IT zoekt talent

Sessie 2 DIVERSIT: Een inclusief HR beleid: doorstroom



PLANNING

1. Intro & terugblik
2. Bouwstenen van een inclusief HR-beleid
3. Focus op doorstroom
4. Check-out

artevelde hogeschool

1. INTRO & TERUGBLIK

Is er iets veranderd?

Inhouden Training 1 : Inclusieve wervingsstrategie – selectie – onboarding – KPI's

artevelde hogeschool

2. BOUWSTENEN VAN EEN INCLUSIEF HR-BELEID

BOUWSTENEN VAN EEN INCLUSIEF HR-BELEID



Werkgeluk

Gelukkig in de huidige job?

(perspectief op) doorstroom

Doorgroeien in de organisatie

Retentie vs uitstroom/exit

artevelde hogeschool

OEFENING – Gallery:

Hoe zorg je voor..

- Werkgeluk
- Retentie
- Perspectief op doorstroom
- Voorkomen van uitstroom

Wie neemt dit op? Leidinggevende of HR?



3. FOCUS OP DOORSTROOM

artevelde hogeschool

FOCUS OP DOORSTROOM

Tom (system engineer, 45 jaar):
"Ik wil reskillen richting cloud, maar ik zie vooral jonge collega's die trainingen krijgen. Wordt eigenlijk bijgehouden of leeftijd een rol speelt in opleidingskansen?

Peter (product owner, klassiek profiel):
"Eerlijk gezegd lijkt het erop dat vooral mensen die op het huidige management lijken promotie krijgen. Hoe inclusief is ons beeld van leiderschap dan?"

Chinwe (data-analyst, introvert):
"Ik hoor vaak: 'Je moet jezelf meer profileren.' Maar telt inhoudelijke verdieping en expertise hier minder zwaar dan zichtbaarheid?"

Samuel (zij-instromer DevOps):
"Ik ben via omscholing in IT terechtgekomen, maar ik heb de indruk dat dat minder meetelt dan een universitair diploma. Is dat eerlijk?"

Sara (software developer, deeltijds, jonge ouder):
"Sinds ik 4/5 werk, lijkt het moeilijker om extra training of verbreding te krijgen. Wordt er bij ons rekening gehouden met deeltijds werken?"

David (security specialist, neurodivergent):
"Ik ben sterk in technische analyses, maar ik wil me verbreden richting consultancy. Zonder hulp om mijn communicatiestijl aan te passen, lijkt dat onhaalbaar. Wat nu?"

...

Nina (UX designer, niet-technische rol in IT):
"Ik lever impact op klantbeleving, maar toch krijg ik het gevoel dat alleen technische profielen doorgroeien. Is dat niet te beperkt?"

artevelde hogeschool

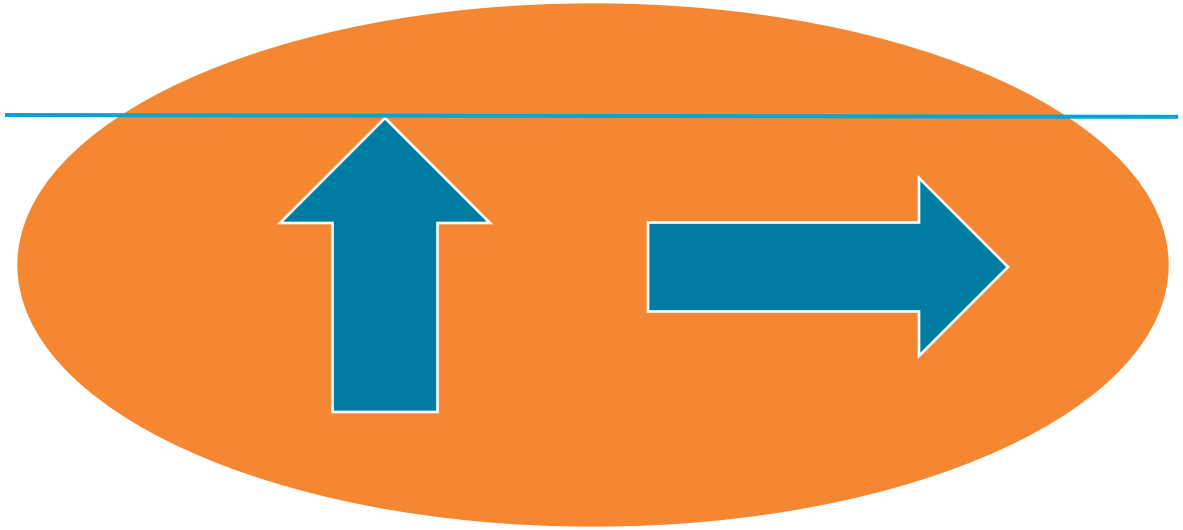
Wat is inclusief doorstroombeleid?

***Alle medewerkers*, ongeacht achtergrond, identiteit, werkstijl of contractvorm, krijgen eerlijke kansen om zich te ontwikkelen en door te groeien.**

→Vertrek vanuit de medewerker centraal

→Geen vooringenomenheid

→Wat wil de medewerker zelf?



artevelde hogeschool

Mogelijke oorzaken van het glazen plafond

- Menselijk kapitaal
- Preferentie
- 'Leaky pipeline'
- Rollen & rolincongruentie
- Meta-stereotypen
- Onzekerheid
- Cultuur
- Betere leiders?



Bron: Koçak, A., & Derous, E. (2022). Onderzoek naar de doorstroom van vrouwen naar topkader binnen de Vlaamse overheid : rapport met resultaten van een kwalitatieve interviewstudie en een experimentele studie bij vrouwen binnen de Vlaamse overheid. Brussel: Vlaams Agentschap Overheidspersoneel - Dienst Diversiteitsbeleid.

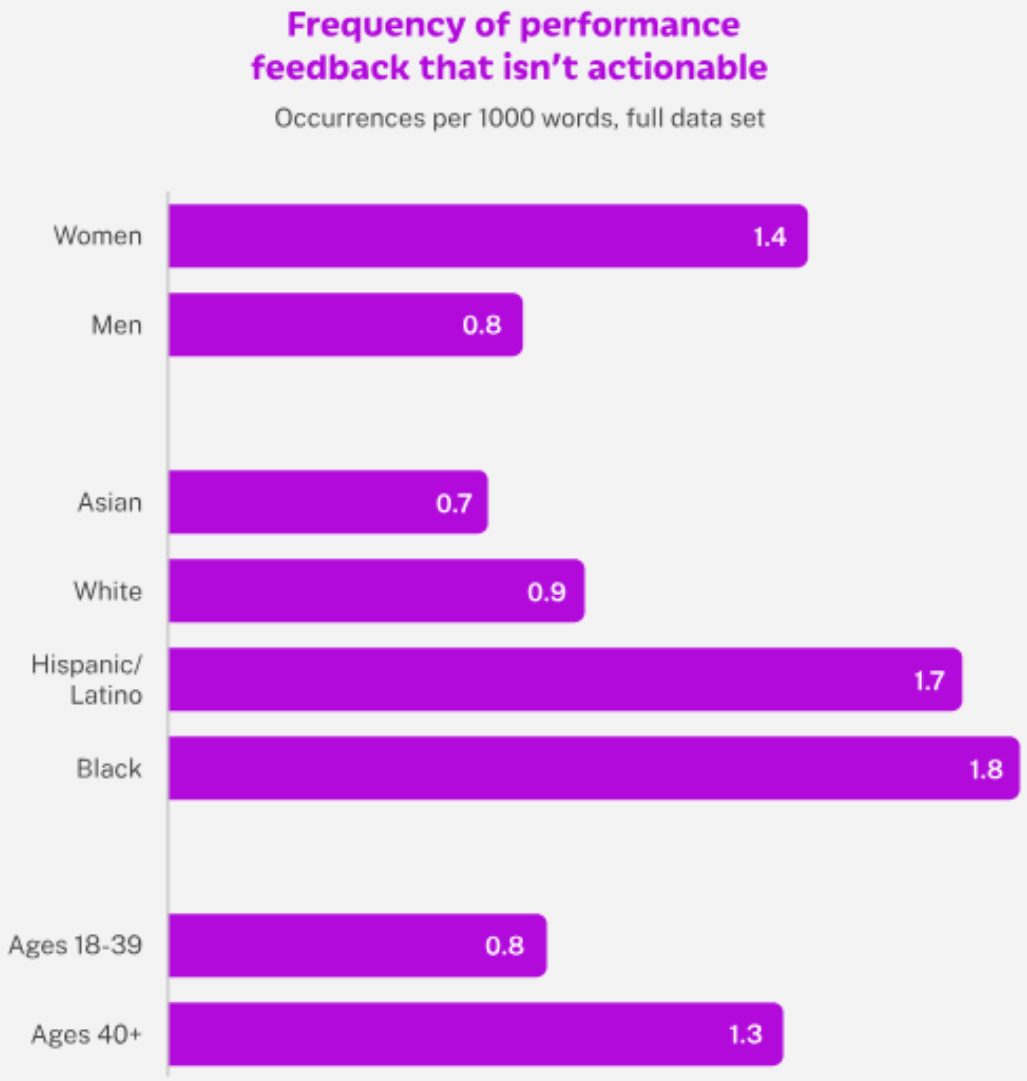
artevelde hogeschool

Belang “goede” feedback voor doorstroom

Goede feedback =

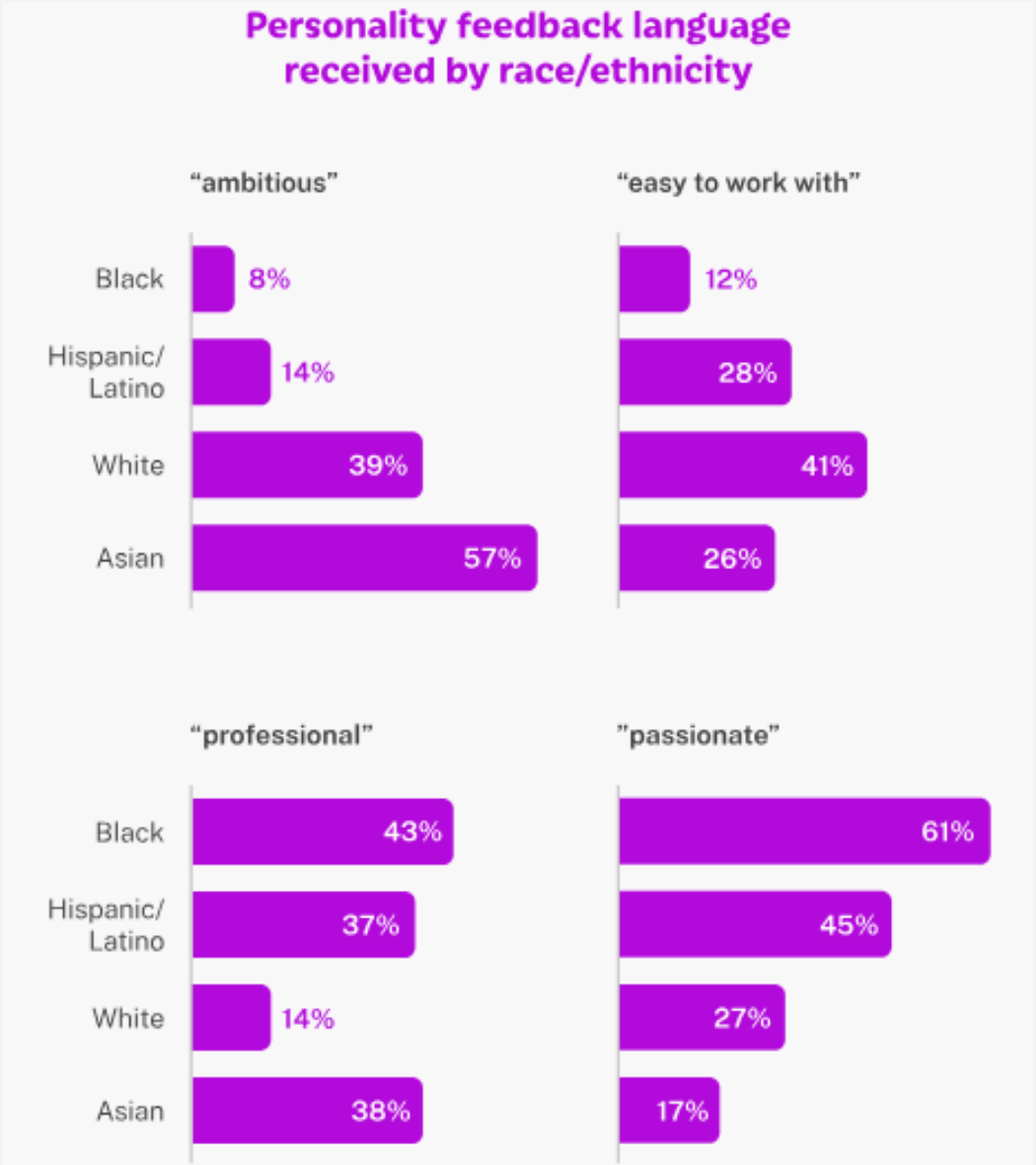
- specifiek
- relevant
- actionable met concrete voorbeelden en duidelijke voorbeelden hoe te verbeteren
- Zorg voor leerkansen en meer kansen om te groeien

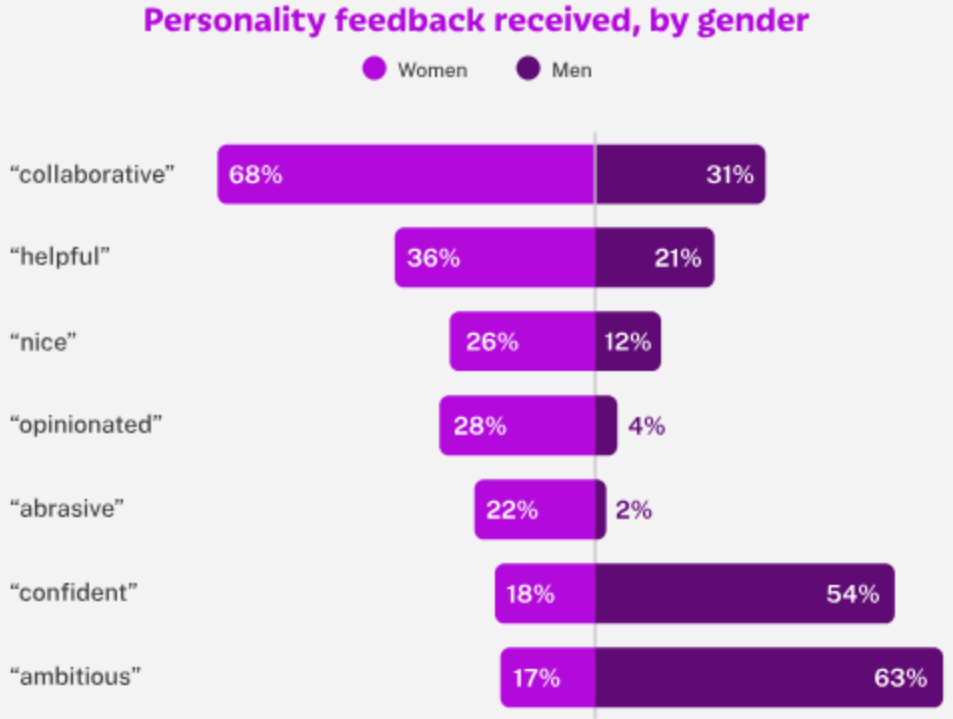
Maar duidelijke verschillen in wie actionable feedback krijgt



Onderzoek van Textio in 2022

Verschillen in kwaliteit feedback





Onderzoek van Textio in 2022 & 2023

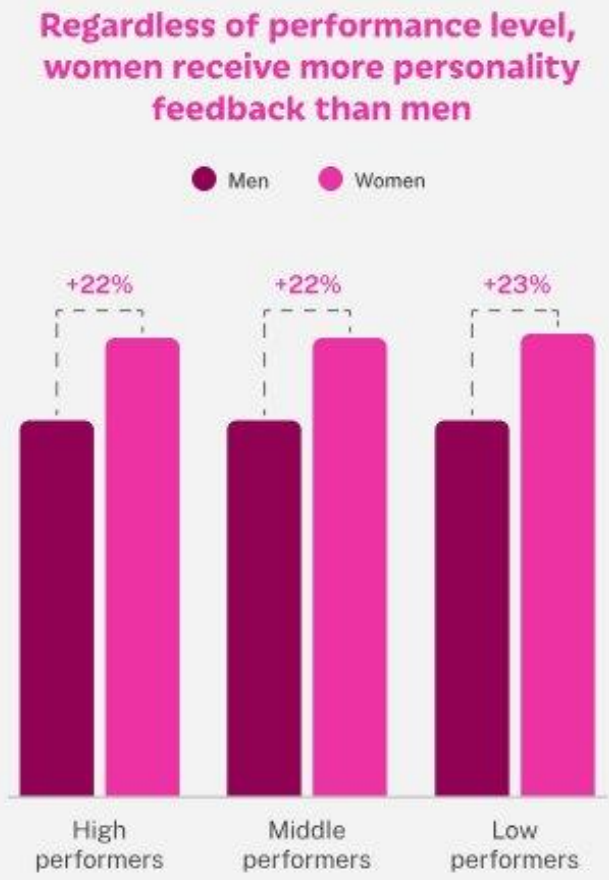
Stereotypering in performance feedback



 Onderzoek van Textio in 2024

artevelde hogeschool

Stereotypering in performance feedback



Onderzoek van Textio in 2023

artevelde hogeschool

Hoe doe je het nu?

Ronde tafel – stavaza

- Wat is er rond loopbaanbeleid?
  - Formeel vs informeel
  - Doorstroom vs retentie
  - …

- Hoe doen jullie het nu?
- Wat is goed om te blijven doen?
- Wat kan er anders of beter?



artevelde hogeschool

Bekend?

Er is een kandidaat aangenomen als Cloud Strategist bij Hosted Power

Vacature: Cloud Strategist

Over ons

Wij zijn een onafhankelijke Belgische hostingprovider met een sterke focus op innovatie en schaalbaarheid. Ons in-house ontwikkelde **TurboStack-platform** vormt de kern van onze dienstverlening. Om onze groei en technische ambities verder te realiseren, zoeken wij een **Cloud Strategist** die diepgaande technische expertise combineert met een passie voor efficiëntie.

Jouw rol

- Als Cloud Strategist help je mee aan het ontwerpen en bouwen van de architectuur van ons platform. Je inspireert CTO's, developers en klanten met goed doordachte oplossingen.
- **Geen people management**, maar wel technische diepgang en autonomie.
- Directe impact op onze infrastructuur en strategie.

Wat breng je mee?

- **+8 jaar ervaring** in DevOps en cloudinfrastructuur.
- Ervaring met **open-source tools** zoals GitOps, Terraform, Ansible.
- Een scherp oog voor **efficiëntie en schaalbaarheid**.
- Je blijft graag dicht bij de technologie: **code reviews, deployments, architectuur**.
- Je schrijft blogs of technische stukken in je vrije tijd, maar bent niet per se de meest assertieve spreker in live settings.

Waarom kiezen voor ons?

- Werken in een innovatieve omgeving met veel autonomie.
- Geen managementlagen, maar directe invloed op beslissingen.
- Een cultuur die technische excellentie waardeert.

Introductie nieuwe collega



Naam: *Leyla Maes*
Leeftijd: *34 jaar*
Neurodivergentie: *lichte vorm van ASS, met sterke analytische en patroonherkenningsvaardigheden, maar meer moeite met ongestructureerde sociale situaties en “soft skills” zoals netwerken of politiek navigeren.*

Ze is intussen 4 maanden in dienst en heeft haar onboardingstraject afgerond.

Wat verandert er? Welke uitdagingen komen erbij?

Leyla is niet zo lang geleden begonnen. Ze is enthousiast, heeft de eerste projecten op zich genomen. Maar ze merkt dat de criteria voor “technische autoriteit” of “strategisch meedenken” nogal vaag zijn binnen het team. Ze ziet niet *duidelijk van wie wat precies verwacht wordt, wie opleidingen krijgt, in een traject stapt?*



Think – pair - share

- Zijn deze barrières herkenbaar?
- Hoe gaan jullie hiermee om?



Obstakels & oplossingen

Structurele obstakels

Te weinig transparantie in beoordelingssystemen (performance appraisal) & opties tot opleiding en ontwikkeling

Oplossingen

Maak beoordelingssystemen objectief, transparant, beschikbaar
Maak opleidingsmogelijkheden voor iedereen zichtbaar & vindbaar

artevelde hogeschool

Een inclusief doorstroombeleid: hoe begin je eraan?
Stap 1: Transparante beoordelingssystemen

Duidelijke & faire promotiecriteria

- Verwachtingen expliciteren in gedragscompetenties
- Peter principle
- Competentiekaarten federale overheid

Transparantie & toegankelijke informatie

- Informatie over promotiecriteria / gedragscompetenties, ontwikkeltrajecten, interne vacatures,...
- Duidelijk vindbaar voor iedereen
- Los van informeel netwerk

Objectieve beoordelingskaders

- Doorstroom o.b.v. objectieve criteria i.p.v. subjectieve percepties ('buikgevoel')
- Kalibreren van evaluaties
- EU Pay Transparency Directive (2023/970)

artevelde hogeschool

Extra bronnen

- Competentielijst AG5
- BOSA competenties federale overheid – ontwikkelingsadviezen
- European Competence Framework for research managers
- Het KNVI Competentie model – Werken in een digitale wereld

Voorbeeld competentiekader: Kritisch denken (FOD)

Niveau 1

Eenvoudige informatie behandelen en samenvatten

- Je zoekt informatie via beschikbare bronnen, analoog en digitaal.
- Je analyseert informatie en houdt de essentie over.
- Je identificeert de ontbrekende informatie en je gaat op zoek naar de aanvullende informatie.
- Je gaat na of informatie betrouwbaar is.
- Je legt verbanden tussen informatie.
- Je vat de informatie samen en formuleert een conclusie.

Niveau 2

Complexe informatie evalueren en tot een conclusie komen

- Je combineert verschillende zoekstrategieën en bronnen om de meest relevante of ontbrekende informatie te vinden.
- Je identificeert al de essentiële en de onderliggende elementen van een situatie.
- Je evalueert de informatie, de oorzaken, de gevolgen en de verbanden voor je besluiten trekt.
- Je toetst de geloofwaardigheid en de betrouwbaarheid van onvolledige of tegenstrijdige informatie.
- Je formuleert relevante aanbevelingen op basis van je conclusies.
- Je denkt na over de gevolgen van je conclusies en aanbevelingen.

Niveau 3

Informatie in een ruimere context plaatsen en strategische aanbevelingen doen

- Je ontwikkelt onderzoeks- en analysestrategieën waarmee informatie objectief kan worden beoordeeld.
- Je legt verbanden van meer globale aard en plaatst complexe informatie in een bredere context.
- Je identificeert tendenzen en verbanden tussen informatie vanuit langetermijnperspectief.
- Je denkt in termen van systemen en high level processen zonder je te verliezen in details.
- In je strategische analyse en je besluiten, houd je rekening met socio-economische en politieke parameters.
- Je evalueert de impact van verschillende alternatieven op de strategie om dan passende maatregelen aan te bevelen.

Voorbeeld competentiekader: Kritisch denken (FOD)

Kritisch denken - niveau 3

Opleidingen/workshops (voorbeelden)

- Training strategisch denken en kritisch analyseren
- Workshop rond het trolleyprobleem

artevelde hogeschool

PAUZE

artevelde hogeschool

Wat verandert er? Welke uitdagingen komen erbij?



Leyla (1.5j in dienst) is recent mama geworden en werkt nu 4 dagen per week. Ze wil doorgroeien in haar rol, maar vreest dat deeltijds werken haar minder zichtbaar maakt of haar prestaties anders beoordeeld worden. Ze wil dat haar kwaliteiten (zoals diepgaande technische kennis, visie, mentor voor juniors) worden gewaardeerd, ook al wil zij geen team leiden.

Think – pair - share

- Welke barrières zou Leyla in deze fase tegenkomen in *onze organisatie / team*?
- Welke concrete maatregelen kunnen we nemen om deze barrières weg te werken (gericht op dit thema)?

artevelde hogeschool



Obstakels & oplossingen binnen IT & Tech

Structurele obstakels

1. “Greedy jobs”
2. One-size-fits-all carrièrepaden

Oplossingen

1. Herken & herdenk “greedy jobs”
2. Doorstroom zonder “alles of niets”

artevelde hogeschool



Obstakels & oplossingen binnen IT & Tech

Culturele obstakels

1. Ondervertegenwoordiging & gevoel van legitimiteit (*imposter syndrome*)
2. Associatie leiderschap of technische expertise met mannelijke eigenschappen
3. Sociale normen rond beschikbaarheid
4. “Old boys clubs” waar promoties informeel ontstaan

Oplossingen

1. Verhoog instroom (én doorstroom) van divers talent
2. Voorzie mentoring en rolmodellen
3. Bewustwording rond impliciete normen
4. Geef divers talent toegang tot netwerken

artevelde hogeschool

Structurele & culturele obstakels

1. Ondervertegenwoordiging & gevoel van legitimiteit (*imposter syndrome*)
2. Associatie leiderschap of technische expertise met mannelijke eigenschappen
3. Sociale normen rond beschikbaarheid
4. “Old boys clubs” waar promoties informeel ontstaan
5. “Greedy jobs”
6. One-size-fits-all carrièrepaden



- Brede kijk op talent (voorbij diploma)
- Expertpaden naast management paden
- Erkenning & waardering van verschillende leiderschapsstijlen

artevelde hogeschool

Actieve ondersteuning

- **Mentoring & sponsoring**
  - Koppel medewerkers met diverse achtergronden aan experten die hen actief helpen zichtbaarheid en kansen te krijgen.
- **Rolmodellen** zichtbaar maken
  - Heb je ze? Hoe kan je ze zichtbaar maken? Kan je ze op sleutelposities plaatsen?
  - Laat zien dat er ook vrouwen, mensen met migratieachtergrond, introverte profielen, enz. op sleutelposities zitten.

Voorbeeld initiatief: Women Engineers Mentoring Programme van Agoria & KU Leuven

Doorstroom KPI's: ontwikkelen & doorgroeien

Omschrijving kpi	Wat meet het?	Waarom is het relevant?	Frequentie
Promotieratio per gender	Meet percentage medewerkers dat promotie maakt binnen een bepaalde periode, uitgesplitst naar gender/diversiteit.	toont of doorgroeikansen gelijk verdeeld zijn.	Maximaal per kwartaal – Minimaal per jaar
Tijd tot eerste promotie	gemiddelde duur (in maanden) tussen start en eerste promotie.	langere wachttijden bij vrouwen kunnen wijzen op structurele barrières.	Per jaar
Deelname aan opleidingen (intern/extern)	percentage medewerkers dat opleidingen volgt, uitgesplitst naar gender/diversiteit	gelijkwaardige toegang tot ontwikkeling is cruciaal voor doorgroei.	Maximaal per kwartaal – Minimaal per jaar
Percentage medewerkers met mentor of coach	aantal medewerkers dat een formele mentor toegewezen kreeg.	mentorschap kan drempels voor doorgroei verlagen, vooral voor vrouwen in ICT.	Minimaal jaarlijks – Maximaal per kwartaal

Doorstroom KPI's : performance management & verloning

Omschrijving kpi	Wat meet het?	Waarom is het relevant?	Frequentie
Beoordelingsscore-verschillen per gender/diversiteit	gemiddelde prestatiebeoordeling uitgesplitst naar gender/achtergrond.	kan biases in beoordelingsprocessen zichtbaar maken.	Minimaal jaarlijks – Maximaal per half jaar
Beloningsverschillen gekoppeld aan performance	vergelijking van loonsverhogingen en bonussen per prestatiecategorie, uitgesplitst naar gender/diversiteit.	geeft zicht op mogelijke "pay gaps" ondanks gelijke prestaties.	Minimaal jaarlijks – Maximaal per half jaar
Feedbackfrequentie	aantal formele feedbackmomenten per medewerker per jaar	regelmatige, constructieve feedback is een basisvoorwaarde voor inclusieve groei.	Minimaal jaarlijks – Maximaal per half jaar
Pay gap analyse (mediaanloonvergelijking)	Verschil in mediaanloon tussen mannen en vrouwen binnen vergelijkbare functies	Basisindicator voor loonrechtvaardigheid in KMO-context	Jaarlijks (hogere frequentie niet zinvol)

4. CHECK OUT

Wat blijft voor jezelf hangen?
Wat neem je mee naar jouw organisatie?

artevelde hogeschool