



Werving van MBO technici met een migratieachtergrond

Afstudeeronderzoek

Yilmaz, Cansu

4-6-2018

Studentgegevens:	Cansu Yilmaz su_yilmaz@live.nl +31 6 18 35 92 88
Studentnummer:	332827
Opleiding:	Toegepaste Psychologie
Jaar:	4
Periode:	5 februari t/m 1 juli
Versie:	1.0
Naam organisatie:	Alliander N.V.
Plaats:	Arnhem
Datum:	28-5-2018
Stagebegeleider 1:	Roeland van Laer Roeland.van.laer@alliander.com +31 6 46 70 10 51
Stagebegeleider 2:	Marnix de Groot Marnix.de.groot@alliander.com +31 6 11 13 39 54
Docentbegeleider:	Wim Huismans w.huismans@saxion.nl +31 6 12 06 50 89
Tweede lezer:	Jan Willem de Graaf j.w.degraaf@saxion.nl +31 6 19 07 39 67

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie “Werving van MBO technici met een migratieachtergrond” die vanuit de opleiding Toegepaste Psychologie aan Hogeschool Saxion en in opdracht van Allander is uitgevoerd. Het onderzoek heeft betrekking tot twee thema’s; het bevorderen van etnisch-culturele diversiteit en het tekort aan MBO technici in de arbeidsmarkt. Beide thema’s bevatten vraagstukken die mij zeer interesseren. Hoe kan een grote organisatie als Allander etnisch-culturele diversiteit in het personeelsbestand bevorderen? En, hoe gaat Allander om met het tekort aan specifieke personeel? Etnisch-culturele diversiteit is voor mij een interessant onderwerp vanwege mijn eigen etnisch-culturele achtergrond. Het is fijn om te weten dat grote organisaties zich bezighouden met dit thema. Diversiteit in zijn geheel biedt niet alleen voordelen voor de organisatie zelf, maar hiermee wordt ook uitsluiting en discriminatie tegengegaan. Meer over diversiteit lees je verder in deze scriptie.

Deze scriptie is tot stand gekomen door de begeleiding van Roeland van Laer en Marnix de Groot vanuit Allander. Samen met Joy Lodarmasse hebben wij de vraagstelling bepaald en ben ik gaandeweg door ze ondersteund en begeleidt. Daarnaast hebben zij mij ook in contact gebracht met interessante personen uit hun netwerk, die op hun beurt ook een bijdrage hebben geleverd aan dit onderzoek. Bij deze wil ik ook iedereen bedanken die de etnisch-culturele audit heeft ingevuld vanuit de externe organisaties. En niet te vergeten, alle respondenten die hun waardevolle meningen hebben uitgesproken; bedankt!

Wim Huismans en Jan Willem de Graaf wil ik graag bedanken voor hun waardevolle feedback en de ondersteuning die ik heb gekregen tijdens deze spannende periode.

Tot slot wil ik mijn familie, partner en vrienden bedanken voor hun steun, medeleven en feedback tijdens deze hectische maar ook leuke reis ter afronding van mijn toegepaste psychologie opleiding.

Inhoudsopgave

Inleiding	5
Verklarende woordenlijst.....	6
1. Inleiding van het onderzoek	7
1.1. Aanleiding	7
1.2. Relevantie	9
1.3. Onderzoeksvraag	10
1.4. Doelstelling van het onderzoek	10
2. Theoretisch kader	11
2.1. Wat is etnisch-culturele diversiteit & inclusie?	11
2.2. Meerwaarde van etnisch-culturele diversiteit voor organisaties	11
2.3. Belemmeringen en succesfactoren voor etnisch-culturele diversiteit & inclusie?	12
2.4. Discriminatie en uitsluiting	13
2.5. Employer branding	14
2.6. Werving & selectie.....	15
2.7. Wervingskanalen MBO'ers met een migratieachtergrond	15
2.8. Conceptueel model.....	16
2.9. Hypothesen.....	16
3. Methoden van onderzoek	17
3.1. Onderzoeksmethoden	17
3.2. Onderzoeksdoelgroep	17
3.3. Onderzoeksinstrumenten & procedure	17
3.4. Analyses	18
4. Onderzoeksresultaten	20
4.1. Uitvoering	20
4.2. Resultaten.....	20
4.2.1. Deelvraag 1: Wat doet Alliander op het gebied van etnisch-culturele diversiteit?	20
4.2.2. Deelvraag 2: Wat doen andere organisaties op het gebied van etnisch-culturele diversiteit	22
4.2.3. Deelvraag 3: Wat zijn de push- en pullfactoren voor mbo technici?	24
4.2.4. Deelvraag 4: Wat zijn de push- en pullfactoren voor mbo technici met een migratieachtergrond?	25
4.2.5. Hypothesen.....	
5. Conclusies en aanbevelingen	28
5.1. Conclusies	28
5.1.1. Deelvraag 1: Wat doet Alliander op het gebied van etnisch-culturele diversiteit?	28
5.1.2. Deelvraag 2: Wat doen andere organisaties op het gebied van etnisch-culturele diversiteit	28
5.1.3. Deelvraag 3: Wat zijn de push- en pullfactoren voor mbo technici?	29
5.1.4. Deelvraag 4: Wat zijn de push- en pullfactoren voor mbo technici met een	

migratieachtergrond?	29
5.1.5. Hypothesen.....	30
5.2. Discussie	30
5.3. Beantwoording onderzoeksvraag.....	31
5.4. Beperkingen van het onderzoek.....	32
5.5. Aanbevelingen	32
5.5.1. Draagvlak creëren voor etnisch-culturele diversiteit	32
5.5.2. Trainingen en workshops voor recruiters en selecteurs	32
5.5.3. Coachsessies voor teamleiders van divers samengestelde teams	33
5.5.4. Aannemen van recruiters en personeel met een migratieachtergrond.....	34
5.5.5. Doorgroei- en opleidingsmogelijkheden van MBO technici in kaart brengen ..	34
5.5.6. Werving van personeel via gespecialiseerde werving en selectiebureaus.....	34
5.5.7. Communicatie-uitingen	34
5.5.8. Aantal kandidaten tijdens een selectieproces	35
5.6. De rol van een toegepaste psycholoog	35
5.7. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	35
Literatuurlijst	36
Bijlagen	40
Bijlage 1: Eigen werk verklaring	40
Bijlage 2: Etnisch-culturele diversiteit audit.....	41
Bijlage 3: Etnisch-culturele diversiteit audit ingevuld door Alllander managers	46
Bijlage 4: Etnisch-culturele diversiteit audit ingevuld door diversiteit specialisten van externe organisaties	51
Bijlage 5: Semigestructureerde vragenlijst	56
Bijlage 6: Resultaten deelvraag 2	58
Bijlage 7: Plan van aanpak	60

Inleiding

Dit onderzoek heeft betrekking tot twee onderwerpen; etnisch culturele diversiteit en de push- en pullfactoren van MBO technici met een migratieachtergrond. Alliander wil een weerspiegeling zijn van de samenleving die erg divers is samengesteld. Om dit te kunnen bevorderen moet er eerst achterhaald worden of er een andere aanpak nodig is om de doelgroep met een migratieachtergrond aan te spreken. Daarom worden de push- en pullfactoren van MBO technici met een migratieachtergrond onderzocht. Aan de hand van deze resultaten wordt er verder gekeken naar de mogelijkheden voor Alliander.

In het eerste hoofdstuk van deze scriptie leest u wat de aanleiding en relevantie is geweest voor dit onderzoek. De onderzoeksvraag met bijbehorende deelvragen worden ook in dit hoofdstuk toegelicht. In het tweede hoofdstuk wordt het theoretisch kader behandeld die betrekking heeft op het thema etnisch-culturele diversiteit. Dit onderwerp wordt vanuit meerdere invalshoeken omschreven, van de meerwaarde ervan tot het effect op de werving en selectie van kandidaten. Andere onderwerpen als succesfactoren en belemmeringen, discriminatie en uitsluiting en employer branding komen ook aan bod. In het derde hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode omschreven. De onderzoeksdoelgroep, onderzoeksinstrumenten, procedure en de analyses worden ook toegelicht. In hoofdstuk vier worden de deelvragen beantwoordt aan de hand van de verzamelde data. In het laatste hoofdstuk kunt u de conclusie en aanbevelingen lezen.

Verklarende woordenlijst

Alliander: Alliander is een energienetwerkbedrijf dat wordt gevormd door Liander en Liandon. Alliander zorgt voor de distributie van gas en elektriciteit. Hierdoor wordt wonen, werken en reizen mogelijk. Liander is de netbeheerder en houdt de energienetten in goede conditie, zorgt voor de distributie van gas en elektriciteit en sluit klanten aan op de energienetten. Liandon is werkzaam op de vrije markt met concurrerende partijen en dient als het expertcentrum van Alliander voor complexe vraagstukken. Alliander heeft circa 7.150 medewerkers waarvan circa 1.111 vrouwen. Het aantal klantaansluitingen bedraagt 5,6 miljoen (Alliander, z.d.).

Pushfactoren: Onaangename factoren oftewel afstotingsfactoren (Encyclo.nl, z.d.). In dit onderzoek wordt hiermee bedoeld de factoren waardoor iemand niet zou willen solliciteren.

Pullfactoren: Aangename factoren oftewel aantrekkingsfactoren (Encyclo.nl, z.d.). In dit onderzoek wordt hiermee bedoeld de factoren waardoor iemand wordt aangetrokken tot een organisatie en daar graag zou willen solliciteren.

Nederlanders met een migratieachtergrond: Het CBS onderscheidt de eerste en tweede generatie Nederlanders met een migratieachtergrond. Een *eerste generatie Nederlander met migratieachtergrond* is iemand die in het buitenland is geboren en van wie ten minste één ouder in het buitenland is geboren. Een *tweede generatie met migratieachtergrond* is iemand die in Nederland is geboren en van wie ten minste één ouder in het buitenland is geboren (CBS, 2016).

Diversiteit: Verscheidenheid, variatie, en het verschijnsel dat er ergens mensen zijn met verschillende etnische of culturele achtergronden (Van Dale, z.d.).

Etnisch-culturele diversiteit: De aanwezigheid van verschillende etnisch-culturele groepen in het personeelsbestand (Riordan, 2014).

D&I: Afkorting voor Diversiteit & Inclusie

Inclusie: De insluiting in de samenleving van achtergestelde groepen op basis van gelijkwaardige rechten en plichten. Inclusie wordt vooral gebruikt in het discours rond allochtonen, kansarmen en mensen met een handicap of functiebeperking. De verantwoordelijkheid tot 'aanpassing' ligt niet bij een sociaal achtergestelde groep, zoals bij integratie. Het is de maatschappij die zich aanpast en diversiteit als een meerwaarde ziet. Hindernissen voor sociale participatie worden (letterlijk en figuurlijk) verwijderd, zodat iedereen naar beste vermogen kan deelnemen aan het maatschappelijk leven (Encyclo.nl, z.d.).

Inclusieve bedrijfscultuur: een werkklimaat waarin iedereen zich gewaardeerd en gerespecteerd voelt en toegang heeft tot dezelfde mogelijkheden (Riordan, 2014).

LGBT: De afkorting voor lesbienne, gay, biseksueel en transgender (Wikipedia, 2018).

1. Inleiding van het onderzoek

Dit hoofdstuk dient als een inleiding voor het onderzoek. Eerst wordt er toegelicht wat de aanleiding is en waarom het relevant is om dit onderzoek uit te voeren. De onderzoeksvraag en deelvragen komen eveneens aan bod waarna er wordt afgesloten met de doelstelling van dit onderzoek.

1.1. Aanleiding

Het is nu de tijd van de energietransitie. Dit komt voort uit het klimaatakkoord dat in 2015 in Parijs is ondertekend. Het doel is om voor 2050 de CO₂-uitstoot te verminderen. Hiermee wil men de opwarming van de aarde tot maximaal 1,5 graden beperken (Planbureau voor de Leefomgeving, z.d.). De energiesector speelt hier een belangrijke rol in. De energietransitie houdt onder andere in dat gas en andere aardgasstoffen verleden tijd worden en er een overdracht komt voor nieuwe groene energie. Tegenwoordig kan energie ook gewekt worden uit natuurlijke bronnen. Voorbeelden van groene energie zijn: zon, wind en water (Duurzame energiebronnen, 2018). Maar die transitie kan alleen plaatsvinden als er genoeg technici zijn die het kunnen realiseren. Momenteel is er in de energie- en technieksector een groot tekort aan technici en monteurs die dit proces kunnen ondersteunen. Jaarlijks komt dit neer op ongeveer 28.000 minder technici. De verwachting is dat het tekort het grootst is op MBO-niveau (Turkenburg, van den Bulk, & Vogels, 2014).

Alliander is een energienetwerkbedrijf. Dit houdt in dat de organisatie verantwoordelijk is voor de distributie van gas en elektriciteit voor een groot deel van Nederland. Hierdoor worden huizen en gebouwen voorzien van licht en warmte. Alliander wordt gevormd door Liander (klantaansluitingen) en Liandon (expertcentrum voor complexe energievraagstukken), Kenter (meter voor grootverbruik) en start-ups. Alliander is ontstaan uit Nuon doordat in 2009 energieproducenten en netwerkbedrijven werden gescheiden.

Zonder diversiteit onder werknemers kan Alliander zijn strategische doelen niet waarmaken. Dankzij de verschillen worden de klanten beter begrepen. *“Ook boven de grond moeten we aansluiten en verbinden.”* Alliander heeft een doel om als organisatie een weerspiegeling te zijn van de samenleving wat betreft diversiteit. Momenteel is er een gebrek aan diversiteit van medewerkers met verschillende etnisch-culturele achtergronden binnen de organisatie. Uit onderzoek blijkt dat etnisch-cultureel divers samengestelde teams beter presteren waardoor de winstgevendheid van de organisatie wordt vergroot. Naast financiële voordelen zorgt het ook voor betere besluitvorming, betere dienstverlening naar klanten, productinnovatie en hogere medewerkerstevredenheid (van Beek & Henderikse, 2015).

Etnisch-culturele diversiteit is een belangrijk thema binnen Alliander waar steeds meer nadruk op wordt gelegd. Het doel is om etnisch-culturele diversiteit te bevorderen en een inclusieve bedrijfscultuur te creëren. Door in 2016 het charter diversiteit in bedrijf te ondertekenen heeft Alliander besloten om zichzelf te committeren aan doelen die ze zelf hebben opgesteld om diversiteit en inclusie te bevorderen. Het charter is een intentieverklaring en kan ingezet worden voor meerdere dimensies van diversiteit zoals; gender, leeftijd, arbeidsvermogen, LGBT, etnische, culturele en religieuze achtergrond. Na ondertekening is er een plan van aanpak ingediend waarin de doelstellingen, werkwijze, activiteiten en planning zijn uitgewerkt. De resultaten die zijn behaald worden jaarlijks gerapporteerd aan diversiteit in bedrijf (Diversiteit in bedrijf, z.d.).

Het bevorderen van etnisch-culturele diversiteit begint bij de werving en selectie, omdat op die manier de instroom van nieuw personeel wordt bepaald. De instroom van personeel wordt onder andere beïnvloed door employer branding; het aantrekkelijk en onderscheidend werkgeversimago

van de organisatie (Cromheecke, 2016). Organisaties zetten employer branding bewust in om zo de juiste sollicitanten aan te trekken. Om dit succesvol toe te kunnen passen moeten de percepties en associaties van relevante doelgroepen regelmatig in kaart gebracht worden. Dit onderzoek draagt daaraan bij door de push- en pullfactoren van MBO technici met een migratieachtergrond in kaart te brengen. Aan de hand van de resultaten kunnen imago-dimensies bepaald worden die uiteindelijk in rekruteringsprocessen verwerkt kunnen worden. Op die manier kun je op een bewuste manier een bepaalde doelgroep aantrekken en vergroot je de kans dat ze zullen solliciteren. In dit onderzoek wordt de focus gelegd op MBO technici met een migratieachtergrond. Onder MBO technici met een migratieachtergrond vallen potentiële kandidaten van alle leeftijden met een (afgeronde) MBO studie in de technische richting. Voorbeelden van technische studies zijn operationele techniek, werktuigbouw, elektrotechniek, procesindustrie, service- en onderhoudstechniek (MBO Start, z.d.).

Mogelijke oplossingen voor het tekort aan technici:

- Binnen de afdeling recruitment wordt er al hard gewerkt aan dit probleem. De recruiters maken de vacatureteksten aangenamer en laagdrempeliger om het solliciteren aantrekkelijker te maken. Daarnaast worden er opleidingstrajecten opgesteld waarbij aandacht is voor bij- en omscholing van kandidaten. Ook worden er wervingscampagnes opgezet waarbij gebruik wordt gemaakt van de nieuwste technologieën, zoals de VR-bril waarmee potentiële kandidaten kunnen ervaren hoe het is om te werken bij Alliander. Alliander is de eerste organisatie in Nederland die de VR-brillen inzet als recruitmentinstrument. Daarmee heeft Alliander de voorselectie gehaald uit 51 inzendingen voor de Werf& Awards (Werf& Awards, 2018).
- Uit het werkgeversimago-onderzoek (van den Bemd & Oonk, 2017) blijkt dat de doelgroep MBO technici studenten een onduidelijk beeld hebben van Alliander als werkgever. Alliander eindigt namelijk als laatste op de lijst wat betreft bekendheid in de branche. Maar liefst 11 bedrijven in de energiesector scoren hoger op naamsbekendheid. Alliander kan hierop inspelen door meer interventies en campagnes in te zetten om de naamsbekendheid te vergroten bij de doelgroep.
- Andere oplossingen die op internet worden genoemd zijn het opleiden en inzetten van statushouders (Wilms, 2017) en zij-instromers (Over duurzame inzetbaarheid, z.d.).

Mogelijke oplossingen voor gebrek aan etnisch-culturele diversiteit:

- Om de etnisch-culturele diversiteit binnen de organisatie te vergroten kan er gekeken worden naar hoeverre de push- en pullfactoren verschillend zijn voor Nederlanders en mensen met een migratieachtergrond. Op die manier kom je erachter of het nodig is om verschillende interventies toe te passen om beide doelgroepen aan te trekken.
- Er is een psychologisch fenomeen genaamd 'homophily' wat staat voor 'de menselijke neiging om andere mensen te zoeken die op henzelf lijken'. Dit hangt samen met de culturele fit in een team, alhoewel er zelden aangetoond kan worden dat dit ook leidt tot betere resultaten. Het gevaar van homophily is dat het kwalitatief zeer goede kandidaten in de weg kan staan omdat ze niet 'in het team zouden passen'. Homophily kan betrekking hebben op allerlei terreinen zoals; gender, leeftijd, etnisch-culturele achtergrond, religie, politieke overtuiging en andere overeenkomsten tussen mensen. Doordat er een cultuur gecreëerd wordt waar iedereen op elkaar lijkt, kan de samenwerking makkelijker verlopen en kan er een goede sfeer ontstaan. Daarbuiten is het een grote dreiging als je diversiteit wil bevorderen. Een manier om hiermee om te gaan is de bewustwording vergroten, aandacht voor diversiteit en maatregelen nemen in de werving en selectieprocessen (Werf&, 2015).

- Het is belangrijk dat een organisatie concrete doelen vastlegt over etnisch-culturele diversiteit in werving, instroom en doorstroom van medewerkers en dat de organisatie deze aan termijnen bindt. Ook kan een organisatie doelstellingen formuleren naar de samenleving toe: waarden van de organisatie en doelen over profilering en gewenst imago (van Beek & Henderikse, 2015).
- De faciliteiten zoals kolfs- en gebedsruimtes kunnen extern meer bekendheid vergaren door deze aspecten te betrekken in de promotionele uitingsvormen. Onder uitingsvormen wordt verstaan de communicatie naar de doelgroep toe. Dit kan in de vorm van folders, foto's, vacatures, social media, etc.

1.2. Relevantie

Alliander streeft ernaar om een weerspiegeling te zijn van de Nederlandse samenleving. Nederland is een land met veel verschillende culturen. Eind 2017 waren er maar liefst 205 verschillende nationaliteiten in Nederland (CBS, 2017). In 2018 zijn er 3.971.859 bewoners met een migratieachtergrond, waarvan 2.242.843 met een niet-westerse migratieachtergrond (CBS, 2018). Bij Alliander is deze etnisch-culturele diversiteit ondervertegenwoordigd. De instroom van werknemers met een migratieachtergrond willen ze graag bevorderen. Om dat te kunnen moet er eerst inzicht verworven worden over de push- en pullfactoren van deze doelgroep.

Als er wordt gekeken naar wat diversiteit is en waarom het zo belangrijk is voor een organisatie wordt het al snel duidelijk dat diversiteit nodig is voor succes. Uit onderzoek blijkt dat een grotere verscheidenheid in perspectieven tot creatieve oplossingen van organisatorische uitdagingen zou kunnen leiden en voor een betere aansluiting bij een breder scala aan organisatieklanten kan zorgen. Dat zou uiteindelijk hogere kwaliteit, meer efficiëntie en winst voor organisaties kunnen betekenen (Szepietowska, 2010).

Uit het werkgeversimago-onderzoek van Alliander (van den Bemd & Oonk, 2017) is gebleken dat 19% van de 145 onderzochte MBO technici studenten en 13% van de 144 onderzochte HBO technici studenten zouden willen werken bij Alliander. Deze percentages moeten flink omhoog als ze op langere termijn de doelstellingen omtrent de energietransitie willen behalen. Overigens geldt dit niet alleen voor Alliander maar voor de hele technische installatiebranche. Momenteel werken er ongeveer 150.000 mensen in die branche en er wordt verwacht dat er jaarlijks 3.000 vacatures bijkomen. Als de groei niet bijgehouden kan worden ontstaat er een probleem. Er wordt verwacht dat dit tekort de komende vijf jaar blijft bestaan, met jaarlijks 20.000 te weinig opgeleide technici (ING Economisch Bureau, 2017).

Dit onderzoek zal resultaten opleveren over de push- en pullfactoren van de doelgroep MBO technici met een migratieachtergrond. Aan de hand van de resultaten kan er antwoord gegeven worden op de vraag of er een andere aanpak nodig is om de doelgroep met een migratieachtergrond aan te trekken. Vervolgens zal er een advies gegeven worden over de implementatie van de resultaten.

1.3. Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag valt onder het type ‘beschrijvend’. Er wordt namelijk onderzoek gedaan naar een onderwerp waar weinig over bekend is. De onderzoeksvraag luidt als volgt:

“Wat moet Alliander doen om MBO technici met een migratieachtergrond aan te trekken?”

Deelvragen

1. Wat doet Alliander op het gebied van etnisch-culturele diversiteit?
2. Wat doen andere organisaties op het gebied van etnisch-culturele diversiteit?
3. Wat zijn de push- en pullfactoren voor MBO technici?
4. Wat zijn de push- en pullfactoren voor MBO technici met een migratieachtergrond?

1.4. Doelstelling van het onderzoek

Aan de hand van de resultaten van dit onderzoek krijgt Alliander inzicht in de push- en pullfactoren van MBO technici met een migratieachtergrond. Afhankelijk van de resultaten kan er gekeken worden of er een andere aanpak nodig is om deze doelgroep aan te trekken. Deze kunnen verwerkt worden in de rekruteringsprocessen en de arbeidsmarktcommunicatie.

2. Theoretisch kader

Onderwerpen die behandeld worden in dit theoretisch kader hebben enerzijds te maken met etnisch-culturele diversiteit en anderzijds met de doelgroep MBO technici met een migratieachtergrond.

Etnisch-culturele diversiteit is een groot thema waar vanuit verschillende invalshoeken naar wordt gekeken. Dit hoofdstuk eindigt met het conceptueel model en de hypothesen.

Alliander heeft diversiteit en inclusie hoog in het vaandel staan. Zo heeft Alliander in de afgelopen jaren mooie doelen behaald op het gebied van gender (vrouwen in de top), mensen met een arbeidsbeperking en LGBT werknemers. Steeds meer wordt de aandacht gevestigd op etnisch-culturele diversiteit. Als je bij Alliander op de werkvloer om je heen kijkt zie je dat deze groep ondervertegenwoordigd is. Wetenschappelijk wordt dit ondersteund door het onderzoek van Huijnk, Gijsberts, & Dagevos (2014) waaruit blijkt dat de achterstand van mensen met een migratieachtergrond op de arbeidsmarkt aanzienlijk groter is dan die van Nederlandse werknemers.

Organisaties kunnen sterk profiteren van de voordelen die etnisch-culturele diversiteit met zich meebrengt. Behalve dat er minder discriminatie voorkomt, is er ook aangetoond dat de kwaliteit van de dienstverlening verbeterd, betere besluitvorming plaatsvindt en dat het op financieel vlak profitabel is (van Beek & Henderikse, 2015).

In dit hoofdstuk wordt duidelijk wat etnisch-culturele diversiteit is en wat de meerwaarde is voor organisaties. Er wordt gekeken naar de factoren die voorwaardelijk zijn om culturele diversiteit te laten slagen en de belemmeringen die zich kunnen voordoen. Daarnaast wordt het belang en de rol van rekruteringsprocessen op het gebied van culturele diversiteit duidelijk.

2.1. Wat is etnisch-culturele diversiteit & inclusie?

Diversiteit staat voor alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen, zoals verschil in waarden, attitudes, cultuur, overtuiging, etnische achtergrond, geslacht, leeftijd, seksuele geaardheid, kennis, vaardigheden en levenservaring tussen de individuen binnen een groep (Encyclo.nl, z.d.). **Etnisch-culturele diversiteit** in organisaties verwijst naar de aanwezigheid van verschillende etnisch-culturele groepen in het personeelsbestand. **Inclusie** is de mate waarin een individu waarneemt dat de groep hem of haar een gevoel van toebehoren en ruimte voor authenticiteit geeft. **Inclusieve bedrijfscultuur** verwijst naar een werkklimaat waarin iedereen zich gewaardeerd en gerespecteerd voelt en toegang heeft tot dezelfde mogelijkheden (Riordan, 2014).

2.2. Meerwaarde van etnisch-culturele diversiteit voor organisaties

Een organisatie met een etnisch-cultureel divers samengesteld personeelsbestand kan vele voordelen opbrengen. Behalve dat het zorgt voor een mix van verschillende culturen op de werkvloer presteren organisaties ook nog eens beter hierdoor. Een belangrijke voorwaarde hiervoor is dat de leidinggevende de juiste competenties en kwalificaties bezit om te kunnen omgaan met een divers samengesteld team. Uit onderzoek blijkt dat er bij organisaties die actief diversiteitsbeleid voeren, discriminatie minder voorkomt, de tevredenheid en betrokkenheid van werknemers toeneemt, verzuim en verloop afneemt, kwaliteit van de dienstverlening verbetert en er betere besluitvorming plaatsvindt. Ook kan er beter ingespeeld worden op de wensen en behoeften van de klanten. Al deze voordelen leiden tot aangetoonde verbeteringen in financiële prestaties, meer marktgroei, betere dienstverlening naar klanten, interne en externe legitimering, meer productinnovatie, meer medewerkerstevredenheid en behoud van minderheidsgroepen (van Beek & Henderikse, 2015).

Organisaties met een verscheidenheid aan werknemers met verschillende afkomsten hebben vaak betere overlevingskansen omdat zij toegang hebben tot nieuwe markten, een betere aansluiting hebben met de divers samengestelde klantenkring en een groter vermogen hebben om aan te passen aan veranderingen. Doordat divers samengestelde teams verschillende inzichten kunnen leveren zijn deze teams vernieuwender, creatiever en lossen problemen beter op. Ook weten zij beter wat er speelt onder diverse klantengroepen waardoor zij sneller kunnen inspelen op de ontwikkelingen in de markt. Doordat zij een breder bereik hebben zijn deze teams beter in staat talenten aan te trekken en deze te behouden. Bovendien hebben deze organisaties meer tevreden en loyale medewerkers. Dit allemaal draagt bij aan een beter imago van de organisatie en aantrekkelijk werkgeverschap. Dit kan ervoor zorgen dat de organisatie een voorsprong heeft op de concurrenten (Rijksoverheid, z.d.; Diversiteit in bedrijf, 2017).

2.3. Belemmeringen en succesfactoren voor etnisch-culturele diversiteit & inclusie

Er zijn genoeg redenen om te investeren in etnisch-culturele diversiteit. Een toename aan etnisch-culturele diversiteit op de werkvloer is een goede vooruitgang, maar helaas leidt dit niet vanzelf tot een inclusieve bedrijfscultuur. Hierdoor bestaat de kans dat er ook negatieve effecten kunnen optreden als de culturele verschillen tussen werknemers niet goed wordt gemanaged en als er een inclusieve bedrijfscultuur ontbreekt. Voorbeelden van negatieve effecten zijn gebrek aan cohesie, miscommunicatie, wrijving en conflicten in relaties tussen medewerkers. Er kan ook weerstand en onverschilligheid optreden onder bestaand personeel en het management wat voortkomt uit vooroordelen die diep zijn ingesleten in een organisatiecultuur (Diversiteit in bedrijf, 2017).

De belangrijkste belemmeringen voor een inclusieve bedrijfscultuur zijn volgens Riordan (2014) sterke sociale normen (de 'ongeschreven' regels) en gebrek aan steun vanuit de dominante groep(sleden). Daarbij worden vier elementen onderscheiden:

- Mensen hebben de neiging om te kiezen voor mensen die op zichzelf lijken;
- subtiele vooroordelen zijn moeilijk te doorbreken en leiden tot uitsluiting;
- outgroup-werknemers, ook wel de minderheidsgroep, hebben soms de neiging om zich te conformeren. Meestal komt dit voort uit een coping mechanisme. Degenen die anders zijn dan de rest hebben de neiging om de verschillen te minimaliseren en zelfs bepaalde eigenschappen over te nemen om erbij te horen (Yoshino & Smith, 2014);
- ingroup-werknemers, ook wel de meerderheidsgroep, verzetten zich, omdat zij zich uitgesloten voelen van de diversiteitsinitiatieven en ervaren dit als onderscheiding en favoritisme van de desbetreffende groep (Plaut, Garnett, Buffardi & Sanchez-Burks, 2011).

De samenstelling van managementteams en de organisatiestructuur kunnen ook een belemmering vormen. Dat kan met name leiden tot minder toegang tot informele netwerken en tot scholings- en trainingsprogramma's.

Een inclusieve bedrijfscultuur is erg belangrijk als het diverse personeelsbestand behouden en uitstroom tegengegaan wil worden. Het onderzoek bij de Rijksoverheid (Hofhuis, Van Oudenhoven-van der Zee & Otten, 2008) concludeert dat medewerkers uit etnische minderheden vaker uit ontevredenheid vertrekken dan autochtone medewerkers. De redenen die ze opgeven zijn als volgt:

- Ze zijn ontevreden over de omgang met collega's en leidinggevende, waarbij conflicten deels te maken hebben met etnisch-culturele achtergrond;
- minder doorgroeimogelijkheden;
- te veel aandacht voor het anders-zijn, zowel in positieve als in negatieve zin;

- de collega's staan te weinig open voor diversiteit, waardoor er te weinig ruimte is om jezelf te zijn;
- gebrek aan steun van de leidinggevende, te weinig wederzijds begrip.

Een inclusieve bedrijfscultuur is belangrijk omdat werknemers die betrokken worden eerder geneigd zijn om informatie te delen en deel te nemen aan besluitvorming. Hieronder zijn een aantal succesfactoren die een organisatie kunnen helpen om een inclusieve bedrijfscultuur te creëren:

- Het topmanagement moet commitment tonen en open, duidelijk en consistent zijn over het belang van culturele diversiteit en inclusie;
- managers moeten het goede voorbeeld geven. Belangrijke eigenschappen van een goede manager zijn open-mindedness, culturele empathie, flexibiliteit, sociaal initiatief en emotionele stabiliteit. Managers nemen het voortouw om te praten over verschillen en het team ermee te leren omgaan;
- het creëren van een veilig werkklimaat waarbij werknemers elkaar met respect behandelen en ervoor open staan om andere perspectieven te begrijpen. Managers wordt aangeraden om aan werknemers met een culturele achtergrond vragen te stellen en hen te betrekken bij de organisatie. Dit zorgt voor een veilig werkklimaat. Doen alsof de organisatie geslacht-, cultuur- of etnisch neutraal is, heeft een negatief effect op het werkklimaat. Dit betekent dat men diversiteit niet moet negeren maar het juist ter sprake moet brengen (Nair & Vohra, 2015);
- een inspirerende en open leiderschapsstijl blijkt effectief te zijn voor de verbetering van de organisatiecultuur en binding van medewerkers (Celik, Ashikali & Groeneveld, 2013).

2.4. Discriminatie en uitsluiting

Pravini Baboeram, projectmanager & consultant bij ECHO (Expertisecentrum diversiteitsbeleid), noemt vijf argumenten in haar artikel om diversiteit & inclusie prioriteit te maken (2018). Baboeram heeft het over moraliteit, financiële winstgevendheid, anticipatie op de veranderende markt, innovatie en productiviteit. Moraliteit is een belangrijk argument die in dit onderzoek meer diepgang verdient. Zoals Pravini stelt zijn velen het erover eens dat kleur geen rol mag spelen tijdens selectieprocedures. Helaas blijkt uit de praktijk dat dit niet altijd het geval is. Discriminatie van kandidaten met een migratieachtergrond is een onderwerp dat vaak in het nieuws is. Discriminatie wordt gedefinieerd als *“het ongelijk behandelen en achterstellen van mensen op basis van kenmerken die er niet toe doen in een situatie”* (discriminatie.nl, z.d.).

Er zijn verschillende onderzoeken en experimenten gedaan die discriminatie en uitsluiting van deze groep bevestigen. De meeste resulteerden in schokkende feiten en cijfers. De Vrije Universiteit Amsterdam, het Nederlands Studiecentrum Criminaliteit en Rechtshandhaving, de Radboud Universiteit en Universiteit Utrecht zijn erachter gekomen dat sollicitanten met een niet-westerse achtergrond zonder strafblad minder vaak werden uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek dan Nederlanders mét een strafblad (van den Berg, Blommaert, Bijleveld & Ruiter, 2017).

Het Nationaal Stage Onderzoek Studenten (Souhuwat & van der Sluis, 2014) bevestigt dat sollicitanten met een migratieachtergrond meer dan vijf keer op sollicitatiegesprek zijn geweest voordat ze werden aangenomen. Ook is gebleken dat stagiaires met een Nederlandse afkomst meer stagevergoeding ontvangen dan stagiaires met een migratieachtergrond. Het verschil op WO-niveau is het hoogst met een gemiddelde van €82,02.

Een ander onderzoek (Andriessen, van der Ent, van der Linden & Dekker, 2015) dat is uitgevoerd in opdracht van de gemeente Den Haag toont aan dat werkgevers meer interesse hebben

in sollicitanten met een Nederlandse afkomst dan sollicitanten met een Surinaams-Hindoestaanse of Marokkaanse afkomst met vergelijkbare kwalificaties. Een soortgelijk onderzoek resulteert dat profielen en cv's met een Nederlandse naam 60% meer kans maken op een positieve reactie dan sollicitanten met een Arabische naam (Blommaert, van Tubergen, Bijleveld & Ruiter, 2014). Zo zijn er veel voorbeelden van soortgelijke onderzoeken. Belangrijk is om dit probleem te erkennen en om de juiste maatregelen te nemen om het tegen te gaan.

De overheid is in 2015 een campagne gestart genaamd 'Zet een streep door discriminatie' om de discriminatie van etnische minderheden aan te pakken. Helaas voelden veel werkgevers zich niet aangesproken omdat ook zij tegen discriminatie zijn. Zo zijn er werkgevers die toegeven de voorkeur te geven aan autochtone sollicitanten boven Marokkaanse Nederlanders, maar alsnog niet het idee hebben dat ze discrimineren omdat ze etniciteit wel relevant vinden. Terwijl dit juridisch gezien onder discrimineren valt (Van der Ent, 2016).

De Rijksoverheid erkent het probleem dat etnische discriminatie het vaakst voorkomt en probeert verschillende manieren om het aan te pakken (Rijksoverheid, 2018). Ondanks dat er in sommige sectoren een tekort is aan personeel staan te veel Nederlanders met een migratieachtergrond en nieuwkomers zoals statushouders uit het midden oosten aan de kant. Toch is het lastiger om statushouders aan het werk te krijgen omdat dit alleen kan "*door middel van op maat gesneden ondersteuning en langdurige begeleiding*" volgens Sociaal-Economische Raad voorzitter Mariëtte Hamer (De Telegraaf, 2018). Statushouders hebben moeite met het vinden van betaald werk. Uit de cijfers van Centraal Bureau voor Statistiek komt naar voren dat 11% van de statushouders werk hebben na tweeënhalf jaar vanaf het moment dat ze een verblijfsvergunning hebben gekregen (CBS, 2018). Hiervoor is het programma Verdere Integratie Arbeidsmarkt (VIA) opgesteld waarmee nieuwe ideeën en aanpakken worden uitgetest en uitgebreid. Ook wordt er in drie steden een programma gestart om jongeren met een migratieachtergrond te begeleiden richting werk. De minister heeft hiervoor 10 miljoen euro beschikbaar gesteld zodat de komende jaren dit soort nieuwe aanpakken uitgetest kunnen worden in de praktijk (Rijksoverheid, 2018).

2.5. Employer branding

Voordat een kandidaat in aanraking komt met de organisatie heeft hij al een bepaald beeld of gevoel over de organisatie. Mede via reclames, media en internet wordt er vaak op een onbewuste manier informatie verworven over de organisatie. Eigenschappen als naamsbekendheid, de grootte van de organisatie en het imago zijn hier voorbeelden van. Dit beeld kan door middel van employer branding bewust gevormd worden. Hierdoor kan een organisatie zichzelf profileren in de arbeidsmarkt. Door een centraal concept te ontwikkelen kan er een onderscheidend en aantrekkelijk werkgeversimago gecreëerd worden. Dit imago is belangrijk om onder andere potentiële werknemers aan te trekken. Cromheecke (2016) benadrukt het belang van het in kaart brengen van imago-dimensies die je doelgroep aantrekkelijk vindt, als je efficiënt wil rekruteren. Imago-dimensies worden verdeeld in instrumentele en symbolische dimensies. De instrumentele imago-dimensies hebben betrekking op de concrete en objectieve kenmerken van de functie en de organisatie, zoals salaris en werkinhoud. De symbolische imago-dimensies verwijzen naar de betekenissen en afleidingen die mensen maken over de subjectieve en abstracte eigenschappen van de organisatie. Employer branding staat in relatie met aantrekkelijk werkgeverschap. Uit het onderzoek van Cromheecke is gebleken dat er een aantal imago-dimensies zijn waardoor organisaties als aantrekkelijk ervaren worden. Deze zijn; interessante werkinhoud, aangename werkomgeving, goed salaris, innovatieve imago, competent en flexibel. Door een actieve samenwerking tussen de

afdelingen marketing en HR kunnen er gerichte boodschappen uitgezonden worden naar alle stakeholders.

2.6. Werving & selectie

Tijdens het werving- en selectieproces kan er sprake zijn van onbewuste vooroordelen en beoordelingsfouten waardoor sollicitanten met een migratieachtergrond een kleinere kans hebben op een positieve reactie. Werkgevers hoeven niet per se negatieve vooroordelen te hebben ten opzichte van sollicitanten met een migratieachtergrond. Dat werkgevers de voorkeur geven aan autochtonen verklaren zij met woorden als 'vertrouwder', 'veiliger', en 'gemakkelijker op de werkvloer'. Andere werkgevers spreken vanuit eerdere negatieve ervaringen met de doelgroep en ontkennen dat zij vooroordelen hebben. De negatieve ervaringen met werknemers met een migratieachtergrond worden niet als individu, maar als lid van een groep beoordeeld terwijl negatieve ervaringen met Nederlanders worden toegeschreven aan de persoon zonder dat er consequenties zijn voor andere Nederlanders (Van der Ent, 2016). Dit verschijnsel valt onder het raciale stereotype. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat de aanwezigheid van bepaalde karaktertrekken of etnische afkomst duiden op de aan- of afwezigheid van andere trekken (Roemer, 2012). Roemer benoemt ook andere beoordelingsfouten waarvan de meest relevante hieronder worden omschreven:

- De fundamentele attributiefout: de gedachte dat een individu altijd op dezelfde manier zal reageren als er een bepaald gedrag is laten zien. De beoordelaar gaat ervan uit dat het gedrag voortkomt uit een stabiele persoonlijkheidseigenschap terwijl het gedrag wordt beïnvloed door de situatie;
- stereotypen: de aanwezigheid van bepaalde persoonlijkheidstrekken duidt op de aan- of afwezigheid van andere eigenschappen. Bijvoorbeeld, mensen die technisch inzicht hebben kunnen minder goed omgaan met mensen;
- het halo en horn effect: bij het halo effect is er sprake van een 'overstraling' van één positieve trek die alle andere trekken beïnvloedt. Het horn effect is het tegenovergestelde. Opvallend is dat bij het horn effect een negatief punt of trek van de kandidaat de hele beoordeling negatief beïnvloedt. Onderzoek wijst aan dat het horn effect sterker is dan het halo effect. Dit wordt met name veroorzaakt door de angst dat de kandidaat niet goed zal functioneren. De selecteur zal dan hierdoor ter verantwoording worden geroepen;
- het luchtkastelen effect: eerdere indrukken of informatie beïnvloedt de latere beoordelingen van kandidaten;
- naar de persoon kijken in plaats van het gedrag: als de beoordeling niet alleen op het geobserveerde gedrag plaatsvindt maar op andere eigenschappen en kenmerken van de kandidaat;
- sympathie en overeenkomst: mensen voelen zich aangetrokken tot mensen die op zichzelf lijken. Beoordelaars geven de voorkeur aan de kandidaten die overeenkomsten met henzelf hebben;
- de ankerpunt theorie: de beoordelaar vergelijkt het gedrag van de kandidaat met hoe men zelf had gehandeld in dezelfde situatie. Het eigen presteren wordt gebruikt als een schaal waarmee men het gedrag van anderen meet.

2.7. MBO technici met een migratieachtergrond

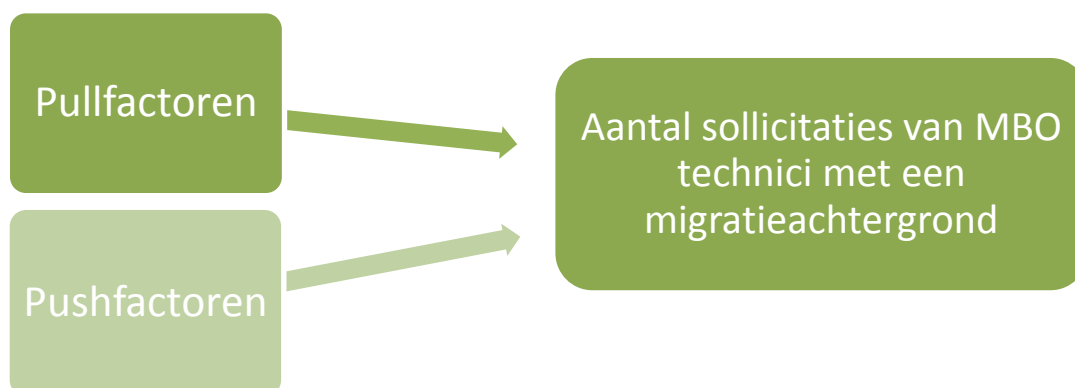
MBO technici zijn loyale werknemers die gemiddeld genomen 11 tot 20 jaar bij dezelfde werkgever werkzaam zijn. Het tekort beïnvloedt een organisatie op verschillende manieren. Voorbeelden zijn

dat er meer drukte en stress ontstaat op de werkvloer, stagnatie van de organisatiegroei, hogere lonen en afnemende kwaliteit van het werk. De grootste ergernissen binnen de technische sector zijn het aantal onbekwame mensen die op vacatures reageren en het imago van de sector. Tot slot is het kiezen van de juiste opleiding als grootste uitdaging aangegeven. (ROVC, 2017).

Meerdere organisaties in Nederland voeren beleid op het gebied van diversiteit en inclusie. Een van deze organisaties is ABN Amro die aangeeft dat Nederlanders met een migratieachtergrond een grote groep met potentie is die voor de komende jaren relevant is (van Beek & Henderikse, 2015).

MBO'ers met een migratieachtergrond beschouwen netwerken als de beste manier om aan een baan te komen. Reageren op vacatures in de krant en het internet zijn eveneens belangrijke zoekkanalen. Daarnaast wordt er ook veel verwacht van een actieve benadering van werkgevers door middel van open sollicitaties. Het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI) en uitzendbureaus worden nauwelijks als relevante zoekkanalen beschouwd. Spontane sollicitaties en het reageren op advertenties komen ook veel minder voor. Een knelpunt dat hierbij komt kijken is de beperkte sociale netwerken van etnische minderheden. De netwerken bestaan ook meestal uit mensen met dezelfde etniciteit en cultuur. Hierdoor zijn leden van deze groep onvoldoende in staat om aan een vaste baan te komen. Anderzijds zijn er werkgevers die aangeven om goed opgeleide sollicitanten met een migratieachtergrond aan te nemen, maar dat ze niet weten hoe ze deze groep kunnen bereiken (Klaver, Mevissen & Odé, 2005).

2.8. Conceptueel model



Figuur 1: Conceptueel model (eigen illustratie)

2.9. Hypothesen

H0: Er is geen verschil tussen de pullfactoren van MBO technici en die van MBO technici mét een migratieachtergrond.

H1: Er is een verschil tussen de pullfactoren van MBO technici en die van MBO technici mét een migratieachtergrond.

H0: Er is geen verschil tussen de pushfactoren van MBO technici en die van MBO technici mét een migratieachtergrond.

H1: Er is een verschil tussen de pushfactoren van MBO technici en die van MBO technici mét een migratieachtergrond.

3. Methoden van onderzoek

Als eerst worden de onderzoeksmethoden toegelicht waarna de onderzoeksdoelgroep wordt omschreven. Hierna wordt er ingegaan op het onderzoeksinstrument en de procedure. Ten slotte wordt uitgelegd op welke manier de verzamelde data wordt geanalyseerd.

3.1. Onderzoeksmethoden

Dit onderzoek valt onder de kwalitatieve methode. Op deze manier wordt meer diepgang bereikt over het onderwerp. Vooral omdat dit een beschrijvend onderzoek is, is het belangrijk om erachter te komen wat de achterliggende gedachten van de doelgroep zijn. Aan de hand van semigestructureerde interviews wordt er meer informatie verzameld over de push- en pullfactoren van MBO technici met een migratieachtergrond. De keuze voor semigestructureerde interviews is gemaakt doordat deze manier het mogelijk maakt om door te vragen. Daarnaast wordt er secundair onderzoek gedaan in de vorm van literatuuronderzoek. Hierin wordt zowel gebruik gemaakt van interne (organisatie onderzoeken) als externe bronnen (internet, wetenschappelijke literatuur, artikelen, rapporten en onderzoeken). Het onderzoek wordt uitgevoerd tijdens de Nationale Carrièrebeurs in Amsterdam op vrijdag 6 en zaterdag 7 april 2018 (De Nationale Carrièrebeurs, 2018). De respondenten worden geselecteerd aan de hand van een doelgerichte selectie steekproef. Dit houdt in dat de selectie plaatsvindt op bepaalde persoonskenmerken zoals opleidingsachtergrond en etniciteit. Leeftijd maakt hier geen deel van uit, omdat dit onderzoek niet is gericht op een specifieke leeftijdsgroep.

3.2. Onderzoeksdoelgroep

Dit onderzoek wordt uitgevoerd onder MBO technici met een migratieachtergrond. Er is voor deze doelgroep gekozen vanwege het tekort aan MBO technici in de arbeidsmarkt terwijl de vraag ernaar steeds groter wordt (ROVC, 2017). Het tekort is vooral op MBO-niveau 3 en hoger waarbij de vraag het grootst is naar technici die allround ingezet kunnen worden. De belangrijkste oorzaak van het tekort is de moeizame aansluiting van het onderwijs op het bedrijfsleven. Vergrijzing, het slechte imago van de sector en bezuinigingen op het technisch onderwijs zijn eveneens oorzaken van het tekort aan technici.

Voor dit onderzoek wordt er gestreefd om interviews af te nemen met minimaal 15 MBO technici met een migratieachtergrond. Deze doelgroep wordt benaderd tijdens de Nationale Carrièrebeurs op 6 & 7 april 2018. De doelgroep wordt herkend aan de kleur van de tassen die ze bij zich dragen. Er zijn namelijk verschillende kleuren waarbij iedere kleur een representatie is van het opleidingsniveau en de branche. Rood is de kleur die relevant is voor dit onderzoek omdat het staat voor MBO techniek. Tijdens deze beurs zijn er 120 werkgevers aanwezig, waaronder Alliander. De verwachting is dat er over beide dagen 10.000 bezoekers zullen komen, waarvan 1.000 met een technische achtergrond.

3.3. Onderzoeksinstrumenten & procedure

De data wordt zowel door middel van literatuuronderzoek en veldonderzoek verzameld. Met behulp van een audit diversiteit (Bellaart, Oostrik, & Razenberg, 2016) wordt er achterhaald hoe ver Alliander is op het gebied van etnisch-culturele diversiteit, deze audit is te vinden in bijlage 2. Het is een subjectief onderwerp waar verschillende afdelingen binnen een organisatie anders naar kijken. Daarom wordt deze audit ingevuld door de recruitment manager, de diversiteit & inclusie manager en de recruitment marketeer van Alliander. De keuze voor de afdelingen recruitment en MVO

(Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) is bewust gemaakt vanwege de grote verantwoordelijkheid en betrokkenheid voor dit thema. Met de uitkomsten wordt de eerste deelvraag beantwoord. Om de tweede deelvraag te beantwoorden wordt deze audit ook gestuurd naar andere organisaties met het verzoek om deze in te vullen. Ook worden evenementen bezocht die betrekking hebben tot het onderwerp diversiteit & inclusie. Deze evenementen zijn; de multiculturele inhouddag van Achmea, het charter bijeenkomst van diversiteit in bedrijf en een workshop arbeidsmarktcommunicatie bij het experience bureau DST (Didaktisch Service Team). De bezoeken aan deze evenementen dienen als oriëntatie en om meer diepgang te vergaren over het onderwerp D&I.

Literatuuronderzoek wordt gebruikt om meer achtergrondinformatie te vergaren over etnisch-culturele diversiteit en over de doelgroep. Er wordt gezocht op wetenschappelijke zoekmachines zoals Google Scholar en EBSCO (Elton Bryson Stephens Company). Ook worden documenten verzameld en gebruikt van organisaties die actief bezig zijn op het gebied van diversiteit & inclusie. Voorbeelden hiervan zijn ECHO, Diversiteit in bedrijf en ABN Amro. Verder wordt er gebruik gemaakt van actuele informatie over de technische branche. Hierbij behoren ook onderzoeken die door andere organisaties zijn uitgevoerd zoals ING Bank. Om de push- en pullfactoren van MBO technici te beschrijven wordt er gebruik gemaakt van een eerdere werkgeversimago-onderzoek (2017) van Alliander. Deze informatie is vrij recent en is specifiek gericht op de doelgroep die relevant is voor Alliander. Overigens wordt hiermee de derde deelvraag beantwoord.

De vierde deelvraag wordt onderzocht door middel van interviews die tijdens de Nationale Carrièrebeurs in RAI Amsterdam worden afgenomen. Het semigestructureerde interview wordt zodanig opgesteld dat er binnen een korte tijd veel informatie verkregen kan worden. Het is van belang om rekening te houden met de keerzijde van de locatie. Een beurs is een lawaaiige omgeving waar men niet bereid is om lang stil te staan bij één stand. Daarom is het belangrijk om de interviews zo snel mogelijk te laten verlopen zonder dat de respondenten verveeld raken. Na afloop krijgen de geïnterviewden een klein presentje mee als teken van dank voor de medewerking.

3.4. Analyses

Na verzameling van de resultaten van de audit diversiteit worden deze geanalyseerd door alle uitkomsten in één tabel te zetten en daarin de verschillen en overeenkomsten te vergelijken. Allereerst wordt dit gedaan voor Alliander. Indien er te veel verschillen zitten in de antwoorden wordt er een meeting ingepland met de recruitment manager, de diversiteit & inclusie manager en de recruitment marketeer om de discrepanties te bespreken. Het kan namelijk voorkomen dat werknemers van verschillende afdelingen de mate van etnisch-culturele diversiteit anders ervaren. Daarom is het belangrijk om bij elkaar te komen met degenen die het hebben ingevuld zodat er een eenduidig antwoord verkregen kan worden op de vragen in de audit zodat het representatief is voor Alliander (bijlage 3). Vervolgens wordt hetzelfde gedaan voor andere organisaties die de audit diversiteit hebben ingevuld. Er wordt een tabel gemaakt waarin de resultaten van deze organisaties worden weergegeven (bijlage 4).

De interviews worden getranscribeerd en gecodeerd waarna de resultaten in een tabel worden verwerkt. Transcriberen is het volledig uittypen van de interviews en coderen is het toekennen van labels aan benoemde onderwerpen. Als de codes zijn aangemaakt worden er verbanden gelegd en worden soortgelijke samengevoegd onder één categorie. Op deze manier ontstaan er verschillende thema's waar de verzamelde data in verdeeld kan worden. De push- en

pullfactoren van MBO technici uit het werkgeversimago-onderzoek (2017) worden vergeleken met de push- en pullfactoren die zijn vergaard uit de interviews. Op deze manier wordt er geanalyseerd wat de verschillen en overeenkomsten zijn.

4. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk wordt eerst toegelicht hoe dit onderzoek uiteindelijk in de praktijk is uitgevoerd. Daarna worden de deelvragen en de hypothesen die eerder in dit onderzoek zijn opgesteld beantwoord aan de hand van onderbouwingen die uit het onderzoek zijn verkregen.

4.1. Uitvoering

Zoals in het vorige hoofdstuk ook al is toegelicht is er gebruik gemaakt van een audit om de activiteit op het gebied van diversiteit te meten. Deze is door meerdere personen ingevuld, zowel vanuit Alliander als vanuit andere organisaties. Op verzoek wordt één van deze organisaties anoniem gehouden. Bij Alliander is deze audit door drie personen ingevuld. Vervolgens zijn de resultaten besproken en toegelicht tijdens een meeting. Er zijn hier veel inzichten over het thema uit voortgekomen. Dit was een belangrijke evaluatie om belangrijke voorbeeldfiguren binnen de organisatie met elk hun eigen verantwoordelijkheden over dit thema op één lijn te brengen. Onbewust heeft dit voor een basis gezorgd waar in de toekomst op gebouwd kan worden.

De audit is via email naar de desbetreffende personen van verschillende organisaties gestuurd. Deze contacten zijn verkregen via collega's en het eigen netwerk. Na verzameling van de resultaten zijn deze verwerkt in grafiek 1 om het overzichtelijk te maken. De resultaten van Alliander zijn ook hieraan toegevoegd.

Op vrijdag 6 en zaterdag 7 april zijn er 19 interviews gehouden met MBO technici met een migratieachtergrond. Deze zijn aangesproken naar aanleiding van hun roodgekleurde tassen. De eerste dag zijn er acht interviews gehouden en de tweede dag waren dit er elf. De opkomst van de doelgroep MBO technici was minder dan van tevoren verwacht werd. Vooral MBO technici met een migratieachtergrond waren in mindere mate aanwezig. De deelnemers werden aangesproken en naar de stand van Alliander geleid waar een statafel stond met twee stoelen, een laptop en samples (pennen, pepermuntjes, kartonnen VR-bril, flyers, etc.). De interviews zijn met de telefoon opgenomen zodat deze later getranscribeerd konden worden.

Literatuuronderzoek is gedaan aan de hand van bestaande onderzoeken over het thema etnisch-culturele diversiteit in organisaties. Er is onder andere gezocht op de websites [google.scholar.com](https://scholar.google.com), [google.com](https://www.google.com), ebSCOhost.com en hbr.org (Harvard Business Review). Ook is er gebruik gemaakt van bestaande (arbeids)marktonderzoeken over MBO techniek. Deze behoren tot organisaties als de Centraal Bureau Statistiek, Rijksoverheid en Sociaal en Cultureel Planbureau.

4.2. Resultaten

Alle data is verzameld, geanalyseerd en nu worden ze toegelicht en onderbouwd ter beantwoording van de deelvragen en de hypothesen. De vragen worden in chronologische volgorde behandeld. Aan de hand van de uitkomsten wordt de onderzoeksvraag in hoofdstuk vijf beantwoord.

4.2.1. Deelvraag 1: Wat doet Alliander op het gebied van etnisch-culturele diversiteit?

Deze vraag wordt beantwoord aan de hand van de etnisch-culturele audit (zie bijlage 2). Deze audit bestaat uit vijf onderdelen; 1. Visie en strategie, 2. Leiderschap, 3. Personeel, 4. Organisatiecultuur en 5. Borging. Ieder onderdeel bevat een aantal stellingen waarop geantwoord kan worden met inactief, startend, goed op weg, gevorderd of weet niet/n.v.t. In bijlage 3 zie je het overzicht van alle antwoorden die zijn gegeven door de recruitment manager, D&I manager en de recruitment marketeer van Alliander op de etnisch-culturele diversiteit audit. De antwoorden verschillen op veel

vlakken van elkaar. Na bespreking van deze incongruenties is er een concluderend antwoord gekozen. In totaal is er vier keer gekozen voor de antwoordkeuze 'inactief', 14 keer voor 'startend', vier keer voor 'goed op weg' en één keer voor 'gevoerd' (zie grafiek 1). Dit laat duidelijk zien dat Alliander nog startend is op het gebied van etnisch-culturele diversiteit.

Bij Alliander zijn er geen specifieke maatregelen genomen met betrekking tot de sollicitatieprocedure. Dit houdt in dat de sollicitatiecommissies geen training krijgen over divers selecteren en er is ook geen sprake van anoniem solliciteren. Daarnaast wordt de door- en uitstroom van bi-culturele medewerkers niet gemonitord. Het diversiteitsbeleid wordt ook niet gemonitord en managers worden niet beoordeeld op het uitvoeren van diversiteitsbeleid.

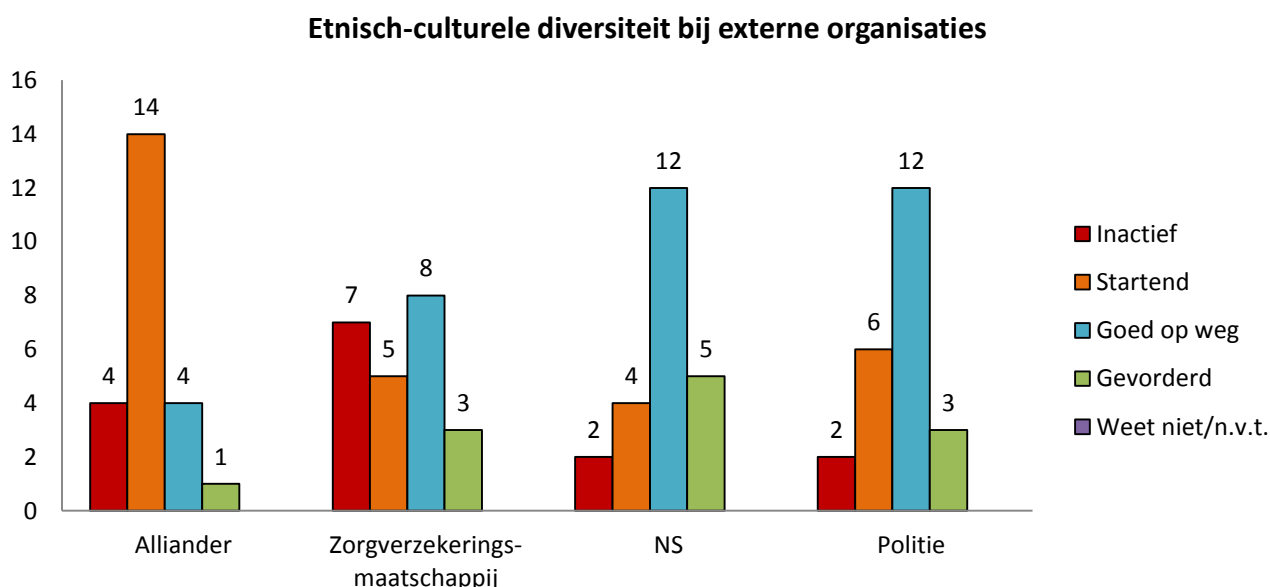
Ongeveer 60% van de vragen zijn beantwoord met 'startend'. Alliander is startend op vrijwel alle gebieden van de audit. Etnisch-culturele diversiteit is een thema binnen de organisatie waar af en toe aandacht aan wordt besteed. Er wordt gewerkt om een visie op etnisch-culturele diversiteit te formuleren. Alliander streeft naar een divers personeelsbestand, maar heeft hiervoor alleen binnen enkele organisatieonderdelen concrete maatregelen genomen. Al is men wel van plan om concrete doelen vast te stellen voor het diversiteitsbeleid. Ook zijn er plannen om het belang van etnisch-culturele diversiteit vanuit het topmanagement actief te gaan uitdragen. Dit is al wel het geval op het gebied van genderdiversiteit. Er worden ook plannen gemaakt om het draagvlak voor etnisch-culturele diversiteit te vergroten. Het is nog niet getoetst of het operationeel management de benodigde kennis, houding en vaardigheden heeft om diversiteit te managen. Er zijn wel plannen om managers toe te wijzen voor dit gebied. De etnisch-culturele diversiteit is nog niet vertegenwoordigd in alle lagen van de organisatie. Het huidige personeelsbestand is enigszins divers samengesteld, met name in de onderste functielagen. Er wordt nog geen rekening gehouden bij de werving van bi-culturele werknemers. Bi-cultureel staat voor mensen die twee culturen bezitten en meestal twee verschillende talen gebruiken (Algemeen Nederlands Woordenboek, z.d.). Men is zich al wel bewust van het belang ervan, alleen weet men niet hoe ze dit kunnen realiseren. Er wordt nog naar manieren gezocht om te werven via andere kanalen om de doelgroep te kunnen bereiken. Alliander streeft ook naar het behoud van een divers team, maar hier is nog geen expliciet beleid op gericht. Het behoud van bi-culturele medewerkers kan gestimuleerd worden door ze thuis te laten voelen in de organisatie. Hiervoor is het van belang dat het personeel in staat is om om te kunnen gaan met diversiteit. Er zijn plannen om een inclusieve werkcultuur en de deskundigheid van medewerkers te bevorderen. Ook worden er plannen gemaakt om te onderzoeken in hoeverre de diensten aansluiten bij de verwachtingen van de verschillende groepen in de markt.

Alliander is zich bewust van de meerwaarde van etnisch-culturele diversiteit en de voordelen die het met zich meebrengt, zoals een betere marktpositie en een betere aansluiting met de diverse klantengroep. Er zijn enkele specifieke voorzieningen die gericht zijn op de bi-culturele werknemers, zoals een gebedsruimte. Dit laat zien dat Alliander rekening houdt met etnisch-culturele behoeften van werknemers. Ook wordt er aandacht besteed aan de presentatie van diversiteit in de communicatie-uitingen. In het personeelstevredenheidsonderzoek worden er vragen gesteld over de tevredenheid over het diversiteitsbeleid, maar er worden nog geen inzichten verkregen in de verschillen tussen de diverse werknemers.

De verantwoordelijkheid voor het diversiteitsbeleid is op strategisch niveau belegd, met een volledig mandaat vanuit het topmanagement. Dit houdt in dat de verantwoordelijkheid voor het aansturen van diversiteitsbeleid op strategisch niveau ligt met een bevoegdheid om in de naam van een ander te handelen, zonder de daarbij horende verantwoordelijkheid.

4.2.2. Deelvraag 2: Wat doen andere organisaties op het gebied van etnisch-culturele diversiteit?

Om deze deelvraag te beantwoorden hebben een zorgverzekeringsmaatschappij, Nederlandse Spoorwegen (NS) en de Politie de etnisch-culturele diversiteit audit ingevuld. In grafiek 1 zijn alle resultaten van deze organisaties verwerkt. Dit is een algemeen overzicht van alle vijf de onderdelen van de audit. Op deze manier ziet u in één oogopslag hoe ver de organisaties zijn op het gebied van etnisch-culturele diversiteit en in welke fase de organisaties zitten. De vijf onderdelen zijn ook per onderdeel verwerkt in een tabel. Deze tabellen zijn te vinden in bijlage 6.



Grafiek 1: Resultaten etnisch-culturele audit van externe organisaties (eigen illustratie)

Er is duidelijk een verschil te zien tussen de resultaten van Alliander en die van andere organisaties. Zoals in de eerste deelvraag is benoemd, zit Alliander nog duidelijk in de *startende* fase op het gebied van etnisch-culturele diversiteit. De zorgverzekeringsmaatschappij is voor een deel *goed op weg*, maar op andere gebieden *inactief*. De NS en de Politie scoren allebei even hoog. Beide organisaties zijn *goed op weg*. De NS scoort het hoogst op *gevorderd* en het minste op *startend*, wat duidelijk maakt dat NS bewust bezig is op het gebied van etnisch-culturele diversiteit en er veel aandacht aan besteed. De politie maakt ook werk van etnisch-culturele diversiteit en is ook *goed op weg*.

Op het eerste onderdeel 'visie en strategie' (zie bijlage 6, Grafiek 5) heeft de zorgverzekeringsmaatschappij alle vragen met *goed op weg* beantwoord, terwijl de NS en de politie drie keer *goed op weg* en drie keer *gevorderd* hebben beantwoord. Dit betekent dat er aandacht is voor diversiteit in de organisatie en dat het een terugkomend onderwerp is, dat er een visie op papier is gezet, dat er concrete maatregelen worden genomen, dat het onderwerp diversiteit bij de partners onder de aandacht wordt gebracht en dat er concrete doelen zijn gesteld. Alliander heeft in tegenstelling tot deze organisaties vijf keer *startend* geantwoord en één keer *goed op weg*. Er kan gezegd worden dat de NS en de Politie een duidelijke visie en strategie hebben en dat Alliander deze nog aan het ontwikkelen is.

Op het tweede onderdeel 'leiderschap' (zie bijlage 6, Grafiek 6) heeft de zorgverzekeringsmaatschappij twee keer *inactief* en twee keer *startend* geantwoord. Bij deze organisatie wordt er nog niet gewerkt aan het vergroten van een draagvlak voor diversiteitsbeleid en de managers hebben ook nog geen specifieke deskundigheid in het managen van diversiteit. Er zijn al

wel plannen gemaakt om het belang van diversiteitsbeleid actief uit te gaan dragen vanuit het topmanagement. De NS heeft twee keer *startend* en twee keer *goed op weg* geantwoord en de Politie één keer *startend* en drie keer *goed op weg*. Bij de NS worden er plannen gemaakt om het draagvlak te vergroten en om managers toe te rusten op het gebied van etnisch-culturele diversiteit. Ook draagt het topmanagement het belang van diversiteitsbeleid uit en is de verantwoordelijkheid hiervoor op strategisch niveau belegd. Dit geldt ook voor de Politie.

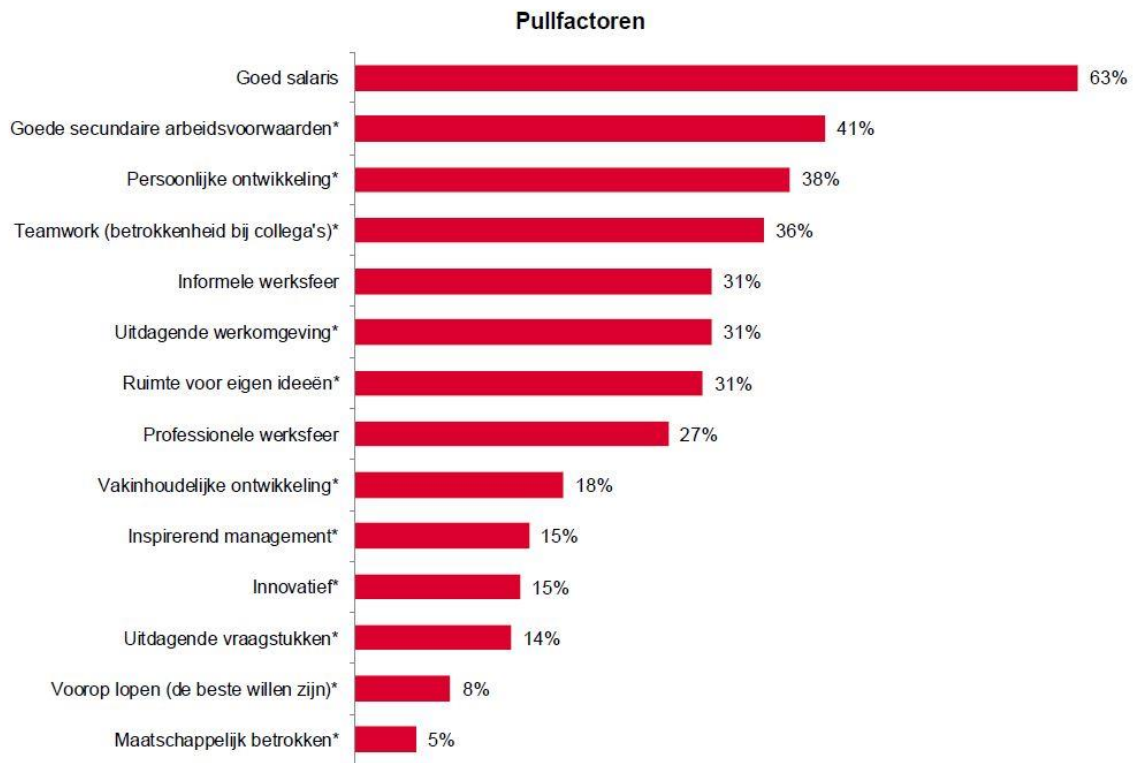
Op het derde onderdeel 'personeel' (zie bijlage 6, Grafiek 7) hebben de zorgverzekeringsmaatschappij en de Politie *inactief* geantwoord op het gebied van monitoring van door- en uitstroom van personeel op diversiteitsaspecten. Alle organisaties houden rekening met diversiteit bij de werving en selectie door bijvoorbeeld advertenties en vacatureteksten aan te passen. De NS heeft een plan gemaakt om de door- en uitstroom van personeel te meten op diversiteitsaspecten.

Op het vierde onderdeel 'organisatiecultuur' (zie bijlage 6, Grafiek 8) zijn de NS en de zorgverzekeringsmaatschappij *gevorderd* terwijl de Politie *startend* en Alliander *goed op weg* is. De NS is de enige organisatie waarbij een inclusieve werkcultuur wordt bevorderd. Onderwerpen als ongelijke behandeling en discriminatie zijn opgenomen in een klachtenregeling. Er is ook een klachtencommissie en een vertrouwenspersoon waar medewerkers terecht kunnen voor ondersteuning. De NS en de zorgverzekeringsmaatschappij laten in hun communicatie-uitingen zien dat zij diversiteit positief waarderen. De Politie is van plan om dit te doen. De zorgverzekeringsmaatschappij is als enige organisatie die voldoende specifieke voorzieningen heeft in het gebouw zoals, een gebedsruimte of een kolfruimte. De andere organisaties hebben een aantal van deze specifieke voorzieningen, maar nog niet in alle afdelingen.

Op het vijfde en laatste onderdeel 'borging' (zie bijlage 6, Grafiek 9) hebben alle organisaties minstens één keer met *inactief* geantwoord. De zorgverzekeringsmaatschappij en de NS beoordelen hun managers niet op het uitvoeren van diversiteitsbeleid en zij doen ook geen personeelstevredenheidsonderzoek waarmee ze inzicht krijgen in de verschillen tussen de groepen. De Politie heeft plannen op deze gebieden. De NS voert wel eens onderzoek naar de klanten, afnemers en stakeholders om te achterhalen of de producten en diensten aansluiten bij de verschillende groepen.

4.2.3. Deelvraag 3: Wat zijn de push- en pullfactoren voor MBO technici?

In het werkgeversimago-onderzoek van Allander (van den Bemd & Oonk, 2017) is onder andere onderzocht wat de pullfactoren zijn voor MBO technici kandidaten. In totaal hebben 145 respondenten met MBO als hoogst afgeronde opleiding in de techniek deelgenomen. Op afbeelding 1 ziet u een overzicht van deze factoren en de mate van relevantie voor deze doelgroep.



* Zijn de EVP's van Allander

Vraagstelling: "Welke aspecten zijn voor u van belang bij de keuze voor een werkgever?"

Grafiek 2: Pullfactoren MBO technici (van den Bemd & Oonk, 2017)

In het werkgeversimago-onderzoek is er geen onderscheid gemaakt tussen de pullfactoren van autochtonen en de pullfactoren van Nederlanders met een migratieachtergrond. Deze factoren van een doelgroep zijn wel degelijk belangrijk voor een organisatie zodat men erop kan inspelen en gerichte wervingscampagnes kan uitvoeren. Het is vooral belangrijk om die van een specifieke doelgroep waar weinig over bekend is in kaart te brengen. Allander wil etnisch-culturele diversiteit bevorderen, alleen weet men niet hoe. Door de pullfactoren van MBO technici met een migratieachtergrond in kaart te brengen wordt het duidelijker of zij andere factoren belangrijker vinden dan de respondenten van het werkgeversimago-onderzoek. Deze inzichten kunnen een brug vormen tussen de organisatie en de doelgroep.

De pushfactoren die benoemd zijn in hetzelfde onderzoek worden in afbeelding 2 weergegeven.



Figuur 2: Pushfactoren MBO technici (van den Bemd & Oonk, 2017)

Naast deze factoren hebben ze aangegeven dat ze Alliander een te onbekend en een te groot bedrijf vinden, met eentonig werk, waarvan ze twijfelen over of ze zouden willen werken in de energiebranche. Ook is er benoemd dat ze te weinig weten over de organisatie om te bepalen of het uitdagend genoeg is.

4.2.4. *Deelvraag 4: Wat zijn de push- en pullfactoren voor MBO technici met een migratieachtergrond?*

Uiteindelijk zijn er 19 interviews afgenomen met mensen uit de doelgroep. Hiervan zijn er 18 man en 1 vrouw. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 29, met een spreiding van 17 jaar tot en met 55 jaar. Alle respondenten zijn woonachtig in het Westen van Nederland. In totaal hebben negen respondenten een Surinaamse etniciteit, vier Marokkaanse, drie Turkse, drie Caraïbische, twee Spaanse, en één Iranese. Sommige respondenten hebben een gemixte afkomst waardoor het aantal respondenten niet overeenkomt met de aantallen bij de aangegeven afkomst. De vragen die hierna aan bod komen zijn tijdens de interviews gesteld.

Aan de respondenten is gevraagd op welke manier zij op zoek gaan naar werk en via welke kanalen dit gebeurt. Alle respondenten hebben aangegeven gebruik te maken van vacaturebanken tijdens het zoeken naar een baan. Hieronder wordt weergegeven welke vacaturebanken hoe vaak zijn genoemd:

- Indeed (7x)
- Monsterboard (3x), Nationale vacaturebank (3x), Jobbird (3x)
- Ict'ergezocht.nl (1x), stagemarkt.nl (1x)
- Andere vacaturebanken (2x)

Andere manieren waarop deze groep werk zoekt zijn door beurzen te bezoeken (8), via het eigen netwerk (6), LinkedIn (5), krantenadvertenties (4) en door de website van de organisatie te bezoeken (3). Daarnaast hebben twee respondenten aangegeven geen gebruik te maken van LinkedIn en twee andere respondenten hebben aangegeven geen gebruik te maken van het eigen netwerk.

Ook is er gevraagd waar de respondenten op letten tijdens het zoeken naar vacatures. Negen respondenten geven aan als eerst te kijken naar de functieomschrijving, de taken en verwachtingen. Zes respondenten kijkt naar de aansluiting met eerdere ervaring en gevolgde opleidingen. Zes respondenten hebben aangegeven naar de doorgroe- en opleidingsmogelijkheden te kijken. Vijf respondenten kijken naar het salaris en vijf respondenten kijkt naar de informatie over het bedrijf en de arbeidsvoorwaarden.

Vervolgens is er gevraagd welke factoren MBO technici met een migratieachtergrond belangrijk vinden bij de keuze voor een werkgever. Het bedrijfsprofiel inclusief de naamsbekendheid van de organisatie zijn factoren die het vaakst is genoemd, namelijk door vijf respondenten. Daarna is een leuke, enthousiaste en geïnteresseerde baas door vier respondenten genoemd. Hierna is doorgroeimogelijkheden drie keer genoemd. Ten slotte spelen factoren als duidelijke communicatie (2), bereikbaarheid van de organisatie (2) en salaris (2) een rol tijdens de keuze voor een werkgever.

Zestien respondenten geven de voorkeur aan persoonlijk contact met de werkgever wat betreft het houden van contact. Contact via andere kanalen zoals bellen is vijf keer genoemd, Skype is vier keer genoemd, WhatsApp drie keer en mailen twee keer. Een respondent beschrijft de voorkeur voor persoonlijk contact als *“Op die manier is het veel persoonlijker en kunnen miscommunicaties beter voorkomen worden.”* Ten slotte hebben twaalf respondenten aangegeven liever een leidinggevende met een coachende stijl te willen dan een leider die alleen vertelt wat de taken zijn. Vijf respondenten hebben liever een combinatie van beide leiderschapsstijlen en twee

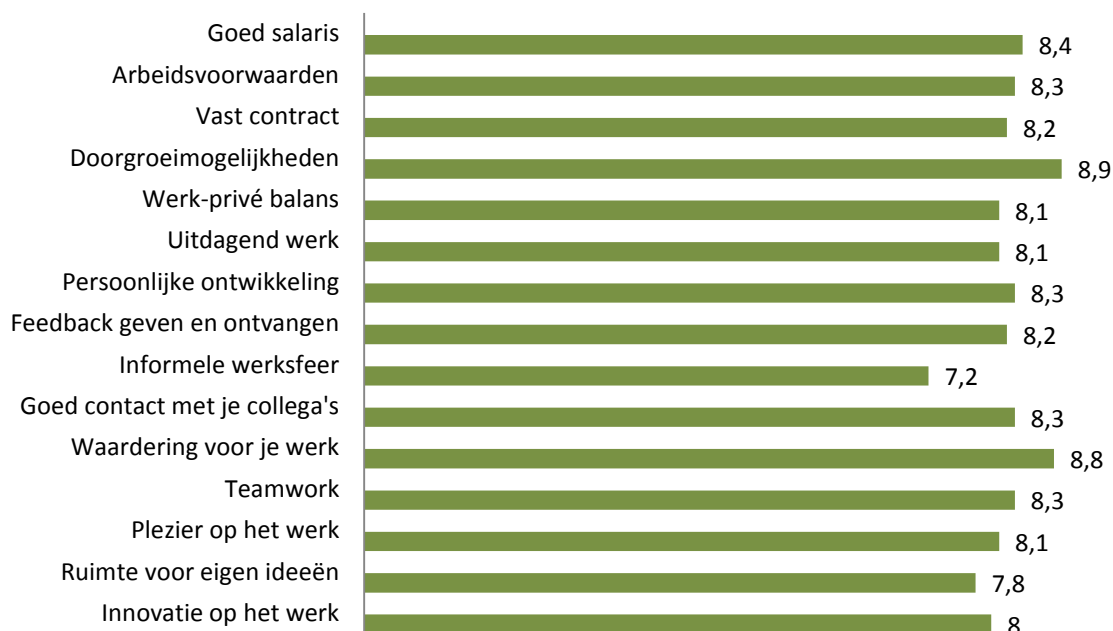
respondenten liever een leider die alleen leidt. Een respondent die liever een coachende leidinggevende heeft zegt *“Ik wil graag groeien in mijn werk in plaats van dat ik steeds op hetzelfde niveau blijf. Persoonlijke ontwikkeling vind ik belangrijk.”* Een andere beredenering is *“Beide zijn fijn, maar geef mij de kans om te proberen. Ondersteuning is een belangrijke factor.”* Een respondent die de voorkeur heeft voor een combinatie van beide stijlen zegt *“Er moet wel structuur zijn.”*

Goede kwaliteiten werkgever	Aantal keer genoemd
Het bieden van kansen voor ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden	10
Goede band en persoonlijk contact met werkgever	8
Goede werksfeer	7
Respect	5
Goede communicatie	5
Eerlijkheid en duidelijkheid	4
Goede begeleiding	4
Behulpzaamheid	3
Geduld	3
Aardig	3
Geen hiërarchie	3

Tabel 1: Goede kwaliteiten werkgever (eigen illustratie)

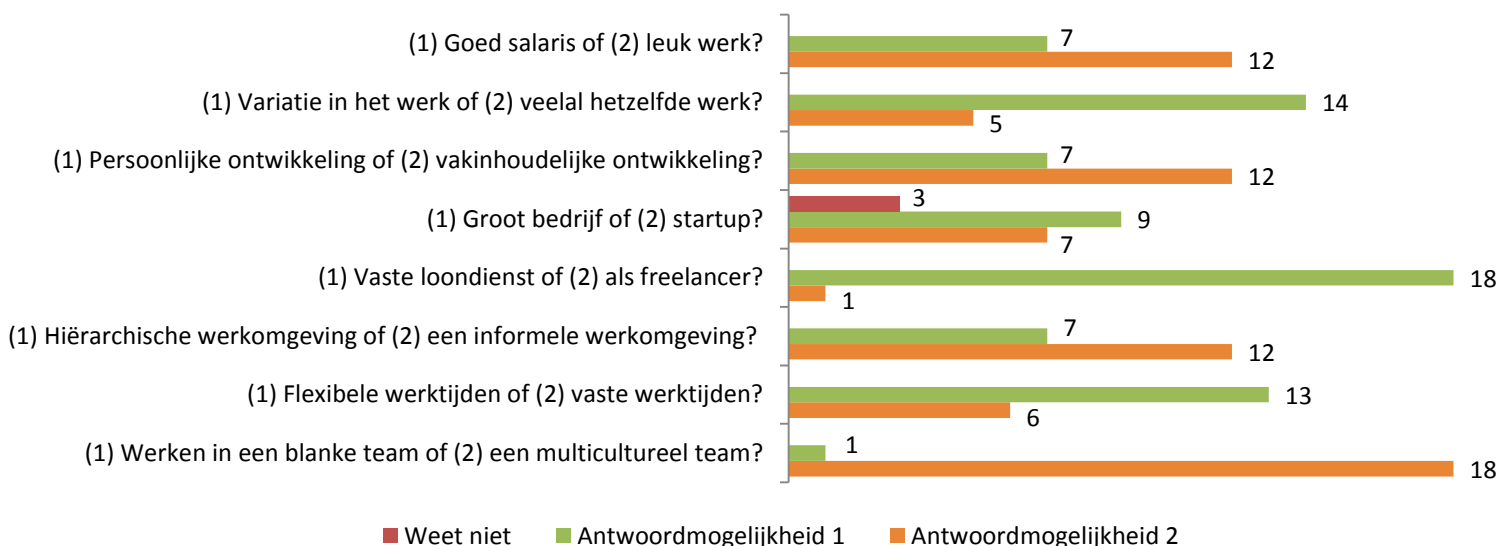
Hieronder ziet u een weergave van de gemiddelde scores van de pullfactoren die uit de interviews zijn voortgekomen. De geïnterviewde personen zijn gevraagd om een cijfer tussen de 1 en 10 te geven om het belang van de factoren uit te drukken, waarbij 1 staat voor helemaal niet belangrijk en 10 voor heel erg belangrijk.

Pullfactoren MBO technici met migratieachtergrond



Grafiek 3: Pullfactoren MBO technici met migratieachtergrond (eigen illustratie)

Het is opvallend dat op alle factoren vrij hoog is gescoord. Echter springen doorgroeimogelijkheden en waardering voor je werk uit. Eerder is ook een citaat genoemd van een respondent waarin wordt gezegd dat hij wil groeien en niet steeds dezelfde functie wil uitvoeren. Goed salaris komt op de derde plaats. Om een beter beeld te krijgen wat de belangrijkste pullfactoren zijn, is er aan de respondenten gevraagd om een keuze te maken tussen een mix van bovengenoemde factoren uit grafiek 2 en 3. De uitkomsten worden hieronder weergegeven in grafiek 4.



Grafiek 4: Pullfactoren MBO technici met migratieachtergrond (eigen illustratie)

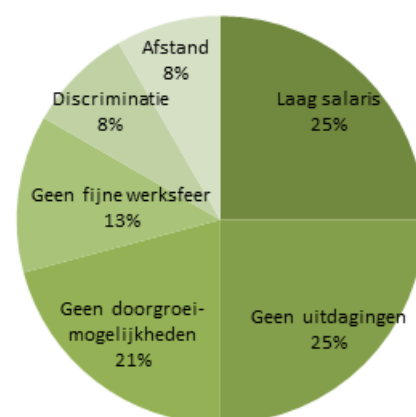
Ook hier komt naar voren dat goed salaris niet op de eerste plaats staat, men vindt leuk werk belangrijker. Dit wordt ook bevestigd door de antwoorden die zijn gegeven op een andere vraag die tijdens de interviews is gesteld. Op de vraag “Hoe kan een werkgever jou zo lang mogelijk aan boord houden?” hebben vijf respondenten geantwoord met goed salaris. Doorgroeimogelijkheden en ontwikkeling is daarentegen door zeven respondenten genoemd. Daarnaast valt het op dat deze groep veel waarde hecht aan een vaste loondienst en variatie in het werk. Ook kiest een groot aantal voor flexibele werktijden, vakinhoudelijke ontwikkeling en een informele werkomgeving. Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan te willen werken bij een groot bedrijf. De redenen die hiervoor zijn opgegeven hebben te maken met meer doorgroeimogelijkheden. De respondenten die liever bij een startup zouden willen werken geven de uitdaging als reden aan. Redenen die zijn genoemd op de vraag waarom deze groep bij Alliander zou willen werken zijn doorgroeimogelijkheden, groot bedrijf, variatie in het werk, innovatie en goed salaris.

Figuur 3 laat de belangrijkste pushfactoren zien die zijn genoemd door de respondenten. In eerdere uitkomsten over

de pullfactoren is steeds naar voren gekomen dat deze groep doorgroeimogelijkheden belangrijker vindt dan een goed salaris.

De gegevens in figuur 2 laten zien dat salaris toch wel degelijk een rol speelt bij de keuze voor een werkgever. Dit kan geïnterpreteerd worden als een gegeven dat salaris niet geheel onbelangrijk is en dat door een te laag salaris kandidaten afhaken of zelfs ontslag nemen.

Pushfactoren MBO technici met migratieachtergrond



Figuur 3: Pushfactoren MBO technici met migratieachtergrond (eigen illustratie)

5. Conclusies en aanbevelingen

Dit is het laatste hoofdstuk van deze scriptie. In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksvraag beantwoord aan de hand van de conclusies op de deelvragen die eerst omschreven worden. Daarna worden de hypothesen aanvaard of verworpen. Vervolgens wordt de zekerheid van de conclusies bediscussieerd. Na de beantwoording van het onderzoeksvraag worden de beperkingen van het onderzoek benoemd. Tot slot worden de aanbevelingen besproken waarin wordt verteld op welke manier het vraagstuk opgelost kan worden. De aanbevelingen worden uitgewerkt in een plan van aanpak en ook worden er aanbevelingen gegeven over eventuele vervolgonderzoeken.

5.1. Conclusies

5.1.1. Deelvraag 1: Wat doet Alliander op het gebied van etnisch-culturele diversiteit?

Uit de etnisch-culturele audit blijkt dat Alliander in de *startende fase* zit op het gebied van etnisch-culturele diversiteit. Het topmanagement is zich in ieder geval bewust dat divers samengestelde teams een positieve bijdrage kunnen leveren aan de organisatie. Er wordt vooral veel nagedacht over manieren om dit vraagstuk aan te pakken. Daarnaast worden samenwerkingen aangegaan met organisaties die gespecialiseerd zijn op dit gebied, zoals ECHO. Er wordt dit jaar voor het eerst deelgenomen aan hun mentorprogramma, waarbij hoogopgeleide bi-culturele studenten gekoppeld worden aan een mentor bij een organisatie. Op deze manier vindt er begeleiding plaats en komen deze studenten in aanmerking met het bedrijfsleven. Ook worden er veel plannen gemaakt, wat een kenmerk is van de startende fase.

Daarnaast heeft Alliander een plan van aanpak gemaakt met een 10-stappenplan om de etnisch-culturele diversiteit te bevorderen. Het ondertekenen van de charter diversiteit in bedrijf was de eerste stap van dit plan, wat kort daarna ook is ondertekend door Alliander. De doelstellingen in het plan zijn onderverdeeld over de afdelingen Raad van Bestuur, lijnmanagement, HRM, communicatie en MVO. Het beoogde resultaat wat in het 10-stappenplan wordt benoemd als: *“We willen dat in de bedrijfsvoering en processen door de verantwoordelijken tastbare en zichtbare initiatieven worden uitgevoerd, zodat we weten dat hier de juiste managementaandacht naartoe gaat en Alliander in 2020 door haar stakeholders wordt herkend als van hun.”* Daarnaast wordt er aandacht besteed aan branding, aantrekkelijk werkgeverschap en het bevorderen van de in- en doorstroom van hogere posities van de doelgroep met een migratieachtergrond. Onderdelen hiervan zijn onder andere workshops en trainingen over bias bewustzijn voor het recruitment team.

5.1.2. Deelvraag 2: Wat doen andere organisaties op het gebied van etnisch-culturele diversiteit?

Bij de zorgverzekeringsmaatschappij is diversiteit een terugkerend thema zonder prioriteit. Er is een visie op papier gezet en er worden concrete maatregelen genomen om een divers personeelsbestand te vormen. Het personeelsbestand is vooral divers samengesteld in de onderste functielagen. Er wordt niet altijd rekening gehouden met diversiteit tijdens werving, maar er wordt wel enigszins rekening gehouden met diversiteit in advertenties en vacatureteksten. In de gebouwen zijn er voldoende specifieke voorzieningen voor de specifieke behoeften van medewerkers. Ook doet deze organisatie structureel onderzoek naar de mate van aansluiting van hun producten en diensten bij de verschillende groepen in de markt.

Bij de Politie worden concrete maatregelen genomen binnen alle organisatieonderdelen om diversiteit tot een beter resultaat te leiden. Ook wordt er doelgericht gewerkt aan een divers

personeelsbestand in alle functielagen. De Politie brengt het onderwerp diversiteit ook onder de aandacht bij hun partners en hebben diversiteitsaspecten opgenomen in de leveranciersvoorwaarden. Het topmanagement draagt het belang van diversiteitsbeleid uit, maar dit gebeurt nog niet regelmatig. Wel is het zo dat een deel van de operationeel managers initiatieven neemt om het draagvlak voor diversiteitsbeleid te vergroten. De Politie implementeert enigszins diversiteit in de communicatie-uitingen zoals advertenties en vacatureteksten. Daarnaast zijn sommige onderdelen in de organisatie in staat om een divers personeelsbestand te behouden en is er net gestart met een deskundigheidsbevordering om de deskundigheid van medewerkers op het gebied van etnisch-culturele diversiteit te optimaliseren. Ook bij de Politie zijn er enkele specifieke voorzieningen voor de behoeften van medewerkers. Van de managers wordt verwacht dat zij de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van diversiteit op zich nemen, maar zij worden hier niet op beoordeeld. Tot slot zijn er plannen om te vragen naar de ervaringen rondom het diversiteitsbeleid in het personeelstevredenheidsonderzoek.

Bij de NS is diversiteit een prioriteit waarvoor binnen alle organisatieonderdelen aandacht voor is. Er is een visie op papier gezet, maar deze wordt nog niet gedeeld in de hele organisatie. De NS streeft naar een divers personeelsbestand en onderneemt hiervoor de benodigde acties. Ook zijn diversiteitsaspecten opgenomen in de leveranciersvoorwaarden. Indien medewerkers uitsluiting of ongelijke behandeling ervaren kunnen zij terecht bij een klachtencommissie en een vertrouwenspersoon, omdat die onderwerpen in een klachtenregeling zijn opgenomen. Ook de NS straalt diversiteit uit in de communicatie-uitingen.

5.1.3. Deelvraag 3: Wat zijn de push- en pullfactoren voor MBO technici?

Zowel de pushfactoren als de pullfactoren van MBO technici zijn in 4.2.3. weergegeven. Zie grafiek 2 voor de pullfactoren en figuur 2 voor de pushfactoren van MBO technici.

5.1.4. Deelvraag 4: Wat zijn de push- en pullfactoren voor MBO technici met een migratieachtergrond?

De pullfactoren van MBO technici met een migratieachtergrond die uit dit onderzoek zijn voortgekomen worden in de onderstaande tabel weergegeven.

Pullfactoren MBO technici met migratieachtergrond	Pullfactoren MBO technici
1. Doorgroeimogelijkheden	1. Goed salaris
2. Waardering voor je werk	2. Goede secundaire arbeidsvoorwaarden
3. Goed salaris	3. Persoonlijke ontwikkeling
4. Goede arbeidsvoorwaarden, Persoonlijke ontwikkeling, Goed contact met collega's & Teamwork	4. Teamwork
5. Vast contract & Feedback geven en krijgen	5. Informele werksfeer, Uitdagende werkomgeving & Ruimte voor eigen ideeën

Tabel 2: Top 5 Pullfactoren van MBO technici met migratieachtergrond en MBO technici (eigen illustratie)

De pushfactoren van MBO technici worden in tabel 3 weergegeven.

Pushfactoren MBO technici met migratieachtergrond	Pushfactoren MBO technici
• Laag salaris • Geen uitdagingen • Geen doorgroeimogelijkheden • Geen fijne werksfeer • Discriminatie • Reisafstand	• Reisafstand • Onbekende organisatie • Eentonig werk • Te oud om ontslag te nemen • Weet niet hoe uitdagend het werk is • Nieuwe werkgever moet beter zijn dan de huidige

Tabel 3: Verschil in pushfactoren van MBO technici met migratieachtergrond en MBO technici (eigen illustratie)

5.1.5. Hypothesen

H0: Er is geen verschil tussen de pullfactoren van MBO technici en die van MBO technici mét een migratieachtergrond.

Deze hypothese wordt verworpen. Uit de resultaten blijkt dat de pullfactoren van MBO technici met een migratieachtergrond verschillen met die van MBO technici. De redenen hiervoor worden onderbouwd in de volgende hypothese.

H1: Er is een verschil tussen de pullfactoren van MBO technici en die van MBO technici mét een migratieachtergrond.

Deze hypothese wordt aanvaard. In dit onderzoek is er inderdaad een verschil gevonden tussen de pullfactoren van MBO technici en de pullfactoren van MBO technici met een migratieachtergrond. Ondanks dat de prioriteiten verschillen zijn er toch een aantal factoren die door beide groepen als belangrijk worden ervaren. Deze zijn; goed salaris, goede arbeidsvoorwaarden, persoonlijke ontwikkeling en teamwork.

H0: Er is geen verschil tussen de pushfactoren van MBO technici en die van MBO technici mét een migratieachtergrond.

Deze hypothese wordt verworpen. Er is namelijk wel een verschil gevonden in de pushfactoren van beide groepen. De redenen hiervoor worden onderbouwd in de volgende hypothese.

H1: Er is een verschil tussen de pushfactoren van MBO technici en die van MBO technici mét een migratieachtergrond.

Deze hypothese wordt aanvaard. Er is inderdaad een verschil gevonden tussen de pushfactoren van beide groepen. De enige overeenkomsten die door beide groepen zijn genoemd zijn de reisafstand en de mate van uitdaging. Daarbuiten hebben deze groepen totaal andere factoren benoemd.

5.2. Discussie

De groep die is geïnterviewd bestaat uit 19 MBO technici met een migratieachtergrond die allemaal woonachtig zijn in het Westen van het land. Hierdoor kan er niet met zekerheid gezegd worden dat de resultaten voor iedere MBO'er met een migratieachtergrond gelden. Ten eerste, er is geen representatieve steekproef van de populatie genomen waardoor de externe validiteit erg laag is. Ten tweede, de kans bestaat dat de bewoners in het Westen van het land over een andere mentaliteit beschikken dan de bewoners van bijvoorbeeld het Oosten van het land. In de mini-documentaire over cultuurverschillen binnen Nederland vertelt Mathilde Jansen, taalwetenschapper en

wetenschapsjournalist, dat *“mensen wat meer nuchter zijn in Noord-Holland”* (De Rooij & Rensen, 2016). Dit zou van invloed geweest kunnen zijn op de antwoorden die zijn gegeven tijdens de interviews. De kans bestaat dat er andere push- en pullfactoren waren verzameld als een groep MBO technici met een migratieachtergrond uit het Oosten, het Noorden of het Zuiden geïnterviewd werden.

Een andere vorm van externe validiteit is als er sprake is geweest van sociaal wenselijke antwoorden. Dit kan beïnvloed zijn door de omgevingsfactoren, wat neerkomt op ecologische validiteit. De interviews zijn afgenomen tijdens een carrièrebeurs waar bezoekers komen met het doel om een potentiële werkgever te ontmoeten. De meeste mensen zijn zich bewust van het belang van de eerste indruk die men achterlaat (assertief.nl, z.d.). Bij een carrièrebeurs wordt er verwacht dat men zich kan profileren en zijn best doet om een goede indruk achter te laten. Dat kan ervoor gezorgd hebben dat er sociaal wenselijk geantwoord is omdat men zich zo goed mogelijk wil voordoen.

De resultaten zijn bruikbaar voor Alliander omdat er een inzicht verworven wilde worden over de push- en pullfactoren van een specifieke doelgroep. Er moet wel rekening gehouden worden met het feit dat alle respondenten wonen in het Westen van het land en dat er een mentaliteitsverschil kan optreden in vergelijking met andere delen van Nederland. Ook moet er rekening mee gehouden worden dat de resultaten niet gegeneraliseerd kunnen worden voor de hele populatie van MBO technici met een migratieachtergrond.

5.3. Beantwoording onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag luidt “Wat moet Alliander doen om MBO technici met een migratieachtergrond aan te trekken?”. Uit dit onderzoek is gebleken dat doorgroeimogelijkheden een belangrijke pullfactor is voor de respondenten. Alliander kan hierop inspelen door duidelijk te maken in de vacatures welke doorgroei- en opleidingsmogelijkheden er zijn. Ook kan dit vermeld worden in andere communicatie-uitingen van Alliander zoals de LinkedIn pagina, Twitter, de website van Alliander, enzovoorts. Daarnaast moet Alliander opletten dat het salaris niet te laag wordt, want dat is één van de grootste redenen die is aangegeven om niet te willen werken bij Alliander. Daarnaast kan het niet meer hebben van uitdagingen op het werk een reden zijn van vertrek. Ook vindt deze groep het krijgen van waardering voor het geleverde werk een belangrijke factor, met name waardering van collega’s en de leidinggevende. Goede arbeidsvoorwaarden zijn al van toepassing bij Alliander en ook is er ruimte voor persoonlijke ontwikkeling, onder andere in de vorm van online trainingen op GoodHabit. Daarnaast kunnen er cursussen en trainingen aangeboden worden op het gebied van vakinhoudelijke kennis en vaardigheden. Teamwork is voor zowel MBO technici als MBO technici met een migratieachtergrond belangrijk. Acties die op dit gebied uitgevoerd kunnen worden zijn trainingen en uitjes die gericht zijn om de samenwerking te verbeteren en te versterken. Een vast contract is eveneens een belangrijke pullfactor waar deze groep waarde aan hecht. Tot slot is het belangrijk dat het werk voldoende uitdaging bevat en dat er een fijne werksfeer is zonder ruimte voor discriminatie. Hieronder een overzicht van alle punten die zojuist zijn genoemd:

- Aantrekkelijke doorgroei- en opleidingsmogelijkheden bieden voor MBO technici met een migratieachtergrond;
- waardering tonen voor het geleverde werk;
- goede arbeidsvoorwaarden bieden;
- vakinhoudelijke ontwikkeling stimuleren door middel van het aanbieden van trainingen, cursussen en workshops op het gebied van vakinhoudelijke kennis en vaardigheden;

- teamwork aanmoedigen en samenwerkingen verbeteren door middel van het aanbieden van teamuitjes, trainingen, cursussen en workshops op het gebied van teambuilding;
- vast contract aanbieden of in ieder geval zicht geven op een vast contract;
- uitdagend werk aanbieden, dit kan in combinatie met het stellen van persoonlijke en werkgerelateerde doelen;
- een open, fijne en inclusieve werksfeer creëren waar discriminatie wordt aangepakt.

5.4. Beperkingen van het onderzoek

Externe organisaties zijn gevraagd om een etnisch-culturele audit in te vullen. Daarna zijn echter geen interviews of gesprekken gevoerd met degenen die de audit hebben ingevuld. Deze gesprekken hadden ertoe kunnen leiden dat er meer diepgang verkregen kon worden over de acties die momenteel ondernomen worden bij de organisaties op het gebied van etnisch-culturele diversiteit. De audit geeft alleen een beeld van de fase waarin de organisaties zich bevinden en zegt niks specifiek over de interventies of methodes die de organisaties toepassen. Een andere beperking is dat de respondenten niet verspreid wonen over heel Nederland, maar alleen tot het Westen behoren. Door het mentaliteitsverschil en de beperking van de generaliseerbaarheid van de resultaten kunnen er geen representatieve uitspraken gedaan worden.

5.5. Aanbevelingen

5.5.1. Draagvlak creëren voor etnisch-culturele diversiteit

Het aantrekken van MBO technici met een migratieachtergrond kan op twee manieren: intern en extern. Intern moet er draagvlak gecreëerd worden voor het thema etnisch-culturele diversiteit voor alle functielagen binnen de organisatie. Er moet actief gezocht worden naar manieren om dit te doen. Het is een lastig onderwerp dat erg beladen is waardoor het ook makkelijk mis kan gaan. Een divers samengesteld personeelsbestand zorgt niet meteen voor een inclusieve bedrijfscultuur. Daar moet aan gewerkt worden. Voordat een organisatie acties gaat ondernemen op het vlak van etnisch-culturele diversiteit moet er eerst nagedacht worden over de 'why'; "Waarom wil Alliander etnisch-culturele diversiteit bevorderen?". Pas wanneer er antwoord is verkregen op deze vraag kunnen er interventies en acties uitgevoerd worden. Dit betekent dat er eerst goed nagedacht moet worden over de 'why' waarna de motivatie vertaald moet worden naar een simpele formulering zodat deze begrepen kan worden door iedereen.

5.5.2. Trainingen en workshops voor recruiters en selecteurs

Zonder een divers samengesteld personeelsbestand ontstaat er geen inclusieve bedrijfscultuur. De eerste stap is dus om een divers samengesteld personeelsbestand te ontwikkelen. Dit begint bij het personeelsselectie proces, dus bij de recruiters en/of de selecteurs. In dit onderzoek is eerder aan bod gekomen dat sollicitanten met een migratieachtergrond minder kans maken dan zelfs een Nederlander mét een strafblad. Onder andere vooroordelen, stereotypen en onbewuste beoordelingsfouten van recruiters en/of selecteurs spelen hierbij een grote rol. Het bewust worden van deze verschijnselen is een belangrijke eerste stap in de goede richting. Bewustwording kan plaatsvinden door middel van trainingen, cursussen en/of workshops over het desbetreffende onderwerp. Om het effect te ervaren zou het geleerde ook daadwerkelijk in de praktijk toegepast moeten worden, zodat het niet alleen bij de theorie blijft. Het is een langdurig proces dat meer dan een aantal sessies nodig zal hebben. Er wordt geadviseerd om dit uit te besteden aan een extern gespecialiseerd trainingsbureau die de trainingen kunnen verzorgen. Hieronder is een top drie

gemaakt van gespecialiseerde trainingsbureaus op het gebied van etnisch-culturele diversiteit op de werkvloer:

1. Jaffar Consultancy

Dit consultancy bureau heeft 20 jaar ervaring op het gebied van interculturele communicatie, training en advies. Jaffar Consultancy is *“gespecialiseerd in het management en de toepassing van diversiteit en inclusiviteit in arbeidsorganisaties.”* (Jaffar Consultancy, z.d.). Er zijn twee trainingen die een bijdrage kunnen leveren aan de bevordering van etnisch-culturele diversiteit bij Alliander. Als eerste wordt het aangeraden dat het team recruitment de training ‘Kijk op kwaliteiten: interculturele selectiegesprekken’ gaat volgen. Op die manier worden de recruiters bewust van de onbewuste vooroordelen en door het oefenen met acteurs in lastige situaties krijgt men de kans om zich te ontwikkelen en te verbeteren. De tweede training is een wat algemenere training die zich richt op de interculturele samenwerking op de werkvloer. Het doel van deze training is om *“een meer effectieve samenwerking tussen de verschillende samenwerkingspartners te faciliteren, knelpunten te signaleren en aandachtspunten en vaardigheden voor de toekomst mee te geven.”* Beide trainingen hebben een duur van twee dagdelen en een terugkomdag.

2. Performance Company

Deze organisatie levert zowel bedrijfsadviezen als training- en coachsessies. Er wordt onder andere advies gegeven over hoe men beter kan samenwerken en hoe er omgegaan kan worden met een toename van het aantal medewerkers met een andere culturele achtergrond. Tijdens de training Cultural Awareness wordt er onder andere inzicht vergaard over de eigen vooroordelen en hoe er hiermee omgegaan kan worden. Ook worden er handvatten gegeven over hoe men kan omgaan met culturele diversiteit. Deze training duurt drie dagdelen voor een investering van €375,00.

3. BeHr Groep Nederland

De BeHr groep is een gespecialiseerde trainings-, coaching- en adviesbureau op het gebied van multicultureel vakmanschap. BeHr staat voor Bedrijfseducatie met Humor en resultaat. Dit bureau helpt organisaties om te gaan met complexe vraagstukken op het gebied van diversiteit door onder andere op maat gemaakte trainingen te verzorgen. Voorbeelden van onderwerpen die tijdens een training aan bod kunnen komen zijn multicultureel vakmanschap, interculturele communicatie en netwerkontwikkeling.

5.5.3. Coachsessies voor teamleiders van divers samengestelde teams

Naast het verzorgen van trainingen aan de werknemers van Alliander is het ook belangrijk dat de teamleiders en managers in staat zijn om de diversiteit in teams te kunnen leiden. Hiervoor zijn persoonlijke coachtrajecten aan te raden voor teamleiders van divers samengestelde teams zodat er meer aandacht is voor het individu en de specifieke context. Tijdens een persoonlijk coachtraject kan er actief gewerkt worden aan het vraagstuk waardoor dit een effectiever resultaat kan opleveren. Bovengenoemde organisaties kunnen ook benaderd worden voor persoonlijke coaching. Daarnaast kunnen managers ook getraind worden om de kwaliteiten van personeel met een migratieachtergrond te herkennen en goed weten in te zetten. Deze benadering wordt inclusief leidinggeven genoemd.

5.5.4. *Aannemen van recruiters en personeel met een migratieachtergrond*

Eerder is aangegeven dat kandidaten met een migratieachtergrond belemmeringen ervaren op het gebied van discriminatie en netwerk. Vele sollicitanten maken minder kans op een positieve reactie vanwege een buitenlandse (achter)naam. Het netwerk van mensen met een migratieachtergrond bestaat meestal uit een groot deel van mensen met dezelfde afkomst en achtergrond. Deze netwerken zijn ondervertegenwoordigd in het bedrijfsleven waardoor deze groep minder snel aan een goede vaste baan komt. Wat Alliander hiermee kan doen is meer werknemers met een migratieachtergrond aannemen die inzicht hebben in de verschillende culturen en leefwerelden van potentiële werknemers. Investeren in werknemers van verschillende culturen kan een brug vormen tussen de organisatie en de maatschappij. Op die manier worden er deuren geopend voor potentiële kandidaten met een migratieachtergrond, waaronder ook MBO technici met een migratieachtergrond.

5.5.5. *Doorgroei- en opleidingsmogelijkheden van MBO technici in kaart brengen*

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat MBO technici met een migratieachtergrond doorgroei- en opleidingsmogelijkheden erg belangrijk vinden. Voordat dit naar buiten gecommuniceerd kan worden is het belangrijk om intern te bepalen op welke manier dat gaat gebeuren. Welke doorgroei- en opleidingsmogelijkheden heeft Alliander te bieden? Op welke manier wordt dit gecombineerd met het werk? Komen er extra kosten bij? Door deze vragen te beantwoorden en op een aantrekkelijke manier te communiceren naar de potentiële werknemers krijgen zij een beeld van de mogelijkheden bij Alliander, waardoor de kans bestaat dat meer MBO technici met een migratieachtergrond zullen solliciteren.

5.5.6. *Werving van personeel via gespecialiseerde werving en selectiebureaus*

Sinds kort werkt Alliander samen met ECHO en zijn er plannen gemaakt voor de toekomst om hoogopgeleide multicultureel talent kennis te laten maken met Alliander. Daarom doet Alliander dit jaar mee met het mentorprogramma van ECHO. In dit geval doet ECHO de werving van het multicultureel talent. De werving van kandidaten met een migratieachtergrond kan dus ook op die manier verlopen; door middel van samenwerkingen met specialisten op het gebied van werving en selectie van multicultureel talent. Zo zijn er ook andere organisaties die een brug vormen tussen het bedrijfsleven en multicultureel talent, zoals Young Global People, het Agora netwerk en Arnhem Divers & Jong.

5.5.7. *Communicatie-uitingen*

Met de externe manier wordt met name de communicatie-uitingen bedoeld, zoals zojuist is benoemd. Daarnaast vallen ook employer branding, vacatureteksten, beeldmateriaal op de website van Alliander en de social media accounts onder externe communicatie-uitingen. Via deze kanalen wordt er een beeld geschetst over Alliander als organisatie naar de buitenwereld toe. Dit wordt ook wel employer branding genoemd, wat ook in hoofdstuk 2 aan bod is gekomen. Door middel van employer branding kan er bewust gekozen worden voor een uitstraling van een organisatie. Als Alliander een weerspiegeling wil zijn van de samenleving zou dit ook terug moeten komen in het beeldmateriaal wat de buitenwereld te zien krijgt. Deze beelden kunnen opgesteld worden op een manier dat aantrekkelijk is voor potentiële kandidaten met een migratieachtergrond. Men wordt aangetrokken tot anderen die op zichzelf lijken.

5.5.8. Aantal kandidaten tijdens een selectieproces

Uit het onderzoek van Johnson, Hekman & Chan (2016) is gebleken dat de mate van diversiteit in de sollicitantengroep bepalend is voor de keuze voor een kandidaat. Bijvoorbeeld, als één van de drie sollicitanten een kleur heeft dan bestaat er geen kans dat die persoon wordt aangenomen. Maar (!) als twee van de drie sollicitanten een kleur heeft dan is de kans veel groter dat de sollicitant met kleur wordt aangenomen. Hetzelfde principe geldt ook voor gender. Als er één vrouwelijke sollicitant is ten opzichte van drie mannelijke sollicitanten, dan is de kans 0% dat de vrouwelijke sollicitant wordt aangenomen. Dit verschijnsel wordt verklaart doordat de sollicitanten worden vergeleken met de meerderheidsgroep en als er maar één sollicitant is met een andere kenmerk, gender of etniciteit, betekent dit dat de verschillen worden ervaren als een risico. Dus als men etnisch-culturele diversiteit wil bevorderen kan er geprobeerd worden om minstens twee of drie sollicitanten met een migratieachtergrond uit te nodigen voor een sollicitatiegesprek. De verhouding met de meerderheidsgroep is onbelangrijk omdat er al sprake is van verschil bij twee of drie kandidaten die anders zijn dan de meerderheidsgroep. Al deze punten zijn verwerkt in een plan van aanpak die is toegevoegd als bijlage 7.

5.6. De rol van een toegepaste psycholoog

Een toegepaste psycholoog is breed opgeleid en kan bijna overal in het vakgebied ingezet worden. Zowel op training en coaching als bij werving en selectie. Preventie, mediation en diagnostisch onderzoek (tests en assessments) zijn eveneens gebieden waar een toegepaste psycholoog mee kan draaien. Vraagstukken die te maken hebben met arbeid- en organisatiepsychologie zoals werving van een specifieke doelgroep, het ontwikkelen en geven van workshops en/of trainingen en het onderzoeken van specifieke onderwerpen kunnen toevertrouwd worden aan een toegepaste psycholoog. Ook het begeleiden, coachen of counsellen van individuen vallen in het takenpakket. Een toegepaste psychologie professional kan een bijdrage leveren in de rol van trainer, coach, counselor, recruiter en onderzoeker om het vraagstuk van dit onderzoek op te lossen.

5.7. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In gesprek met externe organisaties

Als er in de toekomst een soortgelijk (kwalitatief) onderzoek wordt uitgevoerd, dan wordt het aangeraden om ook in gesprek te gaan met alle personen die een audit of vragenlijst hebben ingevuld. Daarmee wordt er completere informatie verzameld en kunnen de vergelijkingen op een dieper niveau plaatsvinden.

Representativiteit

De resultaten van dit onderzoek gelden alleen voor de groep die is geïnterviewd; MBO technici met een migratieachtergrond uit West-Nederland. Als men uitspraken wil doen over de gehele populatie dan is het verstandig om te kiezen voor een kwantitatief onderzoek in plaats van een kwalitatief onderzoek. Een combinatie van beide vormen zou ideaal zijn. Op die manier wordt er zowel informatie verzameld door middel van vragenlijsten waarvan de uitkomsten gegeneraliseerd kunnen worden en wordt er meer diepgang vergaard over het onderwerp.

Literatuurlijst

- Agora. (z.d.). *Agora Network – Connecting Cosmopolitan Talents*. Geraadpleegd op 3 juni 2018, van <http://agoranetwork.com/>
- Alliander. (z.d.). *Over Alliander*. Geraadpleegd op 12 februari 2018, van <https://www.alliander.com/nl/over-alliander>
- Andriessen, I., Van der Ent, B., Van der Linden, M., & Dekker, G. (2015). *Op afkomst afgewezen: Onderzoek naar discriminatie op de Haagse arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 20 maart 2018, van https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2015/Op_afkomst_afgewezen
- Baboeram, P. (2018, 14 mei). *5 argumenten om Diversiteit & Inclusie een prioriteit te maken*. Geraadpleegd op 21 maart 2018, van <https://www.linkedin.com/pulse/5-argumenten-om-diversiteit-inclusie-een-prioriteit-te-baboeram/>
- Begrippenlijst sociaal-cultureel volwassenenwerk. (z.d.). In *Encyclo.nl*. Geraadpleegd op 13 februari 2018, van <http://www.encyclo.nl/lokaal/10652>
- Behr Groep. (z.d.). *Wie is de BeHr Groep Nederland?* Geraadpleegd op 3 juni 2018, van <http://behrgroep.nl/>
- Bellaart, H., Oostrik, S., Razenberg, I. (2016). *EFFECTIEF DIVERSITEITSBELEID: TEL UIT JE WINST!* (Handreiking). Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.
- Bicultureel. (z.d.). In *Algemeen Nederlands Woordenboek*. Geraadpleegd op 28 mei 2018, van <http://anw.inl.nl/article/bicultureel>
- Blommaert, L., Van Tubergen, F. & Coenders, M. (2013). Discrimination of Arabic-Named Applicants in the Netherlands: An Internet-Based Field Experiment Examining Different Phases in Online Recruitment Procedures. *Social Forces*, 92(3), 957-982. <http://dx.doi.org/10.1093/sf/sot124>
- CBS. (2018, 17 april). *11 procent van statushouders heeft werk*. Geraadpleegd op 28 mei 2018, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/16/11-procent-van-statushouders-heeft-werk>
- CBS. (2016, 21 november). *Afbakening generaties met migratieachtergrond*. Geraadpleegd op 28 maart 2018, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2016/47/afbakening-generaties-met-migratieachtergrond>
- CBS. (2018, 14 mei). *Bevolking; generatie, geslacht, leeftijd en migratieachtergrond, 1 januari* [StatLine]. Geraadpleegd op 28 maart 2018, van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/37325/table?ts=1526470635359>
- CBS. (2017, 28 december). *Bevolking; geslacht, leeftijd en nationaliteit op 1 januari* [StatLine]. Geraadpleegd op 27 maart 2018, van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/03743/table?ts=1526474196161>
- Celik, S., Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2013). Diversity interventions and employee commitment in the public sector: The role of an inclusive organizational culture. *Gedrag en Organisatie*, 26. 329-352. Geraadpleegd op 19 maart 2018, van https://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/saniye_celik_-_diversiteitsinterventies_en_de_binding_van_werknemers_0.pdf
- Cromheecke, S. (2016). Employer branding: testen van enkele sleutelassumpties. *Peoplesphere*, 104. 56-59. Geraadpleegd op 24 mei 2018, van https://www.researchgate.net/profile/Saartje_Cromheecke/publication/305769116_Employ

- er_branding_Testen_van_enkele_sleutelassumpties/links/57a05ece08aec29aed235860/Emp
loyer-branding-Testen-van-enkele-sleutelassumpties.pdf
- De Nationale Carrièrebeurs. (2018). *De Nationale Carrièrebeurs*. Geraadpleegd op 25 mei 2018, van
<https://www.carrierebeurs.nl/de-nationale-carrierebeurs/item508>
- De Rooij, S., Rensen, L. (2016, 26 april). *Nederlandse cultuurverschillen: waar zitten ze?* Geraadpleegd
op 2 juni 2018, van
[https://www.rug.nl/research/groningertaalencultuur/in_de_media/nieuwsartikelen-
2016/16-04-26](https://www.rug.nl/research/groningertaalencultuur/in_de_media/nieuwsartikelen-2016/16-04-26)
- Discriminatie.nl. (z.d.). *Wat is discriminatie*. Geraadpleegd op 13 februari 2018, van
<https://www.discriminatie.nl/#/over-discriminatie/wat-is-discriminatie>
- Diversiteit. (z.d.). In *Van Dale*. Geraadpleegd op 13 februari 2018, van [http://www.vandale.nl/gratis-
woordenboek/nederlands/betekenis/diversiteit#.WoKyea7iapo](http://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/diversiteit#.WoKyea7iapo)
- Diversiteit in Bedrijf. (z.d.). *Charter Diversiteit*. Geraadpleegd op 22 februari 2018, van
<http://diversiteitinbedrijf.nl/charter-diversiteit-wat-is-het/>
- Duurzame energiebronnen. (2018). *Duurzame energiebronnen*. Geraadpleegd op 19 maart 2018, van
<http://www.duurzameenergiebronnen.nl/>
- Flexcraft techniek. (2017, 25 april). *Tekort vakmensen in techniek: oorzaken, gevolgen en
oplossingen*. Geraadpleegd op 12 februari 2018, van
[https://www.flexcrafttechniek.nl/2017/04/25/tekort-vakmensen-techniek-oorzaken-
gevolgen-en-oplossingen/](https://www.flexcrafttechniek.nl/2017/04/25/tekort-vakmensen-techniek-oorzaken-gevolgen-en-oplossingen/)
- Garnett, F. G., Buffardi, L. E., Sanchez-Burks J. (2011). *"What about me?" Perceptions of exclusion and
whites' reactions to multiculturalism*. Geraadpleegd op 2 juni 2018, van
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21534702>
- Hofhuis J., Van Oudenhoven - van der Zee, K., & Otten, S. (2008). *Uitstroom van allochtonen bij de
Rijksoverheid*. Geraadpleegd op 5 maart 2018, van
[https://www.aofondsrijk.nl/fileadmin/ao_data/Middelen/Onderzoeken/Onderzoek_uitstroo
mredenen.pdf](https://www.aofondsrijk.nl/fileadmin/ao_data/Middelen/Onderzoeken/Onderzoek_uitstroo
mredenen.pdf)
- Huijnk, W., Gijsberts, M., Dagevos, J. (2014). *Jaarrapport integratie 2013: Participatie van migranten
op de arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 27 maart 2018, van
[https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2014/Jaarrapport_integratie_20
13](https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2014/Jaarrapport_integratie_2013)
- ING Economisch Bureau. (2017). *Technisch MBO en arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 24 mei 2018, van
https://www.ing.nl/media/ING_EBZ_technisch-MBO-en-arbeidsmarkt_tcm162-125771.pdf
- Jaffar Consultancy. (z.d.). *All inclusive! Interculturele samenwerking op de werkvloer*. Geraadpleegd
op 3 juni 2018, van [http://www.jaffar.nl/nl/diensten/35-
diensten_training_basiscursus_intercult_samenwerk](http://www.jaffar.nl/nl/diensten/35-diensten_training_basiscursus_intercult_samenwerk)
- Jaffar Consultancy. (z.d.). *Kijk op kwaliteiten: interculturele selectiegesprekken*. Geraadpleegd op 3
juni 2018, van http://www.jaffar.nl/nl/diensten/36-diensten_training_kijk_op_kwaliteit
- Jaffar Consultancy. (z.d.). *Wie zijn we? Wat doen we?* Geraadpleegd op 3 juni 2018, van
<http://www.jaffar.nl/>
- Johnson, S., Hekman, D., Chan, E. (2016, 26 april). *If There's Only One Woman in Your Candidate Pool,
There's Statistically No Chance She'll Be Hired*. Geraadpleegd op 3 juni 2018, van
[https://hbr.org/2016/04/if-theres-only-one-woman-in-your-candidate-pool-theres-
statistically-no-chance-shell-be-hired?referral=00060](https://hbr.org/2016/04/if-theres-only-one-woman-in-your-candidate-pool-theres-statistically-no-chance-shell-be-hired?referral=00060)

- Klaver, J., Mevissen, J. W. M., & Odé, A. W. M. (2005). *ETNISCHE MINDERHEDEN OP DE ARBEIDSMARKT: Beelden en feiten, belemmeringen en oplossingen*. Geraadpleegd op 28 maart 2018, van https://www.bvekennis.nl/Bibliotheek/05-0301_SZW_allochtonen_arbeidsmarkt.pdf
- Lgbt. (2018, 26 april). In *Wikipedia*. Geraadpleegd op 5 maart 2018, van <https://nl.wikipedia.org/wiki/Lgbt>
- LinkedIn. (z.d.). *Arnhem Divers & Jong*. Geraadpleegd op 3 juni 2018, van <https://www.linkedin.com/company/arnhem-divers-jong/>
- MBO Start. (z.d.). *MBO opleidingen: Bouw en Techniek*. Geraadpleegd op 22 februari 2018, van <https://www.mbostart.nl/mbotechniek/>
- Nair, N., & Vohra, N. (2015). *Diversity and Inclusion at the Workplace: A Review of Research and Perspectives*. Geraadpleegd op 20 maart 2018, van <https://web.iima.ac.in/assets/snippets/workingpaperpdf/8631467072015-03-34.pdf>
- Over duurzame inzetbaarheid. (z.d.). *Zij-instroom: duurzame oplossing voor tekort aan technici*. Geraadpleegd op 12 februari 2018, van <http://overduurzameinzetbaarheid.nl/zijinstroom-duurzame-oplossing-voor-tekort-aan-technici/>
- Performance Company. (z.d.). *Bedrijfsadvies*. Geraadpleegd op 3 juni 2018, van <http://www.performancecompany.nl/bedrijfsadvies-voor-professionals>
- Planbureau voor de Leefomgeving. (z.d.). *Het doel voor 2050: veel lagere CO2-uitstoot*. Geraadpleegd op 21 maart 2018, van <http://themasites.pbl.nl/energietransitie/>
- Pullfactoren. (z.d.). In *Encyclo.nl*. Geraadpleegd op 12 feb 2018, van <http://www.encyclo.nl/begrip/pullfactoren>
- Pushfactoren. (z.d.). In *Encyclo.nl*. Geraadpleegd op 12 feb 2018, van <http://www.encyclo.nl/begrip/pushfactoren>
- Rijksoverheid. (z.d.). *Culturele diversiteit op de werkvloer*. Geraadpleegd op 22 februari 2018, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gelijke-behandeling-op-het-werk/culturele-diversiteit-werkvloer>
- Rijksoverheid. (2018, 30 maart). *Koolmees: werk snelste weg naar integratie*. Geraadpleegd op 22 februari 2018, van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2018/03/30/koolmees-werk-snelste-weg-naar-integratie>
- Rijksoverheid. (2018, 26 april). *Krachtige aanpak discriminatie blijft nodig*. Geraadpleegd op 22 februari 2018, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/discriminatie/nieuws/2018/04/26/krachtige-aanpak-discriminatie-blijft-nodig>
- Riordan, C. M. (2014, 5 juni). *Diversity Is Useless Without Inclusivity*. Geraadpleegd op 6 maart 2018, van <https://hbr.org/2014/06/diversity-is-useless-without-inclusivity>
- Roemer, G. (2012). *AOP3A Psychologische tests en assessment*. Geraadpleegd op 20 maart 2018, van https://leren.saxion.nl/bbcswebdav/pid-1405136-dt-content-rid-10344665_4/institution/AMA/TP/Hoofdstroom/A%26O/AOP3A/4141.pdf
- ROVC. (2018). *TechBarometer 2018*. Geraadpleegd op 24 mei 2018, van <https://www.rovc.nl/meer/Brochures-Downloads-Aanvragen.aspx?SOORT=D&BROID=193>
- Souhuwat, S., & Van der Sluis, B. (2014). *Nationaal Stage Onderzoek Studenten 2014*. Geraadpleegd op 19 maart 2018, van http://nationaalstageonderzoek.nl/media/nso_2014_students.pdf

- Szepietowska, E. (2010). *Diversiteit is meer dan kleur in organisatie*. Geraadpleegd op 27 maart 2018, van http://halleghorashi.com/nl/wp-content/uploads/2014/02/Diversiteit_is-meer_dan1.pdf
- Tijdwinst.com. (z.d.). *DE BIZARRE WETENSCHAP ACHTER DE 1E INDRUK (EN HOE JE EEN GOEDE MAAKT)*. Geraadpleegd op 3 juni 2018, van <https://assertief.nl/eerste-indruk/>
- Turkenburg, M., Van den Bulk, L., & Vogels, R. (2014, 23 januari). *Kansen voor vakmanschap in het MBO*. Geraadpleegd op 21 maart 2018, van https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2014/Kansen_voor_vakmanschap_in_het_MBO
- Van Beek, A., & Henderikse, W. (2015). *Goede voorbeelden culturele diversiteit, En 'good principles' toegepast in de praktijk*. Geraadpleegd op 5 maart 2018, van <http://diversiteitinbedrijf.nl/wp-content/uploads/2015/09/Goede-voorbeelden-culturele-diversiteit.pdf>
- Van den Bemd, E., Oonk, V., (2017). *Werkgeversimago-onderzoek Alliander 4-meting 2016* (Rapportage). Rotterdam: Intelligence Group.
- Van den Berg, C., Blommaert, L., Bijleveld, C. & Ruiter, S. (2017). Veroordeeld tot (g)een baan: Hoe delict- en persoonskenmerken arbeidsmarktkansen beïnvloeden. *Tijdschrift voor Criminologie*, 59(1-2), 113-135. <http://dx.doi.org/10.5553/TvC/0165182X2017059102007>
- Van der Ent, B. (2016, 28 juli). *Discriminerende werkgevers voelen zich niet aangesproken door overheids campagne*. Geraadpleegd op 21 maart 2018, van <https://www.socialevraagstukken.nl/discriminerende-werkgevers-voelen-zich-niet-aangesproken-door-overheidscampagne/>
- Werf&. (2015, 21 juli). *De 7 zonden van recruitment, deel 1: Homophily*. Geraadpleegd op 12 februari 2018, van <https://www.werf-en.nl/de-7-zonden-van-recruitment-deel-1-homophily/>
- Werf&. (2018, 19 maart). *Dit zijn alle 19 cases uit de voorselectie voor de Werf& Awards: het stemmen is nú begonnen*. Geraadpleegd op 21 maart 2018, van <https://www.werf-en.nl/dit-zijn-alle-20-genomineerden-voor-de-werf-awards-en-het-stemmen-is-nu-begonnen/>
- Wilms, T. (2017, 21 december). *Statushouders oplossing voor tekort aan technici?* Geraadpleegd op 12 februari 2018, van <https://www.installatiejournaal.nl/installatiebranche/nieuws/2017/12/statushouders-oplossing-voor-tekort-aan-technici-1017295>
- Yoshino, K., Smith, C. (2014). *Fear of Being Different Stifles Talent*. Geraadpleegd op 2 juni 2018, van <https://hbr.org/2014/03/fear-of-being-different-stifles-talent>
- Young Global People. (z.d.). *DE SCHAKEL TUSSEN MULTICULTUREEL TALENT EN HET BEDRIJFSLEVEN*. Geraadpleegd op 3 juni 2018, van <https://ygp.nl/>

Bijlagen

Bijlage 1: Eigen werk verklaring

Ondergetekende:

Cansu Yilmaz

verklaart ondubbelzinnig dat:

- 1) dit werkstuk eigen werk is en daarom geen inbreuk maakt op het auteursrecht van een ander,
- 2) alle gebruikte bronnen (waaronder internetpagina's) zijn voorzien van bronvermelding,
- 3) het verslag voor niet meer dan 5 % aan overgenomen passages uit 'werk van anderen' bevat.
- 4) dit verslag ook digitaal is ingeleverd via Safe Assign (Blackboard).

Plaats: Arnhem

Datum: 4 juni 2018

Handtekening:



N.B. Schending van bovengenoemde 'Eigen werkverklaring' wordt als fraude aangemerkt als bedoeld in Art. 19 OER.

Bijlagen

Bijlage 1 De items van de audit

1. Visie en strategie

1.1. In onze organisatie is diversiteit een prioriteit.

- Inactief: Diversiteit krijgt geen expliciete aandacht.
- Startend: In onze organisatie wordt sporadisch aandacht besteed aan diversiteit.
- Goed op weg: Er bestaat binnen meerdere organisatiegebieden en functielagen aandacht voor diversiteit in de organisatie. Het is een terugkerend thema, maar het heeft nog geen prioriteit.
- Gevorderd: Diversiteit is een prioriteit. Binnen vrijwel alle organisatiegebieden en functielagen is er aandacht voor.
- Weet niet / n.v.t.

1.2. Wij hebben onze visie op diversiteit samen met de medewerkers ontwikkeld en met de hele organisatie gedeeld.

- Inactief: Wij hebben geen visie met betrekking tot diversiteit vastgelegd.
- Startend: In onze organisatie zijn wij bezig om een visie op diversiteit te formuleren te bedenken hoe we medewerkers kunnen betrekken hierin.
- Goed op weg: Wij hebben een visie op papier gezet, medewerkers zijn enigszins betrokken in de visievorming en de visie is nog niet breed gedeeld in de organisatie.
- Gevorderd: Wij hebben een heldere, concrete visie geformuleerd en vastgelegd samen met de organisatie en onze stakeholders. De visie is met de gehele organisatie gedeeld.
- Weet niet/n.v.t.

1.3. Wij gaan ervan uit dat diversiteitsbeleid een positieve bijdrage kan leveren aan het resultaat van onze organisatie. (Denk aan het verkrijgen van een betere marktpositie en het bereiken van een divers samengestelde klantengroep).

- Inactief: Wij zien geen directe relatie tussen diversiteitsbeleid en het verbeteren van het resultaat in onze organisatie.
- Startend: Wij zijn ons bewust van de link tussen diversiteit en betere resultaten maar hebben nog geen concrete maatregelen genomen om dit te realiseren.
- Goed op weg: Wij nemen binnen enkele organisatieonderdelen concrete maatregelen om diversiteit tot een beter resultaat te laten leiden.
- Gevorderd: Wij nemen binnen alle organisatieonderdelen concrete maatregelen om diversiteit tot een beter resultaat te laten leiden.
- Weet niet / n.v.t.

1.4. Onze organisatie werkt doelgericht aan een divers samengesteld personeelsbestand in alle functielagen en afdelingen. (Bijvoorbeeld door aanpassingen in het werving- en selectiebeleid en het formuleren van streefcijfers).

- Inactief: Onze organisatie streeft niet naar een divers personeelsbestand.
- Startend: Onze organisatie streeft naar een divers personeelsbestand, maar heeft hiervoor geen concrete maatregelen genomen.
- Goed op weg: Onze organisatie streeft naar een meer divers personeelsbestand en heeft hiervoor enkele concrete maatregelen genomen.
- Gevorderd: Onze organisatie streeft naar een divers personeelsbestand in alle functielagen en afdelingen en werkt hier doelgericht aan, zoals bijvoorbeeld



door aanpassingen in het werving en selectiebeleid of door het vaststellen van streefcijfers.

- Weet niet / n.v.t.

1.5. Onze organisatie stimuleert ketenpartners en leveranciers om een positieve bijdrage te leveren aan het diversiteitsbeleid. (Bijvoorbeeld door diversiteit bij ketenpartners te agenderen en door diversiteitsaspecten op te nemen in de leveranciersvoorwaarden bij opdrachten of aanbestedingen).

- Inactief: We stimuleren onze ketenpartners en/of leveranciers niet om een positieve bijdrage te leveren op het gebied van diversiteit.
- Startend: Wij brengen het onderwerp diversiteit bij onze ketenpartners onder de aandacht.
- Goed op weg: Wij brengen het onderwerp diversiteit bij onze partners onder de aandacht en nemen het incidenteel mee in onze leveranciersvoorwaarden bij het uitzetten van opdrachten, of aanbestedingen.
- Gevorderd: Wij brengen het onderwerp diversiteit bij onze partners onder de aandacht en hebben diversiteitsaspecten opgenomen in onze leveranciersvoorwaarden bij het uitzetten van opdrachten, of aanbestedingen.
- Weet niet/n.v.t.

1.6. Voor het diversiteitsbeleid in onze organisatie hebben we concrete doelen vastgelegd. (Bijvoorbeeld voor diversiteit in bedrijfsvoering, marktgerichtheid en personeelsbeleid).

- Inactief: Er zijn geen concrete doelen vastgelegd.
- Startend: Wij zijn van plan om concrete doelen te gaan vaststellen.
- Goed op weg: Er zijn enkele concrete doelen gesteld, maar nog niet voor alle relevante organisatiefacetten.
- Gevorderd: Er zijn concrete diversiteitsdoelen vastgelegd op vrijwel alle relevante organisatiefacetten, zoals de bedrijfsvoering, de marktgerichtheid en het personeelsbeleid.
- Weet niet/n.v.t.

2. Leiderschap

2.1. Het topmanagement draagt het belang van diversiteitsbeleid actief uit.

- Inactief: Diversiteit is geen aandachtspunt voor het topmanagement.
- Startend: Er zijn plannen om vanuit het topmanagement om het belang van diversiteitsbeleid actief uit te gaan dragen.

- Goed op weg: De top draagt het belang van diversiteitsbeleid uit, maar nog niet regelmatig en niet in de gehele organisatie.
- Gevorderd: De top draagt het belang van diversiteitsbeleid regelmatig en in de gehele organisatie uit.
- Weet niet / n.v.t.

2.2. In onze organisatie is de verantwoordelijkheid voor het diversiteitsbeleid belegd op strategisch niveau, met een volledig mandaat vanuit het topmanagement.

- Inactief: Er is niemand in het management verantwoordelijk voor diversiteitsbeleid.
- Startend: Onze organisatie heeft plannen, maar de verantwoordelijkheid voor het aansturen van diversiteitsbeleid is niet bij het management belegd.
- Goed op weg: In onze organisatie is de verantwoordelijkheid voor het aansturen van diversiteitsbeleid op strategisch niveau belegd, maar het mandaat vanuit het topmanagement is beperkt.
- Gevorderd: In onze organisatie is de verantwoordelijkheid voor het aansturen van diversiteitsbeleid op strategisch niveau belegd, met een volledig mandaat vanuit het topmanagement.
- Weet niet / n.v.t.

2.3. Het operationeel management zorgt actief voor draagvlak voor diversiteit in de organisatie.

- Inactief: Er wordt niet gewerkt aan het vergroten van het draagvlak voor diversiteitsbeleid binnen onze organisatie.
- Startend: Het operationeel management is zich bewust van het belang van draagvlakontwikkeling en maakt plannen om het draagvlak te gaan vergroten.
- Goed op weg: Een deel van de operationeel managers neemt initiatieven om het draagvlak voor diversiteitsbeleid te vergroten.
- Gevorderd: Vrijwel alle operationeel managers in onze organisatie zijn blijvend actief om het draagvlak voor diversiteitsbeleid te vergroten.
- Weet niet / n.v.t.

2.4. Het operationeel management in onze organisatie heeft de kennis, houding en vaardigheden om diversiteit te managen. (Zij zijn bijvoorbeeld toegerust om leiding te geven aan divers samengestelde teams en zijn zich bewust van de impact van verschillen).

- Inactief: Managers bij onze organisatie hebben geen specifieke deskundigheid in het managen van diversiteit.

Effectief diversiteitsbeleid: tel uit je winst!

21



- Startend: Onze organisatie heeft plannen om managers toe te rusten op dit gebied.
- Goed op weg: Een deel van de operationeel managers in onze organisatie is voldoende toegerust om diversiteit te managen.
- Gevorderd: Vrijwel alle operationeel managers in onze organisatie zijn toegerust om diversiteit te managen, houden hun deskundigheid op peil en krijgen feedback op dit gebied.
- Weet niet / n.v.t.

3. Personeel

3.1. Ons huidige personeelsbestand is in alle lagen van de organisatie divers, en vergelijkbaar met de beroepsbevolking in ons werkgebied.

- Inactief: Ons personeelsbestand is niet divers, qua etnisch-culturele herkomst.
- Startend: Ons personeelsbestand is enigszins divers samengesteld qua etnisch-culturele herkomst en dan vooral in de onderste functielagen.
- Goed op weg: Ons personeelsbestand is enigszins divers samengesteld qua etnisch-culturele herkomst in meerdere functielagen.
- Gevorderd: Onze organisatie is in vrijwel alle functielagen divers samengesteld qua etnisch-culturele herkomst en daarmee een afspiegeling van de beroepsbevolking in ons werkgebied.
- Weet niet / n.v.t.

3.2. Bij de werving van nieuw personeel (waaronder trainees en stagiairs) houden wij expliciet rekening met diversiteit. (Denk bijvoorbeeld aan werving via specifieke kanalen en netwerken van divers personeel).

- Inactief: Er is met betrekking tot werving geen specifiek diversiteitsbeleid.
- Startend: Wij zijn ons bewust van het belang van specifieke werving om een meer divers personeelsbestand te verkrijgen, maar zoeken nog naar wegen om dat te bereiken.
- Goed op weg: Bij werving houden wij enigszins rekening met diversiteit door bijvoorbeeld in advertenties en vacatureteksten een divers publiek aan te spreken. Diversiteit is echter nog niet altijd een onderwerp bij de werving.
- Gevorderd: Voor de werving houden wij expliciet rekening met diversiteit. Er wordt een analyse gemaakt van de gewenste samenstelling van het team en wordt aan de hand van de wensen consequent doelgericht geworven langs verschillende kanalen.

sequent doelgericht geworven langs verschillende kanalen.

- Weet niet / n.v.t.

3.3. In onze selectieprocedure hebben wij maatregelen genomen om iedereen een gelijke kans te geven (Denk aan een training van sollicitatiecommissies en aan anoniem selecteren).

- Inactief: Er zijn geen specifieke maatregelen m.b.t. de selectieprocedure.
- Startend: Wij zijn ons bewust van de vooroordelen en obstakels die we tegen kunnen komen, maar we hebben nog geen concrete maatregelen genomen om de selectieprocedure te verbeteren.
- Goed op weg: Wij trachten rekening te houden met diversiteit in onze selectieprocedure, maar doen dat nog niet altijd, of in alle afdelingen.
- Gevorderd: In vrijwel al onze selectieprocedures wordt expliciet rekening gehouden met mogelijke factoren die gelijke kansen kunnen beïnvloeden. Er zijn concrete maatregelen genomen, zoals bijvoorbeeld deskundigheidsbevordering van de sollicitatiecommissie en 'anoniem selecteren', waarbij naam, afkomst en leeftijd op sollicitatiebrieven worden weggehaald.
- Weet niet / n.v.t.

3.4. Onze organisatie heeft expliciet beleid gericht op het behoud en de doorstroom van divers personeel. (Denk aan beleid dat erop gericht is om medewerkers in een minderheidspositie zich ook thuis te laten voelen in de organisatie).

- Inactief: Er is bij onze organisatie geen beleid voor het behoud van een divers personeelsbestand.
- Startend: Onze organisatie streeft naar behoud van een divers team, maar heeft nog geen concrete maatregelen genomen.
- Goed op weg: Onze organisatie heeft beleid om een divers personeelsbestand te kunnen behouden, maar dat wordt nog niet in alle onderdelen van de organisatie uitgevoerd.
- Gevorderd: Onze organisatie heeft beleid voor behoud van een divers personeelsbestand en dat wordt door de gehele organisatie uitgevoerd.
- Weet niet / n.v.t.

3.5. De door- en uitstroom van personeel wordt gemonitord op diversiteitsaspecten.

- Inactief: Wij differentiëren niet naar diversiteit met betrekking tot door- en uitstroom van personeel.

Effectief diversiteitsbeleid: tel uit je winst!

22



- Startend: Wij hebben een plan gemaakt om de door- en uitstroom van divers personeel te kunnen meten.
- Goed op weg: Wij meten de door- en uitstroom gedifferentieerd naar diversiteit, maar nog niet op meerdere vormen van diversiteit (b.v. gender, afkomst, handicap), of nog niet in de gehele organisatie.
- Gevorderd: Wij meten voor de gehele organisatie de door- en uitstroom van personeel, gedifferentieerd naar verschillende vormen van diversiteit. Daarnaast voeren wij exitgesprekken met aandacht voor de invloed van in- en uitsluitingsmechanismen.
- Weet niet / n.v.t.

3.6. Ons personeel heeft de juiste competenties (houding, kennis en vaardigheden) om goed om te kunnen gaan met de diversiteit onder de klanten en de collega's.

- Inactief: Onze organisatie heeft geen beleid dat er op gericht is om de deskundigheid van medewerkers op dit gebied te verbeteren.
- Startend: Er zijn plannen om de deskundigheid van medewerkers op dit gebied te bevorderen.
- Goed op weg: De deskundigheid van medewerkers op dit gebied is nog niet optimaal, maar er is gestart met deskundigheidsbevordering.
- Gevorderd: De deskundigheid van medewerkers wat betreft het effectief omgaan met diversiteit is goed. De medewerkers zijn zich bewust van de eigen normen en waarden, mogelijke cultuurverschillen en van minderheids-meerderheidsposities. Er is regelmatig nascholing.
- Weet niet / n.v.t.

4. Organisatiecultuur

4.1. In onze organisatie werken wij aan een 'inclusieve werkcultuur', waarin we verschillen tussen medewerkers positief vinden en we uitsluiting, ongelijke behandeling en discriminatie tegengaan. Deze onderwerpen zijn opgenomen in een klachtenregeling. Er is een klachtencommissie en een vertrouwenspersoon bij wie medewerkers terecht kunnen met klachten over deze thema's.

- Inactief: In onze organisatie wordt niet expliciet gewerkt aan een 'inclusieve werkcultuur'.
- Startend: In onze organisatie zijn plannen om een 'inclusieve werkcultuur' te gaan bevorderen.
- Goed op weg: In een deel van onze organisatie wordt een 'inclusieve werkcultuur' expliciet bevorderd.

Deze thema's zijn echter nog niet vastgelegd in een klachtenregeling.

- Gevorderd: In onze organisatie wordt een 'inclusieve werkcultuur' bevorderd, waarbij verschillen tussen medewerkers positief worden ervaren en uitsluiting, ongelijke behandeling en discriminatie worden tegengegaan. Deze onderwerpen zijn opgenomen in een klachtenregeling, er is een klachtencommissie en een vertrouwenspersoon die medewerkers ondersteuning kunnen bieden bij klachten over deze thema's.
- Weet niet / n.v.t.

4.2. In onze organisatie houden we expliciet rekening met de specifieke behoeften van medewerkers van diverse herkomst en religies en zijn er specifieke voorzieningen. (Denk bijvoorbeeld aan flexibel omgaan met etnische feestdagen, de ramadan-vastenperiode, halal en koosjer eten in de kantine en gebedsruimten.)

- Inactief: Wij bieden geen specifieke voorzieningen en houden geen rekening met specifieke behoeften van diverse medewerkers.
- Startend: We zijn ons bewust van de specifieke behoeften, maar concrete maatregelen hebben we nog niet genomen.
- Goed op weg: Binnen onze organisatie zijn enkele specifieke voorzieningen en houden we rekening met specifieke behoeften, maar nog niet in alle afdelingen.
- Gevorderd: Binnen de gehele organisatie zijn voldoende specifieke voorzieningen en is ruimte voor specifieke behoeften van medewerkers.
- Weet niet / n.v.t.

4.3. In onze communicatie en presentatie stralen wij uit dat wij een organisatie zijn die diversiteit in personeel, klanten en de samenleving positief waardeert.

- Inactief: We zijn niet bezig met onze uitstraling ten aanzien van diversiteit.
- Startend: Onze organisatie is van plan om dit in de communicatie en presentatie uit te stralen, maar heeft nog geen concrete activiteiten verricht op dit gebied.
- Goed op weg: In onze communicatie slagen wij er enigszins in om uit te stralen dat wij een organisatie zijn die diversiteit in personeel, klanten en de samenleving positief waardeert, maar nog niet ten aanzien van alle vormen van diversiteit.
- Gevorderd: In vrijwel al onze communicatie stralen wij uit dat wij een organisatie zijn die diversiteit in



personeel, klanten en de samenleving positief waardeert ten aanzien van alle vormen van diversiteit.

- Weet niet / n.v.t.

5. Borging

5.1. In onze organisatie worden managers beoordeeld op het uitvoeren van het diversiteitsbeleid en het behalen van concrete doelen op dit gebied.

- Inactief: Onze managers worden niet beoordeeld op het uitvoeren van diversiteitsbeleid.
- Startend: In onze organisatie is het de bedoeling dat managers de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van diversiteit op zich nemen, maar in de praktijk worden ze daar niet op beoordeeld.
- Goed op weg: Er is een structuur om managers te beoordelen op het uitvoeren van het diversiteitsbeleid, maar dat gebeurt nog niet in alle managementlagen en afdelingen.
- Gevorderd: In onze organisatie is een structuur om managers in alle managementlagen en afdelingen te beoordelen op het uitvoeren van het diversiteitsbeleid en het behalen van concrete doelen.
- Weet niet / n.v.t.

5.2. Wij voeren personeelstevredenheidsonderzoek uit, waarmee we inzicht krijgen in de verschillen tussen (diverse) groepen medewerkers.

- Inactief: Onze organisatie doet dit soort personeelstevredenheidsonderzoek niet.
- Startend: Wij hebben plannen om in ons personeelstevredenheidsonderzoek te onderzoeken wat de medewerkers vinden van het diversiteitsbeleid en of er verschillen zijn tussen groepen medewerkers in tevredenheid over onze organisatie.
- Goed op weg: In ons personeelstevredenheidsonderzoek stellen wij vragen waarmee we inzicht verkrijgen in de mening van medewerkers wat betreft de tevredenheid over het diversiteitsbeleid in onze organisatie, maar we hebben geen inzicht in de verschillen tussen groepen medewerkers (van diverse herkomst).
- Gevorderd: Met ons personeelstevredenheidsonderzoek verkrijgen wij inzicht in de mening van medewerkers over ons diversiteitsbeleid en in de verschillen tussen groepen medewerkers wat betreft de tevredenheid over onze organisatie. Wij vertalen de uitkomsten in concrete maatregelen.
- Weet niet / n.v.t.

5.3. Wij voeren onderzoek uit onder onze klanten, afnemers en/of stakeholders naar de mate waarin onze producten en diensten aansluiten bij de verwachtingen van verschillende groepen in de markt.

- Inactief: Onze organisatie doet hier geen onderzoek naar.
- Startend: Wij hebben plannen om dit te gaan onderzoeken.
- Goed op weg: Wij doen incidenteel wel eens onderzoek hiernaar, of op onderdelen, maar nog niet structureel.
- Gevorderd: Wij doen structureel onderzoek uit naar de mate waarin onze producten en onze dienstverlening aansluiten bij de diverse verwachtingen van verschillende groepen in de markt en de uitkomsten vertalen wij in concrete maatregelen.
- Weet niet / n.v.t.

5.4. Het diversiteitsbeleid is onderdeel van de reguliere planning & control-cyclus en wordt gemonitord aan de hand van kritieke prestatie-indicatoren. (Bij alle interne en externe activiteiten, houden wij als vanzelfsprekend rekening met diversiteit).

- Inactief: Er vindt geen monitoring van het diversiteitsbeleid plaats.
- Startend: Wij hebben onderzocht waar diversiteitsaspecten onderdeel kunnen worden van de planning & control cyclus. Wij hebben concrete plannen om het diversiteitsbeleid onderdeel te maken van de reguliere planning & control cyclus.
- Goed op weg: Wij hebben het diversiteitsbeleid deels ondergebracht in de reguliere planning & control cyclus.
- Gevorderd: Het diversiteitsbeleid is onderdeel van onze reguliere planning & control cyclus en wordt gemonitord aan de hand van kritieke prestatie-indicatoren. Bij alle interne en externe activiteiten, houden wij als vanzelfsprekend rekening met diversiteit.
- Weet niet / n.v.t.

Effectief diversiteitsbeleid: tel uit je winst!

24



Bijlage 3: Etnisch-culturele diversiteit audit ingevuld door Alliander managers

Inactief Startend Goed op weg Gevorderd Weet niet/n.v.t.	Manager Recruitment	Manager Diversiteit & Inclusie	Recruitment Marketeer	Eindconclusie
1. Visie en strategie				
1.1. In onze organisatie is diversiteit een prioriteit.	Goed op weg Er bestaat binnen meerdere organisatiegebieden en functielagen aandacht voor diversiteit in de organisatie. Het is een terugkerend thema, maar het heeft nog geen prioriteit.	Gevorderd Diversiteit is een prioriteit. Binnen vrijwel alle organisatiegebieden en functielagen is er aandacht voor.	Startend In onze organisatie wordt sporadisch aandacht besteed aan diversiteit.	Startend
1.2. Wij hebben onze visie op diversiteit samen met de medewerkers ontwikkeld en met de hele organisatie gedeeld.	Goed op weg Wij hebben een visie op papier gezet, medewerkers zijn enigszins betrokken in de visievorming en de visie is nog niet breed gedeeld in de organisatie.	Gevorderd Wij hebben een heldere, concrete visie geformuleerd en vastgelegd samen met de organisatie en onze stakeholders. De visie is met de gehele organisatie gedeeld.	Startend In onze organisatie zijn wij bezig om een visie op diversiteit te formuleren te bedenken hoe we medewerkers kunnen betrekken hierin.	Startend
1.3. Wij gaan ervan uit dat diversiteitsbeleid een positieve bijdrage kan leveren aan het resultaat van onze organisatie. (Denk aan het verkrijgen van een betere marktpositie en het bereiken van een divers samengestelde klantengroep).	Goed op weg Wij nemen binnen enkele organisatieonderdelen concrete maatregelen om diversiteit tot een beter resultaat te laten leiden.	Goed op weg Wij nemen binnen enkele organisatieonderdelen concrete maatregelen om diversiteit tot een beter resultaat te laten leiden.	Startend Wij zijn ons bewust van de link tussen diversiteit en betere resultaten maar hebben nog geen concrete maatregelen genomen om dit te realiseren.	Goed op weg
1.4. Onze organisatie werkt doelgericht aan een divers samengesteld personeelsbestand in alle functielagen en afdelingen. (Bijvoorbeeld door aanpassingen in het werving- en selectiebeleid en het formuleren van streefcijfers).	Goed op weg Onze organisatie streeft naar een meer divers personeelsbestand en heeft hiervoor enkele concrete maatregelen genomen.	Gevorderd Onze organisatie streeft naar een divers personeelsbestand in alle functielagen en afdelingen en werkt hier doelgericht aan, zoals bijvoorbeeld door aanpassingen in het werving en selectiebeleid of door het vaststellen van streefcijfers.	Startend Onze organisatie streeft naar een divers personeelsbestand, maar heeft hiervoor geen concrete maatregelen genomen.	Startend
1.5. Onze organisatie stimuleert ketenpartners en leveranciers om een positieve bijdrage te leveren aan het diversiteitsbeleid.	Startend Wij brengen het onderwerp diversiteit bij onze ketenpartners onder de aandacht.	Startend Wij brengen het onderwerp diversiteit bij onze ketenpartners onder de aandacht.	Startend Wij brengen het onderwerp diversiteit bij onze ketenpartners onder de aandacht.	Startend

(Bijvoorbeeld door diversiteit bij ketenpartners te agenderen en door diversiteitsaspecten op te nemen in de leveranciersvoorwaarden bij opdrachten of aanbestedingen).				
1.6. Voor het diversiteitsbeleid in onze organisatie hebben we concrete doelen vastgelegd. (Bijvoorbeeld voor diversiteit in bedrijfsvoering, marktgerichtheid en personeelsbeleid).	Startend Wij zijn van plan om concrete doelen te gaan vaststellen.	Goed op weg Er zijn enkele concrete doelen gesteld, maar nog niet voor alle relevante organisatiefacetten.	Inactief Er zijn geen concrete doelen vastgelegd.	Startend
2. Leiderschap				
2.1. Het topmanagement draagt het belang van diversiteitsbeleid actief uit.	Goed op weg De top draagt het belang van diversiteitsbeleid uit, maar nog niet regelmatig en niet in de gehele organisatie.	Gevorderd De top draagt het belang van diversiteitsbeleid regelmatig en in de gehele organisatie uit.	Inactief Diversiteit is geen aandachtspunt voor het topmanagement.	Startend
2.2. In onze organisatie is de verantwoordelijkheid voor het diversiteitsbeleid belegd op strategisch niveau, met een volledig mandaat vanuit het topmanagement.	Startend Onze organisatie heeft plannen, maar de verantwoordelijkheid voor het aansturen van diversiteitsbeleid is niet bij het management belegd.	Gevorderd In onze organisatie is de verantwoordelijkheid voor het aansturen van diversiteitsbeleid op strategisch niveau belegd, met een volledig mandaat vanuit het topmanagement.	Goed op weg In onze organisatie is de verantwoordelijkheid voor het aansturen van diversiteitsbeleid op strategisch niveau belegd, maar het mandaat vanuit het topmanagement is beperkt.	Gevorderd
2.3. Het operationeel management zorgt actief voor draagvlak voor diversiteit in de organisatie.	Inactief Er wordt niet gewerkt aan het vergroten van het draagvlak voor diversiteitsbeleid binnen onze organisatie.	Goed op weg Een deel van de operationeel managers neemt initiatieven om het draagvlak voor diversiteitsbeleid te vergroten.	Startend Het operationeel management is zich bewust van het belang van draagvlakontwikkeling en maakt plannen om het draagvlak te gaan vergroten.	Startend
2.4. Het operationeel management in onze organisatie heeft de kennis, houding en vaardigheden om diversiteit te managen. (Zij zijn bijvoorbeeld toegerust om leiding te geven aan divers samengestelde teams en zijn zich bewust van de impact van verschillen).	Inactief Managers bij onze organisatie hebben geen specifieke deskundigheid in het managen van diversiteit.	Startend & goed op weg Onze organisatie heeft plannen om managers toe te rusten op dit gebied. Goed op weg: Een deel van de operationeel managers in onze organisatie is voldoende toegerust om diversiteit te managen.	Goed op weg Een deel van de operationeel managers in onze organisatie is voldoende toegerust om diversiteit te managen.	Startend
3. Personeel				
3.1. Ons huidige personeelsbestand is in alle	Inactief Ons personeelsbestand is niet divers, qua etnisch-culturele herkomst.	Startend Ons personeelsbestand is enigszins divers samengesteld qua etnisch-	Startend Ons personeelsbestand is enigszins divers samengesteld qua	Startend

lagen van de organisatie divers, en vergelijkbaar met de beroepsbevolking in ons werkgebied.		culturele herkomst en dan vooral in de onderste functielagen.	etnisch-culturele herkomst en dan vooral in de onderste functielagen.	
3.2. Bij de werving van nieuw personeel (waaronder trainees en stagiairs) houden wij expliciet rekening met diversiteit. (Denk bijvoorbeeld aan werving via specifieke kanalen en netwerken van divers personeel).	Startend	Wij zijn ons bewust van het belang van specifieke werving om een meer divers personeelsbestand te verkrijgen, maar zoeken nog naar wegen om dat te bereiken.	Wij zijn ons bewust van het belang van specifieke werving om een meer divers personeelsbestand te verkrijgen, maar zoeken nog naar wegen om dat te bereiken.	Startend
3.3. In onze selectieprocedure hebben wij maatregelen genomen om iedereen een gelijke kans te geven (Denk aan een training van sollicitatiecommissies en aan anoniem selecteren).	Inactief	Goed op weg Wij trachten rekening te houden met diversiteit in onze selectieprocedure, maar doen dat nog niet altijd, of in alle afdelingen.	Inactief Er zijn geen specifieke maatregelen m.b.t. de selectieprocedure.	Inactief
3.4. Onze organisatie heeft expliciet beleid gericht op het behoud en de doorstroom van divers personeel. (Denk aan beleid dat erop gericht is om medewerkers in een minderheidspositie zich ook thuis te laten voelen in de organisatie).	Inactief	Startend Onze organisatie streeft naar behoud van een divers team, maar heeft nog geen concrete maatregelen genomen.	Startend Onze organisatie streeft naar behoud van een divers team, maar heeft nog geen concrete maatregelen genomen.	Startend
3.5. De door- en uitstroom van personeel wordt gemonitord op diversiteitsaspecten.	Inactief	Inactief Wij differentiëren niet naar diversiteit met betrekking tot door- en uitstroom van personeel.	Inactief Wij differentiëren niet naar diversiteit met betrekking tot door- en uitstroom van personeel.	Inactief
3.6. Ons personeel heeft de juiste competenties (houding, kennis en vaardigheden) om goed om te kunnen gaan met de diversiteit onder de klanten en de collega's.	Inactief	Inactief Onze organisatie heeft geen beleid dat erop gericht is om de deskundigheid van medewerkers op dit gebied te verbeteren.	Startend Er zijn plannen om de deskundigheid van medewerkers op dit gebied te bevorderen.	Startend
4. Organisatiecultuur				
4.1. In onze organisatie werken wij aan een 'inclusieve werkcultuur', waarin we verschillen tussen medewer-	Inactief	Gevorderd In onze organisatie wordt een 'inclusieve werkcultuur' bevorderd, waarbij verschillen tussen medewerkers positief	Startend In onze organisatie zijn plannen om een 'inclusieve werkcultuur' te gaan bevorderen.	Startend

kers positief vinden en we uitsluiting, ongelijke behandeling en discriminatie tegengaan. Deze onderwerpen zijn opgenomen in een klachtenregeling. Er is een klachtencommissie en een vertrouwenspersoon bij wie medewerkers terecht kunnen met klachten over deze thema's.		worden ervaren en uitsluiting, ongelijke behandeling en discriminatie worden tegengaan. Deze onderwerpen zijn opgenomen in een klachtenregeling, er is een klachtencommissie en een vertrouwenspersoon die medewerkers ondersteuning kunnen bieden bij klachten over deze thema's.		
4.2. In onze organisatie houden we expliciet rekening met de specifieke behoeften van medewerkers van diverse herkomst en religies en zijn er specifieke voorzieningen. (Denk bijvoorbeeld aan flexibel omgaan met etnische feestdagen, de ramadan-vastenperiode, halal en koosjer eten in de kantine en gebedsruimten.)	Goed op weg Binnen onze organisatie zijn enkele specifieke voorzieningen en houden we rekening met specifieke behoeften, maar nog niet in alle afdelingen.	Goed op weg Binnen onze organisatie zijn enkele specifieke voorzieningen en houden we rekening met specifieke behoeften, maar nog niet in alle afdelingen.	Goed op weg Binnen onze organisatie zijn enkele specifieke voorzieningen en houden we rekening met specifieke behoeften, maar nog niet in alle afdelingen.	Goed op weg
4.3. In onze communicatie en presentatie stralen wij uit dat wij een organisatie zijn die diversiteit in personeel, klanten en de samenleving positief waardeert.	Goed op weg In onze communicatie slagen wij er enigszins in om uit te stralen dat wij een organisatie zijn die diversiteit in personeel, klanten en de samenleving positief waardeert, maar nog niet ten aanzien van alle vormen van diversiteit.	Goed op weg In onze communicatie slagen wij er enigszins in om uit te stralen dat wij een organisatie zijn die diversiteit in personeel, klanten en de samenleving positief waardeert, maar nog niet ten aanzien van alle vormen van diversiteit.	Goed op weg In onze communicatie slagen wij er enigszins in om uit te stralen dat wij een organisatie zijn die diversiteit in personeel, klanten en de samenleving positief waardeert, maar nog niet ten aanzien van alle vormen van diversiteit.	Goed op weg
5. Borging				
5.1. In onze organisatie worden managers beoordeeld op het uitvoeren van het diversiteitsbeleid en het behalen van concrete doelen op dit gebied.	Inactief Onze managers worden niet beoordeeld op het uitvoeren van diversiteitsbeleid.	Startend In onze organisatie is het de bedoeling dat managers de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van diversiteit op zich nemen, maar in de praktijk worden ze daar niet op beoordeeld.	Inactief Onze managers worden niet beoordeeld op het uitvoeren van diversiteitsbeleid.	Inactief
5.2. Wij voeren personeelstevredenheidsonderzoek uit, waarmee we inzicht krijgen in de verschillen tussen (diverse) groepen medewerkers.	Inactief Onze organisatie doet dit soort personeelstevredenheidsonderzoek niet.	Goed op weg In ons personeelstevredenheidsonderzoek stellen wij vragen waarmee we inzicht verkrijgen in de mening van medewerkers wat betreft de tevredenheid over het diversiteitsbeleid in onze organisatie, maar we	Inactief Onze organisatie doet dit soort personeelstevredenheidsonderzoek niet.	Goed op weg

		hebben geen inzicht in de verschillen tussen groepen medewerkers (van diverse herkomst).		
5.3. Wij voeren onderzoek uit onder onze klanten, afnemers en/of stakeholders naar de mate waarin onze producten en diensten aansluiten bij de verwachtingen van verschillende groepen in de markt.	Inactief Onze organisatie doet hier geen onderzoek naar.	Startend Wij hebben plannen om dit te gaan onderzoeken.	Inactief Onze organisatie doet hier geen onderzoek naar.	Startend
5.4. Het diversiteitsbeleid is onderdeel van de reguliere planning & control-cyclus en wordt gemonitord aan de hand van kritieke prestatie-indicatoren. (Bij alle interne en externe activiteiten, houden wij als vanzelfsprekend rekening met diversiteit).	Inactief Er vindt geen monitoring van het diversiteitsbeleid plaats.	Goed op weg Wij hebben het diversiteitsbeleid deels ondergebracht in de reguliere planning & control cyclus.	Inactief Er vindt geen monitoring van het diversiteitsbeleid plaats.	Inactief

Tabel 4: Audit resultaten etnisch-culturele diversiteit Alliander (eigen illustratie)

Bijlage 4: Etnisch-culturele diversiteit audit ingevuld door diversiteit specialisten van externe organisaties

Inactief Startend Goed op weg Gevorderd Weet niet/n.v.t.	Verzekeringsmaatschappij	Projectleider Diversiteit - Politie	Programmamanager Diversiteit & Inclusie - NS
1. Visie en strategie			
5.5. In onze organisatie is diversiteit een prioriteit.	Goed op weg Er bestaat binnen meerdere organisatie gebieden en functielagen aandacht voor diversiteit in de organisatie. Het is een terugkerend thema, maar het heeft nog geen prioriteit.	Goed op weg Er bestaat binnen meerdere organisatie gebieden en functielagen aandacht voor diversiteit in de organisatie. Het is een terugkerend thema, maar het heeft nog geen prioriteit.	Gevorderd Diversiteit is een prioriteit. Binnen vrijwel alle organisatiegebieden en functielagen is er aandacht voor.
5.6. Wij hebben onze visie op diversiteit samen met de medewerkers ontwikkeld en met de hele organisatie gedeeld.	Goed op weg Wij hebben een visie op papier gezet, medewerkers zijn enigszins betrokken in de visie vorming en de visie is nog niet breed gedeeld in de organisatie.	Goed op weg Wij hebben een visie op papier gezet, medewerkers zijn enigszins betrokken in de visievorming en de visie is nog niet breed gedeeld in de organisatie.	Goed op weg Wij hebben een visie op papier gezet, medewerkers zijn enigszins betrokken in de visie vorming en de visie is nog niet breed gedeeld in de organisatie.
5.7. Wij gaan ervan uit dat diversiteitsbeleid een positieve bijdrage kan leveren aan het resultaat van onze organisatie. (Denk aan het verkrijgen van een betere marktpositie en het bereiken van een divers samengestelde klantengroep).	Goed op weg Wij nemen binnen enkele organisatieonderdelen concrete maatregelen om diversiteit tot een beter resultaat te laten leiden.	Gevorderd Wij nemen binnen alle organisatieonderdelen concrete maatregelen om diversiteit tot een beter resultaat te laten leiden.	Goed op weg Wij nemen binnen enkele organisatieonderdelen concrete maatregelen om diversiteit tot een beter resultaat te laten leiden.
5.8. Onze organisatie werkt doelgericht aan een divers samengesteld personeelsbestand in alle functielagen en afdelingen. (Bijvoorbeeld door aanpassingen in het werving- en selectiebeleid en het formuleren van streefcijfers).	Goed op weg Onze organisatie streeft naar een meer divers personeelsbestand en heeft hiervoor enkele concrete maatregelen genomen.	Gevorderd Onze organisatie streeft naar een divers personeelsbestand in alle functielagen en afdelingen en werkt hier doelgericht aan, zoals bijvoorbeeld door aanpassingen in het werving en selectiebeleid of door het vaststellen van streefcijfers.	Gevorderd Onze organisatie streeft naar een divers personeelsbestand in alle functielagen en afdelingen en werkt hier doelgericht aan, zoals bijvoorbeeld door aanpassingen in het werving en selectiebeleid of door het vaststellen van streefcijfers.
5.9. Onze organisatie stimuleert ketenpartners en leveranciers om een positieve bijdrage te leveren aan het diversiteitsbeleid. (Bijvoorbeeld door diversiteit	Goed op weg Wij brengen het onderwerp diversiteit bij onze partners onder de aandacht en nemen het incidenteel mee in onze leveranciersvoorwaarden bij het uitzetten bij opdrachten, of aanbestedingen.	Gevorderd Wij brengen het onderwerp diversiteit bij onze partners onder de aandacht en hebben diversiteitsaspecten opgenomen in onze leveranciersvoorwaarden bij het uitzetten van de	Gevorderd Wij brengen het onderwerp diversiteit bij onze partners onder de aandacht en hebben diversiteitsaspecten opgenomen in onze leveranciersvoorwaarden bij het uitzetten van de

bij ketenpartners te agenderen en door diversiteitsaspecten op te nemen in de leveranciersvoorwaarden bij opdrachten of aanbestedingen).		opdrachten, of aanbestedingen.	opdrachten, of aanbestedingen.
5.10. Voor het diversiteitsbeleid in onze organisatie hebben we concrete doelen vastgelegd. (Bijvoorbeeld voor diversiteit in bedrijfsvoering, marktgerichtheid en personeelsbeleid).	Goed op weg Er zijn enkele concrete doelen gesteld, maar nog niet voor alle relevante organisatiefacetten.	Goed op weg Er zijn enkele concrete doelen gesteld, maar nog niet voor alle relevante organisatiefacetten.	Goed op weg Er zijn enkele concrete doelen gesteld, maar nog niet voor alle relevante organisatiefacetten.
6. Leiderschap			
2.1. Het topmanagement draagt het belang van diversiteitsbeleid actief uit.	Startend Er zijn plannen om vanuit het topmanagement om het belang van diversiteitsbeleid actief uit te gaan dragen.	Goed op weg De top draagt het belang van diversiteitsbeleid uit, maar nog niet regelmatig en niet in de gehele organisatie.	Goed op weg De top draagt het belang van diversiteitsbeleid uit, maar nog niet regelmatig en niet in de gehele organisatie.
2.2. In onze organisatie is de verantwoordelijkheid voor het diversiteitsbeleid belegd op strategisch niveau, met een volledig mandaat vanuit het topmanagement.	Startend Onze organisatie heeft plannen, maar de verantwoordelijkheid voor het aansturen van diversiteitsbeleid is niet bij het management belegd.	Goed op weg In onze organisatie is de verantwoordelijkheid voor het aansturen van diversiteitsbeleid op strategisch niveau belegd, maar het mandaat vanuit het topmanagement is beperkt.	Goed op weg In onze organisatie is de verantwoordelijkheid voor het aansturen van diversiteitsbeleid op strategisch niveau belegd, maar het mandaat vanuit het topmanagement is beperkt.
2.3. Het operationeel management zorgt actief voor draagvlak voor diversiteit in de organisatie.	Inactief Er wordt niet gewerkt aan het vergroten van het draagvlak voor diversiteitsbeleid binnen onze organisatie.	Goed op weg Een deel van de operationeel managers neemt initiatieven om het draagvlak voor diversiteitsbeleid te vergroten.	Startend Het operationeel management is zich bewust van het belang van draagvlakontwikkeling en maakt plannen om het draagvlak te gaan vergroten.
2.4. Het operationeel management in onze organisatie heeft de kennis, houding en vaardigheden om diversiteit te managen. (Zij zijn bijvoorbeeld toegerust om leiding te geven aan divers samengestelde teams en zijn zich bewust van de impact van verschillen).	Inactief Managers bij onze organisatie hebben geen specifieke deskundigheid in het managen van diversiteit.	Startend Onze organisatie heeft plannen om managers toe te rusten op dit gebied.	Startend Onze organisatie heeft plannen om managers toe te rusten op dit gebied.
7. Personeel			
7.1. Ons huidige personeelsbestand is in alle lagen van de organisatie divers, en vergelijkbaar met de beroepsbevolking in ons	Startend Ons personeelsbestand is enigszins divers samengesteld qua etnisch-culturele herkomst en dan vooral in de onderste functielagen.	Startend Ons personeelsbestand is enigszins divers samengesteld qua etnisch-culturele herkomst en dan vooral in de onderste functielagen.	Goed op weg Ons personeelsbestand is enigszins divers samengesteld qua etnisch-culturele herkomst in meerdere functielagen.

werkgebied.			
7.2. Bij de werving van nieuw personeel (waaronder trainees en stagiairs) houden wij expliciet rekening met diversiteit. (Denk bijvoorbeeld aan werving via specifieke kanalen en netwerken van divers personeel).	Goed op weg Bij werving houden wij enigszins rekening met diversiteit door bijvoorbeeld in advertenties en vacatureteksten een divers publiek aan te spreken. Diversiteit is echter nog niet altijd een onderwerp bij de werving.	Goed op weg Bij werving houden wij enigszins rekening met diversiteit door bijvoorbeeld in advertenties en vacatureteksten een divers publiek aan te spreken. Diversiteit is echter nog niet altijd een onderwerp bij de werving.	Goed op weg Bij werving houden wij enigszins rekening met diversiteit door bijvoorbeeld in advertenties en vacatureteksten een divers publiek aan te spreken. Diversiteit is echter nog niet altijd een onderwerp bij de werving.
7.3. In onze selectieprocedure hebben wij maatregelen genomen om iedereen een gelijke kans te geven (Denk aan een training van sollicitatiecommissies en aan anoniem selecteren).	Goed op weg Wij trachten rekening te houden met diversiteit in onze selectieprocedure, maar doen dat nog niet altijd, of in alle afdelingen.	Goed op weg Wij trachten rekening te houden met diversiteit in onze selectieprocedure, maar doen dat nog niet altijd, of in alle afdelingen.	Goed op weg Wij trachten rekening te houden met diversiteit in onze selectieprocedure, maar doen dat nog niet altijd, of in alle afdelingen.
7.4. Onze organisatie heeft expliciet beleid gericht op het behoud en de doorstroom van divers personeel. (Denk aan beleid dat erop gericht is om medewerkers in een minderheidspositie zich ook thuis te laten voelen in de organisatie).	Inactief Er is bij onze organisatie geen beleid voor het behoud van een divers personeelsbestand	Goed op weg Onze organisatie heeft beleid om een divers personeelsbestand te kunnen behouden, maar dat wordt nog niet in alle onderdelen van de organisatie uitgevoerd.	Startend Onze organisatie streeft naar behoud van een divers team, maar heeft nog geen concrete maatregelen genomen.
7.5. De door- en uitstroom van personeel wordt gemonitord op diversiteitsaspecten.	Inactief Wij differentiëren niet naar diversiteit met betrekking tot door- en uitstroom van personeel.	Inactief Wij differentiëren niet naar diversiteit met betrekking tot door- en uitstroom van personeel.	Startend Wij hebben een plan gemaakt om de door- en uitstroom van divers personeel te kunnen meten.
7.6. Ons personeel heeft de juiste competenties (houding, kennis en vaardigheden) om goed om te kunnen gaan met de diversiteit onder de klanten en de collega's.	Inactief Onze organisatie heeft geen beleid dat erop gericht is om de deskundigheid van medewerkers op dit gebied te verbeteren.	Goed op weg De deskundigheid van medewerkers op dit gebied nog niet optimaal, maar er is gestart met deskundigheidsbevordering.	Goed op weg De deskundigheid van medewerkers op dit gebied nog niet optimaal, maar er is gestart met deskundigheidsbevordering.
8. Organisatiecultuur			
8.1. In onze organisatie werken wij aan een 'inclusieve werkcultuur', waarin we verschillen tussen medewerkers positief vinden en we uitsluiting, ongelijke behandeling en discriminatie	Startend In onze organisatie zijn plannen om een 'inclusieve werkcultuur' te gaan bevorderen.	Startend In onze organisatie zijn plannen om een 'inclusieve werkcultuur' te gaan bevorderen.	Gevorderd In onze organisatie wordt een 'inclusieve werkcultuur' bevorderd, waarbij verschillen tussen medewerkers positief worden ervaren en uitsluiting, ongelijke behandeling en discriminatie worden tegengegaan. Deze

tegengaan. Deze onderwerpen zijn opgenomen in een klachtenregeling. Er is een klachtencommissie en een vertrouwenspersoon bij wie medewerkers terecht kunnen met klachten over deze thema's.			onderwerpen zijn opgenomen in een klachtenregeling, er is een klachtencommissie en een vertrouwenspersoon die medewerkers ondersteuning kunnen bieden bij klachten over deze thema's.
8.2. In onze organisatie houden we expliciet rekening met de specifieke behoeften van medewerkers van diverse herkomst en religies en zijn er specifieke voorzieningen. (Denk bijvoorbeeld aan flexibel omgaan met etnische feestdagen, de ramadan-vastenperiode, halal en koosjer eten in de kantine en gebedsruimten.)	Gevorderd Binnen de gehele organisatie zijn voldoende specifieke voorzieningen en is ruimte voor specifieke behoeften van medewerkers.	Goed op weg Binnen onze organisatie zijn enkele specifieke voorzieningen en houden we rekening met specifieke behoeften, maar nog niet in alle afdelingen.	Goed op weg Binnen onze organisatie zijn enkele specifieke voorzieningen en houden we rekening met specifieke behoeften, maar nog niet in alle afdelingen.
8.3. In onze communicatie en presentatie stralen wij uit dat wij een organisatie zijn die diversiteit in personeel, klanten en de samenleving positief waardeert.	Gevorderd In vrijwel al onze communicatie stralen wij uit dat wij een organisatie zijn die diversiteit in personeel, klanten en de samenleving positief waardeert ten aanzien van alle vormen van diversiteit.	Startend Onze organisatie is van plan om dit in de communicatie en presentatie uit te stralen, maar heeft nog geen concrete activiteiten verricht op dit gebied.	Gevorderd In vrijwel al onze communicatie stralen wij uit dat wij een organisatie zijn die diversiteit in personeel, klanten en de samenleving positief waardeert ten aanzien van alle vormen van diversiteit.
9. Borging			
9.1. In onze organisatie worden managers beoordeeld op het uitvoeren van het diversiteitsbeleid en het behalen van concrete doelen op dit gebied.	Inactief Onze managers worden niet beoordeeld op het uitvoeren van diversiteitsbeleid.	Startend In onze organisatie is het de bedoeling dat managers de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van diversiteit op zich nemen, maar in de praktijk worden ze daar niet op beoordeeld.	Inactief Onze managers worden niet beoordeeld op het uitvoeren van diversiteitsbeleid.
9.2. Wij voeren personeelstevredenheidsonderzoek uit, waarmee we inzicht krijgen in de verschillen tussen (diverse) groepen medewerkers.	Inactief Onze organisatie doet dit soort personeelstevredenheidsonderzoek niet.	Startend Wij hebben plannen om in ons personeelstevredenheidsonderzoek te onderzoeken wat de medewerkers vinden van het diversiteitsbeleid en of er verschillen zijn tussen groepen medewerkers in tevredenheid over onze organisatie.	Inactief Onze organisatie doet dit soort personeelstevredenheidsonderzoek niet.
9.3. Wij voeren onderzoek uit onder onze klanten, afnemers en/of stakeholders naar de mate waarin onze producten en diensten aansluiten bij de verwachtingen van	Gevorderd Wij doen structureel onderzoek uit naar de mate waarin onze producten en onze dienstverlening aansluiten bij de diverse verwachtingen van verschillende groepen in de	Goed op weg Wij doen incidenteel wel eens onderzoek hiernaar, of op onderdelen, maar nog niet structureel.	Goed op weg Wij doen incidenteel wel eens onderzoek hiernaar, of op onderdelen, maar nog niet structureel.

verschillende groepen in de markt.	markt en de uitkomsten vertalen wij in concrete maatregelen.		
9.4. Het diversiteitsbeleid is onderdeel van de reguliere planning & control-cyclus en wordt gemonitord aan de hand van kritieke prestatie-indicatoren. (Bij alle interne en externe activiteiten, houden wij als vanzelfsprekend rekening met diversiteit).	Startend Wij hebben onderzocht waar diversiteitsaspecten onderdeel kunnen worden van de planning & control cyclus. Wij hebben concrete plannen om het diversiteitsbeleid onderdeel te maken van de reguliere planning & control cyclus.	Inactief Er vindt geen monitoring van het diversiteitsbeleid plaats.	Goed op weg Wij hebben het diversiteitsbeleid deels ondergebracht in de reguliere planning & control cyclus.

Tabel 4: Audit resultaten etnisch-culturele diversiteit bij externe organisaties (eigen illustratie)

Bijlage 5: Semigestructureerde vragenlijst

Naam:

Leeftijd:

Woonplaats:

Land van herkomst:

Fase 1: oriënteren

- Houd je de arbeidsmarkt in de gaten? De trends en ontwikkelingen? Heb je bepaalde werkgevers op het oog?
- Ben je momenteel actief op zoek naar werk? Hoe zoek je dan? (Online, eigen netwerk, directe benadering)

Fase 2: keuze werkgever

- Waar let je op tijdens het zoeken naar vacatures? (salaris, werktijden, opleidingsmogelijkheden)
- Wat zijn voor jou belangrijke factoren bij de keuze voor een werkgever?
- Denk even terug aan het beste bijbaantje die je hebt gehad. Wat maakte die werkgever zo goed?

Fase 3: verwachtingen over werkgever

- Wat verwacht je van je werkgever?
- Heb je liever een leidinggevende die de leiding neemt en zegt wat je moet doen óf liever een leidinggevende die je coacht en jou helpt met je ontwikkeling?
- Hoe onderhoud je liever contact met je leidinggevende? (WhatsApp, persoonlijke gesprekken, bellen, Skype, etc.)
- Hoe kan een werkgever/organisatie jou zo lang mogelijk aan boord houden?
- Wat zijn redenen voor jou om van baan te veranderen?

Geef een cijfer van 1 t/m 10. Hoe belangrijk vind jij:

1. Goed salaris
2. Arbeidsvoorwaarden
3. Vast contract
4. Doorgroeimogelijkheden (carrière, promotie, opleiding)
5. Werk-privé balans
6. Uitdagend werk
7. Persoonlijke ontwikkeling
8. Feedback geven en ontvangen
9. Informele werksfeer
10. Goed contact met je collega's
11. Waardering voor je werk
12. Teamwork
13. Plezier op het werk
14. Ruimte voor eigen ideeën
15. Innovatie op het werk

Heb je liever:

1. Goed salaris of leuk werk
2. Variatie in het werk of veelal hetzelfde werk
3. Persoonlijke ontwikkeling of vakinhoudelijke ontwikkeling
4. Groot bedrijf of startup
5. Vaste loondienst of als freelancer
6. Hiërarchische werkomgeving of een informele werkomgeving
7. Flexibele werktijden of vaste werktijden
8. Werken in een blanke team of een multicultureel team

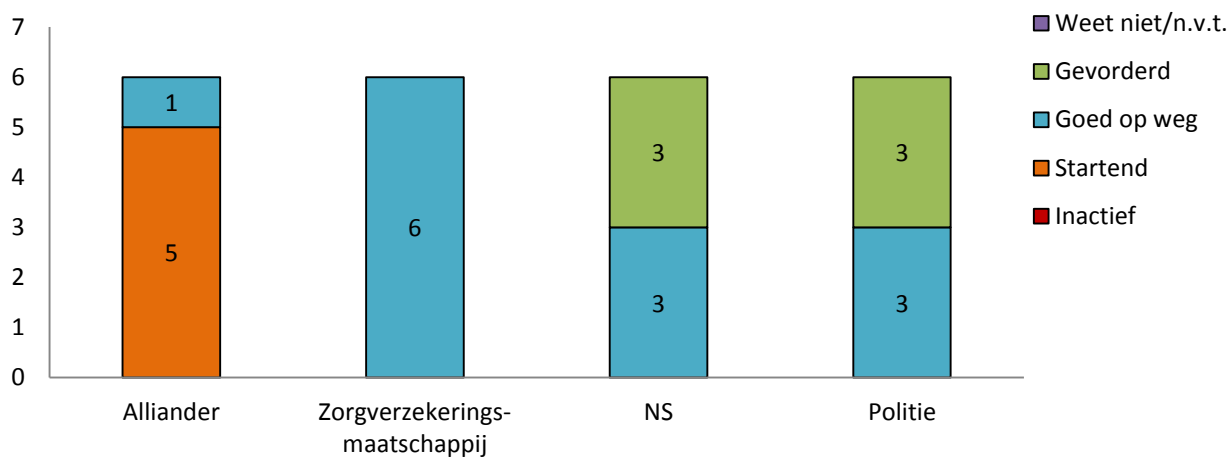
Ken je Alliander?

Wat zouden voor jou redenen kunnen zijn om te werken bij Alliander?

En wat zouden redenen kunnen zijn om niet te werken bij Alliander?

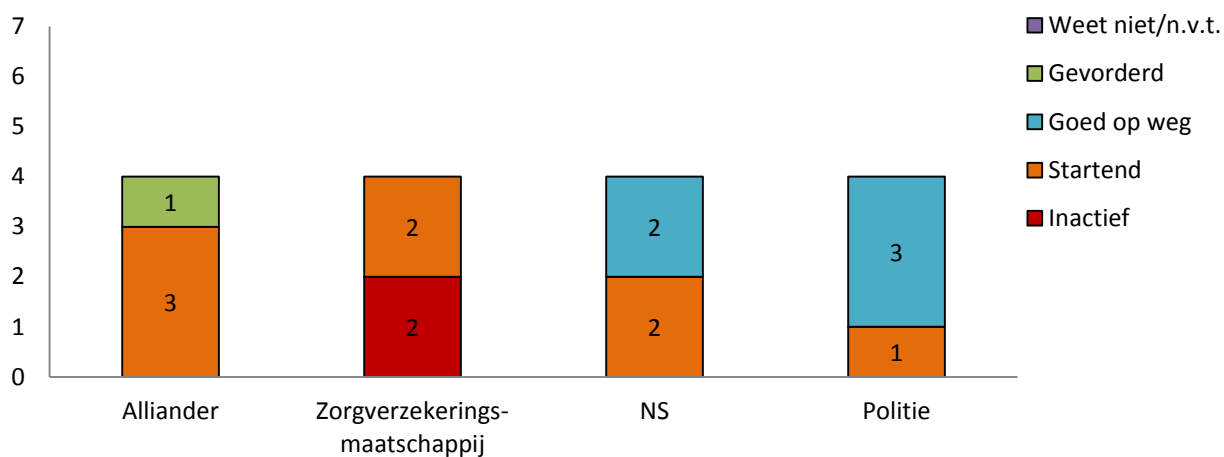
Bijlage 6: Resultaten deelvraag 2

1. Visie en strategie



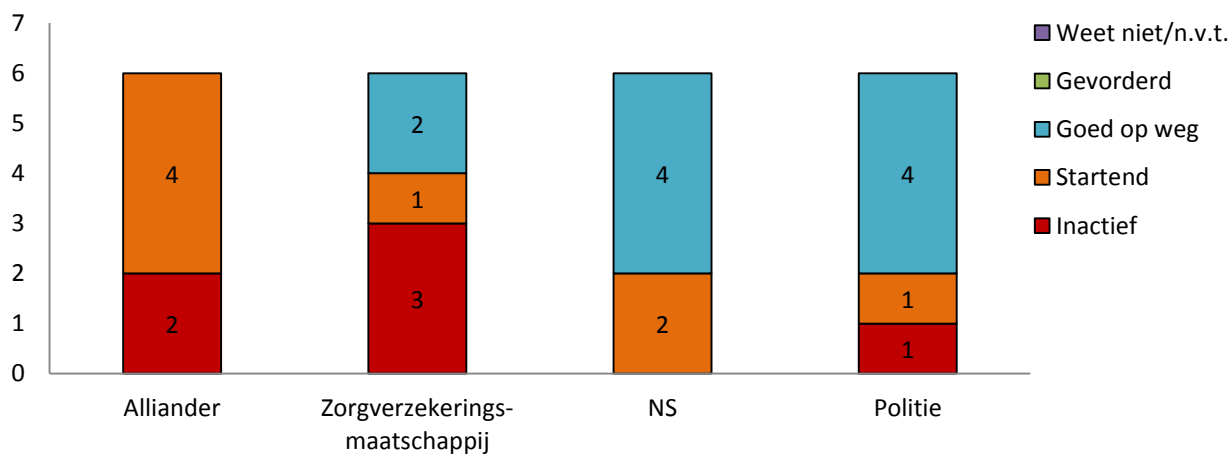
Grafiek 5: Resultaten etnisch-culturele audit van externe organisaties; Visie en strategie (eigen illustratie)

2. Leiderschap



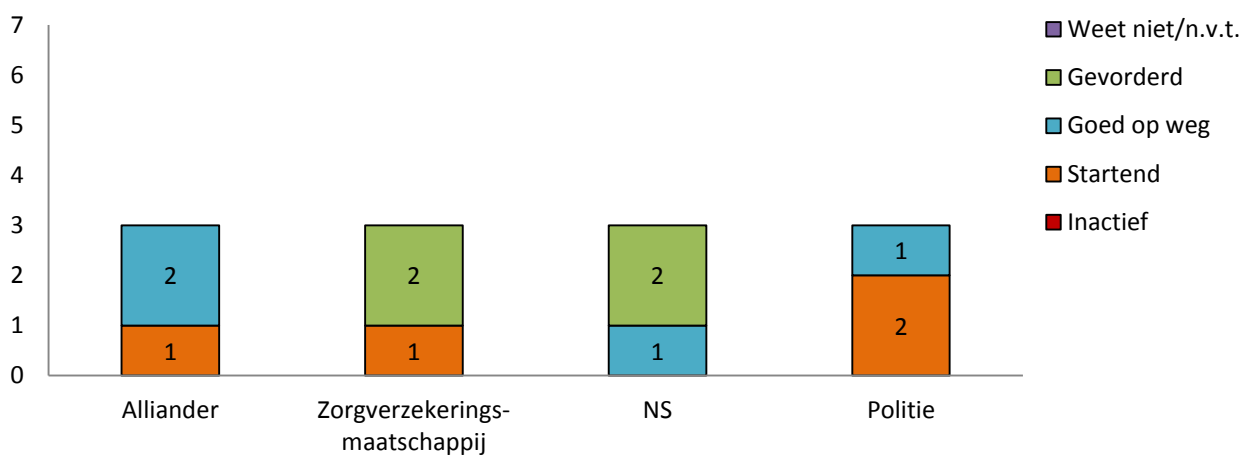
Grafiek 6: Resultaten etnisch-culturele audit van externe organisaties; Leiderschap (eigen illustratie)

3. Personeel



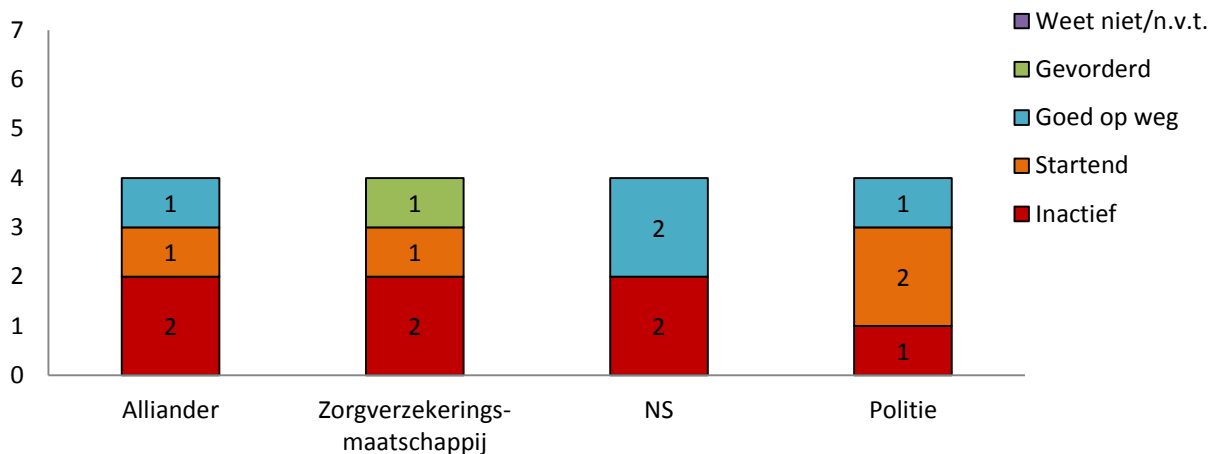
Grafiek 7: Resultaten etnisch-culturele audit van externe organisaties; Personeel (eigen illustratie)

4. Organisatiecultuur



Grafiek 8: Resultaten etnisch-culturele audit van externe organisaties; Organisatiecultuur (eigen illustratie)

5. Borging



Grafiek 9: Resultaten etnisch-culturele audit van externe organisaties; Borging (eigen illustratie)

Bijlage 7: Plan van aanpak

Actie	Resultaat	Door wie?	Evaluatie
1. Een concrete 'Why' formuleren: Waarom wil Alliander etnisch-culturele diversiteit bevorderen?	Employer branding	Samenwerking tussen MVO, marketing en communicatie	De 'Why' is kort en krachtig geformuleerd, bestaat maximaal uit 1 á 2 zinnen en maakt duidelijk waarom etnisch-culturele diversiteit belangrijk is voor Alliander
2. Recruiters en selecteurs trainen op het gebied van etnisch-culturele diversiteit	Bewustwording van vooroordelen & geen onbewuste discriminatie en uitsluiting	Een consultancy bureau uitgekozen door MVO en recruitment	Effect van
3. Coachsessies voor teamleiders en managers van divers samengestelde teams	Teamleiders en managers zijn in staat om de kwaliteiten van werknemers met een migratieachtergrond te herkennen en weten hoe ze deze kunnen inzetten	Een consultancy bureau uitgekozen door MVO en recruitment	Medewerkers-tevredenheidsonderzoek
4. Aannemen van recruiters en personeel met een migratieachtergrond	Een brug vormen tussen de organisatie en het netwerk	Recruitment	In- en doorstroom bijhouden van werknemers met een migratieachtergrond
5. Doorgroei- en opleidingsmogelijkheden van MBO technici in kaart brengen	Deze info melden op vacatureteksten voor MBO technici	Recruitment, communicatie en opleidingen	Metten of het aantal sollicitaties is gestegen nadat dit gegeven in de vacatures wordt vermeld
6. Werving van personeel via gespecialiseerde werving en selectiebureaus	Het bereiken van potentiële kandidaten met een migratieachtergrond	Recruitment en MVO	Afspraken maken over o.a. het verwachte aantal kandidaten en continu terugkoppelen
7. Communicatie uitingen	Employer branding	Marketing en communicatie	Eens per kwartaal wordt er nieuwe input verzameld die etnisch-culturele diversiteit uitstraalt
8. Aantal kandidaten tijdens een selectieproces	Gelijke kansen bieden door onbewuste bias tegen te gaan	Recruitment	Effectmeting (voor- en nameting): meten of er daadwerkelijk meer kandidaten met een migratieachtergrond worden aangenomen

Tabel 6: Plan van aanpak