



## Gebruiksaanwijzing checklist

Leg de onderdelen uit de checklist naast het huidige beleid van de organisatie gericht op doorstroom en/of promotie.





Ga na wat er nog ontbreekt in het huidige beleid of wat anders zou kunnen en maak een verbeterplan.

### A De basis op orde: aanpakken om te zorgen dat medewerkers eerlijk en zonder *bias* beoordeeld worden in functioneren

Onderdelen om te komen tot objectieve doorstroom	Concrete to-do's	Valkuilen die moeten worden voorkomen
 <b>Hanteer objectieve criteria bij beoordeling</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Voer een <i>job-analysis</i> uit: met als doel relevante criteria en kenmerken van een bepaalde baan te identificeren, wordt een procedure doorlopen van onderzoek en documentatie op basis waarvan conclusies getrokken worden over werkactiviteiten, werknemereigenschappen, concreet gedrag en werkcontexten.</li><li>▪ Stel op basis van de <i>job-analysis</i> criteria vast die meegenomen worden in gestandaardiseerde testen en beoordelingen.</li><li>▪ Kies waar mogelijk voor absolute aantallen, zoals het aantal klanten dat je moet hebben binnengehaald.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kiezen voor criteria die bepaalde groepen bevoordelen: denk aan het aantal jaar ervaring dat je moet hebben of specifieke ervaring die wordt verwacht die gemiddeld in het bijzonder voorkomt bij witte mannen (bijvoorbeeld een bestuursjaar bij een studentenvereniging).</li><li>▪ Kiezen voor relatieve criteria (bijvoorbeeld 'voldoende' of 'genoeg')</li><li>▪ Kijken naar hoe de functie nu wordt ingevuld en welke eigenschappen deze mensen hebben, in plaats van hoe je zou willen dat de functie wordt ingevuld.</li></ul>
 <b>Maak criteria transparant en vooraf bekend bij zowel medewerkers als leidinggevenden</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Communiceer open en transparant over de objectieve criteria die nodig zijn voor doorstroom.</li><li>▪ Communiceer open en transparant over, onder andere, de interne vacatures, (toekomstige) functiebehoeftes, doorstroom- en promotiekansen aan alle medewerkers.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Onduidelijkheid over wat de criteria zijn voor promotie.</li></ul>

Onderdelen om te komen tot objectieve doorstroom	Concrete to-do's	Valkuilen die moeten worden voorkomen
<p>✓ <b>Hanteer een gestandaardiseerde beoordelingsindeling/ manier van beoordelen en leg dit vast</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maak beslissingen op basis van objectieve data die, bijvoorbeeld door HR Analytics, zijn verzameld.</li> <li>▪ Gebruik feedback van collega's, 360-graden waarderingen, en <i>balanced scorecards</i>.</li> <li>▪ Stel medewerkers op de hoogte van het gebruik van gestandaardiseerde testen en beoordelingen en voorkom gebruik van niet-gestandaardiseerde beoordelingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beoordelingen die enkel plaatsvinden op basis van de persoonlijke inschatting van een leidinggevende. Hierdoor kan op subjectieve wijze meer gewicht worden gegeven aan bijvoorbeeld persoons-gerelateerde kenmerken in plaats van aan werk- en functie-gerelateerde kenmerken.</li> <li>▪ Het gebruiken van assessment: deze kunnen bias bevatten.</li> </ul>

## B Talent in beeld krijgen: zicht krijgen op wie zou kunnen doorstromen zonder enige vorm van *bias*

Onderdelen om te komen tot objectieve doorstroom	Concrete to-do's	Valkuilen die moeten worden voorkomen
 <b>Formuleer individueel ontwikkelplan</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Erken dat personen op verschillende manieren en in verschillende tempo's leren en zichzelf ontwikkelen, en stem ontwikkeltrajecten individueel af.</li><li>▪ Investeer in zowel organisatie-specifieke als algemeen humaan kapitaal. Dit kan in het voordeel werken van zowel de werkgever als de werknemer.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Een <i>one-size-fits-all</i> ontwikkeltraject, zonder oog voor individuele verschillen in leren.</li></ul>
 <b>Bijhouden wie interessante klussen krijgt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ontwikkel een systeem waarin bijgehouden wordt waarin staat wie welke interessante klussen krijgt waarin je kan uitblinken.</li><li>▪ Nagaan of dit eerlijke gebeurt en of mensen met verschillende kenmerken (qua afkomst, gender etc.) hierin vertegenwoordigd zijn.</li></ul>	
 <b>Objectiveer selecteren voor talentontwikkelprogramma's</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gebruik objectieve criteria voor selectie.</li><li>▪ Benoem een duidelijk doel van het kandidatenprogramma en leg dat vast.</li><li>▪ Zorg dat deelnemers werkervaring opdoen en netwerken opbouwen.</li><li>▪ Zorg dat niet alleen managers, maar ook diversiteitscommissies, kandidaten kunnen voordragen.</li><li>▪ Benoem het talentenprogramma in ontwikkelgesprekken en in het kader van een individueel ontwikkelplan.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Managers die (niet transparant) zelf (subjectief) mogen beslissen en bepalen wie ze voordragen voor het talenten- of kandidatenprogramma.</li></ul>
 <b>Formele mentorprogramma's met oog voor diversiteit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Houd in de match rekening met zaken als afkomst en gender.</li><li>▪ Eventueel mentor uit 'eigen groep' als meerderheidsgroep.</li><li>▪ Houd in de match rekening met zaken als afkomst en gender.</li><li>▪ Eventueel mentor uit 'eigen groep' als meerderheidsgroep.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mentorprogramma's neerzetten als een middel om te zorgen dat individuele werknemers dat opdoen wat zij nog missen.</li><li>▪ Alleen informele mentorprogramma's.</li><li>▪ Zelf een mentor moeten zoeken.</li></ul>

## C Het eerlijk laten verlopen van het promotieproces

Onderdelen om te komen tot objectieve doorstroom	Concrete to-do's	Valkuilen die moeten worden voorkomen
<p>✓ <b>Stel interne vacatures met objectieve criteria op en maak deze vindbaar</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Stel interne vacatures op voor promotie.</li><li>▪ Zet objectieve criteria hierin centraal.</li><li>▪ Publiceer interne vacatures op een plek waar alle medewerkers deze kunnen vinden.</li><li>▪ Wees transparant over interne vacatures.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Via informele netwerken kandidaten zoeken.</li><li>▪ Vacatures niet open en transparant delen met iedereen in de organisatie.</li></ul>
<p>✓ <b>Betrek een diverse groep personen bij besluitvorming over doorstroom</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Zorg dat besluitvorming rondom promoties wordt gemaakt door een groep mensen die onderling divers is op verschillende gebieden zoals onder meer gender en afkomst.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Eén persoon of een homogeen panel maakt beslissingen over promotie en doorstroom.</li></ul>

## D Aanpakken om te zorgen dat voorgaande stappen correct worden uitgevoerd en er bijgestuurd kan worden wanneer nodig

Onderdelen om te komen tot objectieve doorstroom	Concrete to-do's	Valkuilen die moeten worden voorkomen
<p>✓ <b>Monitor kansengelijkheid binnen promoties en doorstroom</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Monitor of verschillende groepen even veel kansen hebben in het kader van doorstroom en promotie.</li><li>▪ Start met een nulmeting.</li><li>▪ Stel concrete doelen en evalueer die.</li><li>▪ Zet medewerkers-tevredenheidsonderzoek in waarin gevraagd wordt naar ervaren barrières in doorgroei, analyseer de uitkomsten en vertaal deze naar de HRM praktijk met oog voor verschillen in o.a. afkomst en sekse.</li><li>▪ Zicht krijgen op interne diversiteit door middel van vrijwillige verzameling van persoonsgegevens of door gebruik van de Barometer Culturele Diversiteit om zicht te krijgen op gelijke kansen in de doorstroom.</li><li>▪ Bijsturen van de aanpak en interventies op basis van de uitkomsten van de monitoring.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Identiteitsblinde monitoring ontwikkelen, die geen aandacht heeft voor de diversiteit aan personen op de werkvloer.</li></ul>
<p>✓ <b>Leg verantwoording af over hoe promotie-processen zijn verlopen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Laat degene die verantwoordelijk zijn voor de doorstroom verantwoorden (uitleggen) hoe keuzes worden gemaakt én wat daar de uitkomst van is.</li><li>▪ Wees transparant over de uitkomsten van beoordelingen.</li><li>▪ Zorg dat je kunt aantonen dat processen binnen de organisatie zo zijn ingericht dat discriminatie voorkomen wordt en dat degenen die in de meerderheid zijn niet worden bevoordeeld of voorgetrokken.</li><li>▪ Richt een interne 'taskforce' op die mensen van verschillende afdelingen bij elkaar brengt, problemen onderzoekt, oplossingen aandraagt en nieuwe aanpakken implementeert.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Alleen verantwoording afleggen om te laten zien dat mensen die in de minderheid zijn niet worden achtergesteld, in plaats van ook aan te tonen dat mensen die in de meerderheid zijn niet worden bevoordeeld of voorgetrokken.</li></ul>