VERWEY-JONKER Instituut

QuickScan Diversiteitsensitieve begeleiding naar werk

Hans Bellaart, Saskia Andriessen, Fatima Acherrat

QuickScan Diversiteitsensitieve begeleiding naar werk

Hans Bellaart
Saskia Andriessen
Fatima Acherrat

Utrecht, November 2023

Inhoud

1 Inleiding 4

2 Het project 5

3 Ontwikkelfase 6

4 Testfase 9

5 Resultaat 11

Literatuur 13

Bijlage 1: De stellingen in vier clusters 17

Bijlage 2: Advies over effectieve en duurzame uitrol 19

1 Inleiding

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft het Verwey-Jonker Instituut de opdracht gegeven om een webapplicatie te ontwikkelen met een QuickScan gericht op de diversiteitsensitieve begeleiding naar werk van werkzoekenden met een migratieachtergrond. Het doel van zo'n QuickScan is om voor gemeenten inzichtelijk te maken waar zij staan en welke verbetermogelijkheden er zijn om op termijn de uitstroom naar werk of participatie van deze doelgroepen te vergroten. Dit laatste is nodig omdat juist onder deze doelgroepen de begeleiding naar werk de nodige uitdagingen kent. In Nederland is het aantal bijstandsuitkeringen op dit moment relatief laag. In september 2022 betrof het 396.000 mensen van 15 tot 65 jaar. Ongeveer 57% is vrouw en 43% is man. Van alle uitkeringsgerechtigden had 63% een migratieachtergrond (CBS, 2022), waarvan het overgrote deel roots heeft buiten Europa. Vooral burgers met een vluchtelingenachtergrond hebben relatief vaak een bijstandsuitkering. Van bijvoorbeeld burgers met een Syrische achtergrond heeft 46% bijstand, met een Somalische achtergrond 33%. Ook hebben burgers met een Marokkaanse of een Caribische achtergrond relatief vaak een uitkering: respectievelijk 13% en 11% (KIS-Wijkmonitor, 2022).

Uit het Kennisatelier dat KIS in december 2018 over dit thema organiseerde, kwamen signalen uit de praktijk naar voren: 'Klanten met een Turkse achtergrond komen zelden opdagen,' beklaagden klantmanagers zich. Toegankelijkheid en effectief bereik zijn dus ook belangrijk. 'We worden helemaal niet begrepen,' klonk er bij vertegenwoordigers van klanten met een migratieachtergrond. Er is soms sprake van wederzijds wantrouwen. Klantmanagers gaven aan een zakelijke benadering te kiezen, wat volgens de klantenvertegenwoordigers het opbouwen van een professionele vertrouwensband bemoeilijkt. Dit wijst op het belang van maatwerk en sensitiviteit.

Deze QuickScan past binnen de VIA-werkagenda (Programma VIA: 'Voor een Inclusieve Arbeidsmarkt') van het ministerie van SZW, die zich onder andere richt op het thema 'duurzame toeleiding naar werk'. Uit de VIA-pilots 'integreren op de arbeidsmarkt' blijkt dat een langdurige en persoonlijke begeleiding met maatwerk goede resultaten oplevert. Professionals kunnen maatwerk leveren als ze diversiteitsensitief kunnen werken. Binnen dit programma zijn ook een handreiking en een training ontwikkeld om diversiteitsensitieve begeleiding naar werk te optimaliseren.

In dit rapport beschrijven we hoe we de QuickScan hebben ontwikkeld, wat het resultaat is en hoe de kennis wordt overgedragen.

De QuickScan is te vinden op de website www.quickscandiversiteit.nl. Het is een eenvoudig te gebruiken zelfscan geworden waarmee gemeenten en uitvoeringsorganisaties snel een beeld kunnen krijgen van de stand van zaken en verbeterpunten. Het is mogelijk om in de eigen organisatie de vragenlijst bij meerdere collega's uit te zetten en de scores met elkaar te vergelijken. Dit brengt het gesprek over diversiteitsensitieve begeleiding op gang en kan het verbeterproces stimuleren.

2 Het project

We hebben het project onderverdeeld in een voorbereidings-, ontwikkel- en test- en realisatiefase. In de voorbereidingsfase hebben we met de opdrachtgever de opzet nader uitgewerkt. We hebben een klankbordgroep geformeerd met SZW, VNG, Divosa, SAM en betrokkenen vanuit diverse organisatielagen van de gemeenten Utrecht, Alphen aan de Rijn en Leidschendam. De klankbordgroep is gedurende het project driemaal bijeengeweest: na de operationalisatie in de ontwikkelfase, na het functioneel ontwerp en na de testfase in de praktijk.

De doelstelling

De ambitie was het ontwikkelen van een eenvoudig te gebruiken en in thema's opgebouwde QuickScan, die gemeenten inzicht geeft in hoe diversiteitsensitief de begeleiding naar werk is en waar kansen voor verbeteringen liggen. Het gaat om een QuickScan die het gesprek over verbeteringen op gang brengt in gemeenten en uitvoeringsorganisaties. De QuickScan zou zich moeten richten op gebruik door verschillende lagen binnen de gemeente, van bestuurlijk niveau tot aan de uitvoerend professionals. De resultaten zouden de gemeenten een passend en op maat geschreven advies moeten bieden over verbetermogelijkheden, waar gemeenten concreet mee aan de slag kunnen.

3 Ontwikkelfase

In deze fase zijn we gestart met een uitgebreide literatuurstudie om 'diversiteitsensitieve begeleiding' nader te definiëren, verder te operationaliseren en indicatoren te selecteren die het begrip meetbaar maken. Tevens hebben we in de literatuur gezocht naar mogelijkheden om de begeleiding te verbeteren, om deze als tips in de QuickScan op te kunnen nemen.

Op grond van de literatuur hebben we vier clusters gekozen en de belangrijkste indicatoren geselecteerd waarmee de stellingen in de QuickScan in het eerste ontwerp zijn verbonden. De eerste lijst met stellingen is beoordeeld door de klankbordgroep en bijgesteld.

Daarna hebben we een functioneel ontwerp gemaakt van de QuickScan, met de analyse- en meetfunctie, een beoordeling van de mate waarin de gemeente diversiteitsensitief werkt per onderdeel en een koppeling van de groeikansen en verbeterpunten aan het resultaat per onderdeel. Het ontwerp hebben we voorgelegd aan de bouwer van de applicatie: *Maatwwwerk* uit Utrecht, een specialist in webdesign en webapplicaties. Deze organisatie heeft het prototype gebouwd van de QuickScan als webapplicatie.

Definitie diversiteitsensitieve begeleiding

Op grond van de literatuur hebben we gedefinieerd wat we onder diversiteitsensitieve begeleiding verstaan.

> 'Diversiteitsensitieve begeleiding naar werk is een wijze van begeleiden waarbij de professional zich bewust is van de mogelijke verschillen in referentiekader tussen de professional en de klant met een migratieachtergrond, waarbij de professional met die verschillen kan omgaan in de gespreksvoering en in het gebruik van methodieken, en waarbij de randvoorwaarden vanuit de organisatie voldoende ruimte bieden om verschillen te overbruggen. Dit met als doel dat de begeleiding naar werk voor alle klanten, ook die met een migratieachtergrond, optimaal toegankelijk is en er maatwerk geboden kan worden.'

Wanneer er grote verschillen bestaan tussen het referentiekader van de professional (vaak een klantmanager of jobcoach) en de klant is een diversiteitsensitieve benadering noodzakelijk om effectief en efficiënt te kunnen begeleiden en te kunnen communiceren. Het referentiekader van de klant met een migratieachtegrond kenmerkt zich vaak door een lage taalvaardigheid, weinig kennis van de Nederlandse samenleving, een andere culturele achtergrond, andere leefsituatie en een minderheidspositie. Door de verschillen in beleving en communicatie komen misverstanden en negatieve vooroordelen regelmatig voor.

Voorheen werden ook wel termen gebruikt als 'interculturele of inclusieve begeleiding'. Wij gebruiken de term 'diversiteitsensitief' vanuit het 'intersectioneel diversiteitsdenken': de verschillende identiteiten van een mens hangen samen en verhouden zich tot de norm. Zo kun je tegelijkertijd een vrouw, afkomstig uit Afrika, hoogopgeleid en moslima zijn. De mate waarin je afwijkt van de norm en behoort tot een minderheidsgroep, heeft invloed op je positie. De norm wordt in veel landen bepaald door witte, hoogopgeleide, heteromannen zonder migratieachtergrond. Joris Luyendijk verwijst hiernaar in zijn boek: 'De zeven vinkjes. Hoe mannen zoals ik de baas spelen' (Luyendijk, 2022). Naast migratieachtergrond krijgen in een diversiteitsensitieve benaderingswijze ook andere factoren, zoals gender, de aandacht. Vrouwelijke uitkeringsgerechtigden met

een migratieachtergrond komen soms extra drempels tegen om aan werk te komen, zoals minder aantoonbare werkervaring of onvoldoende kennis van de mogelijkheden om buiten het gezin een rol te vervullen. Voor vrouwen die inburgeringsplichtig zijn, weten we dat zij minder participeren op de arbeidsmarkt dan mannen. Klantmanagers vinden het soms lastig om te bepalen wat het beste traject is voor uitkeringsgerechtigde vrouwen (De Gruijter & Hermans, 2019). Genderspecifieke elementen kwamen ook naar voren in het onderzoek naar 'Participatieprofielen van vrouwen met een migratieachtergrond' (De Gruijter, Verloove & Sikkema, 2021).

Literatuuronderzoek

We hebben de literatuur gebruikt om het begrip 'diversiteitsensitieve begeleiding' te definiëren, zoals hierboven beschreven. Dit hebben we ook gedaan om het begrip nader te operationaliseren en indicatoren te selecteren die het begrip meetbaar maken. Tevens hebben we in de literatuur gezocht naar mogelijkheden om de begeleiding te verbeteren, om deze als tips in de QuickScan op te kunnen nemen. We hebben een overzicht gemaakt van verbetermogelijkheden, tips, tools, handreikingen, literatuur, video's en andere relevante materialen, waarnaar verwezen wordt in de QuickScan. Een van de bronnen daarvoor was de 'Inspiratiegids voor professionals' (Andriessen, Stavenuiter & Sikkema, 2021). In deze publicatie staat beschreven wat werkt in de begeleiding naar werk bij klanten met een migratieachtergrond. Een belangrijk element in het uitvoerend werk is het kunnen reflecteren op je eigen referentiekader en handelen. In de literatuur hebben we gezocht naar de specifieke kennis, houding en vaardigheden die professionals nodig hebben voor diversiteitsensitieve begeleiding. Dit vonden we o.a. in Bellaart et al., 2021 en in de evaluaties van de VIA-pilots (Emma, 2022; Larsen & Lubbe, 2021; Ministerie SZW 2018a, b, c; 2019, 2020, 2022; Werner, Beckers, Tolsma, & Spierings, 2021). Ook wat betreft passende werkwijzen en randvoorwaarden hebben we vanuit relevante literatuur het begrip 'diversiteitsensitieve begeleiding naar werk' verder kunnen operationaliseren.

In de QuickScan webapplicatie zijn bij de tips en toelichtingen de bronnen aangegeven en in de meeste gevallen zijn de bronnen direct via hyperlinks toegankelijk. In de literatuurlijst in deze publicatie zijn alle gebruikte bronnen terug te vinden.

Clusters en indicatoren

Op grond van de literatuur, modellen over diversiteitsbeleid en vergelijking met diversiteitsensitieve begeleiding en dienstverlening in andere sectoren zijn we gekomen tot vier clusters en indicatoren per cluster. Bellaart, Achahchah, De Groot, Mesic & Vlug (2021) wijzen erop dat diversiteitsensitieve zorg mogelijk is als er integraal gewerkt wordt aan het verbeteren van de competenties van medewerkers, de gebruikte methodieken en de organisatorische randvoorwaarden, waaronder een divers personeelsbestand.

Naast deze drie clusters is het verbeterproces zelf als vierde cluster opgenomen. Uit de literatuur over management van diversiteit blijkt dat een verbeterproces succesvol kan zijn als de beginsituatie goed in beeld is gebracht (Bellaart, Oostrik, Razenberg & Smits van Waesberghe, 2016), als er gewerkt wordt vanuit een visie en er een concreet plan van aanpak ligt. Ook dient het management het proces aan te sturen om diversiteitsensitief werken een integraal onderdeel te maken van het dagelijks werk (Çelik, 2021; Bellaart et al., 2016; Ellemers, Şahin, Jansen & Toorn, 2018; Nishii & Mayer, 2009; Northouse, 2018).

Binnen elk cluster zijn de belangrijkste indicatoren geselecteerd en op grond van de literatuur over diversiteitsensitieve elementen in de arbeidstoeleiding toegespitst op de doelgroep van de QuickScan (Andriessen et al., 2021; Asmoredjo, Van Hal, Heskes, & Badou, 2019; Berkhout, Odé, Rossing, Varwijk, 2021; Ministerie van SZW VIA-evaluaties 2018 t/m 2022; De Gruijter et al., 2021; Middeldorp et al., 2019).

Op basis van de indicatoren zijn uiteindelijk 24 stellingen geformuleerd binnen onderstaande vier clusters (zie bijlage 1).

Cluster 1: De **competenties** van professionals (bewustzijn, kennis, vaardigheden en een open onbevooroordeelde houding) – 9 stellingen.

Cluster 2: De **methodieken**, tools en werkwijze – 3 stellingen.

Cluster 3: De organisatorische **randvoorwaarden**, zoals voldoende tijd, tolkenvoorzieningen, diversiteit onder het personeel, een goede toegankelijkheid en het effectief bereiken van klanten. Dit cluster geeft aan dat de QuickScan niet alleen bedoeld is voor het uitvoerend niveau, maar ook voor het strategisch niveau van beleid en bestuur – 7 stellingen.

Cluster 4: Het **verbeterproces**. Om een inschatting te kunnen maken van waar de gemeente staat, is het eveneens belangrijk om indicatoren te hebben voor de fase in het proces op weg naar een diversiteitsensitieve begeleiding naar werk – 5 stellingen.

Voor de antwoordcategorieën per stelling hebben we gekozen voor de volgende opbouw:

- Inactief
- Startend
- Goed op weg
- Gevorderd
- Vergevorderd
- Onbekend/n.v.t.

Gebruikers geven met hun keuze voor een van deze antwoordcategorieën aan in hoeverre de stelling geldt voor hun organisatie.

Functioneel ontwerp van de QuickScan

Wij hebben een scorings-, analyse- en meetfunctie ontworpen, met de beoordeling van de mate waarin de gemeente diversiteitsensitief werkt. De scores per stelling zijn gekoppeld aan de groeikansen en verbeterpunten. Op grond van de ingevulde QuickScan krijgen gebruikers automatisch een beoordeling van het totaal en per cluster. De score geeft aan waar de gemeente staat. Bijvoorbeeld: 'startend', 'goed op weg' of 'gevorderd'. Er wordt per cluster kort feedback gegeven. Daarnaast worden in het rapport concrete groeikansen geïdentificeerd en geven we de gemeente concrete handvatten hoe ze bepaalde onderdelen van hun aanpak kunnen verbeteren. De tips passen derhalve bij de score in de QuickScan. De gebruiker kan een analyserapport downloaden met tips en links naar – voor de betreffende gemeente – relevante handreikingen, publicaties en tools.

Programmeren QuickScan

Als laatste stap ontwikkelden we samen met *Maatwwwerk* een webapplicatie met een achterliggende databasefunctionaliteit die met een unieke en beveiligde inlog-functie toegankelijk is voor de gebruiker. De eis was dat de QuickScan meerdere malen in te vullen moet zijn, om bijvoorbeeld vorderingen in tijd te kunnen monitoren. Wij ontwikkelden en testten de 'user interface' en de technische werking. *Maatwwwerk* zorgde voor de technische ontwikkeling, het visueel ontwerp (in overleg met de opdrachtgever) en het programmeren van de QuickScan. Wij hebben het functioneel gebruik van het prototype getest op werking, gebruiksgemak, toegankelijkheid en begrijpelijkheid.

4 Testfase

In deze fase hebben we de QuickScan bij acht gemeenten getest. We hebben onderzocht of de QuickScan technisch goed werkt en gebruiksvriendelijk is en of de vragen helder zijn en aansluiten bij de gemeenten. We hebben drie gemeenten van verschillende omvang benaderd vanuit ons netwerk en professionals vanuit diverse organisatielagen erbij betrokken. We hebben hun het prototype van de QuickScan voorgelegd en in semigestructureerde (groeps) interviews feedback gevraagd. Het betrof vier interviews met drie gemeenten (Leidschendam, Zoetermeer, Alphen aan de Rijn).

Na verwerking van de feedback hebben we vijf andere gemeenten van verschillende grootte benaderd om de QuickScan diepgaander te testen en de gebruikswaarde te beoordelen. Het betrof de gemeenten Ede, Rotterdam, Utrecht, Enschede, Assen. Dit gebeurde eveneens met behulp van semigestructureerde (groeps)interviews in elke gemeente op basis van een topiclijst. Het leverde feedback op over begrijpelijkheid, gebruik, nut en technische werking van de QuickScan.

De testfase heeft geleid tot een groot aantal aanpassingen. Voorafgaand aan de testfase is na de feedback van de klankbordgroep het aantal stellingen teruggebracht tot 24.

Homepage QuickScan

In de toelichting is duidelijker aangegeven waarvoor en voor wie de QuickScan bedoeld is, is iets vermeld over de privacy, wie de scan inhoudelijk gemaakt heeft en wie de opdrachtgever was. Volgens geïnterviewden is dat allemaal belangrijke informatie. De downloadmogelijkheden zijn uitgebreid. Er zijn nu twee downloadbare documenten: een met alle stellingen en een met de toelichting en antwoorden eraan toegevoegd. Gebruikers vonden het belangrijk dat de informatie over de stellingen al voor het inloggen beschikbaar is. Dit kan bijdragen aan de bereidheid om de QuickScan in te vullen en collega's kunnen beter geïnformeerd worden over de inhoud van de scan.

Startpagina 'Naar de QuickScan'

We hebben 'Lees dit eerst voordat u aan de slag gaat!' toegevoegd. Zo goed als alle testgebruikers bleken de inleiding namelijk te hebben overgeslagen, waardoor ze onder andere belangrijke informatie misten over het doel van de scan. Informatie over: hoe werkt het; resultaten; de vergelijkingsmogelijkheden en waar je een groep kan aanmaken; korte informatie over de inhoud, zoals de vier clusters; het hoe en waarom van functiegroepen en het feit dat iedereen dezelfde vragen krijgt.

Tabblad 'Resultaten'

We hebben meer informatie toegevoegd over het interpreteren van de resultaten. Ook is meer uitleg gegeven over de vergelijkingsmogelijkheden met resultaten van anderen en met de eigen resultaten van eerdere datum.

Tabblad 'Meer informatie'

Het doel is toegevoegd en het feit dat het gratis is. Met twee downloadknoppen: alle stellingen met toelichting en antwoordopties; alle tips. De pdf download met tips is ingekort naar aanleiding van de vraag van testgebruikers. Toegevoegd zijn ook de privacyaspecten en een colofon.

Aanpassingen in de stellingen

Alle stellingen zijn ingekort en eenduidig gemaakt. Iedere stelling bevat maar één onderwerp. De taal is aangepast: kortere zinnen, eenvoudigere taal (het

woord 'diversiteitsensitief' wordt bijvoorbeeld vaak vermeden, vooral in de stellingen over uitvoering). Er is minder gestreefd naar volledigheid over het onderwerp. De focus lag op de belangrijkste aspecten die bijdragen aan het op gang brengen van het gesprek in de organisatie.

Aanpassingen in de antwoorden

Voorheen was er de antwoordcategorie 'Weet niet'. Dat is gewijzigd in 'Onbekend/n.v.t.' en naar beneden, als laatste optie, geplaatst. Het niveau en de omschrijving van antwoordcategorieën zijn meer logisch op elkaar aangesloten (dat de omschrijving 'goed op weg' ook in de omschrijving wordt ervaren als goed op weg).

Aanpassingen in de toelichtingen en in de tips

Alle tips en toelichtingen zijn in lijn gebracht met de veranderde stellingen. De genoemde bronnen zijn aanklikbaar gemaakt (link naar de bron).

Aanpassingen in de resultaten

De opmerking 'Dit antwoord wijkt sterk af van de andere antwoorden in dit cluster' is gewijzigd. Niet meer in rood en vriendelijker geformuleerd (het voelde als een bestraffing). Het advies om met elkaar in gesprek te gaan over de resultaten is toegevoegd.

Technische aanpassingen

Inlogproblemen zijn opgelost, het resetten van een wachtwoord is mogelijk gemaakt, het uitnodigen van een team is gemakkelijker gemaakt, vormgeving en foto's zijn toegevoegd, downloads mogelijk gemaakt en de beheerdersmogelijkheden zijn aangepast en vergemakkelijkt.

Advies over hosting QuickScan

We adviseerden de opdrachtgever over de hosting en het onderhoud van de webapplicatie met als doel de technische stabiliteit, betrouwbaarheid en toegankelijkheid te optimaliseren. Tevens hebben we in de eisen voor hosting meegewogen dat de hosting van de database en website van hoge kwaliteit moet zijn en moet voldoen aan de vigerende privacy- en veiligheidsstandaarden.

We gaven daarnaast ook advies over het beheer van de inhoud van de webapplicatie, we ontwikkelden een handleiding voor beheer van de website en het gebruik van het contentmanagementsysteem (CMS) voor het inhoudelijk updaten door de opdrachtgever van bijvoorbeeld de tips en adviezen voor gemeenten in de toekomst.

Advies over effectieve en duurzame uitrol

We hebben een advies aan de opdrachtgever geformuleerd (zie bijlage 2) over het vergroten van de bekendheid van de QuickScan. In de communicatiestrategie staat het uitdragen van de meerwaarde van de QuickScan voor gemeenten centraal. Het advies hebben we opgesteld op grond van de gegevens vanuit de interviews met gemeenten over dit thema en adviezen van interne communicatieadviseurs en communicatieadviseurs van de opdrachtgever. Tevens hebben we de opzet besproken met de klankbordgroep van gemeenten, VNG, SAM en Divosa. We beschrijven in ons advies verschillende activiteiten die het gebruik van de QuickScan in gemeenten zullen bevorderen: het betrekken van reguliere overlegstructuren, presentaties in bijeenkomsten van kernpartners in de arbeidstoeleiding, publiciteit in relevante media voor gemeenten, directe benadering van gemeenten, et cetera. De communicatiestrategie is overgenomen door de opdrachtgever en wordt onderdeel van een bredere communicatiecampagne van het ministerie van SZW.

5 Resultaat

In de realisatiefase is de ontwikkelde webapplicatie uitgebracht als 'QuickScan Diversiteitsensitieve begeleiding naar werk' op www.quickscandiversiteit.nl.

Gebruik

Het is een zelfscan met 24 stellingen. Bij elke stelling staat een toelichting. Het invullen kost ongeveer 30 minuten. De resultaten zijn alleen te zien voor degene die het account heeft aangemaakt. De antwoordcategorieën hebben per stelling steeds dezelfde opbouw: inactief, startend, goed op weg, gevorderd en vergevorderd. Hoe verder gevorderd, hoe hoger de score.

Na het invullen ziet de gebruiker de scores in een grafiek voor de clusters: competenties, methodiek, organisatorische randvoorwaarden en proces. De scores geven de mate van ontwikkeling per item weer. Voor iedere stelling ziet de gebruiker zijn antwoord en tips die passen bij het antwoord. De gebruiker kan de scores vergelijken met andere deelnemers, een functiegroep (beleid, management, uitvoering) of met een eigen samengesteld team.

De gebruiker kan een team (een aantal collega's uit uitvoering, management en beleid) via een e-mail uitnodigen om de QuickScan ook in te vullen. De organiserende gebruiker krijgt dan een overzicht van de scores van het team te zien. De resultaten kunnen met elkaar worden vergeleken. Een rapport kan worden gedownload en kan in het team worden besproken.

Doelgroep

De QuickScan richt zich op uitvoerend professionals, managers en beleidsmedewerkers van gemeenten en uitvoeringsorganisaties die zich bezighouden met het begeleiden naar werk van uitkeringsgerechtigden.

Doel

Het doel van de scan is om gemeenten en uitvoeringsorganisaties eenvoudig inzicht te geven in de mate waarin er op diversiteitsensitieve wijze begeleiding naar werk wordt verleend. Het is de bedoeling om binnen de organisatie het gesprek op gang te brengen over verbetermogelijkheden. De organisatie kan met behulp van de tips plannen maken om diversiteitsensitieve begeleiding te stimuleren. Daarmee wordt de begeleiding aan klanten met een migratieachtergrond uiteindelijk succesvoller, de communicatie met de klant verloopt dan beter en de klant voelt zich meer begrepen. Het proces wordt efficiënter en kost uiteindelijk minder tijd en geld, wat in het belang is van gemeente én burgers.

Inhoud

De QuickScan bestaat uit vier clusters: competenties, methodiek, randvoorwaarden en proces. Met competenties bedoelen we de houding, kennis en vaardigheden van uitvoerend professionals om diversiteitsensitief om te gaan met de klanten. Met methodiek bedoelen we de werkwijze en hulpmiddelen, met randvoorwaarden de organisatorische mogelijkheden om diversiteitsensitief te werken en met proces de ontwikkeling richting een diversiteitsensitieve organisatie.

Ervaringen

De QuickScan maakt snel inzichtelijk wat de stand van zaken is op dit thema, wat al goed gaat en wat nog niet, en hoe de organisatie daarmee aan de slag kan.

De resultaten maken het mogelijk om de antwoorden te vergelijken met die van anderen binnen of buiten de organisatie. Hierdoor komen verschillende invalshoeken tevoorschijn.

De resultaten van de scan geven, volgens de gebruikers, structuur aan een gesprek over diversiteitsensitiviteit: 'Je gaat dan niet in het wilde weg over het onderwerp praten.' De stellingen blijken prikkelend, stemmen tot nadenken en introspectie en helpen gebruikers vast te stellen wat nog ontbreekt. In ons onderzoek zagen we dat het gesprek tussen uitvoering, management en beleid over de ervaringen met de scan al een proces in werking zette en in enkele gevallen al leidde tot concrete afspraken tussen uitvoering en management. Er waren managers die na het invullen constateerden dat ze onderdelen nog niet op orde hadden. En er waren uitvoerenden die constateerden dat zij meer ondersteuning, tijd en passende tools nodig hadden om diversiteitsensitieve begeleiding te kunnen geven.

Literatuur

AEF & Ilse Dekker Communicatie (2019). Opschaling- en communicatiestrategie VIA-pilots. Utrecht: AEF.

Andriessen, S., Stavenuiter, M., & Sikkema, M. (2021). Uitkeringsgerechtigden met een migratieachtergrond en werk. Inspiratiegids voor professionals om het goede verschil te maken bij arbeidstoeleiding. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Andriessen, S., Huberts, S., Veen, S., van der, Steege, N., van der, & Blom, M. (2019). Succesvol uit de bijstand. Kansrijke aanpakken en hun werkzame elementen. Utrecht: Significant.

Asmoredjo, J., Hal, L. van, Heskes, H., & Badou, M. (2019). Communicatie tussen gemeente en laagtaalvaardige burgers met een migratieachtergrond. Utrecht: Kennisplatform Inclusief Samenleven.

Bakker, L., Andriessen, S., Scholten, N. & Faber, D. (2020). Evaluatie werkclub tussenrapport. Utrecht: Significant.

Bakker, L., Reitsma, J., Huberts, S. & Veen, S. van der (2019). Literatuurverkenning 'uitwerking generiek re-integratiebeleid op doelgroepen'. Utrecht: Significant.

Bakker, L., Huberts, S., & Scholten, N. (2021). Handreiking 'Leren en werken met statushouders (of anderstaligen) – doorgaande leerlijn. Utrecht: Significant.

Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. The Journal of Applied Psychology, 88(2): 207-218.

Bellaart, H., Oostrik, S., Razenberg, I. & Smits van Waesberghe, E. (2016). Effectief diversiteitsbeleid: Tel uit je winst! Een handreiking bij de audit diversiteit. Utrecht: Kennisplatform Inclusief Samenleven.

Bellaart, H., Achahchah, J., De Groot, N. Mesic, A., Vlug, J. (2021). Leernetwerken diversiteitsensitieve zorg. Handreiking op basis van twee praktijkvoorbeelden in de jeugdhulp en ouderenzorg. Utrecht: Kennisplatform Inclusief Samenleven.

Berenschot & IZI Solutions (2020). Handreiking 'Het duurzaam opleiden en plaatsen van statushouders. Pilots voor statushouders bij Liander en Stedin. Utrecht: Berenschot.

Berkhout, B., Odé, A., Rossing, H., Varwijk, J. (2021). Meer dan alleen taal. Onderzoek naar de effecten en succesfactoren van Project JA+ voor uitkeringsgerechtigden met een taalachterstand. Utrecht: Berenschot.

Bernstein, R. S., Crary, M., Bilimoria, D., & Blancero, D. M. (2015). Reflections on diversity and inclusion practices at the organizational, group and individual levels. In: R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen & A.J. Mills (red.), The Oxford Handbook of Diversity in Organizations. Oxford: Oxford University Press, 1-14.

Binnenlands Bestuur (2021, 14 oktober). Groter armoederisico onder niet-westerse migranten. Verkregen via: www.binnenlandsbestuur.nl

Binnenlands Bestuur (2022, 19 september). 'Uitsluiting leidt tot wantrouwen tegen overheid'. Verkregen via: www.binnenlandsbestuur.nl

Blom, M., Onstenk, A., Westhoff, E., Faber, D., Huberts, S., Athmer, J. & Veen, S. van der (2020). De weg naar werk. Een onderzoek naar de uitstroom van WW'ers met een niet-westerse migratieachtergrond. Utrecht: Significant.

Boehm, S. A., Kunze, F., & Brunch, H. (2014). Spotlight on age diversity climate: The impact of age inclusive HR practices on firm level outcomes. Personal Psychology, 67 (3): 667- 704.

Bolhaar, J., Ketel, N. & Klaauw, B. van der (2020). Effectiviteit van Re-integratie instrumenten voor bijstandsgerechtigden met een migratieachtergrond in Amsterdam. Amsterdam: VU School of Business and Economics.

Bouterse, M. & Waveren, B. van (2020). Tussenrapport VIA Leren en Werken Spoor. Amsterdam: Regioplan.

Bulsink, D., Yohannes, R. & Hamdi, A. (2020). Voortraject Leren en werken in de zorg en de aanvullende niveau 3 opleiding voor anderstaligen. Concept-tussenrapport: Eerste deel van de evaluatie. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Burke, S.S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E., & Halpin, S.M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. The Leadership Quarterly, 17(3): 288-307.

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. Creativity Research Journal, 22(3): 250-260.

Çelik, S., Ashikali, T., & Groeneveld, S. M. (2011). De invloed van diversiteitsmanagement op de binding van werknemers in de publieke sector. De rol van transformationeel leiderschap. Tijdschrift voor HRM, 14(4): 32-53.

Çelik, S. (2016). Sturen op verbinden. De business case van diversiteit binnen de publieke sector (Proefschrift). Leiden: Universiteit Leiden.

Çelik, S., & Çelik, G. (2017). Aiming to connect. The business case for diversity in public organisations in the Netherlands. Public Money & Management, 27(7): 499-506.

Çelik, S. (2018a). Transformational Leadership and Organizational Culture: Keys to Binding Employees to the Dutch Public Sector. In: J. Veinhardt (red.), Organizational Culture. Intech Open, 146-165.

Çelik, S. (2018b). Diversiteit in bestuurskundig perspectief. Bestuurskunde, 27(4): 67-78.

Çelik, S. (2021). Diversiteit en inclusie bij de rijksoverheid: met beleid vooruit. In: Beleid en Maatschappij 2021 (48) 4.

College voor de Rechten van de Mens (z.d.). Vooroordelen voorbij. Verkregen via: www.mensenrechten.nl

Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why Diversity Programs Fail. Harvard Business Review, 94(7-8): 52-60.

Ellemers, N., Şahin, O., Jansen, W.S. & Toorn, J. (2018). Naar effectief diversiteitsbeleid: het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk. Gedrag & Organisatie, 31(4): 409- 428.

Ely, R.J., & Thomas, D.A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. Administrative Science Quarterly, 46(2): 229-273.

EMMA, Experts in Media en Maatschappij (2022). Handreiking lessen van de VIA-pilot 'Intensieve begeleiding van langdurig werkzoekenden met een migratieachtergrond. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Gruijter, M., de, & Hermans, L. (2019). Op weg naar werk? Vrouwelijke statushouders en gemeenten over kansen en belemmeringen bij arbeidstoeleiding (M.m.v. Joline Verloove, Susan de Vries, Bora Avric en Marlinda van der Hoff). Utrecht: Kennisplatform Inclusief Samenleven.

Gruijter, M., de & Razenberg, I. (2019). Work first, vrouwen later? Arbeidstoeleiding van vrouwelijke statushouders. In: Beleid en Maatschappij, 2019 (46), pp. 7-22.

Gruijter, M, de, Asmoredjo, J. (2021). Aandacht voor vrouwen in de inburgering. Handreiking voor gemeenten voor de begeleiding van vrouwelijke statushouders en gezinnen. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Gruijter, M., de, Verloove, J., & Sikkema, M. (2021). Participatieprofielen vrouwen met een migratieachtergrond. Feiten en cijfers voor gemeenten en hun partners bij (door) ontwikkeling van beleid en uitvoering van arbeidsmarkttoeleiding en re-integratie. Utrecht: Kennisplatform Inclusief Samenleven.

Hamdi, A., & Kahmann, M. (2019). Haalbaarheidsonderzoek MKBA Leertraject statushouders Alliander. Onderzoek naar de mogelijkheden tot het uitvoeren van maatschappelijke kosten-batenanalyses (MKBA's) binnen het programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt (VIA). Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Harrison, D.A., & Klein, K.J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. Academy of Management Review, 32(4): 1199-1228.

Hazelzet, A. M., & Torre, W., van der (2015). Professionalisering van klantmanagers in het sociale domein: gewoon ... je werk goed willen doen?! Leiden: TNO.

Hek, P. de, & Koning, J., de (2020). Invloed van migratieachtergrond bijstandsgerechtigden op netto-effectiviteit van werkloon. Rotterdam: SEOR.

Herring, C. (2009). Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity. American Sociological Review, 74(2): 208-224.

Heskes, H., Omlo, J., & Yenga, M. (2019). Communicatie tussen sociale diensten en bijstandscliënten met een migratieachtergrond. Verslag van een KIS Kennisatelier. Utrecht: Kennisplatform Inclusief Samenleven.

Hofhuis, J. (2012). Dealing with Differences. Managing the Benefits and Threats of Cultural Diversity in the Workplace (Dissertatie). Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

Homan, A.C., Gündemir, S., Buengeler, C., & Kleef, G.A. van (2020). Leading diversity: Towards a theory of functional leadership in diverse teams. Journal of Applied Psychology, 105(10): 1101-1128.

Jansen, W.S., Meeussen, L., Jetten, J., & Ellemers, N. (2019). Negotiating inclusion: Revealing the dynamic interplay between individual and group inclusion goals. European Journal of Social Psychology, 50(3): 1-14.

Jin, M., Lee, J., & Lee, M. (2017). Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector. Leadership & Organization Development Journal, 38(2): 303-319.

Kim, M. (2017). Effects of team diversity, transformational leadership, and perceived organizational support on team-learning behavior. Social Behavior and Personality: An International Journal, 45(8): 1255-1269.

Kirton, G., & Greene, A. (2010). The Dynamics of Managing Diversity: A Critical Approach. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Klein, M., van der, Hal, L., van, Reches, L., & Berg, J., van den (2020). Arbeidstoeleiding in Enschede voor mensen met en zonder migratieachtergrond. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Kroon, L., Lammers, M. & Luiten, W. (2019). Langetermijneffecten re-integratie. Verschillen naar migratieachtergrond. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.

Larsen, V. & Lubbe, M. (2021). MKBA Pilot VIA Amsterdam. Rendement van intensieve ondersteuning voor de doelgroep met een Somalische migratieachtergrond. Eindrapportage. Amsterdam: LPBL.

Laurence, J., & Bentley, L. (2016). Does Ethnic Diversity Have a Negative Effect on Attitudes towards the Community? A Longitudinal Analysis of the Causal Claims within the Ethnic Diversity and Social Cohesion Debate. European Sociological Review, 32(1): 54-67.

Luijters, K., Zee, K. I. van der, & Otten, S. (2008). Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences. International Journal of Intercultural Relations, 32(2), 154-163.

Luyendijk, J. (2022). De zeven vinkjes. Hoe mannen zoals ik de baas spelen. Amsterdam: Uitgeverij Pluim.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. Human Resource Management Review, 11(3): 299-326.

Middeldorp, M., Ponds, R. (2019). Kansen op instroom uit de WW bekeken. Verschillen in de kans op instroom uit de WW naar een baan tussen mensen met en zonder migratieachtergrond. Utrecht: Atlas voor gemeenten.

Milliken, F.J., & Martins, L.L. (1996). Searching for Common Threads: understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. The Academy of Management Review, 21(2), 402-433.

Ministerie van BZK (2018). In het hart van de publieke zaak. Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties.

Ministerie van SZW (2018a, 30 maart). Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt: de economie heeft iedereen nodig! [Kamerbrief]. Geraadpleegd via: www.tweedekamer.nl

Ministerie van SZW (2018b, 16 november). Voortgangsrapportage Verdere integratie op de Arbeidsmarkt (VIA) vierde kwartaal 2018 [Kamerbrief]. Geraadpleegd via: www.tweedekamer.nl

Ministerie van SZW (2018c). Verdere integratie op de arbeidsmarkt (VIA). Een analyse van wetenschappelijke inzichten over de arbeidsmarktpositie van personen met een niet-westerse migratieachtergrond.

Ministerie van SZW (2019, 12 november). Programma VIA Voortgangsbrief [Kamerstuk]. Geraadpleegd via: www.tweedekamer.nl

Ministerie van SZW (2020, 9 november). Programma VIA Voortgangsbrief [Kamerstuk]. Geraadpleegd via: www.tweedekamer.nl

Ministerie van SZW (2022). Lessen van de VIA-pilot 'Intensieve begeleiding van langdurig werkzoekenden met een migratieachtergrond'. Handreiking. Den Haag: Ministerie van SZW.

Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M., Hsiao, H., & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 40(4), 305-333.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A.C. (2012). Psychological safety: a foundation for speaking up, collaboration and experimentation. In: K.S. Cameron & G.M. Spreitzer

(red.), The Oxford Handbook of Positive organizational Scholarship. New York: Oxford University Press, 490-503. doi:10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0037.

Nishii, L.H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. Academy of Management Journal, 50(6): 1754-1774. doi:10.5465/amj.2009.0823.

Nishii, L.H., & Mayer, D.M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. Journal of Applied Psychology, 94(6): 1412-1426.

Northouse, P.G. (2018). Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Pitts, D.W. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. Public Administration Review, 69(2): 328-338.

Ponds, R., Middeldorp, M., Tempelman, C., & Vriend, S. (2018). Kansen bekeken. Verschillen in kans op instroom, doorstroom en uitstroom op de arbeidsmarkt tussen mensen met en zonder migratieachtergrond. Utrecht: Atlas voor gemeenten.

Razenberg, I., & Gruijter, M. de (2018). Gemeentelijk beleid arbeidstoeleiding vluchtelingen. In: Dagevos, J., Odé, A., Beckers, P., & Vries, K. de (red). Nieuwe wegen voor vluchtelingen in Nederland. Over opvang, integratie en beleid. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Razenberg, I. & Gruijter, M. de (2019). Naar een integrale benadering van inburgering en participatie. In: Sociaal Bestek, Uitgave 4 2019, september 2019.

Razenberg, I., Oostveen, A., & Klaver, J. (2021). Stappen op weg naar werk. Lessen uit acht studies naar arbeidstoeleiding van statushouders. Amsterdam: Regioplan.

Razenberg, I. & Gruijter, M. de (2022). Het werk van de regievoerder inburgering. Handreiking met 7 uitgangspunten voor het maken, evalueren en bijstellen van inrichtingskeuzes van het werk van regievoerders inburgering. Utrecht: Kennisplatform Inclusief Samenleven.

Robaeys, B., van (2014). De reflectieve professional. Inzichten over verschil. Alert, 40: 14-20.

Rossum, A. van, Baan, A., Yilmaz, C. & Rosalia, E. (2020). Evaluatie VIA-pilot 'leren en werken bij Liander'. Tussenrapportage. Utrecht: Berenschot.

Ruig, L. de & Witkamp, A. (2019). Evaluatie programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt. Eerste rapport: stand van zaken. Leiden: De Beleidsonderzoekers.

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

Stavenuiter, M., Andriessen, S., & Out, M. (2021). Werkonzekerheid van mensen met een arbeidshandicap. Een literatuurstudie over het verbeteren van begeleiding en welbevinden. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Tinnemans, K., & Hoff, M., van der (2021). Wijkgericht en intensief ondersteunen bij integratie op de arbeidsmarkt. Onderzoek naar de VIA-pilot in Enschede. Utrecht, Verwey-Jonker Instituut.

Valk, S. van der, Fenger, M., & Grandia, J. (2020). De effecten van klantcontact voor langdurig uitkeringsgerechtigden met een eerstegraads niet-westerse migratieachtergrond. Een casestudy uitgevoerd bij de gemeente Rotterdam. Rotterdam: Erasmus School of Social and Behavioural Sciences.

Verhoef, H., Hulsegge, G., Thijs, C., In der Maur, M., Vooijs, M., Hummel, L., & Emmert. S. (2021). Literatuur en delphi-studie culturele inclusie en doorstroom: een onderzoek naar stimulerende factoren en interventies. Leiden: TNO.

Werff, S. van der, Biesenbeek, C. & Zwetsloot, J. (2018). De positie op de arbeidsmarkt van verschillende groepen personen met een niet-westerse migratieachtergrond. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.

Werner, L., Beckers, P., Tolsma, J., Spierings, N. (2021). VIA pilot participatietraject gemeente Nijmegen. Tussentijdse rapportage. Nijmegen: Radboud University Network on Migrant Inclusion, Radboud Universiteit.

Bijlage 1: De stellingen in vier clusters

Competenties

1. De uitvoerend professionals in onze organisatie hebben de vaardigheden om cultuurverschillen te herkennen en te overbruggen.
2. De uitvoerend professionals in onze organisatie zijn in staat om taalverschillen met klanten te overbruggen.
3. De uitvoerend professionals zijn in staat om basisvaardigheden voor het functioneren in de Nederlandse samenleving te versterken bij klanten met een migratieachtergrond.
4. De uitvoerend professionals zijn in staat om bij klanten met een migratieachtergrond ervaringen met vooroordelen en discriminatie bespreekbaar te maken.
5. De uitvoerend professionals houden rekening met cultuurverschillen en migratieachtergrond in het gesprek met de klant over het oplossen van eventuele maatschappelijke problemen (als schulden, huisvesting of een beperkt ondersteunend netwerk).
6. De uitvoerend professionals hebben in het gesprek met klanten met een migratieachtergrond een open, onbevooroordeelde en actief luisterende houding.
7. De uitvoerend professionals in onze organisatie kunnen een goede vertrouwensrelatie opbouwen met de klant, hoe groot de verschillen ook zijn.
8. De uitvoerend professionals houden rekening met cultuurverschillen in het managen van verwachtingen bij klanten met een migratieachtergrond.
9. De uitvoerend professionals die contacten hebben met werkgevers, hebben de vaardigheden om met hen te bespreken hoe deze de werknemers diversiteitsensitief kunnen begeleiden op de werkvloer.

Methoden

10. De uitvoerend professionals krijgen waar nodig meer tijd om een vertrouwensrelatie op te bouwen met klanten met een migratieachtergrond. Ook is er meer tijd voor screening, het overbruggen van taalverschillen en het geven van uitleg en extra ondersteuning.
11. De uitvoerend professionals gebruiken hulpmiddelen die geschikt zijn voor de begeleiding naar werk van klanten met een migratieachtergrond.
12. De uitvoerend professionals gebruiken bij de begeleiding naar werk van klanten met een migratieachtergrond geschikte communicatiehulpmiddelen (zoals tolkenvoorzieningen, uitnodigingsbrieven in eenvoudige taal of in de taal van de klant, en visuele en auditieve informatie).

Randvoorwaarden

13. Onze organisatie zorgt er actief voor dat de uitvoerend professionals meer tijd kunnen nemen voor de begeleiding van klanten met een migratieachtergrond, zodat ze een vertrouwensband kunnen opbouwen en goed inzicht kunnen krijgen in alle levensgebieden.
14. Onze organisatie ondersteunt de uitvoerend professionals actief om bij de screening van klanten met een migratieachtergrond hun specifieke leefwereld, achtergrond, kennis van de Nederlandse taal en kennis van de samenleving goed in beeld te krijgen.
15. Onze organisatie zorgt er actief voor dat alle uitvoerend professionals bij het begeleiden van klanten met een migratieachtergrond methoden, keuzehulpen en trajecten ter beschikking hebben die passen bij het niveau en de achtergrond van de klanten.
16. Onze organisatie biedt klanten met een migratieachtergrond die extra ondersteuning kunnen gebruiken actief de mogelijkheid aan van hulp door onafhankelijke cliëntondersteuners of maatjes.
17. Het personeelsbeleid in onze organisatie is gericht op diversiteit en inclusie.

18. Voor de verbetering van de begeleiding naar werk gebruiken wij de specifieke ervaringskennis van collega's die zelf een migratieachtergrond hebben.
19. Om de drempels voor klanten met een migratieachtergrond te verlagen en het vertrouwen te vergroten, biedt onze organisatie actief de mogelijkheid om in de begeleiding naar werk samen te werken met externe sleutelpersonen uit diverse gemeenschappen.

Proces

20. We hebben goed in beeld welke aspecten we in onze organisatie nog moeten verbeteren om de begeleiding naar werk van klanten met een migratieachtergrond diversiteitsensitief te maken.
21. Wij hebben een visie op diversiteitsensitieve begeleiding geformuleerd die door de hele organisatie wordt gedragen.
22. We hebben een plan van aanpak met concrete doelen waarin staat beschreven hoe we gaan zorgen voor een meer diversiteitsensitieve begeleiding. In dit plan van aanpak richten we ons op de competenties van medewerkers, de gebruikte methodieken en de organisatorische randvoorwaarden.
23. We hebben een goede interne ondersteuningsstructuur die ons helpt bij het verbeteren van de diversiteitsensitieve begeleiding. Deze structuur bestaat onder andere uit werkgroepen, ambassadeurs, voldoende budget, tijd en actieve betrokkenheid van het management.
24. Ons management stuurt actief op het meer diversiteitsensitief maken van de begeleiding en zorgt ervoor dat de elementen meegenomen worden in het reguliere beleid en de organisatieprocessen.

Bijlage 2: Advies over effectieve en duurzame uitrol

Het is uiteraard de bedoeling dat de QuickScan 'Diversiteitsensitief begeleiden naar werk' ook na de onderzoeksfase en de eerste uitrol door meer gemeenten en uitvoeringsorganisaties gebruikt wordt. Een effectieve en duurzame uitrol kan alleen geschieden als de tool laagdrempelig toegankelijk is, brede bekendheid krijgt en ingebed is in bestaande structuren.

In de onderzoeksfase hebben we respondenten van in totaal acht gemeenten bevraagd over de meerwaarde van de QuickScan en de manier waarop de communicatie en uitrol het meest effectief zal zijn. De bevindingen en conclusies vindt u hieronder. Op grond van de conclusies ontwikkelden wij een communicatiestrategie die wij in dit advies hebben opgenomen. De strategie ontwikkelen wij samen met onze interne communicatieadviseurs en deze zal nog worden aangescherpt, in overleg met de communicatieadviseurs van de opdrachtgever.

We bespreken de communicatiestrategie met onze klankbordgroep, waarin onder andere VNG, SAM en Divosa zijn vertegenwoordigd. We bespreken welke manieren er zijn om de QuickScan via deze organisaties onder de aandacht van gemeenten te brengen en welke acties er eventueel aanvullend nodig zijn om een effectieve en duurzame uitrol te bewerkstelligen.

Inventarisatie onder gebruikers

Hieronder beschrijven wij de bevindingen uit onze inventarisatie onder gebruikers. We gaan eerst in op wat als belangrijkste doelgroep van de QuickScan wordt gezien, daarna gaan we in op het doel, de meerwaarde, de gebruiksvriendelijkheid, stimulansen voor gebruik en communicatie over het gebruik van de QuickScan.

Doelgroep

De respondenten zien op organisatieniveau als belangrijkste doelgroep van de QuickScan:

- Gemeenten, afdeling werk en inkomen, afdelingen die klanten (met een migratieachtergrond) naar werk begeleiden, met name in het kader van inburgering en van de Participatiewet.
- Uitvoeringsorganisaties begeleiding naar werk.
- Samenwerkingsverbanden.

Binnen de gemeenten zijn de volgende functiegroepen relevant:

- Uitvoerend werk, zoals klantmanagers, jobcoaches.
- Management, zoals teamleiders.
- Beleidsmedewerkers op onderwerpen als arbeidsparticipatie, inburgering, diversiteit en anti-discriminatie.

De driehoek beleid, management en uitvoering is cruciaal; de ervaring is namelijk dat deze partijen heel verschillend kunnen denken over dit onderwerp. Diversiteitsensitief begeleiden kan door het management omarmd worden, maar als het bij het beleid geen prioriteit heeft, gebeurt er niets. Of de uitvoering kan het erg belangrijk vinden, maar als het management er geen budget voor over heeft, komt dit niet van de grond. Verschillende managers vinden diversiteitsensitief begeleiden een klein onderwerp tussen de vele onderwerpen waarmee ze te maken krijgen. Uitvoerend medewerkers blijken het onderwerp diversiteitsensitief begeleiden vaak belangrijker te vinden dan hun leidinggevenden, waarschijnlijk omdat het een onderwerp is waarmee ze dagelijks in hun werk te maken hebben. Er samen over praten kweekt begrip voor elkaars insteek. De QuickScan blijkt geschikt voor zowel onervaren als ervaren medewerkers: het legt de verschillen in kennis en ervaring bloot en er zijn tips per ervaringsniveau.

Doel

Het doel van de scan is om gemeenten te helpen in kaart te brengen hoe zij de begeleiding van burgers met een migratieachtergrond kunnen optimaliseren door diversiteitsensitief te werken.

Welke meerwaarde kan de doelgroep overtuigen?

- Diversiteitsensitieve begeleiding naar werk maakt het arbeidstoeleidingsproces effectiever. De communicatie met de klant verloopt beter en de klant voelt zich begrepen.
- Het proces wordt efficiënter en kost uiteindelijk minder tijd en geld; dat is in het belang van gemeente én burgers.
- De QuickScan maakt snel inzichtelijk wat de stand van zaken is op dit thema, wat al goed gaat en wat nog niet en hoe de organisatie daarmee aan de slag kan.
- De resultaten maken het mogelijk om de antwoorden te vergelijken met de antwoorden van anderen in of buiten de organisatie. Hierdoor komen verschillende invalshoeken naar voren.
- De resultaten van de scan geven, volgens de gebruikers, structuur aan een gesprek over diversiteitsensitiviteit: 'Je gaat dan niet in het wilde weg over het onderwerp praten.' De stellingen blijken prikkelend, stemmen tot nadenken en introspectie en helpen gebruikers vast te stellen wat nog ontbreekt. Tijdens de interviews zagen de onderzoekers dat het gesprek tussen uitvoering, management en beleid over de ervaringen met de scan al een proces in werking zette en in een enkel geval al leidde tot een afspraak tussen uitvoering en management om verder te praten over het onderwerp. Er waren managers die na het invullen constateerden dat ze bepaald beleid nog niet op schrift hadden of de borging nog niet geregeld hadden. En er waren uitvoerenden die tijdens het interview naar aanleiding van een stelling constateerden dat er weinig voor hen geregeld was op het gebied van inhoudelijke ondersteuning en ontwikkeling in het omgaan met diversiteit.

Gebruiksvriendelijkheid

De scan is volgens de testgebruikers gemakkelijk en snel in te vullen. De invultijd verschilt: gemiddeld zo'n 30 minuten. Aanmaken van een account is gemakkelijk. Het is volgens gebruikers een heel gebruiksvriendelijke scan. Een gebruikster met een minder gezichtsvermogen vond de eenvoud van vormgeving een verademing.

De scan bevat veel tips over mogelijke acties, achtergrondinformatie en enkele verwijzingen naar trainingen (bijvoorbeeld gratis online modules en fysieke trainingen). De resultaten, stellingen en tips zijn ook afzonderlijk downloadbaar als pdf om los van de scan te gebruiken. Handig, vonden de gebruikers.

Hoe stimuleer je gemeenten en hun medewerkers om de scan te gebruiken?

De testgebruikers gaven onderstaande tips over hoe je de doelgroep kunt overhalen om de scan te gebruiken:

- Besluit vanuit beleid of management. Een aanleiding om de scan te gebruiken zou bijvoorbeeld een besluit van het college kunnen zijn om meer diversiteitsensitief te werken.
- Wijzen op de urgentie: bij de meeste gemeenten heeft een groot deel van de bijstandsgerechtigden een migratieachtergrond en elke gemeente heeft of krijgt te maken met statushouders.
- Laten zien wat het gebruik kan opleveren (zie meerwaarde). Het levert een effectiever arbeidstoeleidingsproces op, dus uiteindelijk leidt het tot kostenbesparing op uitkeringen (ook cijfervoorbeelden daarvan kunnen nuttig zijn).
- Het kan een startpunt zijn voor een onervaren organisatie: waar beginnen we en hoe? En voor een ervaren organisatie: wat doen we al goed, wat kunnen we samen verder ontwikkelen en hoe, in welke richting?
- Het maakt vergelijkingen tussen afdelingen, functielagen en in de tijd mogelijk.

- Het is een praktische scan, ontwikkeld in samenspraak met het werkveld.
- Communiceer over best practices of goede reviews: toon voorbeelden van gemeenten die aangeven dat ze veel aan de QuickScan hebben gehad. Dat geldt zowel voor de scan als voor diversiteitsensitief werken in het algemeen. Een gemeente noemt bijvoorbeeld: *'Wij lopen nu best ver voorop en wij hebben twee sleutelpersonen in dienst: een Eritrese meneer en een Marokkaanse mevrouw. En dat werkt heel goed. Dan zie je dat andere gemeenten zeggen: kan ik daar ook gebruik van maken? En dat duurt misschien een half jaar voordat het lukt, maar dan krijg je je collega's wel mee.'*
- Aansporing vanuit het ministerie van SZW. Maak het onderwerp diversiteitsensitief werken bespreekbaar, op de website of met een grote campagne. Het ministerie van SZW kan gemeenten aanschrijven om de scan onder de aandacht te brengen.

Hoe stimuleer je gebruik bínnen een organisatie?

- Laat de scan versturen door een herkenbare persoon, zoals de eigen teamleider.
- Voor de uitvoering: kom met een praktijkvoorbeeld van waar collega's tegenaan lopen.
- Neem het mee in regulier overleg en interne nieuwsbrieven van de gemeente.
- Bij weerstand: blijf dit onderwerp bespreken in de overleggen en laat het als agendapunt terugkomen. Zorg dat de teamleider erachter staat. Nodig iemand van een andere organisatie uit die de QuickScan al gebruikt heeft en er goede ervaringen mee heeft.
- Door het onderwerp breder te trekken: 'We veranderen, we hebben steeds meer nationaliteiten in de stad.'
- Laat managers uitstralen dat zij het belangrijk vinden.
- Organiseer discussiebijeenkomsten.

Communicatie over het gebruik van de QuickScan

De testgebruikers vonden het volgende belangrijk:

- Maak in de communicatie duidelijk wat je precies bedoelt met de term 'diversiteit'. In de QuickScan ligt een focus op klanten met een migratieachtergrond, met enige aandacht voor gender, maar het gaat niet om diversiteit in brede zin des woords.
- Benadruk dat de scan een zelfmeetinstrument is. Niemand kan de resultaten inzien of delen met anderen. Privacy van inloggegevens is gewaarborgd.
- Maak in de QuickScan duidelijk waar de door SZW en VIA ontwikkelde tools te vinden zijn. Maak een website met een platform voor gebruikers die actief op zoek zijn naar informatie, handvatten of tips. En maak zo mogelijk ook een platform waar verschillende gemeenten met elkaar in contact kunnen komen.
- Maak in de QuickScan duidelijk waar gebruikers terechtkunnen om vragen te stellen.

Communicatiestrategie

Wij stellen voor om uitgebreid aandacht te besteden aan het geven van bekendheid aan de QuickScan, via partners als DIVOSA, SAM, VNG, KIS, via relevante vakbladen en Binnenlands Bestuur, via netwerken rond inburgering en de Participatiewet, via de reguliere overlegstructuren en via een directe benadering van gemeenten.

We stellen voor om in de publiciteit en communicatie de meerwaarde en gebruiksvriendelijkheid van de QuickScan voor gemeenten centraal te stellen. In de communicatie over de QuickScan is het van groot belang dat de doelgroepen worden bereikt en dat de meerwaarde van de scan wordt overgebracht: dat het gaat om een instrument dat de stand van zaken in beeld brengt en een start is om met elkaar het gesprek aan te gaan over diversiteitsensitieve begeleiding naar werk.

Inbedding van de communicatie over de QuickScan in de communicatie van meerdere VIA-producten kan voordelen hebben, maar het is belangrijk om de meerwaarde van ieder product op zich daarbij niet onder te laten sneeuwen.

VERWEY-JONKER Instituut

COLOFON

Opdrachtgever	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Auteurs	Drs. H.B. Bellaart Drs. S. Andriessen (Andriessen Arbeidsparticipatie) Drs. F.Z. Acherrat
Foto omslag	123RF, 204659758
Foto binnenwerk	123RF, 134942558
Uitgave	Verwey-Jonker Instituut Giessenplein 59 C 3522 KE Utrecht T (030) 230 07 99 E secr@verwey-jonker.nl I www.verwey-jonker.nl

De publicatie kan gedownload worden via onze website:
http://www.verwey-jonker.nl

ISBN 978-94-6409-268-4

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht, November 2023.

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut. Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.
The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute. Partial reproduction of the text is allowed, on condition that the source is mentioned.