

Businesscase Diversiteit

Een handreiking voor het maken van een diversiteitsbeleid voor Waterschapsorganisaties

Inleiding

Deze sectorale handreiking voor het maken van een diversiteitsbeleid is een eerste stap om uitvoering te geven aan de bestuurlijke afspraken die zijn gemaakt tussen het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en de zelfstandige publieke werkgevers.

Het is een initiatief van het A&O-fonds Waterschappen en Div-management en is tot stand gekomen in samenwerking met de volgende waterschappen:

- Wetterskip Fryslan
- Waterschap Brabantse Delta
- Waterschap de Dommel
- Waterschap Rivierenland
- Hoogheemraadschap van Rijnland
- Waterschap Groot Salland
- Hoogheemraadschap Delfland
- Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier
- Waterschap Reest en Wieden

Motieven

Diversiteit gaat over het benutten van de verscheidenheid van talenten van mensen ongeacht kleur, leeftijd of sekse. Diversiteitsbeleid richt zich vooral op het vinden en binden van personeel uit specifieke doelgroepen: jongeren, wajongers, vrouwen in hogere functies, arbeidsgehandicapten, allochtonen en senioren. Afhankelijk van uw organisatiesamenstelling en de regio richt het beleid zich op een of meer groepen.

Er zijn verschillende redenen om te streven naar diversiteit in het personeelsbestand:

- Aansluiten op de arbeidsmarkt: op een krappe arbeidsmarkt kunnen werkgevers het zich niet veroorloven om groepen uit te sluiten.
De vergrijzing maakt het voor de sector Waterschappen noodzakelijk alle segmenten van de arbeidsmarkt te benutten. De belangrijkste groepen waarop de sector zich kan richten zijn vrouwen (opschalen van deeltijdbanen), ouderen (langer doorwerken) en het verhogen van de arbeidsparticipatie van niet-westerse allochtonen.
- Aansluiten op de afzetmarkt: organisaties willen herkenbaar en toegankelijk zijn voor iedereen. Voor een waterschaporganisatie is het van belang dat burgers die van de diensten gebruik maken zich in het personeelsbestand van de organisatie herkennen.
- Betere producten: een divers samengesteld team levert, mits goed aangestuurd, betere en creatievere oplossingen en ideeën en kan zich flexibeler en makkelijker aanpassen aan veranderingen in bijvoorbeeld eisen die gesteld worden aan dienstverlening of werkwijze.
- Maatschappelijke Verantwoord Ondernemen: het bieden van gelijke kansen voor iedereen
- Dwang van buitenaf: overheidsorganisaties kunnen door de politiek onder druk worden gezet om te streven naar diversiteit.

Diversiteit: ook nu

Ten tijde van het formuleren van de kabinetsdoelstellingen was er sprake van hoge economische groei en een krapper wordende arbeidsmarkt. Afspraken over onder andere diversiteit werden vastgelegd in het Bestuursakkoord BZK en de zelfstandige publieke werkgevers (zie bijlage 4.).

In het licht van de veranderde economische omstandigheden zijn op korte termijn de vooruitzichten minder gunstig. Zodra er weer sprake is van economisch herstel, zal een krappere arbeidsmarkt in combinatie met de vergrijzing van het personeelsbestand de noodzaak van diversiteitsbeleid op de middellange termijn alleen maar groter maken. Jong technisch talent zal in toenemende mate een etnisch diverse achtergrond hebben. Het is daarom van cruciaal belang om diversiteit ook in de huidige omstandigheden op de agenda te krijgen en te houden.

Hoe gebruikt u het stappenplan?

Dit stappenplan bevat instrumenten om de meerwaarde van diversiteit voor uw waterschapsorganisatie vast te stellen en een stappenplan om een programma diversiteit in te richten en uit te voeren. Waar relevant wordt verwezen naar nieuwe en bestaande instrumenten op het gebied van diversiteit. Deze zijn ondersteunend aan het uitwerken van het plan van aanpak. U kunt hiermee direct aan de slag. Het betreffen tips en analyse-instrumenten zoals de quickscan Diversiteit (bijlage 1.) of de checklist Diversiteit (bijlage 2.). U kunt kiezen wat voor u op dit moment nodig of relevant is. Ook hebben we een aantal websites opgenomen waar u achtergrondinformatie kunt vinden.

U kunt alle stappen van dit plan doorlopen om zo het diversiteitsbeleid van uw waterschap in te vullen. Het stappenplan leent zich echter ook voor maatwerk om bestaande activiteiten aan te vullen en te versterken.

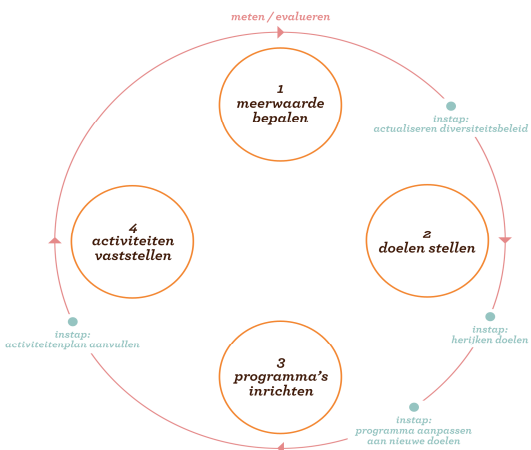
Schematische weergave van de stappen zoals die in de handreiking zijn uitgewerkt



Het stappenplan

Stap 0: Voorbereidende stap voor de businesscase

In deze stap brengt u in kaart wat er in het verleden is gedaan of wat er wordt gedaan op het gebied van diversiteit binnen uw waterschaporganisatie en welke resultaten zijn bereikt. Daarnaast doet u een eerste verkenning van de mogelijke opbrengsten van diversiteitsbeleid voor uw organisatie.



Schematische weergave voor het bepalen van meerwaarde

Met wie de resultaten van de verkenningen wordt besproken, hangt af van hoe het programma in de organisatie is verankerd. Dat kan bijvoorbeeld zijn bij het managementteam of bij een groep beslissers en andere betrokkenen, zoals diversiteitsmanagers, HR-functionarissen of doelgroepleden.

Wanneer u geen beleid heeft geformuleerd, kunt u de quickscan Diversiteit (bijlage 1.) en de checklist Diversiteit (bijlage 2.) gebruiken om een eerste idee te krijgen wat diversiteit kan betekenen voor uw waterschaporganisatie. De uitkomst hiervan geeft een indicatie op welke terreinen voordelen te behalen zijn en op welke terreinen beleid ontwikkeld moet worden. U brengt ook randvoorwaarden voor een succesvol diversiteitsbeleid in kaart zoals:

- Het leiderschapsmodel dat binnen uw organisatie wordt gehanteerd
- De wil om een meerjarenprogramma in te richten en uit te voeren
- De bereidheid te sturen op de vastgestelde doelen
- Een actieve trekkersgroep van managers en medewerkers

Hieronder volgen de vijf belangrijkste stappen om te komen tot een praktisch diversiteitbeleid.

Stap 1. Business case: bepaal de voordelen van diversiteit voor uw organisatie

Bepaal de bijdrage die diversiteit kan leveren aan de lange termijn strategie van uw waterschaporganisatie. Welke strategische doelen zullen door een diverse personeelssamenstelling en uitstraling beter of eerder bereikt worden? Denk daarbij aan:

- Het verbeteren van de communicatie met allochtonen
- Het adequaat kunnen inspelen op veranderingen in trends en klantgroepen
- De bijdrage die geleverd wordt aan sociaal maatschappelijke verhoudingen
- Het realiseren van creatievere en flexibelere teams

Doelen

TNO heeft onderzoek gedaan naar succesvolle implementatie van diversiteit. Uit dit onderzoek blijkt: [hoe duidelijker de meerwaarde van diversiteit voor de organisatie is, des te succesvoller diversiteitsmanagement dan ook zal zijn.](#)

Bepaal aan de hand van de volgende onderdelen de bijdrage die diversiteit kan leveren aan uw waterschapsorganisatie.

Hierbij zijn de volgende indicatoren van belang:

- Groei in personeel
- Bereik burgers
- Kwaliteit van de dienstverlening
- Afstemming diensten op de vraag
- Ziekteverzuim
- Verloop
- Opleidingsrendement
- Maatschappelijke verantwoordelijkheid
- Imago

Omgevingsanalyse

- Breng de samenstelling met betrekking tot diversiteit van uw waterschaporganisatie en uw klanten ('de burgers, ondernemers woningcorporaties, overheidsinstellingen, e.d.) in kaart
- Maak een prognose van de personeelssamenstelling van uw waterschaporganisatie en uw klanten
- Gebruik hierbij de verwachte demografische ontwikkeling van uw waterschapsorganisatie
- Zet de huidige samenstelling van uw personeel naast de gewenste samenstelling in de komende jaren. Ga hierbij uit van de verwachte ontwikkeling in uw waterschap en de ontwikkeling van de beroepsbevolking voor de komende jaren

Handige instrumenten

De Diversiteitsindex is een handig internetinstrument voor deze fase. Via www.diversiteitsindex.nl is het instrument direct in te vullen.

Bij de bepaling van doelgroepen en doelen moeten weloverwogen keuzes worden gemaakt om zodoende de juiste mensen en de juiste doelen te bereiken. Zie hiervoor de literatuurlijst.

Stap 2. Bepaal de doelen van uw waterschapsorganisatie

Gebruik de uitkomsten van de eerste stap en de onderstaande vragen om uw doelen te bepalen. Maak keuzes en ga daarbij uit van diversiteitsdoelstellingen in de brede zin van het woord. Kies niet alleen voor sekse, maar bijvoorbeeld voor etniciteit én sekse, of leeftijd en etniciteit. Hierdoor zal interne weerstand aanzienlijk afnemen. Hierbij hanteert u de volgende aandachtspunten:

- Wat is de gewenste personeelssamenstelling van uw waterschap in de komende jaren om uw huidige en toekomstige taken uit te kunnen voeren?
- Wat zijn uw streefcijfers per doelgroep?
- Wat is de prognose van de voorziene ontwikkeling met betrekking tot in-, door- en uitstroom om in de komende jaren uw gewenste personeelssamenstelling te bereiken?
- Welke problemen voorziet u in het werven, behouden, doorstromen en motiveren van goede medewerkers? En welke kansen zijn er?
- Wat is nodig om uw doelen te kunnen behalen?
- Maak voor uzelf een tijdpad en stel heldere doelen vast die u wilt bereiken per periode (bijvoorbeeld aan het eind van ieder jaar)

Aan het eind van deze stap heeft u besloten wel of geen actief diversiteitsbeleid te gaan voeren. U heeft de doelen voor diversiteitsbeleid voor uw waterschap vastgesteld en gekeken aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan. Indien u niet aan de gestelde randvoorwaarden voldoet, treft u maatregelen om deze alsnog te ontwikkelen of u stelt uw doelen naar beneden bij.

Stap 3. Programma inrichten: veranker diversiteit in uw organisatiebeleid

Programma

Diversiteit raakt zowel aan de identiteit van een individu als aan de identiteit van een organisatie. Het invoeren van diversiteit is dan ook meer dan zorgen voor een divers personeelsbestand. Wanneer de diverse talenten niet worden ingezet of wanneer diverse medewerkers zich onvoldoende gewaardeerd voelen, behaalt de organisatie de gewenste voordelen van diversiteit niet. Bij de overheid blijkt dat de uitstroom van allochtone medewerkers nu gelijk is aan de instroom van de afgelopen drie jaar. Een programma is een manier van sturen en organiseren dat -anders dan een project - meer geschikt is voor het implementeren van een cultuur- en/of gedragsverandering en verankering van diversiteit in de organisatie en bijdraagt tot duurzame resultaten op middellange of lange termijn. De kenmerken van een programma zijn dan ook verwerkt in het stappenplan zoals een of meer sponsors bij bestuur/ leiding, een diverse en gedreven trekkersgroep (ook lijnmanagers), een samenhangende set activiteiten en vanaf het begin aandacht voor de verankering van resultaten op lange termijn.

Tips voor de programma-aanpak

- Beschrijf de randvoorwaarden (budget, tijd, ondersteuning)
- Kijk naar zichtbare aspecten van eigen leiderschap zoals samenstelling van bestuur, management en agenda
- Maak voorstanders van diversiteit trekker, gebruik het gemengde trekkersteam als aanjager voor en bewaker van het programma
- Zorg dat bijvoorbeeld bestuurders een uitspraak doen over het *waarom* van diversiteit om draagvlak te vergroten
- Geef zelf het voorbeeld van het nieuwe gedrag dat u van uw management en medewerkers verwacht
- Kijk naar de kwaliteit van leiderschap
- Leg de verantwoordelijkheid voor de resultaten bij het management en maak afspraken over hoe het management stuurt
- Wijs rollen toe (trekkers, groepjes, etc.) en richt informele netwerken in
- Houd rekening met het feit dat het voor nieuwkomers moeilijker is zich in een bestaande cultuur een plek te verwerven. Vaak ongewild en onbedoeld houden de 'gevestigden' de macht vast. Werk daarom met rolmodellen, manage weerstand en verzet en betrek de doelgroepen in overlegstructuren
- Verbindt diversiteit met actuele beleidsthema's voor uw waterschapsorganisatie

Toenemende automatisering is bijvoorbeeld een thema dat aanknopingspunten biedt voor diversiteit, doordat medewerkers op langere termijn meer proces operators dan technisch specialisten worden. Te denken valt verder aan strategische personeelsplanning, reorganisaties en fusies, invloed van de politiek, bezuinigingen e.d. Dergelijke verschuivingen bieden namelijk ook kansen voor diversiteit en het (her)definiëren van de gewenste (leiderschap) profielen. Belangrijk is wel om (kleurrijk) talent dat al binnen is tijdens deze verschuivingen te behouden. Ervaring leert dat deze groep in hogere mate risico loopt om uit te stromen tijdens reorganisaties en bezuinigingen.

Stap 4. Activiteiten vaststellen en uitvoeren van een actieplan

In deze stap benoemt u activiteiten om uw doelen te realiseren. Denk hierbij aan werving en selectie, binden en behoud van medewerkers en leiding geven aan diverse teams. Tips hiervoor vindt u in de toolbox Diversiteit (bijlage 3.) U kunt de instrumenten uit deze toolbox bijvoorbeeld gebruiken om te zoeken naar zelforganisaties van specifieke doelgroepen, tips voor de aanpak van een wervingscampagne en aandachtspunten bij de selectie van allochtone kandidaten.

Leiderschap en cultuur

Belangrijk onderdeel van de programma aanpak is het ontwikkelen van een cultuur waar alle talenten zich gewaardeerd voelen en zich kunnen ontwikkelen. Uit onderzoek blijkt de belangrijkste reden van uitstroom te zijn voor allochtone jonge medewerkers. Ook als diversiteit geen aparte prioriteit is in uw waterschapsorganisatie kunt u hier aan werken door de bestaande ontwikkelinstrumenten geschikt te maken voor een divers samengesteld medewerkersbestand.

Handreikingen hierbij zijn:

Beschrijf de randvoorwaarden (budget, tijd, ondersteuning)

- Vul het profiel van de gewenste leider of professional aan met competenties die belangrijk zijn met betrekking tot diversiteit
- Stuur op de gewenste kwaliteit van leiderschap in uw reguliere functionerings- en beoordelingscyclus
- Zorg dat diversiteitsdoelen worden opgenomen in de individuele managementdoelstellingen
- Ontwikkel modules divers leiderschap (leidinggeven aan een divers team, omgaan met verschillen), maak ze onderdeel van uw MD-programma en maak de (bewaking van de) voortgang onderdeel van rapportagesystemen

Toets personeel- en managementinstrumenten

Bij deze stap kunt u ook gebruik maken van de toolbox Diversiteit (bijlage 3.). Hierin vindt u 14 tools die u kunnen helpen bij het diversiteitsproof maken van uw organisatie- en personeelsbeleid. Het biedt u handvatten voor interculturele communicatie en personeelsinstrumenten zoals.

- talentontwikkeling
- in-, door- en uitstroom, zoals bijvoorbeeld deelnemen aan carrierebeurzen
- loopbaan en opleidingsbeleid

Na het vaststellen van de activiteiten beschrijft u de randvoorwaarden om het programma succesvol te kunnen uitvoeren.

Stap 5. Meet en evalueer uw resultaten

Maak afspraken over tussenrapportage, meten en evalueren.

Blijf meten of uw waterschapsorganisatie verder komt met het bereiken van de gestelde diversiteitsdoelen. Dit maakt tussentijdse bijsturing mogelijk.

Gebruik hiervoor bestaande rapportagesystemen:

- Neem de realisatie van diversiteitsdoelen op in de planning- en controlcyclus
- Maak diversiteit onderdeel van de ontwikkelings- en beoordelingsgesprekken met managers en medewerkers, en de verslaglegging daarover
- Laat bij (periodiek) onderzoek van uw reputatie in het bijzonder rapporteren op diversiteit
- Maak de rapportages en resultaten zichtbaar

Belangrijke meetpunten kunnen zijn:

- De ontwikkeling in het aantal medewerkers van allochtone afkomst, jongeren, wajongers, vrouwen in hogere functies, arbeidsgehandicapten, senioren
- De spreiding over de diverse functieniveaus
- De duur van het dienstverband
- De mate van in-, door- en uitstroom
- Het ziekteverzuim naar frequentie en duur
- De algemene klanttevredenheid, waardering van de kwaliteit van de dienstverlening door klanten
- Algemene medewerkerstevredenheid
- De omzetten en marges in de diverse doelgroepen

Na het vaststellen van de activiteiten beschrijft u de randvoorwaarden om het programma succesvol te kunnen uitvoeren. Afhankelijk van de omvang van uw programma valt te denken aan:

Tijd

- Planning
- Trekkers
- Managementteams en teams: bereidheid deel te nemen aan activiteiten

Kosten

- Startbijeenkomst: opstellen businesscase
- Bijeenkomsten
- Wervingsactiviteiten
- (Onderdeel) Leiderschapsontwikkeling,
- Programmamanagement.

Ondersteuning / begeleiding

- Maak per activiteit gebruik van ervaringen bij collega-waterschappen of andere overheidsorganisaties

Tot slot

Presenteer de gegevens en ontwikkelingen in uw sociaal jaarverslag. Vergeet niet om behaalde mijlpalen samen met uw medewerkers te vieren en ze ook te benoemen op intranet of in een speciaal bulletin. Houd het levendig en dynamisch, zodat mensen geïnspireerd blijven.

Zorg voor samenhang met de evaluatie binnen de sector Waterschappen en het aanleveren van gegevens voor de HR monitor. Ontwikkel standaarden voor het bijhouden van de gegevens. Vergeet niet dat het een cyclus is en dus nooit klaar. Werken aan diversiteit is werken aan een personele agenda voor de lange termijn. Waterschappen die zich dat realiseren, zijn in staat om goed in te spelen op veranderingen op de arbeidsmarkt. Maak ook gebruik van elkaars expertise, onder andere via het virtuele platform dat via het leernetwerk Diversiteit beschikbaar is.

Bijlagen

- Bijlage 1. Quickscan Diversiteit
- Bijlage 2. Checklist Diversiteit
- Bijlage 3. Toolbox Diversiteit
- Bijlage 4. Bestuursakkoord
- Bijlage 5. SER-advies Diversiteit
- Bijlage 6. Rapport Meerwaarde Etnische Diversiteit

Literatuurlijst

- TNO (2009), De meerwaarde van etnische diversiteit: goed voor de business
- SER Advies (2009), Diversiteit in het personeelsbestand
- McKinsey&Company (2007), Women Matter; Gender diversity, a corporate performance driver
- McKinsey&Company (2008), Women Matter 2; Female Leadership, a competitive edge for the future
- Catalyst (2004), The Bottom Line: Connecting corporate performance and gender diversity
- Catalyst (2007), The Bottom Line: Corporate performance and women's representation on boards

Websites

www.aenowaterschappen.nl
www.uvw.nl
www.div-management.nl
www.diversiteitsindex.nl

Voor akkoord:



G. Doornbos
Unie van Waterschappen

Datum: