties moeten ruimte nemen voor experimenten, fouten maken en het leren van lessen die helpen het beleid verder aan te scherpen en te verbeteren. Zelfonderzoek, bewustwordingscampagnes en trainingen, evenals het bevorderen van open discussies, blijken waardevolle eerste stappen. Het creëren van een inclusieve cultuur begint met het vergroten van het bewustzijn van de voordelen van diversiteit en inclusie, zowel voor de organisatie als voor de medewerkers. Daarnaast er aandacht nodig voor onbewuste vooroordelen en hoe deze een rol spelen in bijvoorbeeld het wervings- en selectieproces.

Het is van groot belang dat het D&I-beleid niet wordt gezien als iets vrijblijvends; dat ‘diversiteit’ als een leuke *asset* wordt gezien.⁴⁰ Diversiteit en inclusie zijn onlosmakelijk verbonden met de sociale en juridische normen van gelijke kansen en non-discriminatie. D&I-beleid vereist ook expliciete aandacht voor het tegengaan van onbedoelde discriminatie in wervings-, selectie- en promotieprocessen, inclusief bewustwording over onbewuste vooroordelen en het aanpassen van regels en processen om selectieprocessen te ‘objectiveren’. Zonder inspanningen om de organisatiecultuur inclusief te maken en selectieprocessen eerlijk te maken, lopen ondervertegenwoordigde groepen een groter risico op achterstelling en ongelijke behandeling. D&I is daarmee direct gekoppeld aan het bevorderen van gelijkwaardigheid en het tegengaan van discriminatie. Het vormt dus geen optionele, ‘leuke’ aanvulling, maar een essentieel onderdeel van eerlijk en verantwoord personeelsbeleid.

Enkele van de onderzochte organisaties hebben geen doelgroepenbeleid meer, omdat zij vinden dat het indelen van mensen in groepen geen recht doet aan de vele verschillen tussen medewerkers. Mensen verschillen namelijk op veel aspecten van de ‘dominante’ groep in de samenleving, en deze verschillen overlappen vaak. Een intersectionele aanpak, die oog heeft voor hoe identiteiten elkaar beïnvloeden, is daarom waardevol. Zo’n aanpak houdt rekening met de complexe samenhang van verschillende categorieën, zoals genderidentiteit, etniciteit, seksuele oriëntatie en beperking.

Het wordt echter problematisch wanneer diversiteitsbeleid álle individuele en groepsverschillen als gelijkwaardig beschouwt. Niet alle verschillen tussen medewerkers

⁴⁰ Hanneke Felten, ‘Diversity Day is een wassen neus zonder de aanpak van discriminatie’, artikel op movisie.nl, 1 oktober 2024.

komen voort uit maatschappelijke ongelijkheid en discriminatie. Groepen zoals vrouwen, migrantengemeenschappen, lhbtq+-personen en mensen met een beperking worden geconfronteerd met structurele uitsluitingsmechanismen, zoals racisme, seksisme en validisme. Het bestrijden van deze ongelijkheden vraagt om specifieke aandacht. Als alle verschillen tussen medewerkers, inclusief bijvoorbeeld verantwoordelijkheid voor zorgtaken voor kinderen of ouders en persoonlijke voorkeuren, op één hoop worden gegooid, loopt een organisatie het risico onvoldoende recht te doen aan de diepgewortelde maatschappelijke ongelijkheden waarmee bepaalde groepen worden geconfronteerd.

Veel organisaties ondervinden obstakels bij het aantrekken van divers talent, vooral als ze dat doen via traditionele wervingskanalen. Daarom is het belangrijk creatiever te worden in wervingsstrategieën. Dit kan door gebruik te maken van bredere netwerken, gespecialiseerde wervingsbureaus, samenwerking met maatschappelijke organisaties of het aanbieden van traineeships en stages aan ondervertegenwoordigde groepen.

Het is tevens van belang om D&I-beleid te monitoren en te evalueren om de voortgang te meten en bij te sturen. Ook hier geldt dat het beter is om ergens te beginnen dan te wachten tot een volledig uitgewerkt systeem is opgezet. Organisaties kunnen hierbij leren van elkaars ervaringen en de beschikbare kennis benutten.

Voor een effectief D&I-beleid is het cruciaal om alle lagen en onderdelen van de organisatie te betrekken, van directie tot uitvoerende medewerkers. Vaak wordt echter vergeten dat ook organen zoals de ondernemingsraad en de raad van toezicht of raad van commissarissen een belangrijke rol kunnen spelen. Zij kunnen niet alleen bijdragen aan het op de agenda zetten en de ontwikkeling van het beleid, maar ook aan de borging en het toezicht op de uitvoering ervan.⁴¹

Aanbevelingen voor gemeente Zwolle als beleidsmaker, regisseur en dienstverlener

Gemeenten kunnen verschillende rollen spelen bij het bevorderen van diversiteit en inclusie. In zoverre ze zelf werkgever zijn, zijn de hierboven gegeven aanbevelingen ook voor hen van toepassing. Daarnaast kunnen gemeenten als beleidsmaker werkgevers stimuleren om D&I-beleid te ontwikkelen en als regisseur partijen in de regio samenbrengen om initiatieven op dit vlak te ontplooiën en te coördineren. Gemeenten kunnen de uitwisseling van kennis en ervaringen tussen organisaties faciliteren. Het opzetten van een lokaal D&I-netwerk of platform kan een middel zijn om ervaringen en *best practices* te delen. Dit kan zowel online als fysiek, met bijvoorbeeld bijeenkomsten per sector of branche.

Ambassadeurs uit organisaties die vooroplopen op het gebied van D&I kunnen hierbij een stimulerende rol spelen. Bij een lokaal D&I-netwerk of platform kunnen ook lokale belangengroepen van vrouwen, lhbtq+-personen, mensen met een migratieachtergrond en/of met een beperking worden betrokken. Zij kunnen informatie en praktische ideeën delen met de werkgevers, bijvoorbeeld over het bevorderen van een lhbtq+-inclusieve

⁴¹ Fermin, Arslan en Zwaga 2023.

organisatiecultuur, het vergroten van de fysieke toegankelijkheid voor mensen met een beperking of het tegengaan van stagediscriminatie.

Daarnaast heeft de gemeente als hoeder van de publieke zaak de verantwoordelijkheid om erop te wijzen dat D&I niet slechts een extra inspanning of optie is, maar direct verband houdt met het tegengaan van ongelijkheid en discriminatie. Gemeenten moeten erop toezien dat organisaties zich houden aan wet- en regelgeving, inclusief het verbod op discriminatie en Europese en nationale wet- en regelgeving rondom gelijke behandeling. Uiteraard moet de gemeente daarbij zelf het goede voorbeeld geven.

Tot slot is het belangrijk dat er extra inspanningen worden geleverd om statushouders te ondersteunen bij hun integratie op de arbeidsmarkt. Hierbij gaat het vooral om de rol van gemeenten als dienstverlener en uitvoerder van wetgeving. De gemeente Zwolle heeft een belangrijke (wettelijke) taak bij het begeleiden van statushouders die onder de inburgeringswet (of participatiewet) vallen richting werk. Die taken worden vooral uitgevoerd door het sociaal werk- en ontwikkelbedrijf Tiem. Er zijn tal van inspirerende voorbeelden van projecten; uitbreiding daarvan is nodig. Daarnaast zijn er ook andere mogelijkheden om statushouders te ondersteunen. De gemeente zou bijvoorbeeld een overzicht kunnen laten opstellen van de opleiding en werkervaring van de statushouders in haar gemeente, wat kan helpen om hen gericht onder de aandacht te brengen bij werkgevers. Ook dergelijke inspanningen voor statushouders zullen uiteindelijk eraan bijdragen dat het personeelsaanbod meer divers wordt.

Bijlage 1. Bronnen

NB: Deze lijst bevat alleen gebruikte algemene bronnen. Ze bevat geen specifieke bronnen over de onderzochte organisaties en internetbronnen; die worden alleen in de voetnoten genoemd.

Bronnen

Aközbek, Esin (2021). *Goede voorbeelden van diversiteitsbeleid in Amsterdamse (semi-) publieke organisaties. Kritische succesfactoren en valkuilen in de praktijk van zeven organisaties*. BMC, Fermin Onderzoek & Advies, Platform Sociale Binding, VU.

Bijker, F. en S. de Vries (2022), *Werken aan een inclusieve organisatiecultuur bij Windesheim: van uitgesproken waarde naar omarmde waarde*. Windesheim.

Fermin, Alfons, Zeki Arslan en Peter Zwaga (2023). [De rol van toezichthouder en medezeggenschap bij diversiteits- en inclusiebeleid](#). *Verkenkend onderzoek naar raden van toezicht- en van commissarissen en naar ondernemings- en medezeggenschapsraden bij (semi-)publieke organisaties in Amsterdam*. Fermin Onderzoek & Advies; Platform Sociale Binding.

Ministerie van SZW (2023a). *Wet banenafsprak en quotum arbeidsbeperkten*. Kennisdocument. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Ministerie van SZW (2023b). *Plan van aanpak: Statushouders aan het werk*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Ministerie SZW (2023c). Kamerbrief van minister SZW over Uitwerking plan van aanpak Statushouders aan het werk, van 11-7-2023.

Scheeren, Jo & Zeki Arslan (2021). *Diversiteit in het primair onderwijs. Verkenning van de diverse samenstelling van personeel, bestuur en toezicht in het po*. Arbeidsmarktplatform PO.

SCP (2021) *In uitvoering; een analyse van het op statushouders gerichte beleid en wat nodig is om dit beleid te verbeteren*. SCP

SER Diversiteit in Bedrijf (2020), *Van culturele diversiteit naar inclusie*. Charterdocument.

SER Diversiteit in Bedrijf (2022), *Charterdocument Statushouders*.

SER Diversiteit in bedrijf (2024). *Barometer Culturele Diversiteit*.

SER Diversiteit in Bedrijf (zj). *Periode 1. Plan van Aanpak Charter Diversiteit. Een gestructureerde en meetbare aanpak voor een diverse en inclusieve werkvloer*.

Tooren, M. van den, In der Maur, M., Hazelzet, A., & Goudswaard, A. (2021). *Intrinsiek gemotiveerd inclusief werkgeverschap*. TNO

UU, InclusieNL en SER Diversiteit in bedrijf (2024), 'Impact maken op diversiteit & inclusie: Een springplank naar duurzame verandering'. Een handreiking. Mei 2024. Universiteit Utrecht, InclusieNL en SER Diversiteit in Bedrijf. Download op [website Goldschmeding Foundation](#).

Geraadpleegde websites (selectie)

Inclusie.nl: <https://inclusie.nl/> over starten met en meten van D&I

Inclusiefwerken.net: <https://www.inclusiefwerken.net/vijf-kenmerken-om-de-voortgang-van-di-te-beoordelen/>

SER Diversiteit in Bedrijf, kennisplein:
<https://www.ser.nl/nl/thema/diversiteitinbedrijf/kennisplatform>

SER: Thema Diversiteit en Inclusie: <https://www.ser.nl/nl/thema/diversiteit-en-inclusie>

SER: Diversiteitsportaal: <https://www.ser.nl/nl/thema/diversiteitsportaal>

Bijlage 2. Overzicht D&I-beleid 10 organisaties

Tabel: kenmerken 10 organisaties

nr.	naam organisatie	branche	sector	locaties	aantal mdw
1	Breman installatiegroep	installatietechniek	privaat	26	1700
2	Novon schoonmaak	schoonmaak	privaat	5	>2000
3	Windesheim	onderwijs/hbo	semipubliek	2	2800
4	Deltion College	onderwijs/mbo	semipubliek	1	1800
5	OOZ	onderwijs/po, vo en so	semipubliek	37	2000
6	Isala Ziekenhuis	zorg	semipubliek	5	7000
7	Frion	zorg	semipubliek	40	1000
8	Stadkamer	bibliotheek	publiek	4	75
9	Gemeente Zwolle	lokale overheid	publiek	1	1260
10	Tiem	arbeidsontwikkeling	publiek	1	100 fte

NB: mdw = indicatie van het aantal medewerkers; po = primair onderwijs; vo = voortgezet onderwijs; so = speciaal onderwijs. Stadkamer is sinds 01-07-2023 gefuseerd met Bibliotheek Kampen in OverO.

Breman Installatiegroep

- Breman is een groot installatietechniek-bedrijf met hoofdvestigingen in Genemuiden en met verschillende vestigingen in Nederland (waaronder Zwolle) en Duitsland. Het is een familiebedrijf met een eigen vorm van medezeggenschap (het Breman-systeem van gedeelde verantwoordelijkheid door medezeggenschap en dienend leiderschap). De missie van Breman: “Samen zorgen we voor een beter woon- en werkklimaat, voor onszelf en volgende generaties.” Maatschappelijk verantwoord ondernemen is verweven in de Breman-strategie.
- Het bedrijf zet al langere tijd in op D&I. Sinds de jaren 80 van de vorige eeuw was er aandacht voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (en in het bijzonder, met een verstandelijke beperking), met een apart bedrijfsonderdeel hiervoor (Gedie). Meer recentelijk is het D&I-beleid verbreed naar vrouwen en laaggeletterden, zoals inspanningen voor meer vrouwen in de installatietechniek.
- Het D&I-beleid wordt verbonden met de ambitie van Breman als werkgever “voor iedereen”, dat ervoor moet zorgen dat “iedereen energiepositief” is: een werkklimaat dat medewerkers energie geeft en waarin ze zich veilig voelen en volledig zichzelf kunnen zijn (gelijkwaardigheid). In 2023 is voor ontwikkeling en implementatie van D&I-beleid een structuur opgezet met een netwerkgroep D&I en een coördinerende rol van de manager Employer Branding. Er is commitment van de directie, management en HR om te investeren in D&I. In 2024 ligt het accent op bewustwording en draagvlak creëren binnen de organisatie. Daarnaast zijn er inspanningen voor een meer divers personeelsbestand.
- Er worden nog geen gegevens verzameld om de voortgang van het D&I-beleid te monitoren, behalve voor vrouwen in de (sub)top en via werknemerstevredenheidsonderzoek.

- De organisatie is er trots op dat ze genomineerd is voor de Techniek Inclusief Award 2024. Het bedrijf heeft in de regio ook een goede naam opgebouwd op het vlak van D&I en delen hun ervaringen en ontwikkelingen rondom D&I ook naar buiten toe.
- Breman zet zich in om statushouders binnen hun vestigingen aan het werk te krijgen, onder meer door samenwerking met Switch naar Techniek.

Novon Schoonmaak

- Novon Schoonmaakbedrijven is een bedrijf met een hoofdvestiging in Zwolle en enkele vestigingen elders in Oost-Nederland. Zij verzorgen professionele schoonmaakwerkzaamheden en specialistische reiniging bij klanten.
- Novon is een bedrijf waarbij het sociaal ondernemen in het DNA zit. De missie van het bedrijf is om iedereen een kans te geven en te laten zien wat ze kunnen, en niet naar hun beperkingen te kijken. Het bedrijf heeft een lange geschiedenis van D&I-beleid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Novon heeft geen formeel D&I-beleid, maar inclusiviteit is een integraal onderdeel van het reguliere personeelsbeleid en ander beleid. De waarde van arbeidsinclusiviteit wordt top-down bevorderd, vanuit de sociale bewogenheid van de directie. Een uitgebreide structuur of bureaucratie voor dat beleid wordt niet nodig geacht, omdat het een vrij platte organisatie is. Diversiteit en inclusiviteit worden eerder bevorderd door maatschappelijke betrokkenheid en het gewoon doen, dan door nota's en overleggen, gaf de organisatie aan. De waarde van inclusiviteit komt onder meer tot uiting in maatregelen als open hiring, een interne jobcoach voor medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt en een buddy-systeem.
- Tweejaarlijks wordt verantwoording afgelegd wat betreft resultaten op het sociale en duurzaamheidsterrein in een duurzaamheidsverslag. Regelmatig wordt de tevredenheid van de medewerkers onderzocht. Novon houdt vooral gegevens bij om te voldoen aan de eisen van het landelijke keurmerk van de Prestatieladder Sociaal Ondernemen (PSO), van TNO, dus over mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Van de 2000 medewerkers hebben er meer dan 600 een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat heeft Novon al enkele jaren de hoogste trede (trede 3) op de PSO-ladder (keurmerk) opgeleverd (10% best presterende bedrijven in Nederland).
- Een leerpunt voor andere organisaties is dat intrinsieke motivatie (sociaal ondernemen) een belangrijke stimulans kan zijn voor diversiteits- en inclusiebeleid, en dat het accent niet moet liggen op nota's maar op doen. Dus niet met allerlei mogelijke bezwaren komen, maar gewoon ermee aan de slag gaan. De directie zet zich in de regio in voor sociaal ondernemen en een inclusieve arbeidsmarkt door samenwerking met onderwijsinstellingen, andere ondernemingen (o.a. het netwerk Werkend Zwolle) en overheden (Novon is een van de ambassadeurs sociale innovatie van de provincie Overijssel). Novon stimuleert dat medewerkers vrijwilligerswerk doen (ook onder werktijd).
- Novon heeft (nog) geen inspanningen ondernomen voor werk voor statushouders.

Hogeschool Windesheim

- Windesheim is een hogeschool met hoofdlocatie in Zwolle en een locatie in Almere. Ze heeft ruim 27.000 studenten. Het onderwijs en onderzoek is georganiseerd in vijf domeinen (faculteiten) en twee diensten, met behoorlijk veel (beleids-)autonomie.

- In 2018 heeft Vereniging Hogescholen (VH) het Charter Diversiteit ondertekend namens alle hogescholen; in 2022 deed Windesheim het zelf.
- De ambitie inzake D&I sluit aan bij algemene ambitie van Windesheim: om de mens centraal te stellen. “We leiden professionals op voor een toekomst in een diverse samenleving, waar ze zullen werken in divers samengestelde teams bij werkgevers die allemaal verschillend zijn. Dat vraagt om onderwijs dat net zo divers en inclusief is als de buitenwereld” (Jaarverantwoording 2022).
- De gehanteerde definitie van diversiteit is zeer breed. In het diversiteitsbeleid is een beweging van doelgroepenbeleid naar aandacht voor de verschillende behoeften en mogelijkheden van studenten en van medewerkers (inclusiebeleid).
- D&I-beleid is vastgelegd in het instellingsplan 2023-2028 en is uitgewerkt in de jaarplannen 2023 van de domeinen/faculteiten en diensten. D&I-beleid omvat sinds 2021 vier pijlers: (1) Inhoud van het onderwijs en onderzoek; (2) organisatiecultuur; (3) studentenbeleid; (4) HR-beleid. Aan elke pijler zijn acties verbonden. Het beleid is ontwikkeld in dialoog met medewerkers, door het inzetten van dialoogvaardigheden om zo in dialoog te gaan over moeilijke zaken die met D&I te maken hebben.
- Het bestuur is opdrachtgever van het D&I-beleid. In het Windesheim Directieteam is een directeur portefeuillehouder voor D&I (directeur Strategie & Support). Op centraal niveau is sinds 2022 een strategisch adviseur D&I. Er is op verschillende niveaus een governance-structuur voor het thema D&I ontwikkeld, met een MT-lid met D&I in de portefeuille, een D&I-adviseur per dienst of faculteit (die samen met de strategisch adviseur D&I in een D&I expertgroep zitten).
- Omdat er beperkingen zijn (vanwege privacy en gevoeligheid) voor het verzamelen van gegevens over verschillende diversiteitskenmerken, wordt gezocht naar alternatieven voor monitoring. Vanuit het lectoraat Sociale Innovatie wordt de voortgang op de afgesproken acties jaarlijks gemonitord.
- Een van de geleerde lessen is dat bewustwording over D&I onder personeel tijd kost, maar wel zorgt voor gedragen urgentie. Bevorderen van dialoog onder het personeel is daarvoor essentieel. D&I bevorderen vereist een lange adem, leren van wat wel en niet goed gaat (monitoring, evaluatie), en het beleid steeds verder uitwerken en aanvullen.
- Windesheim heeft verschillende projecten om statushouders aan het werk te helpen, onder meer in samenwerking met het UAF (Statushouders voor de klas; Statushouders in de techniek) en werkervaringsplekken voor hoogopgeleide statushouders.

Deltion College

- Deltion College is een mbo-instelling in Zwolle met zeven colleges en in totaal zo’n 18.000 studenten.
- De ambitie inzake D&I: “Wij willen dat diversiteit en inclusie vanzelfsprekend zijn binnen de leeromgeving en op de werkvloer, en de talenten van iedereen zien en benutten. Onze studentenpopulatie en ons medewerkersbestand zouden zoveel mogelijk een afspiegeling moeten zijn van de samenleving.” (Jaarverslag 2022).
- Diversiteit wordt breed opgevat, “als een multidimensionaal begrip waarvan culturele, etnische en religieuze achtergrond, gender, leeftijd, LHBTI, arbeidsvermogen en armoede onderdeel uitmaken” (Jaarverslag 2022).

- Er is aandacht voor D&I in de *Deltion Koers* en jaarverslagen. Er wordt gewerkt aan het uitwerken van de speerpunten van Deltion, waar D&I als geïntegreerd onderdeel deel vanuit maakt. Denk hierbij aan samenhang met sociale veiligheid en pedagogisch klimaat. Deltion College heeft het Charter Diversiteit ondertekend; ze moet in dit kader jaarlijks een terugkoppeling geven over de D&I activiteiten van het afgelopen jaar door middel van het invullen van een vragenlijst.
- De hoofdstrategie is het creëren van bewustzijn en draagvlak voor diversiteit en inclusie in de organisatie, dus een inclusieve organisatiecultuur. Dat gebeurt via trainingen, inclusieve communicatie en ondersteuning voor studenten met beperkingen en uit minderheidsgroepen.
- D&I beleid voor studenten wordt gecoördineerd door de werkgroep/kerngroep D&I met een coördinator/regisseur D&I. D&I beleid voor medewerkers is een speerpunt in de Deltion-koers wordt opgepakt als integraal onderwerp als onderdeel van het M&O-dienstplan, onder aansturing van de directeur M&O (Mens & Organisatie). Dit gebeurt in samenhang met bijvoorbeeld thema's sociale veiligheid voor medewerkers en, leiderschapsontwikkeling, en het wordt verder vertaald naar activiteiten zoals het Management Development (MD) traject, strategische personeelsplanning (SPP) en Welzijn & Zorg.
- Deltion heeft alleen een target voor het plaatsen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Een les van het Deltion College is het belang van het inzetten van intervisie voor trainers die D&I-trainingen verzorgen.
- Deltion heeft opleidingen volwasseneneducatie/inburgering (NT2 en beroepsoriëntatie) voor statushouders.

Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio (OOZ)

- OOZ is een schoolbestuur voor primair, speciaal, voortgezet onderwijs scholen in de regio Zwolle (26 PO, 9 VO en 2 SO scholen).
- OOZ heeft geen specifiek D&I-beleid voor medewerkers en leerlingen. Als openbare onderwijsinstelling heeft OOZ toegankelijkheid voor alle leerlingen en gelijke kansen hoog in het vaandel. Ook alle medewerkers moeten zich welkom voelen, met respect voor verschil. De term "inclusie" is een element van het onderwijsbeleid, maar dan in de zin die binnen het PO en VO gangbaar is: het streven om leerlingen met een ondersteuningsvraag (met lichamelijke beperking, gedragsstoornis of psychische aandoening) in het reguliere onderwijs op te vangen.
- D&I wordt in de praktijk door diverse scholen binnen het schoolbestuur vaak in beperkte zin opgevat, namelijk mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. OOZ ziet het als een uitdaging om meer diversiteit binnen de teams te realiseren, zodat deze een betere afspiegeling van de samenleving vormen. Dit is ook een uitdaging omdat de diversiteit ook maar weinig binnen de regionale (leraren)opleidingen is terug te zien.
- Statushouders met een onderwijsachtergrond kunnen instromen via zij-instroomtrajecten; dat is in het verleden enkele malen gebeurd.

Isala Ziekenhuis

- Isala biedt basis- en topzorg aan in Zuidwest-Drenthe en Noordwest-Overijssel (5 locaties).

- Diversiteit is een van de elementen van de Isala strategie 2023-2026: “We streven naar een werkomgeving waarin mensen zich thuis voelen en zichzelf kunnen zijn, ongeacht hun culturele achtergrond, persoonlijkheid, werkvermogen, persoonlijke kenmerken, geloofsovertuiging, seksuele geaardheid, levensfase, etc.”
- Isala heeft geen D&I-beleid. Wel heeft Isala beleid voor sociale en psychologische veiligheid. Bij het uitbesteden van diensten hebben ze aandacht ervoor of de betreffende organisaties iets doen met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Isala heeft interesse in het project van UMC Groningen “Nieuwkomers in hun kracht” om statushouders met verpleegkundige opleiding in het land van herkomst in Nederland te ondersteunen bij behalen van een BIG-registratie, zodat ze hier als verpleegkundige aan de slag kunnen.

Frion

- Frion is een organisatie die zich inzet voor mensen met een lichte, matige en ernstige verstandelijke beperking (lvb, mvb, evb) en is actief in de regio Noordwest Overijssel, voor zo’n 1000 cliënten. De cliënten logeren, volgen buitenschoolse opvang, krijgen begeleiding in hun eigen huis, in de klas, nemen deel aan dagbesteding, werken en/of wonen.
- Frion heeft een informeel D&I-beleid voor cliënten met een verstandelijke beperking, en dan met name voor cliënten met een licht verstandelijke beperking. Dit beleid houdt in dat ze betekenisvol mee te laten draaien of aan het werk te helpen in de organisatie, ter verzorging en ondersteuning van andere cliënten.
- Het beleid om cliënten met een licht verstandelijke beperking in te zetten voor ondersteuning en in het werkproces wordt gedragen door de bestuurder, de OR, de managers en de cliëntenraad, maar betreft geen formeel, gecoördineerd beleid.
- Een van de lessen is: kijk naar wat iemand kan, naar zijn of haar talenten en kwaliteiten, niet naar wat die niet kan. In de systematisch ingerichte sector van de zorg vereist dat lef, vanwege de vele protocollen en diploma’s en andere kwalificaties die vereist zijn voor het uitvoeren van bepaalde handelingen.
- Frion heeft geen acties om statushouders aan het werk te helpen.

Stadkamer

- Stadkamer is per januari 2015 ontstaan uit een fusie van Bibliotheek Zwolle, kunstencentrum Muzerie en Kunst&Zo. Ze hebben vestigingen in het centrum en in drie wijken van Zwolle. Bibliotheek is het grootste onderdeel van de Stadkamer maar daarnaast heeft Stadkamer ook een makelaarsfunctie voor cultuureducatie. Sinds 1 juli 2023 is Stadkamer gefuseerd met Bibliotheek Kampen in OverO.
- In 2022 is een aanvang gemaakt met het opstellen van een beleidsvisie D&I; die staat nu in de grondverf (een intern, informeel visiedocument). Stadkamer wil een inclusieve organisatie zijn waar iedereen zich thuis voelt, mee kan praten en mee kan beslissen en waar ook ruimte is voor verschil/diversiteit. Er wordt gewerkt aan nadere invulling van de visie op D&I en uitwerking ervan in een strategie, in een definitief visiedocument D&I.
- De impuls voor D&I-beleid komt vooral vanuit de directie en Raad van Toezicht. Er is nog geen structuur voor het D&I-beleid.
- Stadkamer heeft geen specifiek beleid voor aan het werk helpen van statushouders.

Gemeente Zwolle

- De gemeente investeert al langere tijd in D&I. Sinds 2009 is het een Regenbooggemeente. In 2022 kwam de gemeente met het bredere D&I-plan 'Omarm het verschil' en vervolgens het uitvoeringsplan bij die nota. In 2023 heeft de gemeente het Charter Diversiteit ondertekend.
- De gemeente Zwolle wil gelijke kansen voor alle medewerkers in haar organisatie bevorderen, vanwege haar voorbeeldfunctie, maar ook omdat een divers samengesteld personeelsbestand een meerwaarde heeft voor de organisatie (verrijking met verschillende perspectieven) en die bijdraagt aan een dienstverlening die beter aansluit bij de lokale samenleving.
- Diversiteit wordt breed opgevat: arbeidsvermogen, etnisch-culturele achtergrond, sekse, seksuele oriëntatie, gender en leeftijd.
- Met het Plan van Aanpak D&I (in het kader van het Charter Diversiteit) zet de gemeente in op onder meer het creëren van meer banen (en begeleiding) voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en het aantrekken van personen met een niet-Nederlandse etnisch-culturele achtergrond bij de gemeente.
- Aansturing van het D&I-beleid wat betreft de prioriteiten vindt plaats via de wethouder, gemeentesecretaris en de werkgroep D&I (nu nog vooral een denktank). Gezocht wordt naar uitbreiding van de werkgroep D&I en een formele status van de werkgroep.
- De gemeente heeft via het CBS de Barometer Culturele Diversiteit laten uitvoeren, dat inzicht biedt in de culturele diversiteit binnen het personeelsbestand. De resultaten van de Barometer zijn ontvangen. De gemeente werkt nu aan een strategie om haar doelstelling op dit vlak te behalen.
- Een van de lessen: door verjonging van de organisatie vormt die wat leeftijd betreft nu een betere afspiegeling van de stad en sluit zodoende beter aan bij de bevolking.
- De gemeente heeft geen beleid om statushouders bij de gemeente aan het werk te helpen. Wel is bevordering van de arbeidsparticipatie van statushouders een van de taken van het arbeidsontwikkelbedrijf van de gemeente (Tiem).

Tiem

- Tiem is een sociaal werk- en ontwikkelbedrijf, een uitvoeringsorganisatie van de Participatiewet voor de gemeente Zwolle en een uitvoeringsorganisatie voor de sociale werkvoorziening voor de gemeenten Zwolle en enkele andere gemeenten. Tiem heeft daarnaast ook taken bij de inburgering van statushouders.
- Tiem spant zich in voor participatie van mensen met een arbeidsbeperking binnen de organisatie. Ook heeft Tiem tot nu toe twee statushouders in dienst gehad, als ervaringsdeskundige en trajectbegeleider. Daarnaast werken ze met een generatiepact, dat wil zeggen, maatregelen voor het eerlijk verdelen van werk tussen jonge en oude werknemers. Tiem heeft geen volledig D&I beleid en ook geen formele beleidsplannen. Ze heeft het voornemen om in 2025 met diversiteitsbeleid aan de slag te gaan.
- Tiem voert voor de gemeente taken uit voor twee groepen statushouders. De statushouders die nog onder de oude inburgeringswet vallen, komen bij Tiem vanwege taken van Tiem bij de uitvoering van de Participatiewet. Ze ontvangen bijstand en Tiem begeleidt kandidaten richting arbeidsmarkt. Statushouders die

vallen onder de nieuwe wet inburgering krijgen een intake bij de gemeente, waarbij een persoonlijk plan inburgering en participatie (PIP) wordt opgesteld. Inburgeraars die een B1 (reguliere)-route of een Z-route (Zelfredzaamheid) gaan volgen, worden begeleid door trajectbegeleiders van Tiem op het participatiedeel. Bij het ontwikkelen en aanbieden van duale trajecten werkt Tiem samen met werkgevers, maatschappelijke en onderwijsorganisaties in de regio.