

Arbeid
Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

KvL/APRO/2007.217/018.11058.01.06/vri/stn

www.tno.nl/arbeid

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

HR-scan Diversiteit

Diversiteit in beeld

Handleiding

Datum	Februari 2007
Auteurs	Joyce van der Wolk Sjiera de Vries

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2007 TNO

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Project ‘Hoe werkt diversiteit?’	3
1.2	Waarom een HR-scan diversiteit?	3
1.3	Wie kan de methode uitvoeren?.....	4
1.4	Wat is het doel van de HR-scan Diversiteit?	4
2	Inhoud	5
2.1	De negen HR-velden.....	5
2.2	HR-strategie	5
2.3	De beleidscyclus	5
2.4	Bevindingen	6
3	Aanpak	7
3.1	Stap 1: Formeren van projectteam	7
3.2	Stap 2: Informatie verzamelen	7
3.3	Stap 3: Bevindingen.....	8
3.4	Vervolg	9
3.5	Totale duur en tijdsbesteding	9
A	Checklist	11
B	Voorbeeldbrieven	19

1 Inleiding

Wilt u aan de slag met diversiteitsbeleid? Met de HR-scan Diversiteit brengt u in kaart hoe diversiteit in het huidige HR-beleid en – praktijk aandacht krijgt. Maakt de organisatie optimaal gebruik van de diversiteit aan talenten, wensen en behoeften van medewerkers? Welke onderdelen van uw beleid en praktijk bevorderen of belemmeren diversiteit? Deze handleiding vertelt hoe u binnen uw organisatie het diversiteitsbeleid in beeld kunt brengen.

Onder diversiteit verstaan wij ‘alle aspecten waarop medewerkers van elkaar verschillen’. Met diversiteitsbeleid bedoelen wij (personeels)beleid dat gericht is op het bereiken van optimale en duurzame inzetbaarheid en productiviteit van *alle* medewerkers, rekening houdend met al hun verschillen én overeenkomsten.

De HR-scan Diversiteit geeft een diagnose, een foto van de organisatie. Deze momentopname vormt een goed uitgangspunt voor verdere activiteiten. Met de uitkomsten van de scan kan worden vastgesteld welke aanpassingen van het HR-beleid nodig of wenselijk zijn. Zo kunt u optimaal gebruik maken van de diversiteit op de arbeidsmarkt en in het personeelsbestand van de organisatie.

In deze handleiding laten we zien hoe u zelf een diagnose kunt uitvoeren. U kunt dus in principe zonder ondersteuning van TNO aan de slag kunt gaan. Maar natuurlijk kunt u ook een beroep doen op de adviseur van TNO om u te ondersteunen.

1.1 Project ‘Hoe werkt diversiteit?’

Deze handleiding is één van de producten van het project ‘Hoe werkt diversiteit?’ van het TNO onderzoeksprogramma ‘Goed Werkgeverschap’. Dit programma is uitgevoerd in het kader van de aan TNO toegewezen overheidsfinanciering op het terrein van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het project ‘Hoe werkt diversiteit?’ bestond uit verschillende onderdelen:

- Inventariseren van de bestaande kennis over diversiteit en diversiteitsbeleid door middel van literatuurstudie en interviews;
- Genereren van nieuwe kennis en opdoen van ervaring door het verzamelen van praktijkervaring en het organiseren van leernetwerken voor organisaties en experts;
- Uitdragen van kennis en ervaring in artikelen, publicaties, lezingen en een website (www.diversityatwork.net).

Het project startte op 1 januari 2003 en liep tot eind december 2006. Meer informatie over diversiteit, diversiteitsbeleid en het project ‘Hoe werkt diversiteit?’ kunt u vinden op onze website. Daar vindt u ook een aantal andere producten van het project.

1.2 Waarom een HR-scan diversiteit?

De HR-scan Diversiteit is in te zetten bij vragen over hoe het HR-beleid zo kan worden vormgegeven dat het gericht kan omgaan met diversiteit. U kunt de scan bijvoorbeeld inzetten als u antwoord zoekt op de volgende vragen:

- Hoe kan ik diversiteit in mijn HR-beleid verweven?
- Ik doe aan diversiteitbeleid maar zie (nog) geen effecten van dit beleid: hoe kan dit?
- Hoe kunnen we diversiteitsbeleid meer borgen in de praktijk?

De scan kan u ook helpen als u vragen heeft over specifieke beleidsonderdelen, bijvoorbeeld:

- Wat kan ik doen met mijn opleidingsbeleid om diversiteit te stimuleren?

1.3 **Wie kan de methode uitvoeren?**

Zoals gezegd is deze handleiding bedoeld om zelf aan de slag te gaan. Voor een succesvolle uitvoering hebben wij de volgende suggesties voor het 'profiel' van de mensen die de scan uitvoeren:

- Beschikken over enige onderzoekservaring en/of over adviesvaardigheden;
- Kennis hebben van HR-beleid en affiniteit hebben met diversiteitsbeleid (of andersom);
- Enige afstand kunnen nemen van het beleid om fris en onafhankelijk te kunnen kijken;
- Tijd en energie hebben om het project uit te voeren (zie voor een globale tijdsinvestering hoofdstuk 3);
- Werkzaam in de organisatie zelf of juist buiten de organisatie. Tip: twee organisaties nemen bij elkaar de scan af. Extra winstpunt is dat u bij elkaar een kijkje in de keuken neemt.

Het is raadzaam de scan met twee personen uit te voeren; samen vormt u het *onderzoeksteam*. Twee weten, horen en zien meer dan één en u kunt samen overleggen over uw bevindingen. Maak een heldere taakverdeling (zie elders voor activiteiten en een tijdsindicatie). U kunt de scan ook door TNO laten uitvoeren of TNO inschakelen om u te ondersteunen op onderdelen.

Enkele voorbeelden van 'onderzoeksteams' wanneer u de scan zelf uitvoert:

- Een nieuw aangestelde P&O-adviseur die verantwoordelijk is voor diversiteitsbeleid en een foto wil maken van de stand van zaken; samen met een collega die al langer werkzaam is bij de organisatie;
- Twee diversiteitsadviseurs van twee organisaties die bij beide organisaties de scan uitvoeren;
- Een P&O-adviseur en een manager, stagiaire (minimaal HBO-niveau), of OR-lid.

1.4 **Wat is het doel van de HR-scan Diversiteit?**

U kunt met de scan één of meerdere doelen bereiken:

- Evalueren van het huidige HR-beleid en HR-praktijk vanuit het oogpunt van diversiteit;
- Signaleren van verbetermogelijkheden;
- Bieden van aanknopingspunten voor plan van aanpak;
- Bewustwording over diversiteit.

Veel succes en plezier met de uitvoering!

2 Inhoud

2.1 De negen HR-velden

In de scan beoordeelt u samen met de organisatie hoe de organisatie werk maakt van diversiteit op negen HR-velden:

1. Werving & Selectie;
2. Personeel & Planning;
3. Arbeidsvoorwaarden & Beloning;
4. Feedback & Beoordeling;
5. Loopbaan & Mobiliteit;
6. Opleiding & Ontwikkeling;
7. ARBO, Verzuim & Re-integratie;
8. Taakhoud & Arbeidsorganisatie;
9. Leidinggeven.

U kunt er voor kiezen om op bepaalde velden meer of minder (geen) accent leggen. De ervaring leert wel dat de methode het meest tot zijn recht komt als u alle HR-velden minimaal op hoofdlijnen doorloopt. Zo kunt u namelijk goed onderzoeken of de verschillende velden (erg) los van elkaar staan of dat er samenhang is in beleid tussen de velden (zie ook: HR-strategie).

2.2 HR-strategie

Wilt u weten hoe strategisch de organisatie met diversiteitsbeleid bezig is? Dan is het essentieel aandacht te besteden aan de visie op diversiteit en de mate waarin deze door alle medewerkers gedragen wordt. Het is immers het vertrekpunt van waaruit u werkt en een goed gedragen visie bevordert de uitvoering en effectuering van het gekozen beleid. Daarnaast is het belangrijk te kijken naar de mate waarin de verschillende HR-velden met elkaar verbonden zijn. Hoe is de samenhang tussen de verschillende HR-velden, wat is het hoe en waarom, 'de logica' van beleid? Immers, als iemand aangenomen wordt (HR-veld: werving & selectie) zijn ook de andere velden relevant: voorafgaand aan de werving is van belang dat men weet wat nodig is aan competenties. Is hier zicht op (HR-veld: personeel & planning) en heeft deze persoon die competenties? Ook is relevant hoe graag de organisatie deze specifieke competenties wil hebben, wat ze er voor over heeft om deze binnen te halen (HR-veld: arbeidsvoorwaarden & beloning). Bij diversiteit is van belang in hoeverre een organisatie beargumenteerd onderscheid durft te maken, en de juiste instrumenten (van de verschillende velden) inzet.

2.3 De beleidscyclus

U onderzoekt elk (gekozen) HR-veld aan de hand van concrete voorbeelden. Daarin vraagt u door op de volgende punten:

- wat het geformuleerde beleid is m.b.t. diversiteit (plan);
- hoe dit wordt uitgevoerd (do);
- welke effecten het heeft (check);
- hoe gezorgd wordt voor verbeteringen en borging (act).

2.4 **Bevindingen**

Uw bevindingen zijn een 'foto' van de actuele stand van zaken rond diversiteitsbeleid. Als u een beoordeling (bijvoorbeeld goed/niet goed) wilt geven, is het belangrijk dat u zicht heeft op wat andere organisaties op het gebied van diversiteitsbeleid doen zodat u kunt vergelijken. Naar aanleiding van de bevindingen kan de organisatie verbeteracties in gang zetten.

3 Aanpak

De HR-scan Diversiteit kent een participatieve aanpak. Het *onderzoeksteam*, in principe twee mensen (zie ook de inleiding ‘wie kan de methode uitvoeren’) voert de scan uit en betreft diverse andere mensen uit de organisatie. Zie bijlage B voor voorbeeldbrieven om mensen uit te nodigen. De aanpak voor de HR-scan bestaat uit drie stappen.

3.1 Stap 1: Formeren van projectteam

Wie:

- Ter ondersteuning van uw onderzoeksteam formeert u een *projectteam* met bij voorkeur representanten van de directie, leidinggevend, HR, communicatie, de OR en, indien aanwezig, een diversiteitscoördinator.

Hoe

- Startbijeenkomst van ongeveer 2 uur.

Wat:

- Bepalen van doel, werkwijze, tijdsinvestering (en dus ook: personeelskosten) en verwachte resultaat van de HR-scan Diversiteit;
- Vergroten van draagvlak in de organisatie. U stelt vast:
 - hoe én op welk moment u laat weten dat er een project HR-scan Diversiteit start en wat de reden is;
 - welke communicatiemiddelen hiervoor geschikt zijn (denk aan werkoverleg, nieuwsbrief, personeelsblad, memo).
- Keuze welke HR-velden worden onderzocht op de mate waarin zij het optimaal benutten van een diversiteit aan talenten bevorderen: alle negen HR-velden scannen of inzoomen op enkele daarvan. In alle gevallen onderzoekt u ook de relevante verbanden tussen velden onderling en met de strategie en externe ontwikkelingen;
- Keuze of u ook aandacht wilt besteden aan specifieke doelgroepen en zo ja aan welke (zoals ouderen/jongeren, lager/hoogopgeleiden, vrouwen, allochtonen).

Resultaat:

- Plan van aanpak voor toepassing van de HR-scan Diversiteit in de betreffende organisatie.

3.2 Stap 2: Informatie verzamelen

De informatieverzameling doet u aan de hand van een **checklist** (zie bijlage). Deze gebruikt u zowel bij de documentenanalyse als bij de interviews.

- a) In de **documentenanalyse** bekijkt u wat de organisatie op papier heeft staan over diversiteitsbeleid. Bekijk goed welke documenten relevant zijn voor de documentenstudie om een ‘document-overload’ te voorkomen. Denk ook aan de intranetsite: wat is er hoe en voor wie beschikbaar?

Mogelijke documenten:

- Uitdraai personeelsbestand naar doelgroepen;
- Resultaten medewerkertevredenheidsonderzoek;
- Personeelshandboek;
- HR-beleidsstukken en -procedures (notities over bijvoorbeeld diversiteitsbeleid, beloningsbeleid, verzuimbeleid, beoordelingsbeleid, werving & selectiebeleid, maar ook format beoordelingsformulier, format POP-gesprekken, naslagwerken voor trainingen e.d.);

- Sociaal jaarverslag;
- CAO.

b) **(groeps-)interviews** van ongeveer 1,5 uur met (vertegenwoordigers van)

- directie/hoger management;
- lager management;
- medewerkers (evt. gesplitst naar primair en ondersteunend personeel (staf));
- P&O;
- OR.

Tips:

- De ideale groepsgrootte is 3 tot 6 personen;
- Het is prettig om de interviews met z'n tweeën te doen: verdeel gespreksleiding en het maken van aantekeningen onderling;
- Volgorde interviews: door te beginnen met P&O ontvangt u veel informatie, waarop u in de andere interviews kunt doorvragen. U kunt P&O ook achteraf interviewen om de 'gaten' aan informatie op te vullen: wat weet u nog niet, wat wilt u nog checken;
- Kies per interview welke HR-velden u specifiek met deze gesprekspartners wilt bespreken. De ervaring leert dat het onmogelijk is om alle 9 HR-velden plus de HR-strategie in een interview van 1,5 à 2 uur aan bod te laten komen. In het groepsinterview met P&O kunt u bijvoorbeeld goed spreken over de HR-strategie, met de directie over strategische personeelsplanning, met de medewerkers over hun ervaringen met functionerings- en beoordelingsgesprekken, met managers over de wijze waarop zij leiding geven, met de OR over de arbeidsvoorwaarden e.d..

Resultaat a & b

- Kennis van en inzicht in de wijze waarop het HR-beleid en de –praktijk binnen de organisatie ruimte biedt aan en gebruik maakt van de diversiteit van werknemers.

3.3 Stap 3: Bevindingen

Als u alle informatie heeft verzameld is het moment daar om de bevindingen op een rij te zetten. Dit kunt u als onderzoeksteam gefaseerd aanpakken:

- ga eerst op zoek naar de grote lijn, in het algemeen en per HR-veld;
- kijk vervolgens meer naar de details.

In de checklist in de bijlage vindt u een voorbeeld van een overzicht waarin u uw bevindingen kunt noteren zodat u sneller een conclusie kunt trekken.

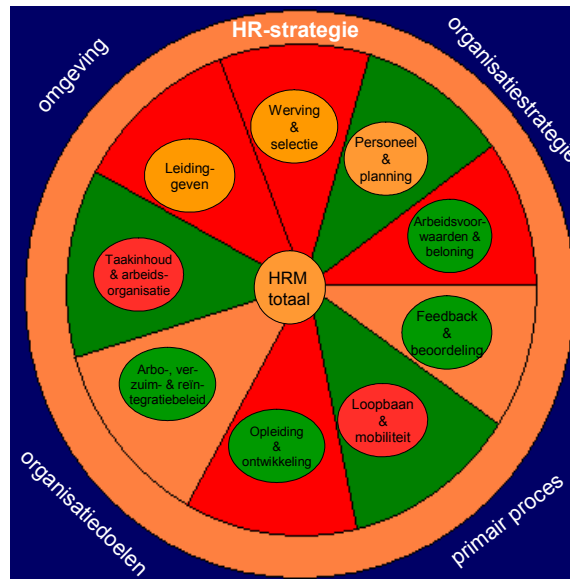
a) In een **workshop** van ongeveer 2,5 uur voor het projectteam en eventuele anderen bespreekt u als onderzoeksteam de resultaten van de HR-scan Diversiteit en formuleert u met elkaar verbeterrichtingen. In de presentatie gaat het om de highlights, wat valt op, wat is herkenbaar en wat niet, wat is de rode draad en welke verbeterrichtingen zijn er.

Mogelijke opzet (al dan niet gecombineerd)

- 'Quiz': wat denk u dat de belangrijkste uitkomsten zijn op de verschillende velden?
- Powerpoint met highlights en verbeterrichtingen: algemeen en specifiek per veld.;
- Verbeterrichtingen: plenair bespreken of, als de groep groter is dan 10 personen, in subgroepen bespreken en laten terugkoppelen. Zorg dan dat

er per subgroep ook iemand van het onderzoeksteam bij aanwezig is, anders mist u de discussie;

- Visualisatie van de beoordeling, bijvoorbeeld met een taartdiagram in kleur (rood-oranje-groen) van de HR-velden. NB: doe dit alleen als u een visuele, globale beoordeling wilt geven en licht deze mondeling toe.



- b) In de **rapportage** die na de workshop volgt komen meer details aan de orde. In deze rapportage staan de bevindingen en verbetervoorstellen, in een door u gewenste vorm.

Mogelijke vormen

- Powerpointpresentatie, aangepast op basis van de uitkomsten van de workshop, voor bijvoorbeeld MT of (deel van de rest van) de organisatie;
- Beschrijvend rapport van ongeveer 10-15 pagina's;
- Rapport met meer kwantitatieve weergave: plussen (+) en minnen (-) voor de diverse aspecten per veld.

3.4 Vervolg

Deze handleiding gaat in op het uitvoeren van de HR-scan Diversiteit. Het uitvoeren van deze scan levert u waarschijnlijk diverse verbeterpunten op waarmee de organisatie verder kan. Laat u voor de verbeterpunten ook inspireren door goede voorbeelden van andere organisaties. Op de site <http://www.diversityatwork.net> vindt u diverse voorbeelden.

Het is aan te bevelen om een gedegen plan voor de uitvoering van deze verbeteracties op te stellen. Het plan zou rekening moeten houden met factoren als bedrijfscultuur, beschikbaar budget, beschikbare tijd, lopende andere organisatieontwikkelingen enz.

3.5 Totale duur en tijdsbesteding

De ervaring leert dat voor het uitvoeren van de HR-scan Diversiteit een doorlooptijd van circa drie maanden nodig is. De benodigde tijd is afhankelijk van het aantal HR-velden dat de organisatie wil 'scannen'.

Indicatie voor tijdsinvesteringa) *Tijdsinvestering onderzoeksteam: 2 personen*

Activiteit		Wie	Tijd
Voorbespreking met organisatie, incl. voorbereiding		2 personen	4 uur (2 uur p.p.)
Startbijeenkomst		2 personen	6 uur (3 uur p.p.)
Documentenanalyse		1 persoon	8 uur
Interviews (5x)	Organisatie en planning	1 persoon	4 uur
	Uitvoering en uitwerking	2 personen	20 uur (4 uur per interview)
Workshop,		2 personen	24 uur (8 uur voorbereiding, 4 uur uitvoering p.p.)
Rapportage		2 personen	24 uur (12 uur p.p.)
Projectmanagement		1 persoon	8 uur
Totaal			98 uur

b) *Tijdsinvestering overige betrokkenen uit de organisatie*

- Projectteam, bij voorkeur samengesteld met directie, leidinggevende, HR, communicatie-adviseur, evt. diversiteitscoördinator, OR;
- Te interviewen personen (15-20).

Activiteit		Wie	Schatting tijd
Voorbespreking		Contactpersoon	1 uur
Startbijeenkomst		Projectteamleden	2 uur p.p.
Aanleveren documenten t.b.v. documentenanalyse		Contactpersoon	2 uur
Interviews	Organisatie en planning	Contactpersoon	4 uur
	Uitvoering	Directie, leidinggevenden, HR, medewerkers en OR	1,5 uur p.p.
Workshop		Projectteam	2,5 uur
Projectmanagement		Contactpersoon	4 uur

A Checklist

GEBRUIK

Deze checklist gebruikt u als handvat voor de documentenanalyse (wat staat er op papier) en in de groepsinterviews om vragen te stellen over het gepraktiseerd beleid en de effecten. In deze checklist staan per HR-veld de belangrijkste aandachtspunten op een rij.

Onderzoek via de 9 HR-velden:

1. Werving & Selectie;
2. Personeel & Planning;
3. Arbeidsvoorwaarden & Beloning;
4. Feedback & Beoordeling;
5. Loopbaan & Mobiliteit;
6. Opleiding & Ontwikkeling;
7. ARBO, Verzuim & Re-integratie;
8. Taakhoud & Arbeidsorganisatie;
9. Leidinggeven.

Ook brengt u in kaart hoe de verschillende aspecten op het gebied van diversiteit binnen de HR-velden op elkaar en op de overkoepelende (HR)-strategie zijn afgestemd.

Volg de cyclus Plan-do-check-act

Elk HR-veld wordt onderzocht aan de hand van concrete voorbeelden:

- wat is het geformuleerde beleid m.b.t. diversiteit (plan);
- hoe wordt dit uitgevoerd (do);
- welke effecten heeft het (check);
- hoe wordt gezorgd voor verbetering en borging (act).

Leg accent per interview

In onderstaande lijst staan per HR-veld vragen geformuleerd die u kunt gebruiken bij het bekijken van de documenten en in de groepsinterviews. Stel niet aan iedereen dezelfde vragen, maar leg per interviewgroep accenten. Zo ligt het voor de hand om bij medewerkers vooral te vragen naar de praktijk en effecten en bij hoger management vragen over strategie te stellen. Zo kunt u meestal toch (vrijwel) alle vragen aan bod laten komen en een foto maken van de stand van zaken.

Voorbeeld

U heeft bijvoorbeeld in een beleidstuk gelezen dat de organisatie streefcijfers heeft voor allochtonen en vrouwen.

Mogelijke vragen aan hoger management en P&O

- Hoe zijn deze streefcijfers bepaald (plan);
- Worden deze daadwerkelijk gehaald (do);
- Zo ja, wat zijn volgens u succesfactoren (check); Zo nee, heeft u een idee hoe dit komt en wat doet u om deze als nog te halen (act).

Mogelijke vragen aan medewerkers:

- Hoe divers is uw eigen team samengesteld (do)?
- Is er een verschil met 2 jaar geleden? (check)?
- Als het team diverser is samengesteld, wat gaat er dan anders?

De juiste vragen in de interviews

1. Stel open vragen. Dat zijn vragen die met Wat, Wie, Wanneer of Hoe beginnen. Een gesloten vraag herkent u doordat de vraag begint met een werkwoord (wil je, heb je, ga je) en leidt tot een ja of nee zonder dat u een echt antwoord hebt gekregen. Soms is het wel handig te beginnen met een gesloten vraag (heeft u beleid?) om dan vervolgens met een open vraag (hoe ziet dat beleid eruit?) meer informatie te verzamelen.
2. Vermijd vragen die beginnen met Waarom. Dit zijn vaak heel brede vragen, die in veel gevallen niet de informatie oplevert waarnaar u op zoek bent. Ook roept de vraag bij veel mensen een gevoel van ter verantwoording geroepen worden op ('leg jij maar eens aan ons uit waarom je dit zo graag wil!').
3. Controleer of u begrijpt wat de ander vertelt. Bijvoorbeeld door samen te vatten: 'Als ik het goed begrijp bedoelt u' Een mooie opstap om vervolgens door te vragen en dieper op iets in te gaan. Ook aanmoedigen, zoals knikjes, hummen, oh-ja, stiltes, e.d. hebben dikwijls tot gevolg, dat de ander zelf dieper op de kwestie in gaat.

Noteer uw bevindingen

Het is belangrijk om wat u vindt in de documenten en wat u hoort in de interviews op een overzichtelijke manier te noteren. Per veld noteert u de belangrijkste uitkomsten uit de interviews en documenten. Zo kunt u naderhand alle gegevens makkelijker op een rij zetten en conclusies trekken. Uw notities kunt u bijvoorbeeld in een schema zetten, zoals hieronder.

	Interviewgroep				
	Hoger management	Lager management	P&O	Medewerkers	Documenten
Werving & selectie	Opvallende punten	Idem	Idem	idem	Naam document en korte samenvatting
Personeel & Planning	Idem	Idem	Idem	Idem	Idem

DE VRAGEN

Per HR-veld: van breed naar specifiek

- Begin per HR-veld met een brede en open vraag, zoals hieronder bijvoorbeeld. Meestal komt op deze brede vraag al direct een heel verhaal waar u op door kunt vragen.
 - In hoeverre besteedt de organisatie bewust aandacht aan diversiteit op dit veld? Bijvoorbeeld een regeling, beleid, uitvoering?
 - Wat werkt hierbij stimulerend of belemmerend?
 - In hoeverre werkt de organisatie planmatig: worden plannen uitgevoerd, geëvalueerd en bijgesteld (= plan-do-check-act)?
- Per HR-veld hebben we in deze checklist vragen opgenomen over specifieke punten. Het zijn suggesties, u hoeft niet alle vragen door te nemen. U kunt nadat u in een interview een HR-veld heeft doorgenomen nog even ‘checken’ of u punten heeft gemist die u nog wel graag zou willen voorleggen.

HR-strategie

- Wat moeten medewerkers kunnen, hoe moeten ze werken? Wat staat hierover op papier en wat is de geïmplementeerde strategie?
- Hoe past deze strategie bij de doelen van de organisatie?
- Hoe past diversiteit in deze strategie? Denk aan kwaliteiten, competenties, kwantiteit, imago/identiteit organisatie. Wat gaat goed en waar liggen belemmeringen in de uitvoering?
- Hoe neemt de organisatie diversiteit mee in relatie tot de (externe) omgeving? Denk aan arbeidsmarkt, product/dienstverlening, technologie, wet- en regelgeving.
- Welk imago wil de organisatie hebben op de arbeidsmarkt? M.a.w. hoe wil de organisatie bekend staan als werkgever?
- Hoe zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden verdeeld op diversiteitsbeleid? Is er een specifieke taak en/of medewerker voor?
- Richt de organisatie zich op specifieke groepen in het kader van diversiteitsbeleid (of zijn er plannen voor de toekomst)? Zo ja, op welke en wat is hier de motivatie voor?

Werving & selectie

Focus

- Gezochte competenties en talenten;
- Wervingskanalen;
- Selectiemethoden.

Vragen over strategie

- Zijn er doelstellingen (streefcijfers) voor specifieke groepen medewerkers?
- In hoeverre werkt de organisatie aan haar werkgeversimago?

Vragen over beleid en praktijk

- Wordt bij de werving gelet op specifieke competenties / kenmerken die bepaalde groepen medewerkers (relatief vaker) bezitten en die goed aansluiten op de functie-eisen? (Bijv. het beheersen van de Marokkaanse taal is een pré omdat de organisatie meer klanten van Marokkaanse afkomst krijgt / wil). Wordt er bewust geworven op deze kenmerken / competenties?
- Wordt er bewust gebruik gemaakt van een diversiteit aan wervingskanalen om een brede groep cq. bepaalde groepen te bereiken?

- Wordt bij selectie-eisen/functieprofiel gelet op (geen) uitsluiting van bepaalde groepen door te hoge functie/onnodige eisen of door wijze van formulering?
- Indien de organisatie werkt met externe bureaus, stelt de organisatie eisen aan de diversiteit in de aangereikte short-list van kandidaten?
- Wordt gezorgd voor zo objectief en accuraat mogelijke beoordeling? (*Bijv. de selectie-interviews worden gekenmerkt door structuur en door meerdere, getrainde interviewers die verantwoorde interviewmethodes gebruiken.*)
- Zijn assessments en sollicitatievragen sekse-/leeftijd-/nationaliteit etc.-neutraal?
- Is de selectiecommissie divers samengesteld?
- Is er een introductieprogramma voor medewerkers? (*Een introductieprogramma kan gunstig zijn voor nieuwe medewerkers die niet 'van nature' de mores van een organisatie begrijpen*)
- Hebben nieuwe medewerkers een mentor? Zo ja, hoe worden mentoren geselecteerd / toegewezen? (*Het kan bijvoorbeeld goed werken om een arbeidsgehandicapte nieuwe medewerker te laten coachen door een andere arbeidsgehandicapten. 'Lotgenoten' begrijpen de situatie van de nieuwe collega vaak beter én weten hoe het is om bijvoorbeeld als arbeidsgehandicapte bij dat specifieke bedrijf te werken*)

Vragen over effecten

- Slaagt de organisatie erin geschikte medewerkers aan te nemen en ongeschikte af te wijzen, en tegelijkertijd de doelen voor werving & selectie m.b.t. het binnenhalen van een diversiteit aan personeel te halen?
- Klopt het gewenste werkgeversimago van de organisatie met het beeld dat sollicitanten van de organisatie hebben?

Personeel en planning

Focus

- (Meer-)jaarplannen;
- Inzicht, visie en scenario's op (gewenste) opbouw personeelsbestand (evt. per unit of afdeling).

Vragen over strategie, beleid en praktijk

- Is het duidelijk welke verschillende competenties / talenten van personeel nodig zijn om de organisatiedoelen te halen? Zijn deze ook aanwezig binnen het huidige personeelsbestand?
- Probeert de organisatie de match tussen benodigde aantallen, talenten / competenties en aanwezige aantallen, talenten en competenties op de arbeidsmarkt te voorspellen op zowel korte als lange termijn? Slaagt zij hierin? *Bijvoorbeeld worden vergrijzingtrends in kaart gebracht?*
- Zijn er jaarplannen en meerjarenplannen over het verwerven/behouden/ontslaan van personeel waarbij rekening wordt gehouden met de gewenste diversiteit aan personeel?
- Streeft de organisatie naar homogene of heterogene teamsamenstellingen?

Vragen over effecten

- Heeft uw personeelsbestand de gewenste diversiteit? Nu en in de toekomst?
- Weerspiegelt het de maatschappij / afzetmarkt?
- Benut uw organisatie de diversiteit aan zittend personeel ten volle?
- Is er over- resp. ondervertegenwoordiging van specifieke groepen medewerkers?
- Is er voldoende instroom van personeel? Ook van specifieke doelgroepen?

- Is de onvoorziene/gewenste uitstroom beperkt? Ook als wordt ingezoomd op bepaalde doelgroepen?

Arbeidsvoorwaarden en beloning

Focus:

- Collectieve – individuele mogelijkheden, op maat (à la carte)
- Specifieke regelingen
- Bekendheid met en (creatieve) toepassing van regelingen

Vragen over beleid en praktijk

- Hoe (groot) is de ruimte voor werkgever en direct leidinggevende om medewerkers voor hun specifieke talenten flexibel te belonen? (*Bijv. via bonussen, gratificaties*)
- Worden medewerkers beloond voor hun specifieke talenten (die soms juist iets anders zijn dan / aanvullend zijn op de talenten die nodig zijn voor een standaard functie-uitoefening) of voor hun functiezwaarte?
- Hoe worden arbeidsvoorwaarden afgestemd op behoeften van verschillende typen medewerkers? (*Denk aan regelingen voor het combineren van arbeid en zorg*)

Vragen over effecten

- Maakt de organisatie bij beloning gewenst onderscheid tussen de diverse talenten van medewerkers?
- Waardeert het beloningssysteem een diversiteit aan talenten? (*Dus beloon je niet alleen ‘mannelijk macho-gedrag’, maar ook de stille harde werker die niet zelf om opslag vraagt*);
- Zijn er negatieve bij-effecten, zoals waargenomen onrechtvaardigheid bij bijvoorbeeld de beloning van part timers, allochtonen, vrouwen? Of, meer objectief, zijn er kengetallen over ongelijke beloning tussen groepen met dezelfde functie?

Feedback en beoordeling

Focus:

- Feedback geven en krijgen; periodiciteit; relatie tot diversiteit;
- (Open) communicatie over inzetbaarheid;
- Wederkerigheid tussen leidinggevende en medewerker;
- Aanwezigheid/duidelijkheid/helderheid criteria voor functioneren;
- Toepassing van beoordelingsgesprekken;
- Gerichte acties/afspraken en nakomen hiervan.

Vragen over beleid en praktijk

- Beoordelings-/functioneringssystematiek: is er ruimte voor medewerkers om zich uit te spreken over de mate waarin zij zich gewaardeerd voelen in de organisatie?
- Worden alle medewerkers beoordeeld op hun resultaten en aanwijsbaar gedrag en zo ja, hoe?
- Geeft de leidinggevende aan alle medewerkers feedback? Ook tussentijds?
- Hoe gaat de organisatie om met mensen die niet goed functioneren?
- Is het omgaan met diversiteit en halen van afspraken hierover (bijvoorbeeld streefcijfers) een onderdeel bij beoordeling?

Vragen over effecten

- Wat is bekend over klachten van medewerkers?
- Weten alle medewerkers wat zij wel en niet goed doen binnen hun werk?
- Is er een open cultuur waarin iedereen feedback durft te geven en te ontvangen? Waaruit blijkt dit?

Loopbaan en mobiliteit*Focus:*

- Afstemming tussen wensen en behoefte organisatie en medewerker; nu en in toekomst;
- Beelden en visie op inzetbaarheid en veranderingen in relatie tot diversiteit;
- Bekendheid en toepassing van loopbaanmogelijkheden in relatie tot diversiteit.

Vragen over beleid en praktijk

- Heeft de organisatie 'loopbaanpaden' omschreven en is dit voor alle functies of vooral voor hogere functies ?
- Krijgen alle medewerkers periodiek een POP- of loopbaangesprek waarin de loopbaan van de medewerker aan de orde komt? Zijn er 'dead-end'-functies?
- Komt mobiliteit voor op alle niveaus en binnen alle groepen medewerkers of springen er bepaalde functies uit?
- Hoe komt promotie tot stand? (*Op grond van prestaties?*)

Vragen over effecten

- Hoe is de samenstelling van het management? (*Diverse groep medewerker, niet alleen mannen, veertigers etc.*);
- Wat zijn redenen voor uitstroom (exitgesprekken)?
- Hoe lang werkt iemand gemiddeld in de zelfde functie en hoe is dat per functie-groep?

Opleiding en ontwikkeling*Focus:*

- In relatie tot diversiteit: kansen om te groeien, leren, te ontwikkelen.

Vragen over beleid en praktijk

- Krijgen alle medewerkers evenveel kansen om zich te ontwikkelen? Waaruit blijkt dit?
- Is er binnen het opleidingsbeleid ruimte om op verschillende manieren te leren (op de werkplek, trainingen, training, coaching, EVC etc.)?
- Hoe worden alle groepen medewerkers gestimuleerd om na te denken over hun ontwikkeling op de middellange termijn?
- Bespreekt de organisatie opleiding & ontwikkeling ook expliciet met medewerkers die daar niet zelf om vragen?
- Zijn er specifieke mogelijkheden (workshops, trainingen) om beter om te leren gaan met diversiteit?

Vragen over effecten

- Hoe is de investering (in tijd en geld) in ontwikkeling en opleiding voor alle medewerkers/groepen in de organisatie;
- Worden geformuleerde doelen van opleiding en ontwikkeling ook daadwerkelijk bereikt voor elke groep medewerkers?
- Kennen alle medewerkers hun ontwikkelpunten voor het komend jaar?

Arbo, verzuim en re-integratie*Focus:*

- Regelingen mbt. preventie, herstel, re-integratie;
- Soort klachten, diversiteitsgerelateerd?
- Sociale veiligheid, werkklimaat, beleid ongewenste omgangsvormen.

Vragen over beleid en praktijk

- Hoe zijn de cultuur en de omgangsvormen in de organisatie?
- Zijn er instelbare werkplekken zodat zij kunnen worden aangepast aan de persoonlijke voorkeur en eigenschappen van de medewerker?
- Weet de organisatie waarom mensen verzuimen en is hier een patroon in relatie tot diversiteit? Heeft de organisatie hier acties aan verbonden?
- Zorgt de organisatie dat er geen grijs verzuim nodig is door het ontbreken van (verlof-)faciliteiten? (*bijvoorbeeld ziekmelding vanwege een ziek kind of suikerfeest*);
- Zorgt het re-integratiebeleid ervoor dat medewerkers makkelijk kunnen re-integreren, zonodig op andere afdelingen?
- Is bekend wat de specifieke verzuimbeleving is van bepaalde groepen medewerkers? (*bijv. allochtonen van Mediterrane afkomst rapporteren bij psychische klachten vaak alleen fysieke problemen*).

Vragen over effecten

- Zijn er groepen medewerkers die een opvallend hoog ziekteverzuim hebben waar geen logische verklaring (als leeftijd, soort werk e.d.) voor is?
- Is de groep medewerkers die uitvalt met werkgerelateerde klachten divers van aard?
- Veroorzaken het werkklimaat of de organisatiecultuur verzuim of vertrek?

Taakhoud en arbeidsorganisatie*Focus:*

- Takenpakket;
- Verantwoordelijkheid in relatie tot individuele wensen;
- Roosters;
- Onderlinge communicatie (werkoverleg);
- Inspraak.

Vragen beleid en praktijk

- Wordt er bij reorganisaties gelet op specifieke groepen medewerkers?
- Is de informatievoorziening afgestemd op de verschillende groepen in de organisatie? (*bijv. vertalingen voor medewerkers die de Nederlandse taal niet machtig zijn, of een afwisseling tussen mondelinge en geschreven communicatie, tijdstippen waarop voorlichting wordt gegeven bijv. niet 's ochtends vroeg wanneer medewerkers kinderen naar school brengen*);

- Biedt de organisatie faciliteiten waardoor er geen onnodige (vaak fysieke) belemmeringen in functies zijn voor specifieke groepen?
- Is in deeltijd werken goed mogelijk, ook zonder negatieve gevolgen voor de loopbaankansen?
- Krijgen medewerkers de gelegenheid om binnen hun functie-inhoud accenten te leggen, al naar gelang hun capaciteiten?

Vragen over effecten

- Hoe is de verdeling fulltimers – parttimers (en doelgroepen)?
- Hoe flexibel is de organisatie; wat zijn regelmogelijkheden (denk aan uren, vrije dagen, (thuis-) werkplekken)?
- Kunnen alle groepen medewerkers zich ontwikkelen binnen hun functie?
- Is de organisatie bereid om (in individuele gevallen, binnen kaders) functies e/o teamsamenstelling aan te passen aan de competenties van medewerkers als dat de inzetbaarheid van medewerkers vergroot?

Leiding geven

Focus:

- (Gewenste) leiderschapstijl;
- Aandeel leidinggevende in HR (specifiek op diversiteit);
- Regelmogelijkheden leidinggevende;

Vragen beleid en praktijk

- Kunnen leidinggevendenden omgaan met diversiteit?
- Kunnen leidinggevendenden hun stijl aanpassen aan de persoon? Zijn leidinggevendenden in staat om alle groepen medewerkers aan te sturen?
- Worden leidinggevendenden getraind in het omgaan met een divers personeelsbestand?
- Grijpen leidinggevendenden in bij pesten en discriminatie?
- Zijn leidinggevendenden van mening dat alle groepen medewerkers een gelijke productiviteit leveren?
- Kunnen leidinggevendenden het groepsproces in goede banen leiden?

Vragen over effecten

- Is het aantal conflicten tussen leidinggevende en medewerkers beperkt?
- Beperken conflicten tussen leidinggevendenden en medewerkers zich tot een bepaalde groep medewerkers?
- Zijn er verschillen in de tevredenheid met hun leidinggevende tussen specifieke groepen medewerkers?
- Voelen medewerkers zich veilig en gewaardeerd?
- Zijn er gedeelde organisatiewaarden en waarden omtrent de omgang met elkaar?

B Voorbeeldbrieven

Uitnodiging startbijeenkomst aan leden projectteam

Onderwerp: Startbijeenkomst project Diversiteit in Beeld

Beste mensen,

Graag nodig ik jullie uit voor de startbijeenkomst van het project Diversiteit in Beeld op [datum en tijd]. Deze bijeenkomst vindt plaat in [locatie].

Doel van deze bijeenkomst is om kennis te maken en met elkaar doel en aanpak te bespreken.

Ik stel de volgende agendapunten voor:

1. Kennismaking met projectteam
2. Doel, werkwijze en verwachte resultaat van het project Diversiteit in Beeld
3. Plan van aanpak
 - a. Wat: keuze van de HR-velden;
 - b. Wie: te interviewen mensen (directie, leidinggevenden, HR, medewerkers, OR);
 - c. Wanneer: planning activiteiten.
4. Verdere vervolgspraken projectteam

Voor de volledigheid stuur ik nog even een korte beschrijving van de inhoud en activiteiten mee.

Als er vooraf al vragen of opmerkingen zijn, laat het mij even weten.

Graag tot [datum]!

Met vriendelijke groet,

...

Uitnodiging aan deelnemers groepsinterviews

Aan: namen deelnemers groepsinterview

Onderwerp: interview Diversiteit in beeld

Beste mensen,

Op ... hebben wij met u een interview in het kader van het project Diversiteit in Beeld. Het interview vindt plaats in .. en duurt van .. tot .. Naar schatting duurt het interview ongeveer anderhalf uur.

Het achterliggende idee bij het project Diversiteit in Beeld is om ons HR-beleid (personeelsbeleid) te analyseren vanuit de volgende vraag: welke onderdelen van dit beleid (en van de HR-praktijk) bevorderen of belemmeren diversiteit? Met de uitkomsten van het project kunnen we vervolgens vaststellen welke aanpassingen van het HR-beleid nodig of wenselijk zijn om optimaal gebruik te kunnen maken van de diversiteit op de arbeidsmarkt en in ons personeelsbestand.

We houden groepsinterviews met mensen uit directie, hoger/lager management, P&O en medewerkers. Ook u willen we graag spreken. Centraal in het interview staat hoe u de uitvoering van het diversiteitsbeleid in de praktijk ervaart.

Ik hoop u hiermee voldoende geïnformeerd te hebben. Mocht u nog vragen hebben, dan kunt u terecht bij [naam] via [email]of [telefoon].

Met vriendelijke groet,

....

Uitnodiging workshop aan leden projectteam

Onderwerp: Workshop Diversiteit in Beeld

Beste mensen,

Graag nodig ik jullie uit voor de workshop in het kader van het project Diversiteit in Beeld. De workshop is van [tijd] op [datum] en vindt plaats in [locatie].

Doel:

Resultaten van de HR-scan bespreken en met elkaar verbeterrichtingen formuleren. In de presentatie gaat het om de highlights, wat valt op, in de rapportage die nog volgt komen meer details aan de orde.

Agenda

- Presentatie resultaten
- Reacties op de resultaten: herkenbaar, wat is de grote lijn, wat zijn opvallende zaken en welke zijn de leerpunten?
- Verbeterrichtingen

Graag tot ziens op ...

Met vriendelijke groet

...