

1

Kwaliteit door diversiteit

Een analyse

Opdracht afbakening

Een analyse en diversiteitscan op de 4 volgende speerpunten:

- ◆ Interne veilige werkklimaat
- ◆ Aanpak discriminatie
- ◆ Diversiteit (Human Resources)
- ◆ Etnisch profileren

Werkwijze

Gesprekken externe aandeelhouders

- ✓ Sleutelfiguren diverse gemeenschappen
- ✓ Ambtenaren

Literatuurstudie

- ✓ Organisatie- en beleidsstukken
- ✓ Gerichte scan algemene organisatie, structuur, cultuur en thema's

Gesprekken interne aandeelhouders

- ✓ Eenheidsleiding
- ✓ Sectorhoofden
- ✓ Enkele wijkteamchefs
- ✓ Stafmedewerkers

Visie

Diversiteit

“De verschillen in waarden, attitudes, cultuur, overtuigingen, etnische achtergrond, seksuele geaardheid, gender, kennis, vaardigheden en levenservaringen tussen de individuen binnen een groep, organisatie en samenleving”

Evidence Based : High performing organisaties en teams zijn diversiteitsbewust, divers samengesteld en divers vaardig.

Stelling

Diversiteit is een determinant van goede kwaliteit, hoe beter de diversiteit, hoe hoger de kwaliteit

Urgentie

- ◆ Legitimiteit, bestaan, onafhankelijkheid van de organisatie in het geding
- ◆ Burgervertrouwen wankelt, personeelsvertrouwen wankelt (te veel incidenten)
- ◆ Paradigma-shift → door repressie is preventie naar de achtergrond gegaan
- ◆ Complexiteit samenleving: radicalisering/polarisatie/verharding (crimineel)
- ◆ Herontdekking identiteit onder jongeren (Islam, zwart activistisch bewustzijn, wit bewustzijn etc). Noodzaak tot verbinding
- ◆ Invloed internationale context (VS, ISIS, Turkije, Israël, Iran, Rusland, vluchtelingen etc). Noodzaak tot internationale samenwerking
- ◆ Veranderende samenleving: - mondige burger/individualisme
- verongelijkte onderkant vd samenleving (witte/zwarte woede)

Algemene knelpunten

- ◆ Reorganisatie als reden van stagnatie maar ook vaak als excuus
- ◆ Afgenomen autonomie op systemen, processen en werkwijze (NP)
- ◆ Geen borging van eerdere programma's op diversiteit
- ◆ Staf en ondersteuning kwalitatief zeer zwak en niet dienstbaar aan de hele eenheid
- ◆ Ondersteuning aan de basisteams minimaal tot nihil
- ◆ Veel bazen, weinig leiding
- ◆ Weinig tot geen politieke, bestuurlijke en maatschappelijke sensitiviteit (naar binnen gericht)
- ◆ Reactieve werkwijze leidt tot weinig politieke agendering
- ◆ Men is huiverig voor verantwoordelijkheid, verandering van onderop komt er niet

Bevindingen (1)

Structuur

- Leiding geen afspiegeling van de samenleving (EL, SH, BT (6 op de 34))
- Vernieuwing/diversiteit/potentie in de onderste rangen
- Macht/anciënniteit/eenzijdigheid in de hoogste rangen
- Doorstroom-systematiek risicovol:
 - niet waarde neutraal
 - ruimte voor willekeur
- Sollicitatie-commissies niet diversiteitskundig
- Huidige loopbaan-ontwikkeling/talent-management is geen maatwerk
- Geen gestructureerd programma maar losse onderdelen (EP, Netwerken, Vredeseenheid, discriminatie, werving)
- Gebrekkige sturing op concrete resultaten, geen heldere prestatie-afspraken, geen sturing op de kernwaarden
- Leidinggevenden niet echt aangehaakt, management-visie ontbreekt en onvoldoende ondersteuning vanuit Staf-organisatie

Bevindingen (2)

Cultuur

- Organisatie te eenzijdig in zien, duiden en handelen. (Wit/man/dominant/niet Amsterdams).
- Normatief naar buiten maar naar binnen niet.
- Nog geen gedeelde urgentie op alle lagen (EL, SH, WTC, uitvoering)
- Geen gezamenlijk gedragen integrale visie, geen organisatie-brede prioriteit, veel beleid-ideeën weinig echte concrete en/of gestructureerde uitvoering.
- Te veel incident-gerichte acties weinig structuur, borging en agendering

Bevindingen op de thema's

Discriminatie

- Weinig kennis op basisteams, veel behoefte aan ondersteuning
- Te weinig capaciteit en prioriteit op dit onderwerp
- Interpretatie van de wet op papier is lastig
- Geen protocol voor chefs en leidinggevenden

Veilig werkklimaat

- geen echte prioriteit van chefs meer afvink-cultuur (te veel taken)
- Minder interactief met de werkvloer

Bevindingen op de thema's

Etnisch profileren

- Nog onvoldoende prioriteit voor chefs
- Geen leiding, geen eindverantwoordelijkheid
- Te weinig capaciteit staf om dit breder uit te zetten, te weinig middelen om uit te rollen

Diversiteit

- Reorganisatie heeft achterstand veroorzaakt op instroom
- Doorstroomvisie op diversiteit bestaat niet
- Dialoog-methodiek niet structureel of methodisch voor de hele eenheid

Resumerend

Structuur

- Managementsamenstelling
- Instroom/doorstroom/talentmanagement/deskundigheid
- Grenzen van de systemen worden te weinig opgezocht en opgerekt

Cultuur

- Inhoud (visie op diversiteit, gedeelde urgentie en uitvoeringsprogramma)
- Leiderschap (management by example and by speech)
- Waarden (verbinding, gelijkwaardigheid, diversiteit)

Programma kwaliteit

- ◆ Inhoudelijk programma met vooraf vastgestelde kaders, prioriteiten en prestaties (visie en uitvoering). Gedragen door het leiderschap van de organisatie
- ◆ Middelen (kwalitatieve capaciteit en geld) Beste talenten voor de zware klussen
- ◆ Borging (Eindverantwoordelijkheid, meetbare resultaten en prestaties)
- ◆ Communicatieplan en strategie
- ◆ Continuïteit

Stappenplan

1. Sense of urgency creëren
2. Leidende coalities vormen (intern en extern)
3. Visie, strategie en programma ontwikkelen
4. Veranderingsvisie communiceren
5. Breed draagvlak creëren (intern en extern)
6. Korte termijn resultaten realiseren en vieren
7. Consolideren en in beweging houden
8. Nieuwe benadering verankeren in Cultuur en Structuur

Randvoorwaarden

- ◆ Leiderschap en eigenaarschap (Eenheidsleiding)
- ◆ Veiligheidsvraagstukken/ buitenwereld leidend
- ◆ Pro-actieve houding in plaats van de reactieve houding (aanpak organisatie-DNA)
- ◆ Intrinsieke motivatie aanwakkeren door te inspireren (van buiten naar binnen)
- ◆ Kennis en kunde opbouwen in de wijkteams en alle andere teams
- ◆ Tijd/ruimte om te doen maar ook om te falen
- ◆ Sturing op visie, resultaten en prestaties
- ◆ Praktisch handelingskader verankeren

Tot slot

“Die definition von wahnsinn ist, immer wieder das gleiche zu tun und andere ergebnisse zu erwarten”

Albert Einstein