

Januari 2025

UNIVERSITY  
OF TWENTE.

# *Een nieuwe stroom in meanderend water*

Diversiteit en inclusie als middel om (nieuwe) doelen  
te realiseren in een snel veranderende omgeving



Richard Sierat (S1497731)

***Onderzoek naar diversiteit en inclusie in de watersector***

UNIVERSITEIT TWENTE, Master Publiek Management  
WATERSCHAP VALLEI EN VELUWE

Richard Sierat  
Studentnummer S1497731  
Universiteit Twente  
Master Publiek Management  
31 januari 2025

**UNIVERSITY  
OF TWENTE.**

Universiteit Twente  
Drienerlolaan 5  
7522 NB Enschede



Waterschap Vallei en Veluwe  
Steenbokstraat 10  
7324 AX Apeldoorn

## DIVERSITEIT EN INCLUSIE

Afstudeeronderzoek naar diversiteit en inclusie in de watersector.

De watersector heeft grote uitdagingen. Het klimaat verandert, de bedrijfsvoering wordt duurzaam en we zitten midden in een energietransitie. Niet gek dat waterschappen ambitieuze doelen hebben en veel belang hechten aan innovaties die bijdragen aan de opgave van nu. Vaak is het probleem al duidelijk, maar de oplossing nog niet. Het vergt creativiteit, samenwerking en innovatiekracht.

Arbeid wordt schaars, en doelen vergen nieuwe competenties en vaardigheden. Het personeel wordt diverser van samenstelling. Hoe kan die diversiteit de waterschappen helpen in de uitdagingen die zij voor zich zien liggen?

Dit onderzoek is uitgevoerd als afronding van de master Public Management (MPM) aan de Universiteit Twente.

Met dank aan begeleiders dr. ir. J. de Leede en dr. M. Renkema (Universiteit Twente) en de collega's waterschap Vallei en Veluwe.

Januari 2025

Richard Sierat

# Voorwoord

---

Deze scriptie is het slot van een mooie en leerzame masterstudie. Over het onderwerp diversiteit en inclusie heb ik enorm veel geleerd en het is mooi om op deze wijze een positieve bijdrage te leveren voor de sector. Het was uitdagend om er aan te werken en naarmate ik meer geleerd heb, heeft het onderwerp me meer aangegrepen. Meer bewust van het eigen handelen is ook mijn leiderschapsstijl veranderd door deze kennis. Het onderzoek heeft me daarom ook als persoon verrijkt.

Het onderzoek is uitgevoerd met de nodige hick-ups. Leidinggeven vanuit een situatie met lock-down en veel coronapatiënten (in het team) was lastig, daarbij ben ik zelf ook ruim 6 maanden uitgevallen met long-covid. Bij mijn werkgever vond een reorganisatie plaats waarmee ik druk ben geweest. Daarna heb ik meerdere teams achtereenvolgens “erbij” mogen aansturen wat eigenlijk neerkomt op een dubbele baan. Het heeft naar mijn eigen oordeel niet tot een slechter onderzoeksresultaat geleid, wel duurde het onderzoek en scriptie veel langer dan ik vooraf had gehoopt. Mijn dank aan begeleider Jan de Leede is dan ook groot, met soms lange tussenpauzes en dus veel geduld, - ik heb veel steun ervaren.

Na dit onderzoek laat ik het onderwerp niet los. Ik heb gesproken met veel collega's binnen en buiten de organisatie, heb me sterk gemaakt om beweging in te zetten. Hiermee heb ik een beetje mogen bijdragen aan het veranderen van denken en handelen rond inclusie en diversiteit. Ofwel, passend in de stijl van de titel: ik heb mogen bijdragen aan het meanderen van de stroom, beseffend dat we dit nodig gaan hebben om alle uitdagingen aan te kunnen.

Wehl / Enschede 2025

Richard Sierat

# Proloog

---

Dit onderzoek gaat over diversiteit en inclusie in organisaties en de werkomgeving. Diversiteit is een onderwerp waar maatschappelijk veel meningen over zijn, waar politiek redelijk uiteenlopende standpunten over zijn en waar ook in de wetenschap veel verschillende aspecten zijn onderzocht. Dit onderzoek heeft niet als doel om extra voeding in die discussie over diversiteit (of liever “inclusie”) te geven. Veel meningen en standpunten bevatten een deel van de positieve of negatieve aspecten van diversiteit en ieder mag zijn of haar bedenkingen hebben over dit onderwerp. Het is veel meer de uitdaging om op plekken waar diversiteit is of wordt nagestreefd, een succes te maken van de samenwerking in een diverse omgeving.

In een afstudeeronderzoek schetst Natalia Popova (Popova, 2018) de uitdagingen heel mooi. Als in een team van 6 Hollandse mannen tussen de 40 en 60 ineens drie Poolse jonge vrouwen gaan werken, dan is de diversiteit procentueel enorm toegenomen. Maar de kans op uiteenvallen in sub groepjes, misverstanden in de communicatie en uiteindelijk veel slechtere teamresultaten is ook groot. Een team van gelijk denkende medewerkers met gelijke achtergrond dat wil vernieuwen of veranderen, vindt dat waarschijnlijk heel moeilijk. Met andere woorden, diversiteit is soms gewenst, maar het is op zichzelf geen succes bepalende factor voor een team of organisatie. Het gaat veel meer over hoe je hier als team, leidinggevende of bedrijf mee omgaat en of het lukt om een inclusieve werkomgeving te bieden.

De mens heeft een lange geschiedenis van polariseren, verschillen uitvergrooten en geborgenheid vinden bij gelijkgestemden in een groep of team. Het is ons een beetje eigen om de medemens in te delen en vaardigheden of beperkingen toe te dichtten. Dit is niet goed of fout, het is een waarneming van een eigenschap waar positieve en negatieve kanten aan zitten. We hebben te maken met deze menselijke eigenschap, soms florerend als groep die samen een wedstrijd wint en soms ook bron van discussie of voor oorlog. Uiteindelijk gaat het dan ook niet of je vóór of tegen een multiculturele of diverse samenleving bent, maar meer hoe je maatschappelijk omgaat met verschillen (Homan, 2019). Deze uitdagingen zie je (uiteraard in andere proporties) ook terug in organisaties of teams; het gaat niet om de verschillen, maar het gaat er om hoe je met verschillen omgaat. Doe je dit goed, dan kan de organisatie zich sterk verbeteren. Laat je groepen negatief polariseren, dan kunnen de prestaties onderuit gaan (Çelik, 2021).

In Nederland is (in een aantal beroepsgroepen) sprake van arbeidsschaarste (Bletz, 2024). In de zorg, het onderwijs, technische beroepen of de landbouw is dit aan de orde van de dag. Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2023) voorspelt dat dit zonder maatregelen niet minder wordt, dat de knelpunten in de arbeidsmarkt juist zullen toenemen. We zullen daarom meer arbeidskrachten van meer verschillende achtergrond moeten inzetten om onze economie draaiend te houden. Diversiteit is daarom geen keuze waar je een politiek of maatschappelijk standpunt over kunt innemen. Het is een gegeven, en noodzakelijk om de economie te laten functioneren. Gegeven deze noodzaak, is het dus opnieuw vooral de vraag *hoe* we hier in de samenleving én in organisaties een succes van gaan maken.

### *Ethische verantwoording*

Het onderwerp diversiteit en inclusie *kan* raken aan privacy gevoelige informatie, en zou in collectieve zin vooroordelen of discriminerende analyse kunnen oproepen. In dit onderzoek wordt daarom zorgvuldig met gegevens en omschrijvingen omgegaan.

Om deze reden zijn bijvoorbeeld individuele voorbeeldcasussen bij het praktijkonderzoek niet genotuleerd of gebruikt in het onderzoek. In het onderzoeksrapport zijn referenties en respondenten geanonimiseerd. De namen en verslagen zijn alleen beschikbaar voor begeleiders en beoordelaars. Alle gebruikte data in dit rapport komt uit openbaar toegankelijke bronnen of is met expliciete toestemming van de gegevenseigenaar gebruikt.

Terminologie die soms noodzakelijk is om verschillen te duiden worden met zorg gebruikt. Het betreft algemene verschillen als: wit – gekleurd; man – vrouw – gender neutraal; jong – oud; Christelijk – niet Christelijk; westers – niet westers. Specifiekere informatie is altijd teruggebracht tot deze algemenere duiding.

# Samenvatting

---

De watersector gaat al eeuwen terug en heeft met waterschappen en Rijkswaterstaat een belangrijke taak in het leefbaar houden van Nederland. Het is een sector waar nu grote uitdagingen zijn (klimaat, energie, ecologie) waar nog niet altijd oplossingen voor zijn gevonden. Terwijl de dynamiek toeneemt en de opgaven uitdagender worden, wordt het steeds moeilijker om medewerkers met de juiste kennis en vaardigheden te werven en te behouden. Het is nodig om anders te kijken naar het personeelsbeleid, naar kennis, vaardigheden en competenties die noodzakelijk zijn voor de dynamiek, innovaties en opgaven.

De watersector is een weinig diverse sector. De vooral technische en groentechnische opgave trekt van oudsher witte mannen. Dit is nog steeds zo op de opleidingen en zo ziet ook de arbeidsmarkt er uit. 70% van de waterbeheerders is een witte man en bovendien aardig op leeftijd (gemiddeld 48). Diverser worden in deze technische omgeving is dus lastig maar met meer uitstroom van medewerkers dan er vanuit de opleidingen bij komen is dit wel noodzakelijk.

Diversiteit en inclusie kan antwoord geven in een krappe arbeidsmarkt. Door actief de arbeidsmarkt te vergroten kan arbeidsschaarste beperkt blijven. En diversiteit en inclusie geeft ook kansen. Wetenschappelijk staat vast dat een meer diverse en inclusieve organisatie in staat is betere prestaties te leveren. Diversiteit geeft creativiteit, innovatiekracht, flexibilisering, en vaardigheden om in een complex-dynamische omgeving te schakelen en samen te werken. De samenstelling van het personeel kan dus helpen om de waterdoelen te realiseren. Met veranderend klimaat, complexiteit in politieke en maatschappelijke omgeving zijn die doelen groter dan ze vele jaren geweest zijn.

Met een toenemende belangstelling voor diversiteit en inclusie is in een redelijk onervaren sector wel snel de vraag: Hoe dan? Gelukkig zijn er sectoren die voorop lopen, kan geleerd worden van fouten en successen. In dit onderzoek is gezocht naar het handelingsperspectief. Met daarin de centrale vraagstelling:

Wat kan diversiteit en inclusie bijdragen aan het beter realiseren van doelen in de watersector?

De denklijn die hierbij gehanteerd wordt is dat er voor de (nieuwe) doelen in de sector meer diversiteit in de personele samenstelling en inclusie in de organisatie nodig is, en dat er gerichte interventies mogelijk zijn om dit succesvol te realiseren.

Er is in de sector sprake van enige kennisachterstand rond diversiteit en inclusie en bovendien is niet voor iedereen de urgentie duidelijk dat de sector hier iets (of meer) aan zou moeten doen. Dit leidt tot de onderzoeksopzet waarin:

- Onderzocht is wat diversiteit inhoudt, wat de relatie met inclusie is (onderzoek naar kennis)
- Onderzocht is hoe de personele invulling is in de sector, naar de arbeidsmarkt en naar diversiteit en inclusie in de sector (analyse van huidige situatie)
- In theorie én praktijk onderzocht is wat het handelingsperspectief is voor de sector. Wat kan of zou de sector moeten doen om met diversiteit en inclusie tot betere prestaties te komen.

Met dit onderzoek is duidelijk geworden dat er enige urgentie is dat de sector besef krijgt en handelt naar een meer inclusieve werkomgeving en naar diversiteit. De verandering van het personeelsbestand vindt al plaats maar de sector is beleidsarm op dit onderwerp, is onbewust in het handelen en is in bedrijfsonderdelen onvoldoende in staat om een inclusieve werkomgeving te bieden voor een veel gevarieerder personeelsbestand. Het huidige onbewust handelen en pleksgewijs kleine

stappen zetten geeft risico's; dat de uitstroom van net aangenomen divers personeel groot wordt (of blijft) en dat er meer problemen ontstaan rond ongewenst gedrag dan nodig zou zijn. Dergelijke situaties leiden niet tot betere prestaties op team of organisatieniveau en helpen de sector niet naar aantrekkelijk werkgeverschap of het effectief realiseren van doelen.

In het onderzoek wordt geconcludeerd dat vooral vier onderwerpen van belang zijn:

1. De werving en selectie (essentieel om diverser te worden)
2. De randvoorwaarden in de organisatie, te weten:
  - a. Een open cultuur
  - b. Goed voorbeeld vanuit het management
  - c. Goed leiderschap
3. Het hebben van een goed vangnet voor werknemers die te maken krijgen met ongewenst gedrag (het gaat niet altijd vanzelf goed)
4. Het inzetten van divers en inclusief personeel op de opgaven die flexibiliteit, innovatie, samenwerking en veerkracht vergen.

Hoe dit in samenhang te doen kan opgeschreven worden en vastgesteld als beleid. In vooral het praktijkonderzoek wordt dit niet als eerste stap gezien, maar aangegeven dat kleine veranderingen in kleine stappen meer draagvlak zullen hebben. Vanuit dit onderzoek is het advies dit wel te doen, ook het ontwikkelen in kleine stappen kan beleidsmatig worden vastgelegd.

Het handelingsperspectief is concreet gemaakt met behulp van een (aangepast) CIMO schema. Dit is een manier om interventie en verwachte opbrengsten te structureren. Bijna alle interventies zijn herleidbaar naar de vier bovenstaande onderwerpen, maar dan wel meer concreet. Er zijn interventies mogelijk op alle in de sector aanwezige niveaus: van werkgeversorganisatie tot directeuren, HRM afdelingen en operationeel leidinggevenden. Deze moeten met elkaar in lijn zijn en de verandering vindt niet plaats als er maar op één onderdeel interventies worden uitgevoerd. De resultaten zijn ook op de diverse niveaus verschillend; van aantrekkelijk werkgeverschap op sectorniveau tot effectiever en creatiever werk op teamniveau.

# Inhoud

---

Voorwoord.....	2
Proloog .....	3
Samenvatting.....	4
1. Inleiding.....	10
1.1 Introductie onderwerp .....	10
1.2 Over dit onderzoek.....	12
1.3 Doel van het onderzoek .....	13
1.4 Probleemdefinitie.....	13
1.5 Onderzoeksvraag.....	14
1.6 Scope van het onderzoek.....	14
1.7 Relevantie voor de opdrachtgever .....	15
1.8 Relevantie voor de watersector .....	15
1.9 Relevantie voor de wetenschap.....	15
1.10 Leeswijzer .....	16
2. Methodiek.....	18
2.1 Hoe dit onderzoek is uitgevoerd .....	18
2.1 Ontwerpstelling en ontwerpmodel onderzoek .....	21
3. Literatuur; de theorie en de sector. ....	22
3.1 Net als in de ecologie.....	22
3.1.1 Waarom diversiteit?.....	22
3.1.2 Wat is diversiteit en wat is inclusie?.....	23
3.1.3 Hoe werkt diversiteit? Effecten van diversiteit. ....	25
3.1.4 Inclusie essentieel.....	25
3.1.5 Waar diversiteit tot knelpunten leidt .....	27
3.1.6 Interventies.....	27
3.1.7 Werkafspraken .....	28
3.2 De Watersector .....	29
3.2.1 Waterschappen.....	29
3.2.2 Waterschappers .....	29
3.2.3 Diversiteit.....	29



3.2.4 Knelpunt .....	30
3.2.5 Het werkveld van de waterschappen.....	30
3.2.6 Ontwikkelingen in de watersector.....	31
3.2.7 De sector in cijfers.....	32
3.2.8 Arbeidsmarkt.....	34
3.2.9 Diversiteit in de arbeidsmarkt per vakgebied verschillend .....	35
3.2.10 Onderwijs .....	35
3.2.11 Nationaal schaarste .....	36
4. Nieuwe stroom in een veranderende omgeving .....	37
4.1 Analyse probleem .....	37
4.2 Huidige situatie.....	38
4.3 Relatie arbeidsmarkt, diversiteit en organisatiedoelen .....	40
4.4 Inclusie en inclusief leiderschap .....	41
4.5 Landelijk beeld en trends in de sector.....	43
4.5.1 A&O fonds, maart 2024.....	44
4.6 Onderzoek model.....	45
5. Een casus: Waterschap Vallei en Veluwe .....	47
5.1 Introductie Waterschap .....	48
5.2 Diversiteit bij Vallei en Veluwe.....	49
5.3 Doelen <i>in</i> de organisatie.....	50
5.4 Hoe diversiteit en inclusie beleefd worden .....	51
5.5 Conclusies interviews.....	54
6. Handelingsperspectief.....	55
6.1 Oplossingsrichting.....	55
6.2 Cultuur, Leiding en leiderschap.....	56
6.3 SPP, diversiteitsbeleid.....	56
6.4 Capaciteit en kennis .....	57
6.5 De ideale medewerker .....	57
6.6 Vaardigheid in het uitvoeren van opgaven en doelen.....	57
6.7 Interventies.....	58
7. Conclusies.....	65
8. Discussie.....	66
Met dank aan.....	71
Bibliografie.....	73



# 1. Inleiding

---

## 1.1 Introductie onderwerp

De titel van dit rapport is beeldend gekozen. Er komt een nieuwe instroom aan medewerkers in de watersector en dat is nodig omdat de doelen van de sector sterk veranderen. De watersector meandert letterlijk tussen transities en opgaven die zowel nieuw zijn als een verandering geven in de bestaande doelen. De analyse in dit rapport is dat hierin meer personele diversiteit in de sector zal komen en dat het thema diversiteit en de benodigde inclusie wat “onbewust – onbekwaam” wordt aangepakt. Een kleine groep is zich zeker bewust van veranderingen en voelt urgentie om hier op te anticiperen, maar het collectief besef dat hier meer bewust mee omgaan moet worden en de bekwaamheid vergroot moet worden mist nog.

Diversiteit en inclusie is een politiek maatschappelijk beladen onderwerp en de opinie kent in de tijd een grillig karakter. De recent aangetreden politiek leider van Amerika versterkt die dynamiek anno 2025 en hoewel deze resoluut het diversiteitsbeleid afbreekt en vele grote bedrijven dit voorbeeld volgen, blijft het politieke kleuring en heeft het niet te maken met het effectief aansturen of functioneren van organisaties<sup>1</sup>. Dit rapport gaat niet over politieke of maatschappelijke kleuring van het thema, al zal er in het laatste hoofdstuk “discussie” wel op teruggekomen worden.

Uiteraard liggen er wettelijke doelen en sociale grondslagen waarom organisaties iets doen met diversiteit en inclusie, maar in dit onderzoek wordt beredeneerd vanuit de te bereiken doelen in de sector of een organisatie. Diversiteit en inclusie is een middel om creatiever, meer flexibel of innovatiever samen te werken, mits dit bewust bekwaam wordt ingezet. De opgave om meer bewust de bekwaamheid te vergroten ligt niet in een ver toekomstig uitzicht, maar de urgentie is nu zichtbaar en voelbaar. Die urgentie wordt groter omdat de huidige arbeidsmarkt (te) krap is en wordt. Met dit onderzoek wordt bijgedragen aan dit bewustzijn en wordt handelingsperspectief geboden in de verandering die komt en nodig is.

Om te weten hoe de sector nu reageert op de verandering en hoe dit bewuster en effectiever zou kunnen is een breed scala aan onderwerpen van belang. Dit verklaart waarom dit rapport meerdere vraagstukken belicht en onderwerpen behandelt. Om zowel meer bewust als meer bekwaam te kunnen zijn is inhoudelijke kennis én onderzoek naar handelingsperspectief nodig.

Voordat het beeld ontstaat van een groot en complex vraagstuk met hoge urgentie in een gevoelige context, is het goed om dit te nuanceren met twee quotes van de geïnterviewden. *“Het feit dat we hier nu over praten maakt dat ik hier nu veel bewuster van ben. En nu ik met jouw vragen moet nadenken over wat ik er aan zou kunnen doen, dan denk ik dat ik best wat stappen kan zetten”*. Een ander: *“Begin in kleine stapjes, er zijn best veel collega’s die dit graag beter doen”*. Er is potentieel én kans om laagdrempelig te veranderen.

---

<sup>1</sup> Beweringen dat D&I niet alleen “woke” is maar ook invloed heeft op de bedrijfsresultaten worden wel genoemd maar niet onderbouwd. Nadat er op 30/01 2025 een vliegtuigongeluk plaatsvond in Washington werd de schuld gelegd naar diversiteit bij de verkeersleiding. Dit is een politieke uitspraak maar kan wetenschappelijk niet serieus genomen worden.

## Diversiteit

Diversiteit gaat over gender, leeftijd, etnische - of culturele achtergrond, over participatie van alle groepen en individuen bij het arbeidsproces.

Het Charter Diversiteit hanteert een brede definitie: **“We hebben een brede visie op diversiteit en richten ons op vijf dimensies: arbeidsvermogen, culturele diversiteit, gender, leeftijd en LHBTI+”**



## Inclusie

Verschillende wetenschappers beschrijven inclusie als **de ruimte en waardering voor authenticiteit en eigenheid, én verwijzen naar het gevoel ergens bij te horen en er een natuurlijk onderdeel van te zijn. Het verwijst naar een omgeving waarin iedereen eerlijk behandeld wordt.**

Kenmerkend aan inclusie is de wederkerigheid. Het gaat enerzijds om de bereidheid van de groep om het individu erbij te betrekken en anderzijds om de motivatie van het individu om te worden opgenomen in de groep (Çelik, 2021).

## Diversiteit en inclusie zijn niet hetzelfde

Een diverse werkomgeving is nog geen inclusieve werkomgeving. De twee begrippen hebben wel een wisselwerking op elkaar.

- *Diversiteit* gaat over de samenstelling van het personeelsbestand. Dat gaat verder dan alleen de zichtbare kenmerken van een persoon, zoals gender, leeftijd, etniciteit en religie. Het omvat ook verschillende ervaringen, perspectieven en denk- en leefwijzen die medewerkers met zich meebrengen.
- *Inclusie* gaat over het creëren van een werkomgeving waarin alle medewerkers zich welkom, gewaardeerd, gerespecteerd, gehoord en veilig voelen. Er is geen enkele ruimte voor discriminatie, intimidatie of uitsluiting.

## 1.2 Over dit onderzoek

Dit onderzoek richt zich op de vraag hoe de watersector van diversiteit een succes kan maken. Hoewel dit onderzoek geen uitspraken doet over benodigde “doelgroepen” in de vorm van quota of (wettelijke) doelstellingen, wordt wel ingegaan op de huidige diversiteit in de organisaties.

Oprachtgever voor dit onderzoek is Waterschap Vallei en Veluwe, dat ligt in midden Nederland. Hoewel dit waterschap eigen (regionaal georiënteerde) doelen heeft, zijn veel doelen voor alle waterschappen op hoofdlijnen zeer vergelijkbaar: naast het houden van droge voeten (goed peilbeheer, sterke dijken) en schoon water (het afvalwater zuiveren) hebben waterschappen een taak (en vaak ook de middelen) om regionaal klimaatadaptatie, energietransitie, biodiversiteit en duurzaamheid te vergroten of ontwikkelen. Hoewel de specifieke opgaven verschillen, zien alle waterschappen een toename van opgaven, complexiteit in (politieke) omgeving en in het werk (van der Steen, et al., 2020). Dus zien zij allen de toenemende vraag naar innovatiekracht, flexibiliteit, en nieuwe vaardigheden in het personeelsbestand. Bovendien ervaren zij (mogelijk al) effecten van demografie en krapte in de arbeidsmarkt. De arbeidskrapte én de ambitieuze doelen vergt een nieuwe HRM strategie zodat de sector voldoende personeel met de juiste vaardigheden houdt. Diversiteit in het personeelsbestand vergroot kennis en vaardigheden en deze kunnen helpen om de opgaven te realiseren. Voor de watersector in Nederland is het niet de vraag óf er een diverser personeelsbestand zal komen, maar hoe hier mee om te gaan.

### 1.2.1 Definities diversiteit en inclusie

Er zijn verschillende beelden en definities van diversiteit. In dit onderzoek wordt met diversiteit een heel brede definitie gehanteerd (Çelik, 2021) (Bletz, 2024). Diversiteit gaat over gender, leeftijd, etnische - of culturele achtergrond, over participatie van alle groepen en individuen bij het arbeidsproces. De definitie van de Charter Diversiteit (2018) geeft hiervoor goede invulling en deze wordt in dit onderzoek gehanteerd. Deze Nederlandse Charter past in het Europese platform van Diversity Charters (2018) die inmiddels door meer dan 100.000 bedrijven uit 26 landen is ondertekend. Daarmee is het een maatschappelijk geaccepteerde definitie.

Diversiteit wordt in dit onderzoek niet gebruikt als doel, maar als middel om (organisatie)doelen te realiseren. Diversiteit komt (te) vaak in het nieuws in de context van een op zichzelf staand doel (denk aan; een evenwichtige man-vrouw verhouding, het aantal arbeidsparticipanten) en hierdoor verschuift de context naar targets *op* diversiteit in plaats van doelen *met* diversiteit (Homan, 2019). Doelen *met* diversiteit hebben andere en vaak lastiger meetbare succesfactoren en de verleiding is groot om dan eenvoudigere doelen *op* diversiteit te formuleren. In dit onderzoek worden doelen op diversiteit niet meegenomen, hoewel er soms wel wettelijke taakstelling en ambities zijn waar de sector mee te maken heeft.

Naast diversiteit wordt ook gesproken over *inclusie*. Bij inclusie gaat het niet alleen over het hebben van diversiteit maar ook over hoe iemand zich welkom, begrepen, gewaardeerd voelt in de organisatie (Bletz, 2024). Ook voor inclusie bestaan verschillende definities (inclusie is letterlijk: insluiting). De Van Dale geeft een tweede definitie: Inclusie is de toestand dat iedereen gelijke rechten en plichten heeft en volwaardig kan deelnemen aan het maatschappelijk leven. Beide definities geven een beeld over hoe inclusie in dit onderzoek wordt gezien: Inclusie is insluiten, het tegenovergestelde van uitsluiten. Inclusie is de mate waarin iemand zich gerespecteerd en begrepen voelt in de organisatie en meewerkt aan de organisatiedoelen. De organisatie is inclusief als het de voorwaarde schept om een diversiteit aan medewerkers thuis te laten voelen en naar vermogen mee te laten functioneren. Diversiteit en inclusie zijn verbonden en verweven, en werken in samenhang; diversiteit zegt iets over het personeelsbestand, inclusie over het personeelsbeleid en het vermogen van een organisatie om met diversiteit om te gaan. Een organisatie kan erg divers zijn maar slecht functioneren door gebrek aan

inclusie. Een organisatie kan ook erg open staan voor inclusie maar nauwelijks diversiteit in het personeel hebben. In de literatuur is geen eenduidige definitie voor inclusie, maar wel een omschrijving die aansluit bij veel wetenschappelijk onderzoek naar inclusie (Çelik, 2021). Inclusie is de ruimte en waardering voor authenticiteit en eigenheid, én verwijst naar het gevoel ergens bij te horen en er een natuurlijk onderdeel van te zijn. Het verwijst naar een omgeving waarin iedereen eerlijk behandeld wordt.

### 1.3 Doel van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is te komen tot concrete aanbevelingen en maatregelen die de watersector kan nemen om van diversiteit en inclusie in de organisaties een succes te maken. Het betreft maatregelen in de vorm van interventies of te ontwikkelen beleid die de positieve effecten van diversiteit en inclusie versterken, waardoor de sector beter in staat is om de doelen en opgaven te kunnen uitvoeren.

### 1.4 Probleemdefinitie

De sector heeft een aantal flinke uitdagingen. Deels zijn die nieuw, en deels zijn de “bekende” doelen onderhevig aan veranderingen. Voor de watersector is een publicatie van NSOB “Het nieuwste Waterschap” (van der Steen, et al., 2020) interessant. Hierin wordt een vijftal ontwikkelingen genoemd die impact hebben in de watersector:

- Klimaatverandering en transities (energie, circulair, grondstoffen);
- Technologie, digitalisering en dataficering;
- Coöperatieve samenleving en individualisering;
- Nieuwe netwerkpositie waterschappen;
- Een wedloop tussen toenemende capaciteit en accelererende transitie.

Deze staan los van gebiedseigen uitdagingen op het gebied van bijvoorbeeld verstedelijking van de omgeving, landbouwtransitie, stikstofproblematiek of structurele vervuiling van (grond)water. Ook de “klassieke” taken veranderen; achter de dijk wonen meer mensen en is een veel groter kapitaal (aan bedrijven, infrastructuur) dan in voorbije jaren. Het maakt (alles samen) dat de watersector op veel en vaak relatief nieuwe onderwerpen moet ontwikkelen, anticiperen en veranderen. Dit zijn veranderingen van taken en de wijze waarop gewerkt wordt, maar ook in de maatschappelijke positie en samenwerking met mede overheden, marktpartijen en inwoners (Wal, 2017). Dit vergt nieuwe kennis en een andere capaciteitsvraag wat voor veel waterschappen op zichzelf al een opgave inhoudt (Homan, 2019). Concreet neemt het personeelsbestand toe en hebben medewerkers vaker een andere achtergrond, andere kennis en vaardigheden. Daarbij neemt ook het belang toe om blijvend een aantrekkelijke werkgever te zijn waarin medewerkers zich prettig voelen.

Diversiteit en inclusie werd en wordt niet door alle leidinggevenden als een probleem ervaren. Tot voor kort waren inspanningen vooral gericht op de wettelijke kaders zoals de wet banenafpraak (Nehmelman, 2023). Door hier vooral onbewust mee om te gaan heeft de sector niet de kennis en ervaring kunnen opbouwen over diversiteit of inclusie.

---

*De sector is onvoldoende voorbereid op een transitie naar meer diversiteit en inclusie en maakt hierdoor onvoldoende gebruik van de kansen die diversiteit en inclusie organisaties kunnen geven.*

---

Het viel (een aantal managers en HRM afdelingen) wel op dat jongeren of medewerkers met een andere etnische achtergrond of geaardheid relatief snel de organisaties verlaten. In een arbeidsmarkt met voldoende aanbod is dit geen onoverkomelijk knelpunt (of zo werd het niet ervaren). Dit is aan het veranderen. Er is schaarste in de arbeidsmarkt en waar het werk eerder goed te overzien was, wordt de sector nu geconfronteerd met de uitdagende (nieuwe) opgaven. Het vinden en aan de organisatie binden van personeel met de juiste kennis en vaardigheden is lastiger. De sector zal bewuster moeten worden van de diversiteit die in het personeelsbestand is en komt, en hier ook meer bekwaam mee om moeten gaan. Dit is als probleemdefinitie geformuleerd als:

---

*De uitdagingen in de watersector zijn groot, de veranderingen in het personeelsbestand zijn al zichtbaar. Er is nieuwe kennis, er zijn nieuwe vaardigheden nodig. De sector wordt diverser van samenstelling maar is hier nog niet goed op voorbereid.*

---

### 1.5 Onderzoeksvraag

Omdat het doel is om te komen tot maatregelen, is het onderzoek en ook de onderzoeksvraag ontwerpgericht. Het houdt in dat de conclusies en voorgestelde interventies in dit onderzoek antwoord geven op de centrale vraagstelling.

---

*Wat kan de sector doen om met diversiteit en inclusie (nieuwe) doelen in de sector beter te realiseren?*

---

### 1.6 Scope van het onderzoek

Dit onderzoek richt zich op de effecten van diversiteit en inclusie (of het ontbreken ervan) en gaat niet in op doelgroepen of wettelijke kaders. De vraagstelling is positief geframed met de intentie ook een positieve bijdrage te leveren in de kennis en resultaten van organisaties. Dit frame heeft beperkingen; er wordt niet ingegaan op politiek/maatschappelijke voorkeuren of doelstellingen en op effecten als aan dergelijke doelen geen of onvoldoende invulling wordt gegeven. In het onderzoek wordt wel urgentie aangegeven, gemotiveerd op basis van de arbeidsmarkt en de opgaven in de watersector.

Het onderzoek richt zich op de watersector, waarin waterschappen dominant voorkomen. De sector is breder en bevat ook specialisten bij gemeenten, rijksoverheid, provincies en marktpartijen. Aangenomen wordt dat de analyse en aanbevelingen vanuit de waterschappen óók relevant zijn voor deze organisaties, hoewel in deze organisaties vaak ook andere politieke of bedrijfsmatige drijfveren een rol spelen. Omdat er veel samenwerking is tussen deze organisaties en ook personele uitwisseling plaatsvindt, omdat allen naar het zelfde aanbod in de arbeidsmarkt kijken, wordt voor dit onderzoek gelegitimeerd om over “de watersector” te spreken.

De vraagstelling is gericht op sectorniveau. Diversiteit en inclusie is van belang van werkvloer tot sector, en onderzoek, maatregelen of interventies zijn bijna altijd gericht op een specifiek niveau. Dit onderzoek richt zich op de schaal van sector, van organisaties en teams en gaat *niet* in op landelijke of mondiale vraagstukken of individuele casussen.

Dit onderzoek levert geen uitgewerkt beleid of interventie op, maar richt zich op het vinden van de meest realistische en zinvolle interventies om met diversiteit en inclusie beter in staat te zijn om doelen te realiseren. Er is waarschijnlijk géén “spoorboekje” wat voor elke organisatie of team op dezelfde manier gaat werken. Het is aan de sector, de organisaties of afdelingen die hierin werkzaam zijn om voorgestelde aanpak uit te werken tot eigen (specifiekere) maatregelen.

### 1.7 Relevantie voor de opdrachtgever

Waterschap Vallei en Veluwe is opdrachtgever voor dit onderzoek. Het waterschap heeft recent doelen vastgesteld voor de organisatie (de BOVI en de BOP) en stelt tevens doelen in de organisatie (Koers 2027 en HR Speerpunten uit SPP). Informeel streeft de organisatie naar meer diversiteit in de samenstelling van de organisatie (man-vrouw verhouding, leeftijd, achtergrond). Het onderwerp diversiteit werd niet als groot thema opgepakt of als knelpunt ervaren. Evengoed is er binnen en tussen teams wel degelijk ervaring met knelpunten in de communicatie, besluitvorming en samenwerking waar diversiteit een onderliggende oorzaak is. De relatie met diversiteit van personen of vakgroepen wordt soms gelegd maar er is niet echt sprake van organisatie breed beleid of een interventie om cultuurverschillen door diversiteit te slechtten. Tegelijk zien we bij de in-, door- en uitstroom ook vooral de laatste jaren een veranderingen in de samenstelling van de organisatie. Juist omdat een huidige toename van diversiteit gezien wordt en verdere toename verwacht kan worden, én omdat dit niet specifiek is onderzocht of beoordeeld op effecten, heeft dit onderzoek relevantie.

### 1.8 Relevantie voor de watersector

De arbeidsmarkt rond de watersector is dermate goed te overzien, en de opgaven dermate vergelijkbaar, dat het goed en ook logisch is om strategische vraagstukken sector breed te beschouwen. Los van organisatie-specifieke dynamiek en lokale politieke situatie geldt dat de hele sector afhankelijk is van het aanbod in de arbeidsmarkt, vergelijkbare opgaven kent en ook vergelijkbare (langjarige) doelen nastreeft. Daarom wordt er op strategisch niveau samengewerkt en gezien de aard van uitdagingen in de sector, zal deze samenwerking komende jaren alleen maar belangrijker worden. In dit perspectief is dit onderzoek voor de gehele sector van belang.

Het onderwerp diversiteit is geen nieuw thema voor de sector, maar had een scope vooral gericht op het sociale karakter (Vereniging Werken voor Waterschappen, 2020) en wettelijke opgaven. Het thema wordt binnen de sector recent belangrijker gevonden, en met het oog op de arbeidsmarkt wordt enige urgentie gevoeld (Nehmelman, 2023). Diversiteit en inclusie krijgt meer aandacht en wordt breder ontwikkeld en aangepakt. Belangrijke aanjagers hiervoor zijn de (verenigde) directeuren en het A&O fonds, dat gedurende dit onderzoek een aantal stappen heeft gezet om het thema meer op de agenda te krijgen. Dit onderzoek sluit daarmee goed aan bij de ontwikkelingen in de sector, maar geeft wel meer en concreter richting in oplossingen.

### 1.9 Relevantie voor de wetenschap

Hoewel er zeker recent vrij veel onderzoek is gedaan naar diversiteit en inclusie, is dat nauwelijks of niet specifiek gericht op de watersector in Nederland. Vergelijkbaar onderzoek is er wel voor grotere gemeenten (Siebers, 2017), rijk of politie (Celik, 2001)<sup>2</sup>. Omdat de watersector redelijk veel specifieke “waterbanen” heeft met een eigen typerende arbeidsmarkt, is onderzoek in de watersector (deels) afwijkend van dergelijk onderzoek en verrijkend voor de wetenschap. Evengoed kan dit onderzoek relevant zijn voor (grotere) bedrijven en uitvoerende overheden die werken in de publieke omgeving. Immers, arbeidskrachten is er niet alleen in “waterbanen”, maar in het hele technisch en ecologisch uitvoerende domein. En de complexiteit van vraagstukken in het publiek / ruimtelijk

---

<sup>2</sup> Siebers en Celik zijn voorbeelden van onderzoek



domein neemt niet alleen vanuit het waterbeheer toe. Het waterbeheer zelf, maar ook complexe vraagstukken als de energietransitie, verduurzaming en stikstof raakt *alle* partners in het ruimtelijk domein.

Daarnaast is het onderzoeksdoel en de vraagstelling vanuit een weinig voorkomend perspectief benaderd; het gaat in dit onderzoek niet over het voorkomen van problemen met diversiteit of inclusie, het gaat ook niet over enkel het doel om diversiteit of inclusie te vergroten. In het perspectief van een steeds complexer wordende sector met uitdagende doelen wordt onderzocht wat er nodig is om *met* diversiteit en inclusie tot betere doelrealisatie te komen. Dergelijke vraagstukken worden vaak in separate onderzoeken uitgevoerd<sup>3</sup>. (Eerst wordt bijvoorbeeld onderzocht hoe een sector betere aansluiting kan krijgen tot de klantengroep of maatschappij, in ander onderzoek hoe te komen tot meer diversiteit of inclusie). Het onderzoeksperspectief vergt een wat bredere scope maar heeft als meerwaarde dat het conclusies en interventies ook plaatst in een zakelijk sectorbelang (en niet alléén een sociaal belang). Deze scope is mogelijk omdat er op separate onderdelen al veel kennis is verworven die gebruikt kan worden in dit onderzoek. Er is bijvoorbeeld voldoende wetenschappelijk vastgesteld dat een diverse en inclusieve werkomgeving tot meer creativiteit, innovatie of flexibiliteit kan leiden. Deze relatie is gebruikt in de onderzoekstelling (par 2.1). Een deel van dit onderzoek betreft de voorwaarde waaronder deze relatie optreedt en in hoeverre dit voor de watersector van toepassing kan zijn. Samengevat is met dit onderzoek beoogd om in een voor de wetenschap kennis-arme omgeving (diversiteit en inclusie in de watersector) en vanuit zakelijk perspectief (gericht op het beter realiseren van doelen), meerwaarde te creëren en kennis te vergroten.

### 1.10 Leeswijzer

Dit rapport volgt de ontwerpgerichte onderzoeksmethode met daarin een aantal vaste onderdelen en opbouw van het rapport (zie ook hoofdstuk 2; Methodiek). Hierin wordt convergerend gewerkt, ofwel van brede oriëntatie op het onderwerp steeds specifiek gericht op de watersector en op interventies. Om de leesbaarheid te vergroten zijn afkortingen en jargon in zowel de watersector als de HRM zo veel mogelijk toegelicht of vermeden.

Na een toelichting op de methodiek van het onderzoek wordt diversiteit en inclusie nader beschreven. Hier wordt een parallel getrokken met de ecologie, mede omdat in de ecologie oorzaak en gevolg van (veel of weinig) diversiteit goed zichtbaar en verklaarbaar is. Ter onderbouwing worden feiten over diversiteit in de sector en arbeidsmarkt gegeven. Dit deel van het onderzoek is gericht op literatuur. Aansluitend is in hoofdstuk 4 een analyse gegeven van het probleem en de mogelijke oplossingsrichting. Dit hoofdstuk vormt een kader voor het praktijkonderzoek. Dit praktijkonderzoek bevat gespreksverslagen en interviews, toetsend en aanvullend op het theoretisch onderzoek. In hoofdstuk 6 wordt de oplossing gedefinieerd en gestructureerd in een model. Dit hoofdstuk bevat ook het handelingsperspectief. Het rapport wordt afgesloten met een conclusie en discussie.

Op voorhand lijkt het wel duidelijk dat er niet één actie is die alle problemen op gaat lossen. In het rapport worden verschillende oorzaken of redenen benoemd waardoor het probleem zich manifesteert en er zijn meerdere oplossingsrichtingen om hier verandering in te brengen. Een belangrijke conclusie is dat deze in samenhang gezien moeten worden. Het handelingsperspectief (Hoofdstuk 6) bevat concrete interventies of maatregelen in een gestructureerde weergave. Dit structureren gaat volgens een aangepast CIMO schema (Context, Intervention, Mechanism, Outcome), waardoor duidelijk wordt waarvoor en hoe beleid, een maatregel of interventie werkt (Aken & Adriessen, 2011). Deze structurering is passend bij de ontwerpgerichte onderzoeksoepzet.

---

<sup>3</sup> Eigen analyse na literatuurstudie

Het rapport verwijst naar bijlagen. Deze zijn vooral van belang voor de herleidbaarheid van het onderzoek maar bevatten ook persoonlijke (traceerbare) uitingen en verslagen. Deze bijlagen zijn daarom niet standaard opgenomen in het verslag maar alleen beschikbaar voor beoordelaars van het onderzoek.

## 2. Methodiek

---

### 2.1 Hoe dit onderzoek is uitgevoerd

#### *Waarom ontwerpgericht*

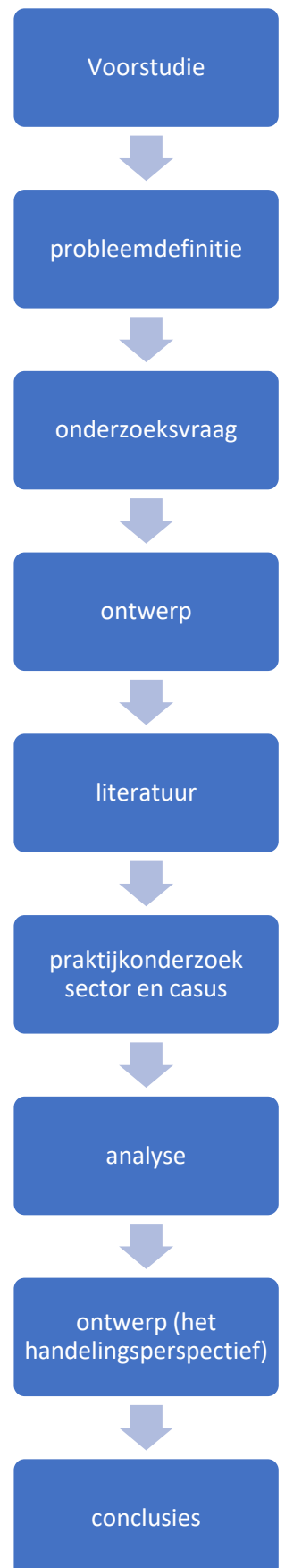
Dit ontwerpgericht (kwalitatief) onderzoek combineert theorie en praktijkervaring om naar de gewenste oplossingen te komen. In deze methode wordt theoretische en praktische kennis afgewisseld (Aken & Adriessen, 2011). Voor deze methode is gekozen om vanuit de vraagstelling (wat kan de sector concreet doen) ook concrete maatregelen of interventies te vinden. Het onderzoek is niet gericht op hoe die maatregelen en interventies uit te voeren. Van Aken onderscheid hier de ontwerpbenadering en de ontwikkelbenadering (Aken & Adriessen, 2011, pp. 52-58). In de ontwikkelbenadering kan als de juiste interventies of het eindbeeld bekend zijn een plan van aanpak gemaakt worden, of lerend van elke vervolgstap gericht gewerkt worden aan een eindbeeld. Dit type onderzoek is aan te bevelen voor implementatie als vervolg op dit ontwerpgerichte onderzoek. Er zijn ook evaluerende of verklarende onderzoeken en zuiver theoretische onderzoeken. Voor dit onderzoek is het doel om oplossingen te vinden en bovendien om theoretische oplossingen vanuit een praktijkomgeving en gericht op de sector te verifiëren en te verbeteren.

In de aanpak van een ontwerpgericht onderzoek worden een aantal stappen doorlopen. Schematisch is de aanpak hiernaast gegeven. Er wordt bij dit onderzoek gewerkt vanuit een ontwerpstelling, schematisch vertaald naar een ontwerpmodel (de denklijn die gevolgd is in dit onderzoek). Dit model is (een) leidraad voor literatuur en praktijk onderzoek. Uit: (Aken & Adriessen, 2011).

Het onderzoek volgt in de praktijk géén rechte lijn maar kennis en onderzoek is reden om continue ontwerp, vraagstelling en uitgangspunten aan te scherpen en te verbeteren. Dit "iteratief proces" is kenmerkend voor ontwerpgericht onderzoek en voorkomt vooringenomen conclusies of beperkingen in de analyse.

#### *Voorstudie, probleemdefinitie, onderzoeksvraag en ontwerp.*

De voorstudie gaf een beeld van een sector die onbewust bezig is met diversiteit en inclusie. Stappen om meer inclusief te worden werden gemaakt door individuele medewerkers en leidinggevendenden, maar hadden geen collectiviteit. De sector bleek beleidsarm op dit onderwerp en zich vooral te richten op wettelijk voorgeschreven doelen. Tegelijk bleek wel dat er zorgen waren over vooral het binden van jongeren en de toenemende vergrijzing van het personeelsbestand. Literatuur bevestigde dit beeld en gaf bovendien een beeld dat de wijze waarop omgegaan wordt met diversiteit en inclusie erg bepalend kan zijn voor de effecten ervan in productie, samenwerking etc. In de voorstudie werd ook duidelijk dat voor initiatief en beleidsvorming overkoepelende organisaties een belangrijke rol hebben. Waterschappen werken samen op HRM gebied binnen een A&O fonds dat de agenda mede bepaald op aangeven van de verenigde directeurs. Daarmee worden nieuwe ontwikkelingen beleid, medewerker onderzoek ed. collectief ingezet en niet voor elk waterschap individueel. Het beeld was voldoende om een probleemstelling te definiëren en onderzoeksvraag te formuleren. Het heeft ook de scope van het onderzoek (op sectorniveau) bepaald.



### *Literatuuronderzoek.*

Het literatuuronderzoek beslaat twee fasen; het kennis vergrotend onderzoek en het verdiepend onderzoek naar de sector zelf. Het onderzoek naar kennis (hoe werkt het, wat doen anderen, waarom gaat het fout of juist goed) was deels nodig omdat het voor mij als onderzoeker een nieuw onderwerp is. Snel bleek dat dit gebrek aan kennis meer een collectief karakter heeft binnen de sector en dat dit mede oorzaak is van het onbewust handelen. Dit werd later in het praktijkonderzoek bevestigd. Dit kennis vergrotend deel van het literatuuronderzoek was daarom nodig en heeft in deze rapportage een wat uitgebreidere plek gekregen (opgedane kennis delen).

De relatie tussen diversiteit en resultaten van een organisatie waren in de literatuur snel duidelijk, maar de voorwaarde waaronder dit ook tot betere prestaties leidt niet. Bovendien was de analyse niet gericht op de watersector met specifieke opgaven en kennisbehoeften.

Een tweede deel van het literatuuronderzoek betrof onderzoek naar de arbeidsmarkt en de sector zelf. Dit betrof onder andere beleid, in- en uitstroomcijfers, medewerkers onderzoek, doelen en gewenste kennis en capaciteit om die doelen te realiseren. Later (vanuit het praktijkonderzoek) is hier ook diversiteit bij opleiders aan toegevoegd (de instroom op de arbeidsmarkt).

### *Praktijkonderzoek.*

Het praktijkonderzoek richtte zich in eerste instantie op één casus-waterschap en specifiek op medewerkers die kennis hebben van en belang hebben bij diversiteit en inclusie (veranderaars, leidinggevenden, HRM). Hiervoor zijn interviews gehouden waarin het ontwerpmodel basis is geweest voor de vraagstelling. Met veel open vragen is vooral veel "beleving van het onderwerp" opgehaald en zijn mogelijke maatregelen opgehaald. Beperkend hierbij was dat voor een aantal respondenten het onderwerp "nieuw" was en er dus ook niet echt was nagedacht over maatregelen om knelpunten op te lossen. Opnieuw bleek dat voor verandering en beleid erg naar de sector brede organisaties als A&O fonds, de samenwerkende directeuren en werkgeversorganisatie werd gekeken. Deze verbreding was al voorzien en is meegenomen in het praktijkonderzoek door ook gesprek te voeren met een secretaris directeur (SD) en medewerker van het A&O fonds. De stappen in het praktijkonderzoek:

- Vanuit ontwerpmodel formuleren van interviewvragen
- Bepalen hoeveelheid en achtergrond respondenten
- Afnemen interviews
- Uitschrijven respons
- Highlichten meningen / verdieping op respons
- Highlights en achtergrond van respondenten verwerken in een matrix
- Rode draad en conclusies bepalen

Vervolgens is contact gezocht met een SD en medewerker A&O fonds om conclusies uit het casuonderzoek te vergelijken met het sector brede beeld en om de meest recente ontwikkelingen op dit onderwerp op te halen.

### *Analyse*

Literatuur over hoe diversiteit en inclusie werkt en voorkomt in de sector is vergeleken met conclusies uit het praktijkonderzoek. Dit betrof een iteratief proces waarbij ook nieuwe literatuurbronnen zijn geraadpleegd en meermaals contact is geweest met o.a. het A&O fonds. Dit heeft geleid tot aanscherping van het ontwerp maar ook nauwkeurigere omschrijving van voorwaarden of knelpunten. In de analyse ontstond een breed scala aan mogelijke maatregelen of interventies wat vervolgens aanleiding was om hier nadere literatuurstudie op te doen.

### *Van analyse naar handelingsperspectief.*

Waar dit onderzoek bij de voorstudie nog nauwelijks mogelijkheden om verbeteringen in te zetten heeft gegeven, is tijdens de literatuurstudie en praktijkonderzoek een zeer grote variatie en

mogelijkheden om te handelen gevonden. Dit heeft de centrale vraagstelling een iets andere lading gegeven. Grofweg ging de vraag hoe dit aan te pakken van: wat kan ik doen – maar meer: waar kan ik het beste mee beginnen. Dit is een begrijpelijk vervolg op de vraag wat aan diversiteit en inclusie te doen, maar niet de doelstelling van dit onderzoek. Het handelingsperspectief bestaat daarom uit de verandering naar een diverse en inclusieve werkomgeving (randvoorwaarden in dit rapport) die mogelijkheden geeft om complexe doelen beter te realiseren. Wat de sector kan doen is in een CIMO gestructureerd overzicht van interventies weergegeven.

### Conclusies

In de conclusies is vooral teruggehaald welke antwoorden gegeven zijn op de onderzoeksvraag. Er is onderscheid gemaakt in beantwoording van de onderzoeksvraag (hoofdstuk conclusies) en conclusies die te maken hebben met cultuur of politieke achtergrond, context, hoe in de literatuur dit vraagstuk benaderd wordt en hoe conclusies in dit onderzoek te relateren aan literatuur (hoofdstuk discussie).

### Verantwoording methode

De noodzaak om óók eerst kennis vergrotend en evaluerend literatuuronderzoek te doen heeft als reden dat er binnen de watersector nog weinig kennis en onderzoek is uitgevoerd op dit gebied. De vraagstelling is bovendien zo geformuleerd dat er wordt uitgegaan van een relatie tussen diversiteit en (meer) kennis en vaardigheden. Deze stelling wordt op basis van het kennisonderzoek geverifieerd. Dit wordt als basis gebruikt om oplossingsgericht onderzoek te kunnen doen. In een Stokes-diagram (Aken & Adriessen, 2011) kan dit type onderzoek getypeerd worden als een *praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek*. Het onderzoek is gericht op het begrijpen van het probleem en de knelpunten maar ook op het vinden van concrete, vanuit de praktijk gegeven oplossingen voor het probleem. Deze wordt ook wel geduid naar (werkwijze van) de wetenschapper Pasteur<sup>4</sup>.

		Gericht op toepassen	
		Nee	Ja
Gericht op begrijpen	Ja	Zuiver fundamenteel onderzoek (Bohr)	Praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek (Pasteur)
	Nee		Zuiver praktijkgericht onderzoek (Edison)

Figuur 2.1 Typering onderzoek. Bron: Aken & Andriessen, pag. 33, 61

Hierin wordt in dit onderzoek convergerend gewerkt vanuit een brede scope in de literatuur naar steeds specifiekere analyse en oplossingen in o.a. het praktijkonderzoek.

### Structuur rapportage

De aanpak van het onderzoek leidt tot een (vereenvoudigde) structuur in de opbouw van deze rapportage. Alle stappen uit de methodiek zijn doorlopen maar niet in een eigen hoofdstuk weergegeven. De structuur in de rapportage is als volgt:

1. Oriëntatie op het onderwerp, het onderzoek, definities etc (hoofdstuk 1; Inleiding)
2. Beschrijving van de methodiek (hoofdstuk 2; Methodiek)
3. Literatuuronderzoek (hoofdstuk 3; Literatuur)
4. Analyse (hoofdstuk 4; Nieuwe stroom in veranderende omgeving)
5. Praktijkonderzoek (hoofdstuk 5; Een casus: Waterschap Vallei en Veluwe)
6. Ontwerp (hoofdstuk 6; Handelingsperspectief)
7. Conclusies en discussie (hoofdstuk 7 en 8)

<sup>4</sup> Lois Pasteur was wetenschapper / onderzoeker in de 19<sup>e</sup> eeuw

## 2.1 Ontwerpstelling en ontwerpmodel onderzoek

De ontwerpstelling (Aken & Adriessen, 2011, pp. 32-35) is een denklijn voor het onderzoek. Hierin wordt gewerkt naar een ontwerpmodel. Voor aanvang van het onderzoek is op basis van verkenning in de literatuur een mogelijk verband of logica aangehouden, die als beredeneerlijn sturing geeft in het onderzoek en op waarheid getoetst kan worden. Voor dit onderzoek is de relatie tussen diversiteit en inclusie in een werkomgeving en het beter presteren van een team of organisatie als theorie gebruikt voor de ontwerpstelling. De ontwerpstelling in dit onderzoek is gedefinieerd als:

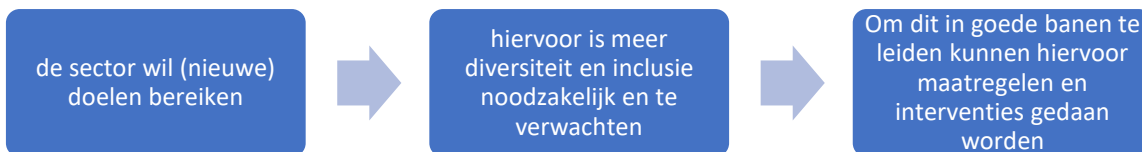
---

*Om in de watersector de uitvoeringsmogelijkheden te vergroten, kan het investeren in diversiteit en inclusie, zodat de sector kennis en vaardigheden ontwikkeld die nodig zijn voor de (nieuwe) uitdagingen*

---

Hierin zijn (nieuwe) uitdagingen tussen haakjes geplaatst; dit geldt óók voor de huidige uitdagingen. Dat er sprake is van nieuwe uitdagingen en verandering in de huidige opgaven is uit diverse klimaatscenario's en transitie's wel duidelijk. Een belangrijk brondocument voor dit onderzoek over de (nieuwe) opgave is een onderzoek uit 2020 (van der Steen, et al.) waarin specifiek voor de sector een aantal essentiële veranderingen worden geschetst.

De denklijn in deze ontwerpstelling is:



*Figuur 2.2 Denklijn ontwerpstelling*

## 3. Literatuur; de theorie en de sector.

---

Dit derde hoofdstuk wordt in twee delen beschreven; een literatuurstudie op diversiteit en inclusie en een studie gericht op de watersector.

In 3.1: "Net als in de ecologie" wordt de relatie tussen diversiteit & inclusie en het effect op doelrealisatie nader onderzocht en onderbouwd. Tevens wordt aangegeven onder welke omstandigheden of voorwaarden hierin positieve eigenschappen als innovatie, flexibiliteit, verbeterende samenwerking tot uiting komen. Het dient ter verificatie van de denklijn dat de sector met diversiteit en inclusie beter in staat is om de doelen te realiseren, en te onderbouwen wat daar voor nodig is.

In 3.2 "De watersector" wordt ingegaan op de sector zelf. Welke doelen en uitdagingen liggen er, welke kennis en vaardigheden zijn daarbij nodig en hoe ziet de arbeidsmarkt er uit. Er wordt bovendien ingegaan op de huidige situatie van diversiteit en inclusie in de watersector.

### 3.1 Net als in de ecologie

In deze paragraaf wordt diversiteit en inclusie vergeleken met de natuur buiten; de ecologie. Hiervoor wordt het concept van prof. Gerda van Dijk gebruikt (Dijk & Peters, 2011), waarin de ecologie wordt vergeleken met organisaties. De vergelijking is zowel illustratief als onderbouwend en wordt in de context van dit onderzoek vooral gericht op diversiteit (in de ecologie en in organisaties).

#### 3.1.1 Waarom diversiteit?

Er zijn meerdere redenen om te willen streven naar meer diversiteit (Beukema & de Vries, 2019) (Popova, 2018) (Zijlstra, Mulders, & Nijhuis, 2012). Elke organisatie zal er mogelijk meer specifieke redenen voor hebben maar onderstaande drie redenen gelden voor alle (publieke) organisaties in Nederland.

##### 1. Complexiteit (van der Steen, et al., 2020)

Voor veel organisaties in de publieke sector geldt dat er weinig sprake is van eenzijdige productie of service. De opgaven veranderen en worden breder, de aanpak wordt kritischer gevolgd en beoordeeld, de samenwerking met partners belangrijker. Soms is zelfs "maatwerk de norm" waarmee standaardisatie en collectiviteit van aanpak veranderd naar een adaptief flexibele werkwijze. Dus neemt de complexiteit binnen processen toe en wordt het vermogen om te kunnen samenwerken in de keten of sector essentieel voor goede resultaten.

Dit moet veelal uit de medewerkers komen in die organisatie of uit de omgeving van die organisatie. Het zijn organisatievaardigheden die zich moeilijk laten ontwikkelen door ICT middelen, robotisering, of mechanisatie (deze kunnen wel ondersteunen) maar veel meer aspecten die raken aan organisatiecultuur, werkomgeving, personen. Het vergt niet (alleen) sturing op proces en productiecontrole, maar ook op vaardigheden en handelingsperspectief (Wal, 2017) (van der Steen, et al., 2020) (PWSO, 2021). Een goed middel om dergelijke vaardigheden en handelingsbekwaamheid te ontwikkelen is diversiteit (McKinsey, 2020). Diversiteit wordt een productiemiddel om tot creatieve oplossingen, flexibiliteit, samenwerking of integraliteit te komen.

## 2. Arbeidsmarkt (Beukema & de Vries, 2019)

Er is (in het 2<sup>e</sup> decennium van de 21<sup>ste</sup> eeuw) meer vraag om arbeid dan er aanbod is in de arbeidsmarkt. Organisaties concurreren dus om “de beste medewerker” maar in verschillende sectoren ook überhaupt om medewerkers. Het dwingt organisaties om creatiever te kijken naar de arbeidsmarkt én naar het eigen aanbod van vacatures. Misschien is de ideale werknemer niet beschikbaar, en moeten functies ontvlochten of veranderd worden om een bredere doelgroep in de arbeidsmarkt te vinden. Misschien moet ook een breder of meer diverse doelgroep worden betrokken om de arbeidsplaatsen in te vullen.

## 3. Cultuur, toekomstbestendigheid (Celik, Ashikali, & Groeneveld, 2011) (Wal, 2017)

De samenstelling van de samenleving veranderd en wordt diverser (en meer gericht op de levenshouding van de individu) en die verandering zet zich door (van der Steen, et al., 2020). Organisaties hebben hier mee te maken. Om blijvend aantrekkelijk te blijven voor een diversere samenleving, is het van belang om in de organisatie ook een toekomstbestendige cultuur en uitstraling naar de omgeving (en arbeidsmarkt) te hebben. Om niet negatief in het nieuws te komen, te grote tekorten krijgen in het personeel, of zelfs door het zittende personeel als weinig vernieuwend te worden gevonden, moet de organisatie zichzelf “verkopen” en laten zien als een bedrijf met een open en tolerante cultuur. Deze “branding” van de organisatie als merk of plek waar je als medewerker graag wilt werken is in de HRM in toenemende mate realiteit.

### 3.1.2 Wat is diversiteit en wat is inclusie?

Diversiteit betekent letterlijk “verscheidenheid, variatie” en heeft een tweede betekenis in “het verschijnsel dat er ergens mensen zijn met verschillende etnische of culturele achtergronden” (van Dale). Diversiteit kan in abstracte vorm groter of kleiner zijn (ook wel, rijker / armer) en wordt wetenschappelijk (in de flora & fauna, in HRM) ook wel gemeten aan de hand van percentages van verschillende verschijningsvormen. Er is dus ook diversiteit van mensen, en dat is eenvoudig al zo omdat ieder mens een eigen individu is met eigen karakter, opvoeding en opleiding. In een groep mensen van gelijke geslacht, leeftijd, herkomst en beroep is dus al sprake van diversiteit. Beide betekenissen uit de van Dale dekken niet de definitie die in dit onderzoek wordt gebruikt (zie hoofdstuk 1). Het gaat wel om diversiteit in personeel door leeftijd, kennis, achtergrond, sekse, interesse, maar vooral ook in vaardigheden, kennis, opleidingsniveau en werkervaring; kleine en grote verschillen tussen mensen in kleine en grote werk gerelateerde groepen.

Diversiteit kan op verschillend aggregatieniveau beoordeeld worden (maatschappelijk, organisatieniveau, teamniveau of vakgroepniveau). Op elk van de niveaus heeft diversiteit een eigen effect en veroorzaakt het een dynamiek. Als we willen zien hoe diversiteit werkt en waar knelpunten ontstaan of goede prestaties geleverd worden dan is verdieping op het niveau van fysieke samenwerking van belang. Als het gaat om mensen of personeel in een organisatie, dan gaat het dus nadrukkelijk óók over de verscheidenheid van personen in bijvoorbeeld een vakgroep, projectgroep of team.

In een bedrijf mét personeel is dus al snel sprake van enige diversiteit, en dat uit zich in bijvoorbeeld samenwerking, uitwisselen van ideeën. Maar mogelijk ook in negatieve effecten als communicatieproblemen, conflicten, onnodige complexiteit in eenvoudige opgaven. Het is van belang om binnen een organisatie niet alleen naar absolute getallen te kijken maar zeker ook naar diversiteit op afdeling of teamniveau. Een organisatie in het geheel kan een uiteenlopende en divers personeelsbestand hebben, terwijl er binnen teams in die organisatie evengoed sprake kan zijn van weinig diversiteit. Het is dus van belang om het functioneren van diversiteit op sector niveau, organisatie breed en binnen (of tussen) teams te onderscheiden.



**Ecologie**

*Door diversiteit ontstaat dynamiek. In de ecologie kun je een maïsveld vergelijken met een tropisch regenwoud: Het regenwoud heeft veel grotere dynamiek en variatie dan de monocultuur van de maïs, waardoor in, en ook in de omgeving van een regenwoud meer planten en dieren zijn, en onderling meer gebeurtenissen plaatsvinden. Het regenwoud is gezonder, kan zich sneller aanpassen bij veranderingen en is minder vatbaar voor ziekten ed. In teams of organisaties is een vergelijkbaar effect te zien. Diversiteit leidt tot dynamiek, verschillende inzichten, werktempo en dit heeft effecten als veranderpotentieel, innovatieve kracht en minder kwetsbaarheid bij procesverstoringen.*

Op teamniveau is er een verband tussen diversiteit en variatie in aanpak en de bedrijfsresultaten (McKinsey, 2020; Popova, 2018). De ene persoon pakt een werk op een bepaalde (aangeleerde) manier aan, als een tweede persoon op gelijkwaardig niveau meewerkt dan zullen ideeën uitgewisseld worden en zullen de aanpak en de resultaten zeer waarschijnlijk anders worden (handiger, beter, mooier ...). Het heeft geleid tot een tegeltjes wijsheid: 2 weten meer dan 1.

In grotere organisaties werkt dit uiteraard ook zo. Alleen al door verschillende vakdisciplines te vertegenwoordigen in één organisatie, weet die organisatie veel meer van disciplines en bepaald dit mede de werkwijze en resultaten. Door de veelheid aan disciplines neemt de dynamiek toe, en wordt de noodzaak om binnen vakgroepen werkafspraken te maken groter. Dus om (negatieve) effecten van dynamiek te beteugelen, maken organisaties afspraken, methodes, werkwijzen. Hierin verschilt samenwerken in organisaties van de ecologie: binnen de ecologie worden individuen gegeten en later zelf weer opgegeten, tot er een ecologische balans ligt die zichzelf in evenwicht houdt. Mensen, organisaties bewaken dit evenwicht met afspraken, interventies, leidinggeven.

Uiteraard is het "streven naar diversiteit" niet uitsluitend een garantie voor betere prestaties (Celik, 2016). Onbedachtzaamheid bij diversiteit kan zelfs leiden tot veel slechtere prestaties (zie ook de proloog). Maar bovenal is het van belang om te bekijken wat de organisatie (of het team) wil bereiken.

**Ecologie**

*Opnieuw het voorbeeld uit de ecologie. Als het doel is om effectief veel maïs te oogsten, dan is het overduidelijk niet handig om dit in een tropisch regenwoud te zoeken. Door focus te geven aan de productie van maïs op een perceel, kan het doel (veel maïs oogsten) het makkelijkst bereikt worden. Hoe meer uniform de condities (moment van zaaien, bemesting, toegang tot water) hoe voorspelbaarder de oogst.*

Als opgaven diverser of complexer worden dan is diversiteit al snel noodzakelijk (Rock & Grant, 2016). Voor een betrouwbare bedrijfsvoering is het goed om niet op één gewas te gokken en ook andere gewassen te telen, en als factoren zoals gezondheid van bodem en gewas, landschap, ecologie ook belangrijke doelen zijn dan voldoet de monocultuur niet meer. In een organisatie is dat niet anders. Als het belangrijkste doel is om veel productie uit één werkproces te halen, dan is standaardiseren van productiemiddelen (en als het mogelijk zou zijn de werknemers) zeer effectief. Hoe diverser de productiemiddelen (machines, werkproces, medewerkers) hoe groter de kans dat het product op onderdelen verschilt en de hoeveelheid producten onvoorspelbaar wordt. Als een organisatie het doel heeft om klanten niet één standaard product of dienst te leveren (maar maatwerk), dan is enige vorm van diversiteit in de aanpak vereist. Wil een organisatie meebewegen met de omgeving, creatief of innovatief worden, dan is standaardisatie ongewenst en zelfs beperkend.

### 3.1.3 Hoe werkt diversiteit? Effecten van diversiteit.

In de wetenschap is het thema diversiteit al op meerdere aspecten onderzocht. In de jaren 70 en 80 richtte het onderzoek zich veel op knelpunten bij de inzet van arbeidsmigranten, later verlegt het onderzoek zich meer naar het functioneren van diverse teams, de werving en selectie, knelpunten door arbeidsschaarste etc. In dit onderzoek wordt gesteld dat het noodzaak is werkmethode en samenstelling van de organisatie aan te laten sluiten bij de doelstellingen van de organisatie. Als de opgave complex en divers is, en er is behoefte aan flexibiliteit, creativiteit en innovatiekracht, dan vergt dit een mate van diversiteit binnen de organisatie om dit te kunnen bewerkstellen. Voor deze stelling is onderbouwing vanuit de literatuur (Jansen, 2019; Celik, 2016; McKinsey, 2020).

#### **Ecologie**

*Opnieuw de ecologie. Prof. Gerda van Dijk (Dijk & Peters, 2011) heeft hier op verschillende manieren verband gelegd tussen de complexiteit en de vitaliteit van een ecosysteem én van een organisatie. Ook stelt zij dat de mate waarin een organisatie innoverend, vernieuwend wil zijn of complexe en dynamische opgaven heeft een verband houdt met de werkmethode en vaardigheden binnen de organisatie (de levensfasen). Binnen de ecologie kun je levensfasen duiden. Een pioniersstadium, evenwichtig “volwassen” stadium, verval (en opnieuw pioniersstadium). Binnen elke levensfase is een eigen dynamiek en diversiteit in flora en fauna. De aanwezige soorten passen in de specifieke levensfase en komen in een andere levensfase vaak niet meer (prominent) voor. Dit ecologisch verband tussen levensfase en diversiteit zie je ook in een organisatie. Past de dynamiek en verjonging binnen een organisatie niet bij de opgaven en producten, dan is er kans op onderprestatie en knelpunten. Van Dijk legt bovendien een relatie met “ecologische” factoren die samengevat “de cultuur” genoemd kunnen worden. Diversiteit geeft een rijkere organisatiecultuur en past (dus) minder bij een pionierssituatie van bijvoorbeeld een opstartend bedrijf of een bedrijf met eenvoudige, eenzijdige productiedoelen.*

In diverse literatuur wordt verband gelegd tussen het succes van diversiteit in een organisatie en de bedrijfscultuur. Hoewel een diverser personeelsbestand zeker invloed heeft op de bedrijfscultuur, is met name de mate van sturing door leidinggevenden en management hierin bepalend (Carton & Cummings, 2012). Ook in deze groep leidinggevenden is diversiteit van belang. In 2015 (en 2020) is door McKinsey (McKinsey, 2020) onder 366 publieke organisaties onderzocht en vastgesteld dat diversiteit in het management tot 35% betere prestaties leidt ten opzichte van een “homogeen” management.

Diversiteit, samen met inclusie, maakt teams slimmer, creatiever en beter in staat om flexibel te zijn en te innoveren (Rock & Grant, 2016). Dat geldt uiteraard ook voor een managementteam. Er wordt nauwkeuriger gewerkt en er is meer aandacht voor verschillende feiten en gezichtspunten. Saniye Çelik (Celik, 2013) e.a. geven daarnaast voor de publieke sector als voordeel dat organisaties beter aansluiting vinden bij hun doelgroepen / klanten.

### 3.1.4 Inclusie essentieel

In bovenstaande literatuur blijken vooral drie aspecten essentieel voor het al dan niet succesvol worden van diversiteit. Deze kunnen gezien worden als randvoorwaarden of succes bepalende voorwaarden. Anders gesteld, onderzoek over het minder goed slagen van samenwerking in een diverse werkomgeving geeft vrijwel altijd een of meer van onderstaande aspecten. Het gaat om:

- De (bedrijfs)cultuur, is er voldoende onderling vertrouwen
- De samenstelling en sturingsvorm van het management
- De (kwaliteit van) leidinggevenden en leiderschapstijl

*(Deelconclusie, door auteur gebaseerd aangehaalde literatuur)*

#### 1. Cultuur van gelijkwaardigheid en vertrouwen

Cheung et.al. (2016) hebben onderzocht hoe functionele diversiteit kan leiden tot een innovatievere organisatie. Dit onderzoek toont aan dat “affect-based trust” in een divers team noodzakelijk is voor een goede teamprestatie (specifiek, innovatiekracht in een team). Het vóórkomen van diversiteit alleen is niet noodzakelijkerwijs gerelateerd aan de innovatiekracht, er is onderling vertrouwen en gelijkwaardigheid nodig om in een divers team beter te presteren. Het ontbreken van dit vertrouwen heeft juist een negatief effect op de prestaties. Het vertrouwen is nodig om informatie, kennis en expertises te delen. Met vertrouwen en gelijkwaardigheid binnen teams is de intrinsieke motivatie om samen te werken groter, is er meer bereidheid om te luisteren naar andere ideeën en (gezamenlijk) risico’s te nemen. Of, andersom beredeneerd; als er geen vertrouwen is worden “out of the box” ideeën minder gedeeld en is de neiging om meer de vertrouwde (en door de groep geaccepteerde) werkprocessen te volgen. Vertrouwen en gelijkwaardigheid is dus essentieel voor het delen van kennis en ideeën en daardoor voor de innovatiekracht van een team. Eigenlijk zegt dit meer over het inclusief zijn van een organisatie dan het voorkomen van diversiteit; bij inclusie voelen alle medewerkers zich thuis en werken op basis van vertrouwen en gelijkwaardigheid. Bij een diverse organisatie hoeft dit niet zo te zijn.

## *2. De samenstelling en sturingsvorm in het management*

In het al aangehaalde onderzoek van McKinsey is vastgesteld dat diversiteit in de leiding van een organisatie tot betere prestaties van die organisatie leidt. Dit komt óók dat door diversiteit minder sprake is van enkelvoudige of eenzijdige leiding. Een organisatie die aangestuurd wordt door één allesbepalende leider kan effectief functioneren in de productie maar is minder creatief, flexibel en wendbaar dan een aansturend team met diversiteit. Meer diversiteit in de top van het bedrijf heeft een voorbeeldfunctie, en de top is meer geneigd om diversiteit in de organisatie toe te staan en te benutten. Is de sturingsvorm gericht op gezamenlijke verantwoordelijkheid en een open / creatieve houding, dan vertaald zich dit veel makkelijker in de organisatie terug dan vanuit een eenzijdige sturing (Homan, 2019).

## *3. Leiderschap*

In diverse literatuur is een relatie gelegd met leiderschap (McKinsey, 2020; Celik, 2016; Homan, 2019). Als de leiding geen rekening houdt met de risico’s rond diversiteit, dan blijken de resultaten aantoonbaar slechter uit te pakken dan bij leidinggevendenden die hier wel oog voor hebben. Het negatieve effect (slecht leiderschap) is overigens sterker dan de positieve bijdrage van goed leiderschap. Hierbij geldt bovendien dat leidinggevendenden op veel meer factoren positief of negatief invloed hebben en dat dit indirect (via cultuur, samenwerkingsvorm, werkmethode) ook invloed heeft op het succes van diversiteit (Bletz, 2024). Het leiderschap dient in ieder geval voldoende ruimte te geven in werkprocessen en aanpak om onderling vertrouwen, creativiteit en alternatieven mogelijk te maken.

Hierin is ook de organisatiestructuur bepalend óf leiderschap mogelijk is en plaatsvindt. Te grote teams, zelfsturende teams of teams waarin onduidelijkheid is over wie leidinggevend is, maken goed leiderschap ingewikkelder (Kampen, 2017; Dobbin & Kalev, 2002).

De drie “randvoorwaarden” zijn overigens niet kwantitatief of meetbaar, maar gelden als “grondwaarde” voor goede omgang met diversiteit. Het zijn waarden die alles met inclusie te maken hebben. Is er eenmaal voldoende succesvol diversiteit en inclusie in een organisatie, dan helpt dit vervolgens ook om de drie voorwaarden te versterken en te verstevigen (het wordt normatief voor de organisatie).

### 3.1.5 Waar diversiteit tot knelpunten leidt

Het is goed te zien waardoor diversiteit een succes wordt, even goed is om te zien waardoor diversiteit juist tot knelpunten en problemen heeft geleid. Hierin blijkt "groepsvorming" een belangrijke rol te spelen (Popova, 2018).

Ook Carton en Cummings (2012) leggen een relatie tussen groepsvorming en diversiteit. Zij stellen dat groepsvorming plaatsvindt door drie belangrijke onderliggende factoren: identiteit, regelmogelijkheden en kennis. In een diverse organisatie zijn deze factoren vaak juist verschillend, wat kan leiden tot groepsvorming en het uitvergrooten van verschillen. Hoe meer of groter de achtergrondverschillen, hoe meer subgroepen in een team of organisatie kunnen voorkomen en dan kunnen groepen onderling ook "coalities" vormen. Het mechanisme om dit te voorkomen is opnieuw gelijkwaardigheid, vertrouwen en (dus) goed leiderschap.

Knelpunten rond diversiteit liggen vaak in factoren als "onbegrip, communicatie problemen" en hierin is de bedrijfscultuur en leiderschap belangrijk (McKinsey, 2020). Maar soms liggen knelpunten op veel eenvoudiger oorsprong die gewoon met onwetendheid te maken hebben. Er zijn geloofsovertuigingen waarin voedsel niet mag worden weggegooid: maar in veel bedrijfskantines is hier helemaal geen rekening mee gehouden. Zijn faciliteiten gericht op medewerkers die meer persoonlijke verzorging, herstelperioden, of gebed nodig hebben dan faciliteert de organisatie diversiteit. Jongeren hebben meer behoefte aan beweging, jonge moeders geven soms borstvoeding en autistische medewerkers hebben een prikkelarme werkomgeving nodig: er is veel wat een bedrijf kan doen. De faciliteiten die een organisatie biedt bepalen mede of iemand zich welkom voelt, zichzelf kan zijn, vrijheid en waardering voelt. En dit welkom, vrijheid en waardering zijn essentieel voor een open bedrijfscultuur waarin op basis van gelijkwaardigheid wordt samengewerkt.

Het doel in (of van) een organisatie is mede bepalend voor succesvolle diversiteit. Heeft een organisatie één klantensoort en één product, dan is er veel belang bij gestandaardiseerde productieomgeving en verkoop. Een dergelijke organisatie heeft minder behoefte aan diversiteit en kan dit zelfs als een beperking ervaren. Als een organisatie meer klanten, producten, samenwerkingsvormen of complexiteit kent dan verandert deze behoefte naar innovatie, flexibiliteit, creativiteit, sensitiviteit. Deze behoeften vergen andere vaardigheden en (dus) meer diversiteit.

### 3.1.6 Interventies

Om een succes te maken van diversiteit, om diversiteit in te zetten om vaardigheden en kennis te vergroten en daarmee nieuwe organisatiedoelen te realiseren, kunnen veel interventies gedaan worden (Celik, 2013). Hierin is het goed om te onderscheiden dat sommige interventies specifiek gericht zijn op werving en selectie, andere op inbedding van diversiteit en inclusie in de organisatie.

---

*Afhankelijk van de opgave en het doel in de organisatie zijn er veel interventies mogelijk.*

---

Dobbin en Kalev (2002) en Tiggelaar (2023) hebben diversiteitprogramma's en interventies uit afgelopen jaren onderzocht en vonden interventies die goed werken en waar de effectiviteit minder effectief zijn of een beperkt langdurig effect hebben. Hieruit blijkt o.a. dat het eenvoudig "trainen van leidinggevendenden" voor een beperkte duur effectief is.

In literatuur wordt vaak naar een specifieke omgeving gekeken voor het onderzoek (het richt zich bijvoorbeeld op de werkvloer, op de rol van leidinggevendenden of juist op topmanagement). Bovendien moet bij het bepalen van interventies ook de context en opgave duidelijk zijn (Celik, 2013). Dit maakt dat niet elke interventie voor elk bedrijf nodig of effectief is en dat de interventie ook echt gericht moet zijn op het beoogde uitwerkingsgebied. Een indeling die past bij organisatietypen als de watersector zou er uit kunnen zien als:

1. Interventies om diverser te worden (vooral gericht op werving en selectie)
2. Interventies om de werkcultuur meer inclusief te krijgen
3. Interventies om problemen met ongewenst gedrag te signaleren, voorkomen of opvangen
4. Interventies gericht op teamsamenstelling, samenwerkingsvorm en leiderschap

Deze vier interventies worden nader uitgewerkt in hoofdstuk 6.

Overigens valt op dat in de meer recente literatuur vooral nadruk wordt gelegd op interventies die een inclusieve werkomgeving versterken. Een verklaring kan zijn dat inclusie dicht bij de “bron-aanpak” zit en diversiteit daar meer effect van is. Er zijn ook interventies die gericht zijn op meer diversiteit (bijvoorbeeld bij werving en selectie) maar dit zijn er minder dan interventies gericht op inclusie.

### 3.1.7 Werkafspraken

Een bijzondere interventie is in de context van dit onderzoek ook het maken van werkafspraken. Dit klinkt minder “spannend” dan een interventie en kan daarmee laagdrempelig zijn. Diversiteit vergt andere werkafspraken dan een gestandaardiseerde omgeving (Carton & Cummings, 2012). Als medewerkers van verschillende culturele achtergrond, sekse, leeftijd, geaardheid elk de eigen voorkeuren prefereren en andere afkeuren, dan is er grote kans op onbegrip, communicatieproblemen of zelfs ruzie. Anders geformuleerd: Als ieder een eigen dialect spreekt dan is het nodig om af te spreken wat de gemeenschappelijke taal is. En als de dynamiek binnen de groep toeneemt, zal ook meer behoefte zijn om dit te faciliteren met werkafspraken, afgesproken bedrijfswaarden etc die de hele groep aanspreken. Tegelijk zal ook de behoefte aan vrijheden en regelmogelijkheden toenemen naarmate de diversiteit toeneemt. Om balans te vinden in collectieve afspraken en vrijheden is het belangrijk dat de afspraken voldoende democratisch tot stand komen en rekening houden met de diversiteit in het personeelsbestand. Passen de gedragsregels niet, dan worden ze minder effectief en kan het de organisatie gaan tegenwerken.

Een voorbeeld van een eenvoudige werkafpraak is dat er in de organisatie respectvol met elkaar omgegaan wordt. Als dit de afspraak is dan kunnen medewerkers zich er aan spiegelen en er op aangesproken worden als de regel wordt overtreden. Dit lijkt bijna vanzelfsprekend eenvoudig maar er is echt niet overal een (herleidbaar te vinden) werkafpraak (zie ook hoofdstuk 5).

## 3.2 De Watersector

De watersector in Nederland gaat al snel over waterschappen, maar Rijkswaterstaat en gemeenten, adviesbureaus en aannemers hebben net zo zeer een essentiële rol in het waterbeheer. Onderling werkt de sector veel samen, en ook voor de arbeidsmarkt kijken we grotendeels naar dezelfde doelgroepen. In dit rapport wordt met “sector” veel naar de waterschappen gekeken. Hier werken 15.0000 medewerkers en hier licht ook volledige focus op watervraagstukken. Partners bij andere overheden en in de markt behoren in de context van dit onderzoek zeker ook tot de sector, al zijn watertaken daar vaak meer versnipperd en vermengd met andere opgaven in het publiek domein.

### 3.2.1 Waterschappen

Waterschappen zijn één van de vier primaire overheden in Nederland (rijk, provincie, gemeente, waterschap). Hoewel waterschappen het minst bekend zijn bij inwoners, bestaan veel waterschappen als functionele democratie al heel lang. Velen zijn ontstaan in de middeleeuwen, ruim vóór de democratische grondwet en rijksinrichting van Thorbecke. In honderden jaren zijn de organisaties gefuseerd / gegroeid en hebben een verbreding in taken gezien. In de 21<sup>ste</sup> eeuw hebben de waterschappen steeds meer een regionale uitvoeringstaak namens rijk of provincie gekregen. Waar gemeenten vaak binnen de bebouwde komgrenzen leidend zijn in projectvoering, zijn waterschappen dat vaak buiten de bebouwde kom of in regionale omvang.

In het tweede decennium van de 21<sup>ste</sup> eeuw zien de waterschappen zich voor nieuwe keuzes en uitdagingen (van der Steen, et al., 2020). Het is te verwachten dat waterschappen verder buiten de “oude” kerntaken gaan opereren en taken krijgen die bovendien nieuw, urgent en complex zijn.

### 3.2.2 Waterschappers

In de middeleeuwen werd het personeel bij waterschappen gedomineerd door meest invloedrijke blanke boeren. Dit past in het tijdsbeeld, past bij de oorspronkelijke vooral toezichhoudende taken en bovendien waren de belangrijkste klanten en partners blanke boeren en stadsbesturen. Met de tijd en met de uitbreiding van taken veranderde dit tot het moment nu waarin elke werknemer ongeacht de culturele achtergrond of sekse zich met recht waterschapper mag noemen. En toch is diversiteit in de 21<sup>ste</sup> eeuw nog altijd een aandachtspunt; het vooral technische imago trekt nog altijd vooral witte mannelijke personeelsleden voor functies die oorspronkelijk vooral in Nederland voorkomen (de arbeidsmarkt is vooral nationaal of zelfs regionaal gericht). Vrouwelijke waterschappers zijn vooral te vinden in ondersteunende functies (secretariaten, HRM, Financieel). Dit beeld (van technisch geschoolde mannelijke medewerker) is in de 21<sup>ste</sup> eeuw aan het veranderen en waterschappen zitten midden in een grote personele verandering mét meer diversiteit.

### 3.2.3 Diversiteit

Niet overal in de sector wordt diversiteit als een knelpunt of opgave gezien. Het gebrek aan diversiteit wordt bij een aantal p&o afdelingen wel als beperkend gezien; zeker omdat de personeelsopbouw ook nog een relatief hoge leeftijd kent. Maar door de maatschappelijke ontwikkelingen, demografie en de toenemende complexiteit in werk en werkomgeving is het wel degelijk de vraag of de dominantie van witte, technisch opgeleide mannen van 50+ jaar wel de doelgroep is die waterschappen moeten nastreven. Waterschappen hebben daarom (formeel of informeel) het beleid om ook meer vrouwelijke collega's te werven en mensen met een andere culturele achtergrond of afstand tot de maatschappij aan de organisatie te binden. Maar hoe goed zijn deze organisaties daar eigenlijk op voorbereid? En leidt het tekstje onder de vacaturetekst om deze doelgroepen aan te spreken en “bij gelijke geschiktheid voorrang te geven in de sollicitatie”, echt tot succesvolle integratie en een divers personeelsbestand? Veel waterschappen zijn slecht voorbereid op een diverser aanbod in de arbeidsmarkt en hebben geen specifiek beleid over hoe daar in de organisatie mee om te gaan.

### 3.2.4 Knelpunt

Waterschappen lopen niet voorop bij de inzet van alle in het arbeidsproces beschikbare type werknemers. Waarschijnlijk wordt dat voor dit moment ook niet als een probleem of opgave gezien. Terecht zal worden opgemerkt dat er in de afgelopen jaren toch al veel veranderd is. Evengoed merken ook managers dat het werven en voor de organisatie behouden van technisch personeel moeilijker is, en dat de opgaven, de klanten, de complexiteit waarin het werk gedaan moet worden sterk veranderd. Dit vergt flexibiliteit en innovatiekracht (niet alleen technische innovaties), vaardigheden en sensitiviteit waarvoor je graag beschikt over een personeelsbestand wat van vele markten thuis is. Diversiteit is in dat licht een logische invulling om deze handelingsvaardigheden te vergroten. Diversiteit, mits dit wordt omarmt en benut in de organisatie en niet om het meer diversere personeel te "persen" in de processen en werkwijzen die de organisatie al zo lang gewent is uit te voeren. Als waterschappen zich in de steeds complexere samenleving succesvol willen ontwikkelen, is

---

*Niet iedereen zal diversiteit als een knelpunt ervaren, en toch bevestigen velen dat de opgaven complexer worden en goed personeel lastiger te vinden is. Kijken waterschappen vooruit, dan zou diversiteit in het personeel (en diversiteit in vaardigheden, kennis) misschien toch wel belangrijker kunnen blijken te zijn dan nu wordt aangenomen.*

---

een investering in de innovatiekracht en vaardigheden van het personeel noodzakelijk. Kijken waterschappen naar de toekomst, dan is een toename van diversiteit in het personeel om veel redenen aannemelijk én noodzakelijk. Maar hoe doe je dat, en hoe zorg je er voor dat het dan ook echt leidt tot meer innovatiekracht, vaardigheden en succes?

### 3.2.5 Het werkveld van de waterschappen

Waterschappen (of Hoogheemraadschappen) kennen een lange bestaansgeschiedenis die dikwijls terug gaat tot halverwege de middeleeuwen. De klassieke thema's waarvoor de eerste organisaties rond 1200 zijn opgericht zijn nog altijd prominente taakvelden (waterveiligheid, leefbaarheid en voorwaarde scheppend voor wonen en voedselproductie). Uiteraard is er in de loop der eeuwen organisatorisch en in taakgebieden het nodige veranderd, waarbij vooral in de 20<sup>ste</sup> eeuw grote veranderingen plaatsvonden in de schaalgrootte van organisaties en de integratie van de waterzuiveringsopgave. Anno 2024 zijn er 21 waterschappen die vanuit verschillende watertaken vooral samenwerken met gemeenten en provincies. Net als bij veel groter wordende organisaties is de beleidsopgave gegroeid en via een overkoepelende organisatie wordt overleg gevoerd in Den Haag en Brussel. Waterschappen hebben een eigen politieke aansturing met een gekozen Algemeen Bestuur en een afvaardiging als Dagelijks Bestuur (de Heemraden). Het bestaan van waterschappen in Nederland is uniek, hoewel het concept van één organisatie die watertaken uitvoert in steeds meer Europese, Afrikaanse en Aziatische landen wordt overgenomen (vaak als taakveld in een deelstaat of rijksdepartement). Die interesse groeit nu wereldwijd meer aandacht komt voor de knelpunten die de klimaatverandering geeft en door schaarste aan schoon drinkwater.

Waterschappen hebben door de eigen financiering (belasting) en focus op watertaken minder last van sociaal-politieke verschuivingen dan bijvoorbeeld gemeenten of provincies. Dit maakt het mogelijk over langere termijnen te plannen en organiseren, wat essentieel is voor bijvoorbeeld het beheer van dijken en de grote hoeveelheden installaties voor zuiveren of het bemalen van poldergebieden. Waterschappen bezitten veel infrastructuur (dijken, sloten, RWZI's) waardoor de aard van het werk veelal gericht is op beheer, het verbeteren en versterken van deze infrastructuur<sup>5</sup>. Het geeft

---

<sup>5</sup> Waterschappen vragen zich in 2022 af of dit nog wel voldoende het taakveld dekt.

waterschappen ook mogelijkheden om (technische) innovaties te verwezenlijken en natuur / ecologie te beïnvloeden. Waterschappen zijn vaak innovatief, en veel innovaties hebben een relatie met duurzaamheid. Hierin wordt steeds vaker ook landelijk samengewerkt door waterschappen onderling. Tot slot hebben waterschappen technische achtergrond en gebiedskennis waarmee ze vaak als partner samenwerken met andere overheden of als uitvoerende organisatie projecten uitvoeren voor/namens Rijk, provincies, gemeenten of natuurorganisaties.

### 3.2.6 Ontwikkelingen in de watersector

In "Het nieuwste Waterschap" (van der Steen, et al., 2020) is een schets gemaakt van een mogelijke toekomst voor drie Brabantse waterschappen. Hierin wordt een aantal ontwikkelingen in de watersector op nationaal niveau geschetst die (dus) ook voor de andere waterschappen van toepassing zijn. Het betreft ontwikkelingen en veranderingen op het gebied van;

- klimaat, energietransitie, circulariteit en grondstoffengebruik
- technologie, digitalisering en data-gedreven werken
- (spanningen tussen) een coöperatieve samenleving en toenemende individualisering
- de positie van waterschappen in regionale netwerken
- de complexiteit van werk en het tempo van veranderingen

Een aantal van de regionale ontwikkelingen in Brabant zijn in andere omvang of complexiteit ook van toepassing bij andere waterbeheerders; verstedelijking van platteland, veranderingen in de agrarische sector en verbreding van de opgaven. Het beeld (regionaal en landelijk) is geen spoorboekje, maar een analyse van mogelijke ontwikkelingen in één zekerheid: de zekerheid van veranderingen.

Het beeld (mondiaal, landelijk, regionaal) en het tempo waarin zich veranderingen voltrekken vergt ook veranderingen voor organisaties als het waterschap. Dit gaat ook om veranderingen die nieuw zijn of waar nog oplossingen voor gevonden moeten worden. In veel disciplines zijn de veranderingen dermate groot dat kennis, vaardigheden en adaptatie van "anders" denken en werken ontwikkeld moet worden. Het onderschrijft het belang om ook op het gebied van strategische HRM en personele planning stappen te maken om de organisaties van nu te helpen (soms transformeren) naar de opgaven van deze én toekomstige tijden.

---

*De opgaven nu en in de toekomst vergen veel van de organisatie; het is noodzakelijk om hier in de strategische HRM tijdig op te anticiperen*

---



### 3.2.7 De sector in cijfers

#### Waterbeheer in de 21<sup>ste</sup> eeuw

Terug naar de waterschappers. In de middeleeuwen was het belangrijkste doel om eenduidig met de regels om te gaan bij toezichthoudende taken. Was dit niet eenduidig, dan was sprake van willekeur<sup>6</sup> en slecht functioneren van de organisatie. Het werk moest dus vooral voorspelbaar, uitlegbaar zijn en volgens duidelijke werkprocessen verlopen. Tegenwoordig werken waterschappen (ook) in gebiedsprocessen, met of namens partners en marktpartijen (van der Steen, et al., 2020). Taken als de energietransitie, klimaatverandering en de complexiteit van de techniek en samenwerkingsvormen hebben werkgrenzen verlegt tot buiten de regio of zelfs buiten de landsgrenzen. De klanten en partners zijn diverser, de opgave is diverser en ook het waterschap zelf wordt dus diverser in werkmethode en samenstelling. Samen met deze veranderingen vergt het ook een aanpassing van de samenwerking binnen de organisatie, en dus ook voor de strategische HRM.

*De taken, de omgeving, de klanten van het waterschap veranderen,  
het is wel logisch dat dan ook de organisatie zelf verandert.*

Gemeenten, waterschappen en provincies hebben een A&O fonds (A&O fonds Waterschappen, sd). Jaarlijks vergelijken zij personeelsgegevens van de drie decentrale overheden in een *personeelsmonitor* (A&O fonds waterschappen, 2022).

Hierin zien we bijvoorbeeld de man-vrouw verhouding over de drie sectoren:

	PROVINCIES			WATERSCHAPPEN			GEMEENTEN		
	2018	2020	2022	2018	2020	2022	2018	2020	2022
<b>Geslacht (percentage van aantal personen)</b>									
Man	54%	53%	52%	70%	68%	68%	48%	47%	45%
Vrouw	46%	47%	48%	30%	32%	32%	52%	53%	55%
<b>Geslacht (percentage van aantal fte)</b>									
Man	57%	56%	54%	73%	70%	71%	51%	50%	48%
Vrouw	43%	44%	46%	27%	30%	29%	49%	50%	52%

Figuur 3.1 uit "personeelsmonitor 2022".

Het valt op dat er bij waterschappen weinig vrouwen werken (vergeleken met gemeenten en provincies). De man-vrouw verhouding is hier ca 70-30% terwijl dit bij provincies en gemeenten ongeveer 50-50% is. Deels kan dit komen door de van oudsher technische beroepen in een voornamelijk witte – boeren klantenkring, maar het verschil is opvallend en het is zeer de vraag of dat met de huidige ambities en doelen nog wel een gezonde verhouding is. De klantenkring is al tientallen jaren veel breder, er zijn veel meer vakgebieden dan alleen de technische en de samenwerking in een dynamische omgeving heeft een veel prominentere rol gekregen om een dergelijke verdeling nog te verklaren.

In de monitor zien we dat de gemiddelde leeftijd van medewerkers bij alle drie de sectoren vergelijkbaar is (47 – 48 jaar, zie figuur 4.2). De watersector zou kunnen streven naar meer diversiteit in sekse én verjonging van het personeel. Diversiteit door culturele achtergrond, gender etc is i.v.m.

<sup>6</sup> In de *keur* stonden de regels van het waterschap. Als deze niet eenduidig werden toegepast dan ontstond er "willekeur". Hier komt ook vandaan: iets goedkeuren of afkeuren.

privacy wetgeving lastig te meten maar uit interviews met o.a. p&o adviseurs lijken waterschappen ook hierin niet voorop te lopen. Vaak is diversiteit wel onderdeel van het wervingsbeleid maar of dit ook succesvol (en snel genoeg) leidt tot verandering is gelet op de cijfers en interviews zeer de vraag.

	PROVINCIES			WATERSCHAPPEN			GEMEENTEN		
	2018	2020	2022	2018	2020	2022	2018	2020	2022
<b>Gemiddelde leeftijd (jaren)</b>									
Gemiddelde leeftijd totaal	49,2	48,6	48,2	47,9	48,2	47,7	48,1	47,7	47,2

Figuur 3.2 uit "personeelsmonitor 2022".

### In- en uitstroom

Net als bij gemeenten en provincies is een toename in de in- en uitstroom. Bij waterschappen is de uitstroom wel het hoogste (9,2%) en deze neemt in de jaren toe. De instroom is in vergelijking juist het laagste van de drie overheden (maar wel hoger dan de uitstroom).

	PROVINCIES			WATERSCHAPPEN			GEMEENTEN		
	2018	2020	2022	2018	2020	2022	2018	2020	2022
<b>Uitstroom (% van aantal personen)</b>									
Jonger dan 25 jaar	1%	1%	2%	2%	8%	2%	2%	5%	3%
25 - 34 jaar	14%	12%	17%	14%	16%	19%	14%	14%	19%
35 - 44 jaar	18%	14%	17%	21%	18%	21%	20%	17%	21%
45 - 54 jaar	17%	15%	19%	23%	18%	20%	19%	18%	21%
55 - 59 jaar	7%	5%	8%	9%	5%	9%	8%	8%	9%
60 jaar en ouder	43%	52%	36%	32%	35%	29%	36%	37%	27%
<b>Uitstroom (%)</b>	<b>6,9%</b>	<b>6,4%</b>	<b>8,4%</b>	<b>6,5%</b>	<b>7,9%</b>	<b>9,2%</b>	<b>7,8%</b>	<b>8,4%</b>	<b>8,2%</b>

	PROVINCIES			WATERSCHAPPEN			GEMEENTEN		
	2018	2020	2022	2018	2020	2022	2018	2020	2022
<b>Instroom (% van aantal personen)</b>									
Jonger dan 25 jaar	7%	5%	5%	9%	13%	8%	7%	11%	9%
25 - 34 jaar	37%	31%	31%	36%	33%	34%	34%	32%	33%
35 - 44 jaar	26%	26%	24%	27%	25%	25%	26%	24%	26%
45 - 54 jaar	20%	24%	24%	20%	21%	21%	21%	21%	21%
55 - 59 jaar	6%	9%	9%	6%	6%	7%	7%	7%	7%
60 jaar en ouder	4%	7%	7%	2%	4%	4%	5%	5%	4%
<b>Instroom (%)</b>	<b>8,9%</b>	<b>11,6%</b>	<b>12,5%</b>	<b>9,3%</b>	<b>10,4%</b>	<b>11,7%</b>	<b>11,4%</b>	<b>13,4%</b>	<b>15,9%</b>

Figuur 3.3 uit "personeelsmonitor 2022".

Alle drie decentrale overheidssectoren kenden in 2022 historisch hoge instroompercentages. Het hoogst was de instroom bij gemeenten (15,9 procent), gevolgd door provincies (12,5 procent) en waterschappen (11,7 procent). Het instroompercentage nam in de periode 2018-2022 in alle drie decentrale overheidssectoren fors toe. Net als in voorgaande jaren, viel ook in 2022 de meeste instroom van nieuwe medewerkers bij alle decentrale overheidssectoren in de leeftijdscategorie 25 tot 34 jaar.

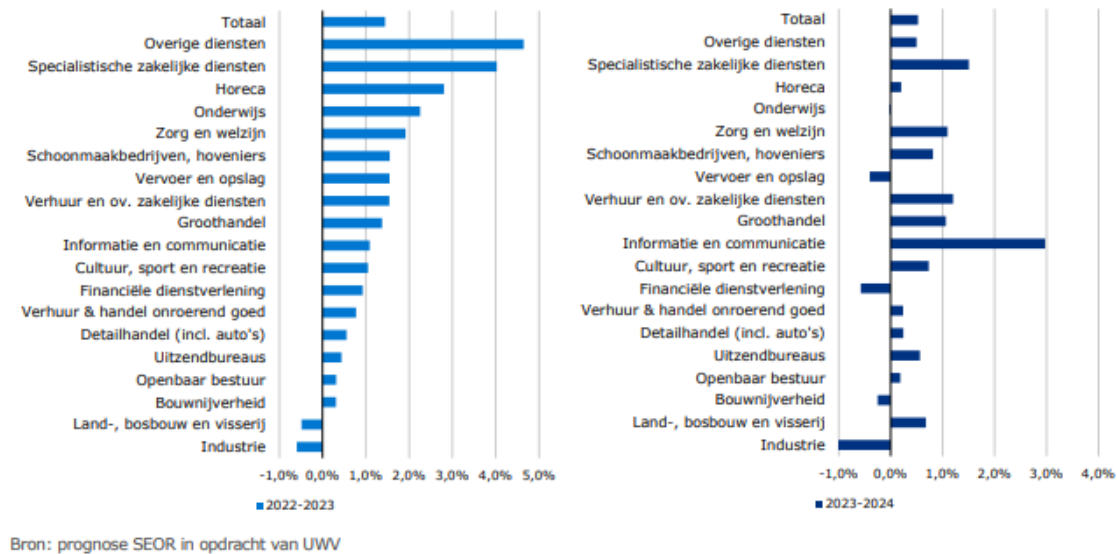
Figuur 3.4 toelichting uit “personeelsmonitor 2022”

Per saldo laat de in- en uitstroom een groei zien bij alle drie de sectoren. Hierbij is de groei (in fte’s) bij waterschappen (5,7%) kleiner dan bij provincies (9%) en gemeenten (6,2%)<sup>7</sup>.

De toenemende dynamiek in alle drie de sectoren geeft zowel uitdagingen als kansen. Er moet veel actiever gezocht worden naar personeel en het behouden van kennis en ervaring vergt aandacht.

### 3.2.8 Arbeidsmarkt.

De arbeidsmarkt is, zeker over een aantal jaren gezien, dynamisch. Vooral rond de coronacrisis is in korte tijd grote dynamiek ontstaan. In de prognose van het UWV blijft deze dynamiek zichtbaar. Over het algemeen zijn de “bekendere” sectoren met arbeidskrapte de zorg, onderwijs, financieel en techniek. In de prognose veranderd dit wel de komende periode.



Figuur 3.5 arbeidsmarkt; bron: UWV (2023)

Hierbij geeft het UWV “kansrijke” beroepen in de sectoren;

- *Zorg*
- *Onderwijs*
- *Techniek*
- *Industrie*
- *ICT*
- *Transport en logistiek*

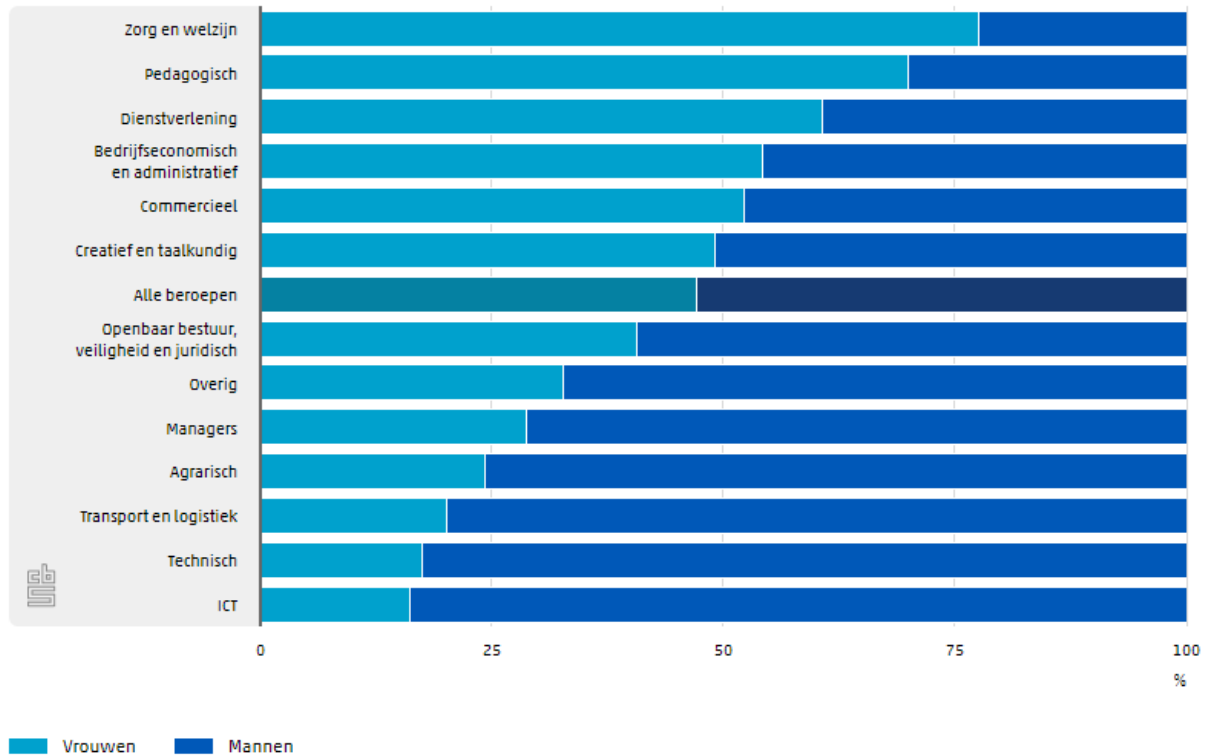
Met name in de sectoren techniek en ICT liggen óók veel vragen bij de watersector.

<sup>7</sup> Procentuele ontwikkeling in aantal fte’s over 6 jaar

### 3.2.9 Diversiteit in de arbeidsmarkt per vakgebied verschillend

Binnen de verschillende vakgebieden zijn soms grote verschillen in diversiteit. In sommige sectoren werken veel of juist weinig niet westerse werknemers. Er zijn (van oudsher) meer mannenberoepen en vrouwenberoepen. Die verschillen worden kleiner maar zijn nog terug te zien (CBS, 2023).

#### Vrouwen en mannen per beroepsklasse, het derde kwartaal van 2023

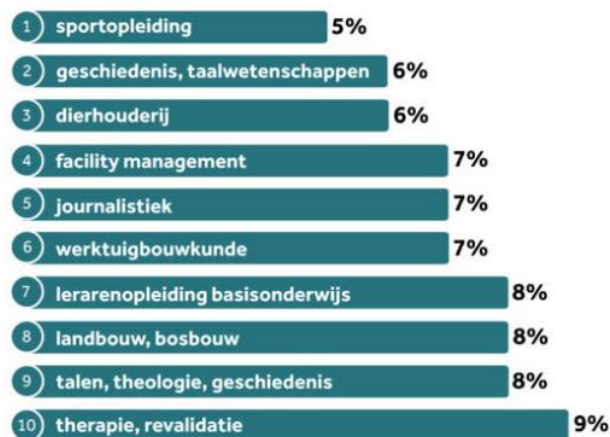


Figuur 3.6 Vrouwen en mannenberoepen Bron: CBS.

### 3.2.10 Onderwijs

Naast de diversiteit die nu in de arbeidsmarkt zit is ook het aanbod vanuit het onderwijs van belang of het meer of minder eenvoudig is om het juiste personeel te vinden. Als het aanbod in diversiteit van afgestudeerden laag is, dan zal het aanbod voor de arbeidsmarkt ook niet groot zijn. Er zijn nog altijd veel "klassieke" man-vrouw opleidingen en bovendien zijn er opleidingen meer of minder aantrekkelijk voor studenten met een bijvoorbeeld een migratieachtergrond. De NOS (NOS, 2017) gaf een overzicht van HBO opleidingen waar de minste studenten zijn met een niet westerse achtergrond. Deze studenten hebben anno 2024 ruim de scholen verlaten maar navraag bij twee

#### Hbo-opleidingen met laagste instroom studenten met niet-westerse achtergrond



Figuur 3.7 "Witte" opleidingen. Bron: NOS

belangrijke opleiders (Windesheim in Zwolle, Larenstein in Velp) geeft een beeld waarin de diversiteit van de instroom niet bijzonder veel veranderd is. Opleiders willen wel een meer diverse doelgroep aanspreken maar de diversiteit aan studenten blijft niet erg groot. Voor de watersector zijn de opleiders die vallen onder landbouw (en natuur) en techniek belangrijk voor de sector en deze scoren in het overzicht van het CBS voor meer dan 75% mannen en vallen bovendien (deels) in de top 10 met laagste aantal studenten met niet westerse achtergrond.

### 3.2.11 Nationaal schaarste

Niet alleen door de coronacrisis, maar op veel meer onderwerpen is in het 2<sup>e</sup> decennium van de 21<sup>ste</sup> eeuw de dynamiek op de arbeidsmarkt toegenomen. Woningnood, stikstof, de energietransitie en klimaatverandering zijn voorbeelden waardoor de complexiteit in het ruimtelijk domein in Nederland in korte tijd sterk is toegenomen. Daarnaast is nu ook sprake van een oorlog binnen de Europese grenzen met slecht voorspelbare schaarste en kostenstijgingen tot gevolg. In deze dynamiek veranderen opgaven snel en neemt de complexiteit voor het vinden van oplossingen toe. Dit past in het beeld van toenemende dynamiek dat enkele jaren geleden al geschetst werd in "Het nieuwste waterschap" (van der Steen, et al., 2020). Het maakt ook de arbeidsmarkt dynamischer waardoor in korte tijd grote veranderingen kunnen ontstaan in verschillende sectoren.

Ook waterschappen merken dat de schaarste toeneemt. Hierbij zijn naast de ICT en data-gerelateerde functies vooral technische en financiële functies steeds moeilijker te vervullen. De toenemende uitstroom en de steeds groter worden de arbeidskrapte, maken het opnieuw invullen van vacatures steeds moeilijker. Hier ligt voor alle decentrale overheden een grote uitdaging, zelfs bij gelijkblijvende ambities en opgaven. Nieuwe uitdagingen en ambities gaan dit versterken, hoewel niet elke ambitie om meer, maar soms juist om andere arbeidskrachten vraagt. Om de toenemende vraag op te vangen zijn o.a. automatiseren, digitaliseren en data-gedreven werken in trek. In de diverse statistieken zien we dat juist hierin ook landelijk de personele vraag is toegenomen.

## 4. Nieuwe stroom in een veranderende omgeving

---

In dit hoofdstuk wordt een nadere onderbouwing en analyse van het probleem gegeven. Deze onderbouwing is nodig om containerbegrippen als “grote opgaven” en “weinig bewust omgaan met diversiteit en inclusie” te verduidelijken. Door vanuit de probleemstelling naar de literatuur en cijfermatige onderbouwing te kijken wordt een diagnose gegeven.

### 4.1 Analyse probleem

Er is, zeker vanaf het tweede decennium van de 21<sup>ste</sup> eeuw, sprake van een flink aantal (mondiale, nationale) knelpunten die alle aandacht vergen van de watersector (in Nederland). Het klimaat verandert, er zijn problemen rond stikstof en PFAS, er is arbeidsschaarste, na corona beginnen organisaties met een nieuwe manier van werken en door oorlog, schaarste van energie én de energietransitie zijn de uitdagingen op veel gebieden groot. Het vergt binnen de watersector een nieuwe oriëntatie op de taken en organisaties zullen nieuwe / andere kennis en vaardigheden nodig hebben dan ze in afgelopen decennia gebruikelijk waren (van der Steen, et al., 2020). Hierin zullen ook de HRM strategieën om personeel te krijgen en te houden én de nieuwe kennis en vaardigheden eigen te maken veranderen (Bletz, 2024). Een verandering van het personeelsbestand is gaande en verdere verandering valt te verwachten. Hierin zal ook meer diversiteit in de organisaties komen en nodig zijn. Er is echter niet in alle sectoren beleid op dit vraagstuk, en niet alles gaat zondermeer vanzelf goed (Homan, 2019) (Çelik, 2021) (Bletz, 2024).

Diversiteit kan een krachtige bron voor innovatie, samenwerking, creativiteit zijn (Jansen, 2019) en dat heeft de sector ook nodig. Maar er zijn ook voorbeelden waarin de slagvaardigheid juist veel minder wordt en bijvoorbeeld gedragsproblemen of communicatieproblemen ontstaan (Celik, 2016) (Popova, 2018). Kortom, als de sector zich goed voorbereid dan kunnen knelpunten op tijd gesignaleerd en voorkomen worden en door voorbereiding kan het ook slimmer gebruik maken van diversiteit om in organisaties kennis en vaardigheden te vergroten en in te zetten op de juiste opgaven.

Voor de watersector is een publicatie van NSOB “Het nieuwste Waterschap” (van der Steen, et al., 2020) interessant. Hierin wordt een vijftal ontwikkelingen genoemd die impact hebben in de watersector:

- Klimaatverandering en transities (energie, circulair, grondstoffen);
- Technologie, digitalisering en dataficering;
- Coöperatieve samenleving en individualisering;
- Nieuwe netwerkpositie waterschappen;
- Een wedloop tussen toenemende capaciteit en accelererende transitie.

Deze staan los van gebiedseigen uitdagingen op het gebied van bijvoorbeeld verstedelijking van de omgeving, landbouwtransitie, stikstofproblematiek of structurele vervuiling van (grond)water. Ook de “klassieke” taken veranderen; achter de dijk wonen meer mensen en is een veel groter kapitaal (aan bedrijven, infrastructuur) dan in voorbije jaren. Het maakt (alles samen) dat de watersector op veel en vaak relatief nieuwe onderwerpen moet ontwikkelen, anticiperen en veranderen. Dit zijn veranderingen van taken en de wijze waarop gewerkt wordt maar ook in de maatschappelijke positie en samenwerking met mede overheden, marktpartijen en inwoners (Wal, 2017). Dit vergt nieuwe kennis en een andere capaciteitsvraag wat voor veel waterschappen op zichzelf al een opgave inhoudt (Homan, 2019). Concreet neemt het personeelsbestand toe en hebben medewerkers vaker een andere achtergrond, andere kennis en vaardigheden. Daarbij neemt ook het belang toe om blijvend een aantrekkelijke werkgever te zijn waarin medewerkers zich prettig voelen.

De sector heeft een uitdaging om de juiste kennis en vaardigheden aan de organisaties te binden die passen bij de huidige en toekomstige opgaven. Hiervoor maken waterschappen onder andere een

Strategische Personele Planning (SPP). In de dynamiek van de organisaties en in een arbeidsmarkt met veel in- en uitstroom vergt dit óók investeringen in de zachtere kanten van de HRM (cultuur, teamvorming, maatwerk arbeidsvoorwaarden, flexibilisering van inzet van het personeel).

Door de aard van de benodigde kennis komen er medewerkers die niet in de “klassieke” organisaties zaten. Er komen medewerkers uit een grotere regio en met meer verschillende achtergronden. De uitdaging voor werkgevers in de watersector is om dit in goede banen te leiden. Hierin ligt zowel een noodzaak als een kans om op het gebied van diversiteit en inclusie ontwikkeling te maken.

---

*Door nieuwe en veranderende opgaven veranderen ook de organisaties in de sector. Naast organisatiestructuren en de omvang van organisaties verandert ook de samenstelling van het personeel. De sector is genooddaakt én heeft een kans om met meer diversiteit kennis en vaardigheden te vergroten die nodig zijn voor de (nieuwe) opgaven. Hiervoor zal het veel bewuster om moeten gaan met diversiteit en inclusie.*

---

Uit bovenstaande stelling kan terecht worden opgemaakt dat er al sprake is van een verandering in organisaties en in het personeelsbestand. De sector start niet met géén diversiteit of verandering, maar ziet dit in toenemende mate op zich afkomen (Nehmelman, 2023). Vooral uit persoonlijke motivatie worden stappen gezet binnen organisaties maar deze hebben geen breed gedragen verandering teweeg gebracht en werken vooral op teamniveau (zie ook het interview van de Vereniging Werken voor Waterschappen (2020)). Deze collectieve verandering of transitie heeft effect op de sociale omgeving, de samenwerking en cultuur in de organisaties. Omdat dit bewust of onbewust plaatsvindt en er recent beperkt aandacht was voor de effecten van meer diversiteit of inclusie, kan een onderzoeksprobleem gedefinieerd worden. Is de sector wel voldoende voorbereid en vaardig om deze verandering te faciliteren, en maakt het gebruik van de kansen die dit geeft?

## 4.2 Huidige situatie

De watersector heeft nieuwe uitdagingen en ook de “oude” opgaven veranderen sterk. Hiermee veranderd ook de behoefte aan kennis en vaardigheden in de sector. Waar enkele decennia geleden vooral technische oplossingen werden gegeven voor vraagstukken, liggen uitdagingen nu óók in (sociale)innovaties, transities, samenwerking, datagericht werken etc. De veranderingen in het personeelsbestand vinden nu al plaats, organisaties zijn in zowel de structuur als de samenstelling in verandering.

### *Huidige versus gewenste situatie*

Voor de watersector is er sprake van een uitdaging op HRM gebied. Er gaan méér medewerkers met pensioen dan er uit de “klassieke” wateropleidingen op de arbeidsmarkt komen. De veranderingen in het werkdomein vergen andere, voor de sector nieuwe kennis en vaardigheden en dus een bredere oriëntatie op de arbeidsmarkt. Daarbij mag gesteld worden dat de sector nu weinig divers van samenstelling is en op onderdelen te kort schiet in het bieden van een inclusieve werkomgeving. Dit uit zich in bijvoorbeeld veel uitstroom van jongeren en medewerkers met een meer diverse achtergrond. Maar de “klassieke” cultuur van de waterschappen en medewerkers zal in een veranderende omgeving ook de samenwerking met partners en gebiedsprocessen kunnen gaan tegenwerken, de aansluiting met de veranderende omgeving missen. Waterschappen zijn goed in technische innovaties maar kan met sociale innovaties achterblijven op andere overheden en partners. Optredend risico is bovendien dat de sector (op termijn) minder aantrekkelijk wordt om voor te werken (dit is niet onderzocht). Er is noodzaak om in organisaties binnen de sector te oriënteren op een

breder en meer diverse arbeidsmarkt en hiervoor een inclusieve werkomgeving te bieden. In een gewenste situatie wordt de meerwaarde van diversiteit gezien en ingezet om de complexiteit en vernieuwing in de opgaven en de samenwerking te verbeteren.

### *Diversiteit en inclusie*

Er is steeds meer aandacht voor diversiteit en inclusie, hoewel dit niet voor alle bedrijfsonderdelen even belangrijk wordt ervaren. Er wordt nog relatief weinig bewust gebruik gemaakt van potentiële meerwaarde die diversiteit op de werkvloer kan hebben en ook eventuele kwetsbaarheden door meer diversiteit wordt niet (goed) ondervangen door maatregelen of beleid. De sector is zich hierin aan het ontwikkelen. Hoewel er per organisatie verschillen zijn kan op sector niveau gesteld worden dat:

- De sector beleidsarm is wat betreft diversiteit en inclusie
- Er sprake is van kennisachterstand en handelingspotentieel
- Ontwikkelingen ontstaan vaak op basis van persoonlijke motivatie (geen collectieve agenda)

Effecten van deze "achterstand" in diversiteit en inclusie zijn onder meer dat vacatures minder goed te vervullen zijn. Bovendien lukt het in toenemende mate niet om medewerkers te behouden. Dit is terug te zien in uitstroomcijfers.

Een ander effect is dat de sector zich moeizaam ontwikkelt in de opgaven die er voor de sector zijn. Dit komt door veel personeelsverloop maar ook omdat er niet effectief gebruik wordt gemaakt van het potentieel dat diversiteit en inclusie de organisaties kan bieden. Vaardigheden als samenwerking, innovatie en flexibilisering worden daardoor minder effectief ontwikkeld (en blijven veelal ingezet vanuit een technische achtergrond). Omdat de snelheid waarmee opgaven veranderen en complexer worden groot is, heeft de sector noodzaak om deze vaardigheden sneller te ontwikkelen.

Een derde effect is dat het risico op ongewenst gedrag groter wordt en/of problematisch wordt. Meer diversiteit, zeker in combinatie met weinig inclusie, vergroot risico's op uitsluiting, discriminatie, pesten of seksuele intimidatie. Casussen uit andere sectoren waarin meldingen van ongewenst gedrag niet op juiste manier zijn afgehandeld, zijn afgelopen jaren regelmatig nationaal nieuws geweest en hebben maatschappelijk verontwaardiging opgeleverd.

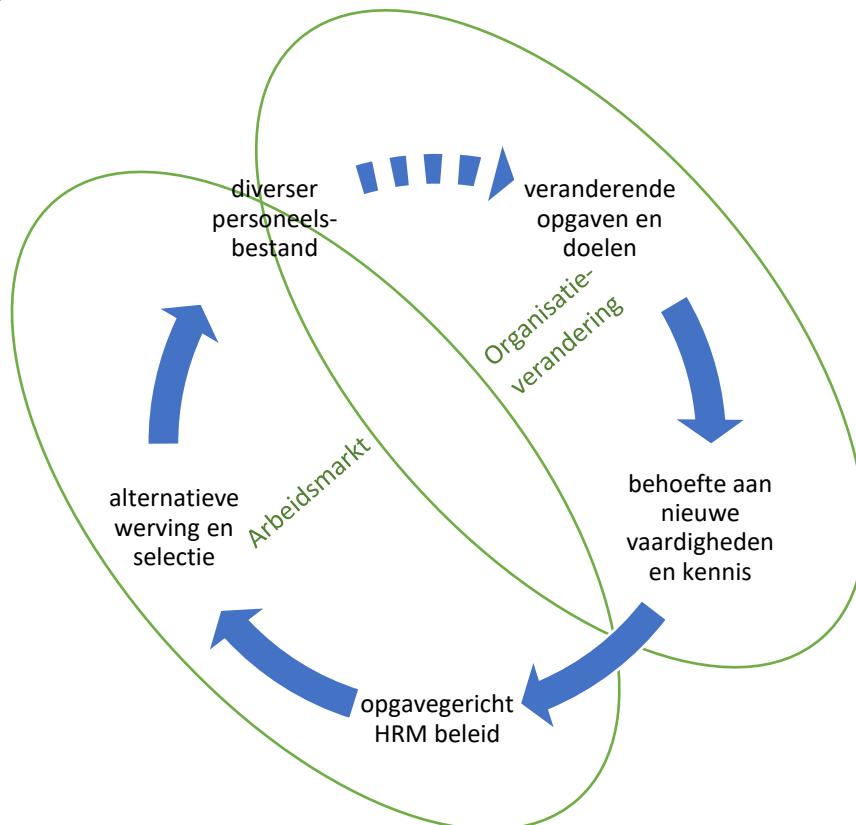
Een laatste effect is dat het imago en daarmee de aantrekkelijkheid als werkgever achter blijft bij de maatschappelijke verwachtingen. Het imago blijft een vooral technische werkgever waarin witte mannen domineren en dit spreekt maar een beperkte doelgroep in de arbeidsmarkt aan.

Dat diversiteit en inclusie lang geen prioriteit is geweest komt omdat er geen probleem werd ervaren (bron: eigen HRM dienst, A&O fonds). Er was (tot voor kort) voldoende personeel te vinden en de opgaven waren ook vooral technisch van aard. Organisaties functioneerden prima en er werd gedaan wat er van ze verwacht werd. Er is nog steeds een belangrijke technische taak in de sector, maar het personeel is daar niet meer makkelijk voor te vinden en bovendien vergen nieuwe opgaven andere vaardigheden en kennis dan alleen de "klassieke". Dit gaat vooral op voor de domeinen digitalisering, samenwerking met partners, flexibilisering en innovatie. Daarbij veranderen door bijvoorbeeld klimaatverandering, de energietransitie en circulaire economie de huidige opgaven dermate dat ook hier verandering in kennis, omgevings sensitiviteit en handelingsbekwaamheid nodig is.



### 4.3 Relatie arbeidsmarkt, diversiteit en organisatiedoelen

Het vinden van oplossingen voor arbeidskrapte heeft een relatie en overlap op het faciliteren van diversiteit en het bieden van een inclusieve werkomgeving. Door arbeidskrapte ontstaat meer diversiteit in organisaties en maatregelen die goed zijn voor diversiteit en inclusie (als: intern opleiden, maatwerk functies) zijn ook zinvol om medewerkers aan te trekken tijdens arbeidskrapte. Zie ook onderstaand figuur wat een relatie legt tussen de arbeidsmarkt en organisatie (opgave) veranderingen.



Figuur 4.1: relatie arbeidsmarkt en organisatieveranderingen

Het lijkt logisch om in bovenstaand figuur het management, leidinggeven en HRM als middelpunt te schetsen. Immers, via het management en HRM kan in de cirkel invloed worden uitgeoefend. Evengoed zijn de relaties niet absoluut, zijn er interne en externe factoren die invloed hebben op elk van de in de cirkel aangegeven onderwerpen. Een belangrijk middel om hierop te anticiperen is de Strategische Personele Planning (SPP). Een dergelijke SPP wordt bij voorkeur door management én HRM gezamenlijk opgesteld, waarbij ook gekeken wordt naar factoren die invloed op hebben op de teamvaardigheden en capaciteit (denk aan: beschikbaarheid van geld, ontwikkelingen in het vakgebied, invloed van social media en AI op het werk, bedrijfscultuur, politiek, organisatieverandering / fusie etc).

In de literatuur zien we een aantal relaties duidelijk terug. Hierbij is voor dit onderzoek van belang de relatie diversiteit en organisatiedoel. Met diversiteit (in mensen, maar vooral in vaardigheden en kennis), neemt het verandervermogen, innovatievermogen en flexibiliteit toe die nodig is voor de nieuwste organisatiedoelen. Het is echter óók zo dat juist in de drie andere factoren veel mogelijkheden voor beïnvloeding liggen. Interventies als; inzicht krijgen in benodigde vaardigheden (SPP), gericht HRM beleid met voortvloeiend veranderingen in werving, hebben effecten op de samenstelling van het personeel en de beschikbaarheid van kennis en vaardigheden voor de nieuwe opgaven.

In bovenstaand schema is sprake van een relaties en zelfs een cyclus. Hoewel de relatie tussen een "diverser personeelsbestand" en "veranderende doelen" niet groot is, zal in een goed werkende organisatie met diversiteit wel degelijk sprake (kunnen) zijn van beïnvloeding van de organisatiedoelen

als er binnen de organisatie sprake is van verbreding van kennis, vaardigheden, inzicht. In een bestuurlijke aansturing of sterk hiërarchische organisatie wordt dit uiteraard veel meer bepaald en gestuurd door de politiek of het topmanagement.

#### 4.4 Inclusie en inclusief leiderschap

Diversiteit en inclusie worden dikwijls (ook in dit onderzoek) gezamenlijk genoemd. Dit is wel logisch, omdat diversiteit *in* de organisatie inclusie nodig heeft *van* de organisatie om goed te kunnen functioneren. Andersom is geen afhankelijkheid; een inclusieve organisatie hoeft niet divers te zijn om toch goed te functioneren.

Tot enkele jaren geleden werd vooral gesproken over diversiteit. De motivatie was vaak dat organisaties een weerspiegeling wilde zijn van de maatschappij of haar klanten. Bijvoorbeeld zoals dat is ingezet bij de politie (Gunter Moor, 2015; Celik, 2001). Bij de politie is het effectiever als inwoners met een diverse achtergrond worden aangesproken vanuit een divers politiekorps. Het voorkomt problemen waarin etnische achtergrond een (discriminerende) rol gaat spelen in de gezagsverhouding. De politie is in een beperkte tijd veel diverser geworden, waar ook fors op werd gestuurd vanuit de politietop. Toch gaf dit niet alleen verbetering, maar ontstonden ook op verschillende manieren nieuwe knelpunten binnen het korps (Gunter Moor, 2015; Graaf & Wal, 2011). De knelpunten ontstonden vooral rond inclusie. Het diversere korps had moeite met de verandering van samenstelling en meldingen over ongewenst gedrag en discriminatie namen toe. De problemen werden zo groot ervaren dat hier op 9 mei 2023 debat over was in de 2<sup>e</sup> kamer.

Lerend van deze casus streven sectoren en organisaties afgelopen jaren vaak naar diversiteit én inclusie. Om ongewenste omgangsvormen te voorkomen in een steeds diverser wordende werkomgeving, is een inclusieve werkomgeving en inclusief leiderschap noodzakelijk.

Als het streven niet alleen is om succesvol diverser te worden, maar ook om hierdoor meer innovatiekracht, creativiteit en flexibilisering te krijgen dan is diversiteit en inclusie alleen niet voldoende. Management en leidinggevenden dienen dan vooral in de teamsamenstelling en projectgroepen / werkgroepen te zorgen voor de juiste diversiteit op de opgave en hen uitdagen om op basis van gelijkwaardigheid creatief, innovatief of flexibel met de vraagstukken om te gaan.

Eerder in dit onderzoek is al aangegeven dat er veel interventies mogelijk zijn om diversiteit en inclusie te bevorderen. Het handelingsperspectief is te onderscheiden afhankelijk van de plek / rol in de sector; sector breed; als topmanagement in een organisatie; als HRM afdeling en als leidinggevende. In de literatuur zijn geen "to do" lijstjes die een sector, manager of leidinggevende moet doen om succesvol met diversiteit of inclusie om te gaan. Onderzoek op organisatieniveau geeft een beeld van zowel positieve als negatieve uitkomsten op interventies. (Celik, 2013). Dit bevestigt het belang om als sector en organisatie niet zomaar te starten met interventies, maar vooral te beoordelen wat het doel is en wat noodzakelijk is in de sector / de organisatie. Ditzelfde geldt ook voor leidinggevenden op afdeling / team niveau. Onderzoek van Pitts ea uit 2009 (vermeld in (Celik, 2013)) geeft aan dat de *manier waarop* beleid en interventies worden uitgevoerd bepalend is voor het effect ervan.

Omdat er voor de technische en groentechnische omgeving niet veel diversiteit op de arbeidsmarkt is (en op korte termijn komt), is diverser worden in de echte waterbanen (hydroloog, ecooloog, zuiveringstechnicus, cultuurtechnicus) dus niet eenvoudig. De diversiteit zou hier gevonden moeten worden in samenwerkingsverbanden met andere vakgebieden. In integrale grote transities, complexe opgaven etc. is diversiteit wel mogelijk en hiermee kan dan ook een meer diverse functionele samenwerking gevonden worden. Dit vergt wel bewuste keuzes in de werving en selectie en in het samenstellen van functionele teams. In een publicatie over de rol van transformationeel leiderschap (Celik, Ashikali, & Groeneveld, 2011) wordt gesteld dat er nog niet veel onderzoek is gedaan naar hoe

een leidinggevende leiding zou moeten geven aan een inclusief team. Quote: Een lacune in de literatuur betreft de rol van de leidinggevende (Celik, Ashikali, & Groeneveld, 2011, p. 35). Tien jaar later is er veel meer onderzoek gedaan en wordt de opgave voor leiders concreter (Homan, 2019) (Bletz, 2024)<sup>8</sup>. Het is duidelijk dat juist de leidinggevende veel invloed heeft op het al dan niet succesvol zijn met een divers team. Waterschappen hebben dit in het laatste Medewerker Onderzoek (Effactory, 2023) aangeduid als "inclusief leiderschap". Onderliggend waren 3 vragen gesteld<sup>9</sup>;

Inclusief leiderschap				
12a) Mijn leidinggevende probeert te voorkomen dat teamleden subgroepen vormen die andere collega's kunnen uitsluiten	6,0	-	-	6,0
12b) Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat elk teamlid zichzelf kan zijn in het team	7,0	-	-	7,0
12c) Mijn leidinggevende probeert te voorkomen dat teamleden in negatieve stereotypen denken over andere teamleden	6,5	-	-	6,4

Figuur 4.2: Inclusief leiderschap met hierachter de score in de sector (links) en overheid totaal (rechts).  
Uit: (Effactory, 2023)

De vragen geven een indicatie van wat een leidinggevende kan doen om voor een inclusieve werkomgeving te zorgen. Vanuit het perspectief van een leidinggevende vergt dit persoonlijke aandacht en begeleiding en sturing op gedrag. Om dit te kunnen doen moet de span of control niet te groot zijn en de omgeving (cultuur in de organisatie) dit ook mogelijk maken (Dobbin & Kalev, 2002). Het artikel van Astrid Homan (2019) geeft meer relevante leiderschapsvaardigheden. Dit betreft bijvoorbeeld goed voorbeeldgedrag (medewerkers worden meer inclusief als de leidinggevende dit uitdragen en laten zien). Leiders kunnen afspraken over de omgang met elkaar bewaken en hebben een rol in corrigeren van ongewenst gedrag. Ook kunnen leiders verbinding maken tussen verschillende onderdelen en lagen in de organisatie en hiermee inclusief samenwerken stimuleren.

Overigens geven de auteurs van dit Medewerker Onderzoek aan dat vrouwen lager scoren op dit onderwerp dan mannen en geven de auteurs ook een opvallend ander aandachtspunt;

## Aandachtspunten

Naast de positief gesignaleerde ontwikkelingen kunnen ook een aantal aandachtspunten worden gesignaleerd. In deze editie van het onderzoek bestond voor het eerst de mogelijkheid om als medewerker bij de vraag naar geslacht, naast de opties man en vrouw, ook overig en non-binair te kiezen. Deze twee groepen hebben we samengevoegd tot de groep 'overig' en betreft 1,6 procent van alle medewerkers. Opvallend is dat deze groep zowel op aspecten van sociale veiligheid en inclusiviteit, maar ook op alle andere thema's binnen het onderzoek, fors lager scoort dan de groepen mannen en vrouwen. Deze bevinding verdient nadere aandacht.

Figuur 4.3: Collectieve score op inclusie wil niet zeggen dat alle groepen dit op dezelfde wijze ervaren.  
Uit: (Effactory, 2023)

<sup>8</sup> Zeer recent (2025) is op linkedin een training inclusief leiderschap gepromoot.

<sup>9</sup> Ethische verantwoording: deze data is openbaar beschikbaar

## 4.5 Landelijk beeld en trends in de sector

Vanuit de analyse van de sector in hoofdstuk 3 kan geconcludeerd worden dat de sector met diversiteit en inclusie nog niet erg ontwikkeld is. De sector is beleidsarm op dit gebied en opereert vanuit individuele intrinsieke motivatie maar niet erg gestructureerd of effectief. Dit beeld wordt bevestigd door een medewerker van het A&O fonds: *“Er was niet veel aandacht voor maar gelukkig is dit aan het veranderen.”* Twee secretaris directeuren maken zich hier op sectorniveau in het bijzonder sterk voor. Het A&O fonds heeft een nieuwe visie opgesteld (bijlage 1) en startte dit jaar met een bredere advisering op het gebied van diversiteit en inclusie. Het besef groeit dat de sector hier mee aan de slag moet.

Het A&O fonds neemt bij ontwikkelingen in de HRM een bijzondere plek in. Waterschappen zijn autonome organisaties met regionale verschillen, maar werken op het gebied van HRM en ontwikkelingen óók samen met het landelijk overkoepelende A&O fonds. Er is één CAO en werkgeversorganisatie en ontwikkelingen op sectorniveau worden vaak (op aangeven van die deelnemende directeuren) landelijk geïnitieerd. Het is niet vreemd dat juist het A&O fonds dus al een beleidsdocument heeft opgesteld rond diversiteit en inclusie en dat de verschillende waterschappen hierin meer volgend zijn. Evengoed geeft ook het A&O fonds aan dat de aandacht voor diversiteit en inclusie nog maar net is gestart.

*“Het zal ook best gedoe geven, maar we moeten wel stappen zetten” (A&O fonds)*

Er zijn wel enige verschillen in het land. Een Secretaris Directeur van een waterschap in het Randstedelijk west-Nederland<sup>10</sup> geeft aan dat met name in de ondersteunende diensten meer diversiteit in culturele achtergrond is. Dit betreft vaak medewerkers die uit de directe omgeving komen. De echte “waterbanen” in de uitvoering en beleid zijn veel minder divers. In west-Nederland is de bekendheid bij studenten voor de watersector niet groot:

*“Het is lastig om technisch personeel te vinden. En lastig om daarin divers te worden. Jongeren komen niet zo snel op het idee om bij een waterschap te werken of voor een opleiding in het waterbeheer te kiezen.”*

*“We zijn gewoon niet bekend genoeg als werkgever. En het personeel dat komt is niet zo divers. Bijna iedereen die op de “waterbanen” komt heeft wel een oom of kennis bij het waterschap, anders kom je niet op het idee om hier te werken.”*

Waar interesse en bekendheid in west Nederland een rol heeft bij de weinig diverse instroom, is dat elders met andere redenen ook het geval. In wat meer agrarisch georiënteerde gebieden is het waterschap veel meer bekend en dat geeft meer interesse om te werken bij een waterschap, maar ook de agrarische sector is weinig divers dus ook hier veranderd de diversiteit in de instroom niet snel.

Ook bij het waterschap uit de Randstad is de diversiteit wel aan het veranderen. Vooral op beleidsniveau en in het management is de man-vrouw verhouding veranderd en er is ook meer leeftijd spreiding ontstaan. Het waterschap heeft een werkgroep opgericht die zich bezig houdt met dit thema. SD: *“de werkgroep is er al wat langer maar houdt zich nog vrij beperkt bezig met het voorkomen en bespreken van voorgekomen discriminatie en nog niet echt op het brede thema samenwerken en inclusie”.*

Na de landelijke start van het thema in maart 2024 is te verwachten dat op sectorniveau en in de organisaties meer aandacht gaat ontstaan voor diversiteit en inclusie. Het is te verwachten dat dit gaat leiden tot beleid, regelingen, training (zie ook de recente aanpak op (A&Ofonds, 2024)). Het algehele

---

<sup>10</sup> Naam en gespreksverslag op aanvraag beschikbaar

besef dat de sector hier mee aan de slag moet groeit en lijkt voldoende groot om tot concrete vervolgstappen te leiden. De hoop is dat de aandacht gaat leiden tot het beter kunnen betrekken van personeel, maar ook de uitdagende opgaven en doelen worden als motivatie gebruikt om meer divers en inclusief te willen worden (Nehmelman, 2023).

De motivatie is vooral om hiermee een aantrekkelijk werkgever te blijven en aan voldoende personeel te kunnen komen. Motivatie om diversiteit en inclusie in te zetten om vaardigheden te vergroten (meer flexibel, innovatief te worden) wordt weinig aangehaald<sup>11</sup>.

#### 4.5.1 A&O fonds, maart 2024

Het A&O fonds heeft een belangrijke verbinding met de vereniging van directeuren, de unie van waterschappen en de vereniging werken voor waterschappen (VWVW)<sup>12</sup>. Urgentie over de diversiteit in de sector werd ook door een aantal directeuren en het A&O fonds gesignaleerd. Daarom is initiatief genomen om de huidige aanpak te actualiseren en veel meer aandacht te vragen voor diversiteit en inclusie. Dit resulteerde in een "aftrap" moment op 19 maart 2024 om meer werk te maken van diversiteit en inclusie. De landelijke bijeenkomst werd bezocht door landelijke koepel (Unie van waterschappen, A&O fonds), directeuren, HRM, leidinggevenden, ondernemingsraden. De programmamanager A&O fonds: *"de belangstelling is enorm, wat goed dat we met elkaar snappen dat we hier stappen in moeten maken"*. In de aftrap werd informatie gedeeld en is duiding gegeven over diversiteit en inclusie binnen de sector. Er is een eerste aanzet gegeven over alternatieven voor werving en selectie, het maken van een scan in de organisatie etc. In een plenaire sessie vatte een deelnemende directeur samen: *"ik heb het idee dat we nu niet meer onbewust onbekwaam zijn; deze informatie maakt dat we nu bewust onbekwaam zijn en ons daarmee ook verplichten om hier iets mee te doen"*.

Het geschetste beeld in de bijeenkomst sluit aan bij de diagnose in dit onderzoek; de sector vindt zichzelf weinig divers en er is weinig urgentie geweest om hier iets aan te doen. Veranderingen die wel hebben plaatsgevonden zijn beperkt en hebben vooral betrekking op de man-vrouw verhouding, op de wet banenafpraak en leeftijdsopbouw en hebben niet de breedte gehad van diversiteit en inclusie zoals deze thans wordt gezien. De aandacht is in laatste jaren toegenomen en er wordt nu op meer plekken urgentie gevoeld om meer te doen aan diversiteit en inclusie. Verschillende waterschappen (directeuren) hebben een intentieverklaring getekend om hier meer aandacht en inspanning voor te hebben.



Foto 4.4: banner bij de ingang, A&O fonds Utrecht

<sup>11</sup> Algehele beeld na veel collegiale gesprekken en bezoek van de landelijke themadag

<sup>12</sup> De VWVW vertegenwoordigt de werkgevers o.a. bij de CAO waterschappen

Komende periode worden tools ontwikkeld en aangeboden aan de waterschappen om rond het thema op organisatieniveau en teamniveau mee verder te gaan. Deze worden ontsloten op een website (A&Ofonds, 2024). Deze tools helpen om:

- inzicht te vergroten
- na te denken over alternatieven (in bijvoorbeeld de werving en selectie)
- inzicht en hulp te bieden voor leidinggevendenden

Het is aan de organisaties zelf om hier keuze in te maken en invulling aan te geven. De aandacht vanuit directeuren en A&O fonds heeft ook geleid tot de eerste vragen over inclusief leiderschap in het landelijk medewerkersonderzoek.

#### 4.6 Onderzoek model

In de literatuur vinden we 3 essentiële factoren die in grote mate bepalend zijn voor het succes van diversiteit (zie hoofdstuk 3):

- De (bedrijfs)cultuur, is er voldoende onderling vertrouwen
- De samenstelling en sturingsvorm van het management
- De (kwaliteit van) leidinggevendenden en leiderschapsstijl

Met deze drie factoren zal basis gelegd moeten worden voor een aantal veel praktischere factoren, zoals faciliteiten, het HRM beleid, de wijze van werving en selectie, begeleiding etc. Deze 2<sup>e</sup> stap is alleen zinvol als er in de eerste randvoorwaarden voldoende basis is gelegd voor een diverse organisatie met inclusie. Door die 3 factoren als *randvoorwaardelijk* te zien, ontstaat een afhankelijkheid en daarmee een eerste stap in het conceptueel model voor dit onderzoek. Met de randvoorwaarde én de juiste aanpak (=beleid) kunnen aanvullende interventies worden uitgevoerd om inclusie en diversiteit verder te versterken en behouden:



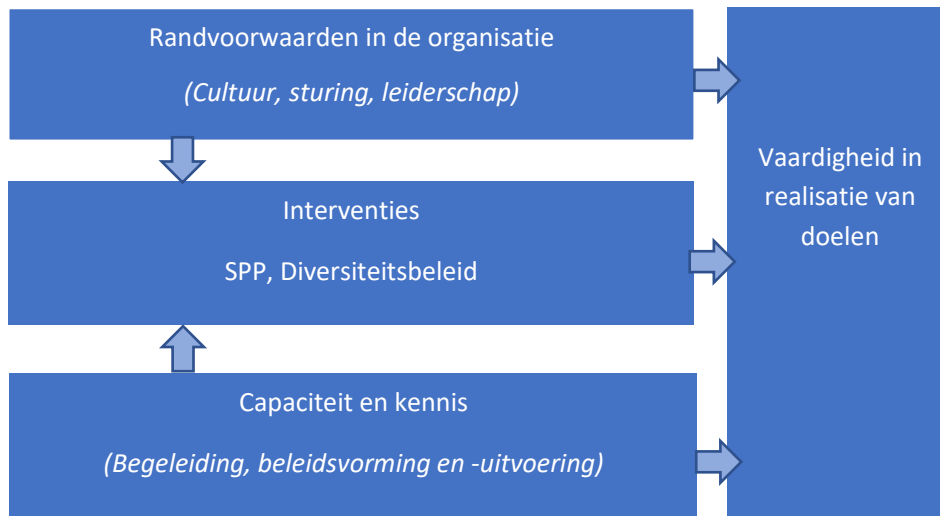
Figuur 4.5; Afhankelijkheden (en logica) van aanpak

Dat de onderdelen in het schema een afhankelijkheid kennen is verdedigbaar. Het heeft niet veel zin om op detailniveau interventies te plegen, indien de bedrijfscultuur onvoldoende open is om met die interventie succes te behalen. Als het beleid op orde is, maar leidinggevendenden hebben onvoldoende kennis of kwaliteiten om het beleid uit te voeren, zal eveneens de effectiviteit laag blijven. Andersom zal de juiste kennis en vaardigheden van leidinggevendenden *wel* leiden tot een beleidsvraag en een vraag om passende interventies, omdat zonder deze een leidinggevende de effectiviteit onvoldoende kan vergroten.

In hoofdstuk 1 is de relatie tussen doelen en diversiteit reeds beschreven. De sector wil (nieuwe) doelen bereiken, en hiervoor is meer diversiteit nodig en te verwachten. Dit is reden om gerichte maatregelen te nemen. Beide afhankelijkheden leiden tot een conceptueel model waarin randvoorwaarden in cultuur, openheid en inclusie én beleid leiden tot de juiste interventies om met diversiteit beter in staat te zijn om doelen te realiseren.

Om medewerkers goed te laten "landen" in een organisatie is een goede begeleiding (of in de HRM de onboarding) essentieel. Dat geldt voor elke nieuwe medewerker maar is nog veel belangrijker als de medewerker "afwijkt" van de reeds aanwezige groep medewerkers (Dobbin & Kalev, 2002, pp. 83-96). Dit is reden om een derde afhankelijkheid; de kennis, vaardigheid en capaciteit om te begeleiden, toe te voegen aan het conceptueel model. Capaciteit en kennis is ook noodzakelijk om vanuit de HRM

invulling te geven aan beleid en interventies en valt hiermee in dezelfde categorie (capaciteit en kennis):



Figuur 4.6; Conceptueel model

In dit model zijn niet alleen drie factoren van belang voor het effectief realiseren van doelen met een diversiteit aan personeel (de horizontale pijlen), onderling hebben de factoren ook een relatie (de verticale pijlen). Ter illustratie: Er is tijd en kennis nodig om het juiste beleid of interventie te bepalen en de organisatie moet vanuit sturing en leiderschap bereid willen zijn om bijvoorbeeld diversiteitsbeleid te willen ontwikkelen. Dit conceptueel model is gebruikt voor het praktijkonderzoek en tevens aangescherpt door het praktijkonderzoek (zie hoofdstuk 2; methode).

## 5. Een casus: Waterschap Vallei en Veluwe

---

Voor de watersector is op basis van documentatie een goed beeld te geven van de opgaven in de sector, en welke ontwikkelingen de sector kan verwachten. Over benodigde expertise uit de arbeidsmarkt en de aanwezigheid van diversiteit en inclusie is informatie vanuit de sector zelf beschikbaar<sup>13</sup>. De literatuur en theorie geeft duidelijke richting in zowel de noodzaak als de effecten van meer diversiteit en inclusie. Of dit ook zo beleefd wordt in de sector wordt in dit praktische deel onderzocht. Het doel van dit praktijkonderzoek is dan ook om conclusies uit de literatuur te verifiëren en het handelingsperspectief vanuit de praktijk nader te definiëren.

In dit hoofdstuk wordt onderzocht hoe diversiteit en inclusie wordt beleefd bij één van de waterschappen uit de sector. Na een korte introductie van deze organisatie wordt ingegaan op de beoogde doelen en opgaven, en op de kennis en vaardigheden die hier volgens de organisatie voor nodig zijn.

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat prestaties in met name de creatieve vaardigheden kan toenemen met diversiteit en inclusie (innoveren, flexibiliseren, samenwerken, maatwerk). Literatuur geeft óók aan dat er problemen kunnen ontstaan in omgangsvormen, en dat bij diversiteit zonder inclusie dergelijke problemen vaker voorkomen en groter kunnen zijn. Met de interviews wordt onderzocht hoe dit in de praktijk wordt beleefd en welke maatregelen volgens de respondenten nodig zijn om beter met doelrealisatie, diversiteit en inclusie om te gaan. Gespreksverslagen zijn opgenomen in de bijlagen.

Het praktijkonderzoek bestaat voor een groot deel uit interviews. Hierbij is het ontwerpmodel gebruikt in de opzet en wordt inhoudelijk gevraagd naar de vier randvoorwaarden die uit de literatuur als essentieel zijn gevonden.

---

<sup>13</sup> O.a: A&O fonds Waterschappen



## 5.1 Introductie Waterschap

Waterschap Vallei en Veluwe is één van de 21 waterschappen en ligt in midden Nederland.



Figuur 5.1 Overzicht waterschap. Bron website WVV.

Bij dit waterschap werken ca 600 medewerkers in binnen- en buitendiensten. Een deel van de opgaven is uitvoerend gericht (het operationeel beheer en onderhoud van zuiveringen, sloten en dijken) en een deel is beleidsvormend of gericht op omgeving, vergunningverlening, samenwerking. Kenmerkend voor het gebied is het centraal gelegen Veluwemassief, waarin als grondwater de grootste zoetwatervoorraad van het land zich bevindt (tot ca 10x groter dan de zoetwatervoorraad in het IJsselmeer).

Dit waterschap heeft de lange termijn doelen beschreven in de BOVI 2050 en dit uitgewerkt in een uitvoeringsprogramma, de BOP (Waterschap Vallei en Veluwe, 2020). Het BOVI en BOP laten een beeld zien van de opgave en wijze waarop dit waterschap deze opgave wil realiseren. Het omschrijft naast de "oude" kerntaken voor zuiveren en beheer van sloten en dijken ook nieuwe transitie en opgaven.



### Waardevolle leefomgeving

We leven in een interessante en spannende tijd van grote maatschappelijke veranderingen. Denk aan energietransitie, de ontwikkeling van de circulaire economie en klimaatverandering.



### Klimaatverandering

Klimaatverandering is van alle tijden. De effecten ervan, zoals wateroverlast, hittestress en droogte, zijn nu echter veel zorgelijker. Sinds 1900 is de temperatuur in ons gebied al met bijna 2°C gestegen en is de hoeveelheid neerslag met 25 procent toegenomen.



### Circulaire economie

Waterschap Vallei en Veluwe wil in 2050 volledig circulair zijn. Dat betekent een omwenteling in de manier waarop we omgaan met grondstoffen, samenwerkingen en onze leefomgeving.



### Energietransitie

De energietransitie is een enorme uitdaging, maar de verduurzaming van energieproductie en -gebruik biedt ook ruimte voor samenwerkingsverbanden en creatieve oplossingen.

Figuur 5.2; vier thema's uit de BOVI 2050, bron: [www.bovi2050.nl](http://www.bovi2050.nl)

De BOVI is een strategische visie, overkoepelend aan bestuurlijke programma's en dynamiek van de verkiezingscyclus waarin de strategische doelen en opgaven ontstaan. Deze strategie is geconcretiseerd in de BOP (Blauw OmgevingsProgramma). Dit bestuurlijk programma is sterk gericht op partnerschap (samenwerken), wendbaarheid of adaptief beweging in de samenleving. Naast bestuurlijke doelen en ambities heeft het waterschap te maken met een veranderende omgeving én (nieuwe) wetgeving.

Veel meer over de doelen is te vinden in bijlage 1. De organisatie heeft op basis van deze doelen een vertaling gemaakt naar benodigde expertise en vaardigheden (zie; paragraaf 6.3). Hierin is geen onderscheid gemaakt tussen nieuw te betrekken kennis en vaardigheden en het opleiden van het huidige personeelsbestand.

Het realiseren van deze "nieuwe" doelen vergt andere expertise dan voor de klassieke opgaven. Er is mede daarom flink geïnvesteerd in capaciteit en expertise, de organisatie is in korte tijd ca 20% in omvang toegenomen. Hierbij is de samenstelling van het personeel ook veranderd. De grootste veranderingen zaten in de man-vrouw verhouding en leeftijd spreiding (bron: P&O afdeling).

## 5.2 Diversiteit bij Vallei en Veluwe

(bron: HRM medewerker, tevens verbonden aan het A&O fonds)

Waterschap Vallei en Veluwe ervaart dat steeds meer dat vacatures lastig zijn in te vullen. Dit waterschap heeft ook becijfert dat de uitstroom door pensioen de komende 5 jaar ca 10% zal zijn, in 10 jaar bijna 25%. Daarnaast vertrekt eenzelfde hoeveelheid medewerkers op eigen initiatief<sup>14</sup>, waardoor de uitstroom op dit moment verdubbeld. Deze cijfers zijn beduidend hoger dan cijfers uit de A&O monitor over afgelopen jaren (de monitor kijkt terug) maar passen in het algemene beeld dat de in- en uitstroom bij de decentrale overheden voorlopig vooral toeneemt. De coronacrisis en veranderingen in de arbeidsmarkt hebben dit naar alle waarschijnlijkheid alleen maar versterkt.

Waterschap Vallei en Veluwe heeft enige ervaring met diversiteit in de organisatie. Uit een interview met iemand uit de p&o afdeling blijkt dat er succesvol gewerkt is aan de inzet van arbeidsparticipanten. Daarnaast heeft het beleidsdocumenten vastgesteld gericht op de man-vrouw verhouding (2017), coaching en begeleiding<sup>15</sup> en is er een goede aansluiting bij werkgroepen in het

<sup>14</sup> in 2023 was 50% van de uitstroom niet pensioen gerelateerd.

<sup>15</sup> Zie ook "ikbenHarrie van CNV jongeren en Vilans (CNV jongeren, 2024), ingezet door de sector

A&O fonds van waterschappen<sup>16</sup>. Toch is de diversiteit in leeftijd, geslacht, culturele afkomst niet hoog en is het werven en integreren van een diversere doelgroep niet altijd succesvol. “Ongeveer 1 op de 2 medewerkers met een bijzondere achtergrond aardt goed in de organisatie. De helft dus ook niet.” Ervaring leert dat diversiteit vooral als (wettelijk) doel wordt gezien, dat de werving onvoldoende diversiteit geeft en dat het behouden van diversiteit moeilijk is. Het ideaalbeeld van de medewerker is “het schaap met 5 poten” en in de werving en selectie wordt hier 9 van de 10 keer voor gekozen. Reflecterend waardoor dit vooral komt dan blijkt er te weinig kennis te zijn over de (positieve en negatieve) effecten van diversiteit. Er is bovendien erg weinig tijd beschikbaar voor het uitwerken van beleid en het opleiden en begeleiden van medewerkers. Evengoed is 1 op de 4 vacatures inmiddels moeilijker in te vullen dan we tot voor kort gewend waren (met de gezochte ideale medewerker)”. Dit beeld wordt versterkt bij de respondenten van de interviews. 7 van 8 respondenten vindt dat de organisatie achterloopt in het betrekken van diverser personeel.

Note: Dit beeld van moeizame ontwikkeling met diversiteit wordt herkend door het A&O fonds. Er zijn wel verschillen tussen grofweg west en oost Nederland, maar de sector is arm aan diversiteit en nog onvoldoende in staat om hier verandering in te brengen. Capaciteitsgebrek (voor begeleiding) en kennis bij vooral het middenmanagement zijn ook hier veelgenoemde oorzaken, hoewel de programmamanager van het A&O fonds ook duidelijk aangeeft dat je hier eenvoudig wat aan kan doen – als men wilt. Op het hoogste niveau van de organisaties is wel vaak de wens tot een meer inclusieve sector. Het A&O fonds zelf is actief met het onderwerp hoewel dit tot voor kort nog erg eenzijdig gericht was op de wet banenafpraak.

Overigens heeft dit waterschap een aantal “hygiëne afspraken” goed voor elkaar. Zo zijn er vertrouwenspersonen, is er integriteitsbeleid waarin ook een kort stuk is opgenomen over omgangsvormen. Er is een vangnet beschikbaar voor medewerkers die te maken krijgen met ongewenst gedrag.

### 5.3 Doelen *in* de organisatie

Vallei en Veluwe heeft ook doelen voor *in* de organisatie gesteld. Deze zijn geformuleerd als koerswaarden en kerncompetenties. Met de doelen *in* de organisatie wordt duidelijker wat er op hoofdlijnen van de (medewerkers in de) organisatie wordt verwacht.

Koerswaarden 2027	Kerncompetenties 2027
Verbindend	Persoonlijk leiderschap
Duurzaam	Omgevingssensitiviteit
Professioneel	Bestuurlijke sensitiviteit
Digitaal	Samenwerken
Wendbaar	Adaptief vermogen
	Data gedreven werken

*Figuur 5.3 waarden en competenties*

Note: Het is niet verduidelijkt bij wie of waar in de organisatie deze competenties versterkt moeten worden. Juist daarom zijn de waarden niet divers of inclusief gericht. Iemand met autisme zou heel veel moeite hebben met sensitiviteit en vrijdenkers op abstract niveau zullen wellicht moeite hebben met data gedreven werken. Collectief zijn de competenties dus gericht op “het schaap met 5 poten” en daarmee voor een groot deel van de medewerkers niet herkenbaar of haalbaar.

In 2023 is na een reorganisatie gestart met een nieuw traject voor de interne organisatie. Na een fase 1 waarin de inrichting is veranderd en een nieuwe sturingsvorm is geïntroduceerd, wordt in een fase 2 vooral gewerkt aan cultuur, samenwerking en competenties. Er is een cultuurscan uitgevoerd die

<sup>16</sup> Werkgroep diversiteit, werkgroep “onbeperkte denkers”

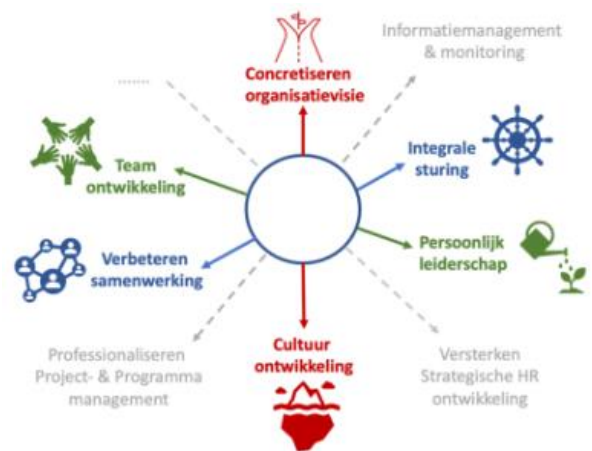
een diversiteit aan subculturen laat zien (en dat is deels verklaarbaar omdat de opgaven heel divers zijn).

In fase 2 wordt gewerkt aan met vier thematafels;

- Organisatievisie
- Cultuur
- Persoonlijke ontwikkeling
- Teamontwikkeling

Dit kan leiden tot herformuleren van kernwaarden en gewenste (collectieve) competenties. Tot dan zijn de huidige kerncompetenties leidend voor het (HRM) beleid in de organisatie.

Het schema dat hoort bij fase 2 geeft inzicht in de geplande opgave en hierin zijn ook de vier thema's voor een thematafel te herkennen. Note: de schema's en terminologie spreekt met name managers en hoogopgeleide medewerkers aan en is daarmee niet faciliterend voor een meer diverse doelgroep.



Figuur 5.4 ontwikkelthema's. Bron: Waterschap Vallei en Veluwe

## 5.4 Hoe diversiteit en inclusie beleefd worden

Voor dit onderzoek zijn 8 medewerkers van het waterschap geïnterviewd die door functie, achtergrond of langere diensttijd bovengemiddeld kennis hebben van de organisatie en het thema diversiteit / inclusie.

Dit betreft: 2 HRM medewerkers (H1 en H2); 3 medewerkers uit het kernteam van een veranderprogramma (V1, V2, V3); 3 leidinggevenden (L1, L2 en L3) en 2 medewerkers die zowel vanuit HRM (1) en veranderprogramma (1) ook vertegenwoordiger zijn vanuit de groep "jong Vallei en Veluwe" (J1 en J2). In de analyse van deze interviews worden hieronder ook quotes gegeven met hierachter een verwijzing naar de respondent. Deze zijn herleidbaar naar functie en respondent door de gebruikte afkorting (L1 is leidinggevende 1; H2 is HRM medewerker 2 etc). De uitgewerkte interviews zijn opgenomen in de bijlagen.

Respondenten van de interviews geven een beeld waarin uit persoonlijke motivatie aandacht is voor diversiteit en inclusie maar nauwelijks collectief wordt nagedacht over, of gewerkt aan dit thema. Wel wordt door alle respondenten opgemerkt dat er beperkingen zijn in cultuur, acceptatie en kennis (de organisatie staat niet erg open voor inclusie). Leidinggevenden en HRM letten allemaal bij werving en selectie op teamsamenstelling, dit is vaak gericht op de man-vrouw verhouding en leeftijdsopbouw. Er wordt aangegeven dat dit niet voor ieder team / elke teamleider geldt. Opvallend is dat niemand van de respondenten aangeeft dat er bewust "deuren dicht gehouden" worden en dat er vooral weinig aandacht voor is / er wordt onbewust gehandeld. De groep staat "eigenlijk" best open voor diversiteit (alle respondenten), maar ziet wel óók beperkingen in inclusie (alle respondenten).

*"Ik denk dat we hier een beetje onbewust – onbekwaam mee omgaan"(V2)*

*"We zouden als overheidsorganisatie echt beter moeten doen" (H2)*

*"We doen wat we deden en vragen ons niet zo veel af of dat misschien anders zou moeten" (V1)*

*"Een beetje aandacht hiervoor zou dus al snel effect kunnen hebben" (L3)*

Alle leidinggevenden én de twee HRM medewerkers geven aan dat er op persoonlijke motivatie wel leidinggevenden zijn die hier bewust mee omgaan. Van medewerkers die niet in leidinggevende

positie zitten wordt aangegeven dat zij geen mogelijkheden hebben om rond diversiteit of inclusie iets te veranderen (is niet aan de medewerkers / de invloed ontbreekt).

Er lijkt sprake te zijn van een ondergrondse barrière om het thema "aan te pakken" en succesvol te laten zijn. Vooral HRM medewerkers geven wel urgentie aan omdat het werven van "het schaap met de 5 poten" niet overal meer lukt. Een van de respondenten gaf aan dat de organisatie rond diversiteit en inclusie onbewust – onbekwaam is. Dit wat alle andere respondenten voorzichtiger aangeven: we gaan er niet zo bewust mee om, we weten niet zo goed wat we hier mee moeten, we missen de kennis om rond diversiteit en inclusie stappen te zetten.

*"De organisatie werpt geen bewuste barrière op maar doet ook niets om het te verbeteren"(L2)*

*"Ik denk dat je hiermee als organisatie wel aantrekkelijker kunt zijn voor nieuwe medewerkers" (H2)*

*"Het is heel lastig om dit als thema te noemen zonder dat er meteen kriebels en wrijving van komt" (H1)*

*"Het waterschap is echt niet genoeg open om inclusief te worden" (J1)*

*"Ik denk dat we hier kansen laten liggen" (L1 + H1)*

Overigens geeft de helft van de respondenten (zonder dat dit specifiek gevraagd werd) aan dat dit beeld eigenlijk voor de hele sector geldt. Evengoed kan de complexiteit in specifiek deze organisatie ook een rol spelen, wordt door twee respondenten aangegeven.

*"Ik denk dat we onderschatten hoe complex onze organisatie is. Iedereen die nieuw is moet vooral eerst zelf ontdekken hoe het werkt in de organisatie en ik merk dat nieuwe collega's daar op afknappen. Zeker als je jong en onervaren bent is dat lastig" (J1)*

*"De organisatie is zo complex en er zijn zoveel geschreven of ongeschreven paatjes dat het bijna niet is uit te leggen hoe het hier werkt" (H2)*

*"We zijn niet zo divers, en dat is denk ik in de hele watersector wel zo. Zeker in leeftijd zou er toch makkelijk wat meer diversiteit in kunnen" (H1)*

Respondenten geven verschillende redenen aan waarom de sector niet zo divers is. Het werk is technisch van aard en trekt vooral dezelfde type technisch opgeleide mensen. Enkele respondenten geeft over specifiek dit waterschap aan dat het ligt in een christelijke en hiërarchisch georiënteerde omgeving wat ook wordt meegenomen in de cultuur van de organisatie. Een andere respondent geeft aan dat daarmee de organisatie een weerspiegeling is van wat in een groot deel van het gebied beleefd wordt. Andere respondenten spreken dit tegen en vinden dat dit ook niet uit zou moeten maken. Er wordt een voorbeeld genoemd waarbij inwoners uit het gebied ook een type mens (witte man van middelbare leeftijd) verwacht en moeite heeft met een andere type afvaardiging van het waterschap.

Bijna alle respondenten geven aan dat tijd of prioriteit om nieuwe collega's te begeleiden een beperking is. Een respondent geeft aan dat tijd ook als excuus gebruikt wordt om iets niet te doen wat buiten de comfortzone ligt. Tijd, maar zeker prioriteit (alle respondenten) wordt als knelpunt gezien.

*"Het is een kwestie van prioriteit. Iedereen zou hier goed moeten kunnen landen."(L3)*

*"Ik hoor wel vaak dat er te weinig tijd is om te begeleiden maar dan denk ik dat er ook te weinig tijd voor vrijgemaakt wordt." (H1)*

*"Ik zie ook wel een knelpunt in de beschikbare tijd bij operationeel leidinggevend. Er is weinig tijd voor begeleiding."(J1)*

Los van prioriteit wordt ook een gebrek aan kennis genoemd in het op juiste manier kunnen begeleiden.

*"Je moet wel weten hoe je kunt begeleiden. Een BBL-er is anders dan een HBO stagiair of iemand met een rugzakje. Ik zou graag beter willen weten wat iemand nodig heeft." (L1)*

Een aantal respondenten geven aan dat dit interview de eerste keer is dat het onderwerp (serieus) besproken wordt. Hieronder zitten ook leidinggevendenden. Dit was geen specifieke vraag dus mogelijk zijn er meer respondenten die diversiteit of inclusie niet eerder als onderwerp besproken hebben.

*"Ik heb dit eigenlijk nooit als thema met collega's besproken" (V1)  
"Zoals wij hier nu over spreken heb ik dat nog niet met collega's gedaan" (L3)*

Een groot deel van de respondenten geven aan dat beleid weinig zou bijdragen of in ieder geval niet de eerste stap zou moeten zijn. Goed voorbeeld wordt als helpend gezien en een intentieverklaring of bedrijfswaarde die formuleert hoe de omgang met collega's op inclusieve wijze gewenst is. Dit wordt ook genoemd als de belangrijkste eerste stap om te zetten.

Het hebben van een duidelijk standpunt is volgens de respondenten niet voldoende. Voorbeeldgedrag en doen wat je uitdraagt is essentieel. En uiteraard moeten bedrijfswaarden kloppen en bekend zijn.

*"Ik zou die managementverklaring willen hebben, en samen willen uitspreken wat we nu eigenlijk willen zijn. Het gesprek willen voeren" (L2)  
"Hebben we bedrijfswaarden? Ik ken ze niet. Ja het zou misschien helpen als je zo'n collectieve afspraak hebt dat je iedereen respecteert ongeacht hoe je er uit ziet of waar je vandaan komt." (V2)  
"Het topmanagement moet natuurlijk wel het goede voorbeeld geven. En dan gaat de organisatie dat voorbeeld ook wel volgen. Maar we geven nu niet het goede voorbeeld." (V2)*

Respondenten geven aan dat er meer kennis nodig is en alle respondenten geven aan dat er meer aandacht voor nodig is. Van de respondenten is er niet één die aangeeft zelf hierin verschil te kunnen maken (alleen voor eigen team of omgeving), hoewel 2 respondenten hier wel actief aandacht voor hebben gevraagd in de organisatie.

*"Ik denk dat een voorbeeld of referentie het meeste helpt. Duidelijk zijn wat voor soort cultuur hier gewenst is, en dan medewerkers die hier niet naar gedragen aanspreken." (L3)  
"We hebben een aantal waarden benoemd, maar als je goed kijkt zijn dat geen bedrijfswaarden maar meer hoe we willen dat een medewerker doet." (H1)*

Respondenten kunnen voorbeelden geven van situaties waar zichtbaar wordt dat gebrek aan kennis en aandacht tot knelpunten leidt.

*"Ik vind dat we ook dan niet goed handelen om misstanden te bespreken of aan te geven waar de grens van acceptabel wordt overschreden." (L2)  
"Ik denk dat een aantal collega's vrij direct zijn en dan moet je als vrouw of iemand met een andere afkomst wel goed in je schoenen staan." (J1)*

Een aantal vragen zijn gesteld over het topmanagement. Deze vragen zijn niet meer representatief. De topstructuur was weinig divers en prefereerde bij selectie vooral kwaliteit boven diversiteit. Inmiddels is na een reorganisatie de samenstelling van het topmanagement volledig veranderd (divers geworden in leeftijd en man-vrouw samenstelling) en kan ook het voorbeeldgedrag daarmee

veranderen. De meeste respondenten geven aan dat het voorbeeld (in samenstelling en gedrag van het topmanagement) belangrijk is om diversiteit en inclusie onder de aandacht te brengen in de organisatie.

*"Ik denk dat de top hier een belangrijke rol in heeft: in het aangeven van de richting maar ook als voorbeeld." (L3)*

## 5.5 Conclusies interviews

Samenvattend schetsen de respondenten een beeld waarin op organisatieniveau weinig aandacht is voor diversiteit en inclusie. Allen geven aan dat er vanuit persoonlijke motivatie (soms) wel aandacht is op team(leiders)niveau, maar als onderwerp is het door de meeste respondenten nog nooit echt besproken. Door het onbewust handelen blijft de organisatie doen wat het deed en blijft diversiteit en inclusie beperkt.

*"Ik denk dat de rode draad is dat we elke keer de ideale werknemer willen. Sociaal vaardig, expert in het vak, ervaren; het bekende schaap met de 5 poten. Ik denk dat dit gezien de ontwikkelingen op bijvoorbeeld de arbeidsmarkt en cultuur in de organisatie achterhaald is." (H1)*

Respondenten geven aan dat de aandacht hiervoor wel aan het veranderen is en in de personele samenstelling is dit al (een beetje) zichtbaar.

Het beeld van de respondenten sluit aan bij het conceptueel model zoals gebruikt in het onderzoek. Er is meer behoefte om de voorwaarden (inclusieve werkomgeving) te verbeteren dan aan beleid of specifieke maatregelen of interventies in de HR of faciliteiten. Hierbij uitgezonderd de *werving en selectie*. Het idee hierachter is dat het niet veel zin heeft om veel werk in de organisatie te verzetten gericht op inclusie, als er vanuit werving en selectie niet meer diversiteit komt in de organisatie. Als belangrijkste prioriteiten worden genoemd<sup>17</sup>:

- Werken aan een open bedrijfscultuur
- Werving en selectie
- Een managementverklaring of inclusie gerichte bedrijfswaarden

Dat werving en selectie in de top prioriteiten genoemd wordt is niet vreemd. Hierin kan ook diversiteit en inclusie worden onderscheiden: om meer diversiteit te krijgen is werving en selectie het meest belangrijk, om diversiteit te behouden en er ook organisatiewinst mee te halen is investeren in een inclusieve werkomgeving nodig.

Daarbij geven meerdere respondenten aan dat het gesprek voeren over diversiteit en inclusie al een verandering kan brengen bij leidinggevenden en topmanagement.

De respondenten geven geen eerste prioriteit op het maken van beleid. Er wordt aangegeven om kleine stapjes te maken. Opvallend is ook dat interventies op faciliteiten of regelingen bij alle respondenten niet in de prioritering voorkomt. Ook hierin is één uitzondering; het faciliteren van specifieke groepen met intervisie, bijeenkomst, groepshulp.

---

<sup>17</sup> Bij de vraag aan alle 8 respondenten wat volgens hen de nummer één prioriteit is

## 6. Handelingsperspectief

Uit voorgaande hoofdstukken blijkt dat de watersector weinig (bewust) gebruik maakt van diversiteit als middel om doelen te realiseren. Als er al aandacht voor is dan is de vraag ook vaak "hoe dan?" In dit hoofdstuk wordt ingegaan op oplossingsrichtingen, wat kan de sector doen om dit aan te pakken.

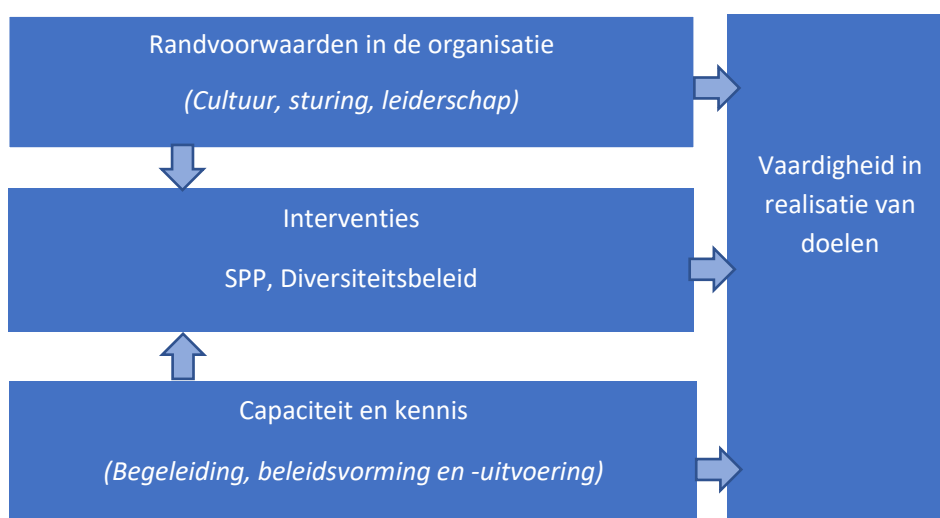
### 6.1 Oplossingsrichting

Uit de interviews met leidinggevend en medewerkers wordt al snel gekeken naar het proces van werving en selectie. Logisch ook, want diversiteit in de organisatie begint ook bij het strategisch werven van verschillende achtergronden. Toch is de kans aanwezig dat met alleen het werven van een diverser personeel, geen inclusie en geen meerwaarde ontstaat voor de organisatie. In een sprekend voorbeeld bij de politie (Gunter Moor, 2015); bleek dat na het vergroten van de diversiteit tal van nieuwe problemen ontstonden rond racisme, (seksuele)intimidatie, communicatie en samenwerking. Het lijkt aan te bevelen dat niet zozeer streven naar diversiteit, maar naar inclusie én diversiteit een veel beter effect heeft.

Het schetst ook dat de thema's rond diversiteit en inclusie niet met een paar eenvoudige maatregelen of interventies zijn op te lossen. Het doel in organisaties (beleid), de uitvoering en de personele zorg en leiding hebben allen effect en kunnen niet los van elkaar gezien worden. Om hierin toch enig houvast en structuur te bieden is in dit onderzoek het conceptueel model ontwikkeld.

De eerste vraag die een sector of organisatie zich moet stellen is of de organisatiedoelen, de complexiteit of de gewenste samenwerking in de maatschappij leidt tot een streven naar meer inclusie en diversiteit in de eigen organisatie. Als dit antwoord nee is, omdat bijvoorbeeld vooral repeterend gewerkt wordt in een productieomgeving, dan is dit onderzoek en de voorgestelde aanpak niet van belang. Als organisaties en sectoren zich herkennen in een steeds toenemende complexiteit van werk en diversiteit van medewerkers, dan is het gebruikte model wel interessant.

In de volgende paragrafen wordt nader ingegaan op oplossingsrichtingen in de verschillende onderdelen van het conceptueel model.



Figuur 6.1 (gelijk als figuur 4.8) Conceptueel model



## 6.2 Cultuur, Leiding en leiderschap

De drie factoren en randvoorwaarden zijn al regelmatig aangehaald maar nog niet erg concreet. Wat is nodig in cultuur, leiderschap en leiding waardoor diversiteit en inclusie wel betere bedrijfsresultaten kunnen opleveren?

### *Cultuur in de organisatie*

Er is weinig complexer om te beïnvloeden dan een bedrijfscultuur. Een cultuur is gegroeid uit een verleden, kent patronen en gewoontes. De cultuur kan gemeten worden met een cultuurscan en dit kan handvatten geven om patronen en gewoontes in beeld te brengen en er interventies op aan te geven. Zondermeer helpt het om in de organisatie (vanuit het topmanagement) te verduidelijken wat een gewenste omgangsvorm tussen personeelsleden is. Het geven van een referentie voor gedrag en omgangsvormen is geen eenmalige actie en moet herhaald worden en uitgedragen vanuit het management. Goed voorbeeldgedrag is hier zeker ook van belang.

### *Leiding: Samenstelling en sturingsvorm van het topmanagement*

De top van de organisatie geeft het voorbeeld. Als hier enkel grijze oude mannen zitten dan is de kans op eenvoudige verandering met diversiteit en inclusie kleiner. Als er één allesbepalende directeur is dan is voor de organisatie ook duidelijk dat verandering in besluitvorming, werkwijze en innovatie alleen mogelijk zijn als deze getoetst zijn door de directeur. Dit is geen goede uitgangspositie voor een transparante, open organisatie waarin gewerkt wordt op basis van gelijkwaardigheid. De samenstelling van de topstructuur mét diversiteit in leeftijd, geslacht en afkomst is zeker als voorbeeldvorm essentieel (zie ook hfdst 3). Over het algemeen zal een platte organisatie waarin verantwoordelijkheden breed gedragen worden bij de medewerker, een handigere uitgangspositie zijn voor inclusie, dan een sterk getrappt en hiërarchisch georganiseerde organisatie (Dobbin & Kalev, 2002).

### *Leiderschap*

Formele leiders (leidinggevend) én informele leiders (vaak op basis van ervaring of zelfbenoemd in een team) zijn essentieel in het uitdragen van normen en waarden waaronder óók de omgangsvormen met inclusie en diversiteit. Grijpt een leider in bij knelpunten of laat deze het belopen, neemt hij of zij een diverser personeel aan, legt hij of zij uit wat er wordt verwacht van teamsamenwerking. De leidinggevend bewaken de omgangsnorm en deze is inclusie gericht als dit bijvoorbeeld bevat: "iedereen is vanuit zijn of haar eigen kennis en ervaring volwaardig en gelijkwaardig als mens". Dit vergt naast sturing op individuele prestatie (naar vermogen) vooral sturing naar inzet en groepsprestatie. Een leidinggevende kan een alternatieve aanpak belonen of een "out of the box" voorstel serieus nemen.

## 6.3 SPP, diversiteitsbeleid

Intenties en richting kunnen geformaliseerd worden. Dit kan in (HRM) beleid en bijvoorbeeld in een Strategische Personele Planning (SPP). Hierin worden concretere verbanden gelegd tussen doelen en maatregelen, bijvoorbeeld:

- Voor een nieuwe opgave geef je in de SPP aan niet alleen technici nodig te hebben maar ook collega's die verbinding kunnen leggen met partners en bewoners, onderzoekers of doeners.
- Voor de teamdynamiek is het goed om de teamsamenstelling te verrijken (naar een andere man-vrouw verhouding, meer diversiteit in leeftijd en afkomst etc.)

In diversiteitsbeleid kan aangegeven worden om te werken met mentoring, kunnen middelen hiervoor worden vrijgemaakt. Er kan richting gegeven worden in de werving en selectie, in functiedifferentiatie en/of faciliteiten voor specifieke groepen (interview, gebiedsruimte, kolfruite etc).

## 6.4 Capaciteit en kennis

Niet alleen in de topstructuur van de organisatie is kennis van diversiteit en inclusie nodig, dit is zeker ook nodig bij collega's die begeleiden (als mentor, Buddy of Harrie<sup>18</sup>). Training en coaching van de mentor helpt, en het is goed dat begeleiden er niet "bij" komt maar een wezenlijk onderdeel is van het werk. Hier is behalve kennis ook tijd voor nodig (capaciteit) of in elk geval prioriteit. Dit zelfde geldt voor de (vaak HRM) afdeling dat mentoring moet faciliteren, diversiteitsbeleid opstelt en training of coaching aanbied. Mentoring is voor elke nieuwe medewerker belangrijk, maar bij medewerkers die een andere achtergrond hebben dan de al aanwezige groep is dit nog veel belangrijker (Dobbin & Kalev, 2002).

## 6.5 De ideale medewerker

Met drie voorgaande stappen kan een goede inschatting gemaakt worden van zinvolle interventies. Dit kunnen interventies op sectorniveau (bijvoorbeeld via de CAO) zijn maar vooral ook op organisatieniveau en op team of individueel niveau. Sommige interventies vertalen zich naar het faciliteren van specifieke behoeften (denk aan sport, aan gebedsruimte of een aangepast aanbod in het bedrijfsrestaurant), anderen kunnen collectief zijn of juist erg gericht op individuele casussen.

### *Anders denken over invullen functie*

Het patroon bij werving en selectie is gericht op: bepalen opgave -> maken vacature -> werving en selectie op basis van vacature. Hierdoor maken mensen met een beperking, een extra uitdaging door de (culturele) afkomst, beperkte ervaring of verminderde productiviteit (leeftijd, begeleidingsvraag of grotere kwaliteitsbijsturing etc) nauwelijks kans op een baan. Een quote van een van de respondenten (H1):

*"Ik denk dat de rode draad is dat we elke keer de ideale werknemer willen. Sociaal vaardig, expert in het vak, ervaren; het bekende schaap met de 5 poten. Ik denk dat dit gezien de ontwikkelingen op bijvoorbeeld de arbeidsmarkt en cultuur in de organisatie achterhaald is."*

Er wordt (spreekwoordelijk) gezocht naar het schaap met 5 poten en het schaap met 3 poten voldoet niet. Een leidinggevende heeft hierin weinig mogelijkheden voor maatwerkafspraken. Alleen bij een gedeeltelijk arbeidsongeschiktheid is een (administratief intensieve) mogelijkheid om af te wijken van functievereisten of belasting van de medewerker. Er kan meer handelingsperspectief gecreëerd worden door bijvoorbeeld functiedifferentiatie te faciliteren of de beloning naar productiviteit mogelijk te maken. Dergelijke maatregelen moeten wel begrensd worden om misbruik te voorkomen. Dit (begrenzen) kan door een beoordeling altijd vanuit 4 ogen principe te doen, door een deskundigen oordeel te raadplegen, door een maximale afwijking in beloning collectief vast te leggen of door éerst de beloning en daarna het hierbij passend werk te bepalen. Het in openheid bepalen van de arbeidswaarden volgens afgesproken spelregels voorkomt dat het reeds aanwezige personeel zich onrechtvaardig behandeld voelt en voorkomt bovendien dat de lat voor een nieuwkomer in een functie onbereikbaar hoog blijft (en de medewerker niet conform functie functioneert).

## 6.6 Vaardigheid in het uitvoeren van opgaven en doelen

Een inclusieve organisatie met diversiteit kan bijdragen aan een fijne werkomgeving waarin medewerkers makkelijker tot goede prestaties komen. Het helpt ook om medewerkers te werven en behouden in de organisatie. De vaardigheid van de organisatie wordt groter als ook op opgaveniveau sprake is van een divers samengesteld team in een inclusieve (gelijkwaardige) werkomgeving. Juist

---

<sup>18</sup> Zie :Ik ben Harrie (CNV jongeren, 2024)

dan komen innovatieve ideeën, samenwerking, flexibiliteit tot uiting. Daarvoor moet diversiteit en inclusie niet alleen op organisatieniveau maar juist ook op team of opgaveniveau beoordeeld worden.

## 6.7 Interventies

Uit literatuur, ervaring, gesprekken zijn veel interventies denkbaar die bijdragen aan een meer divers en inclusieve werkomgeving. Op de hier volgende pagina's is een aangepaste CIMO (context, Interventie, Mechanisme, outcome) model toegepast om verschillende interventies te beschrijven en te structureren naar opgave. Aan het schema is de bronhouder (werkgevers, HRM, leidinggevenden etc) toegevoegd.

Het schema moet niet gelezen worden als een keuzemodel of spoorboekje. Een dergelijk spoorboekje heeft geen meerwaarde zonder éérs te beoordelen hoe een organisatie of bedrijfs onderdeel functioneert en wat het presteert. Elke organisatie en elk team is verschillend en heeft verschillende opgaven, dus elke organisatie en elk team zal meer of minder behoefte hebben om interventies in te zetten. Het is ook geen keuzemodel waarin één of twee interventies geprikt kunnen worden die er vervolgens voor leiden dat een organisatie inclusief of divers wordt. Het geheel aan interventies draagt bij, mits het gezien wordt vanuit de opgave van de organisatie of het bedrijfs onderdeel.

Het overzicht geeft interventies uit literatuur en praktijkonderzoek en voor elke interventie een referentie gegeven. Meestal komen interventies niet uit één onderzoek of alleen uit praktijk. Het schema dient vooral om de sector, organisaties, HR afdelingen en leidinggevenden handelingsperspectief te bieden. Hoe pak je dit aan, wie is aan zet?

*In het schema wordt diversiteit en inclusie afgekort als D&I.*

Interventies gericht op het verkrijgen van meer diversiteit liggen veel in de werving en selectieprocessen. Omdat de start van een nieuwe medewerker heel bepalend is voor het verdere verloop van de functie invulling (Dobbin & Kalev, 2002) is hier ook de eerste fase van starten meegenomen (het onboarden).

<i>Context</i>	<i>Interventie</i>	<i>Mechanisme</i>	<i>Outcome</i>	<i>Bronhouder(s)</i>
De belangrijkste bron voor meer diversiteit is werving en selectie.	Stel (collectief of op organisatieniveau) richtlijnen op voor werving en selectie. Informeer en instrueer HR adviseurs en leidinggevenden, begeleid selectiecommissies. Ontdek nieuwe platforms om medewerkers te werven. Bron: respondenten en literatuur (Dobbin & Kalev, 2002)	Door meer bewustwording en instructie ontstaat meer draagvlak en meer handelingsvaardigheid om in de werving en selectie tot meer diversiteit te komen.	Er wordt meer bewust geselecteerd gericht op D&I. Er ontstaat meer diversiteit in het personeelsbestand	Werkgevers-organisatie, HRM, leidinggevenden
Besteed aandacht aan de aansluiting van nieuw personeel met een iets afwijkende achtergrond	Creëer een omgeving waarin medewerkers met een aanvullende hulpvraag begeleidt worden (intern opleiden, "Harrie", werkbegeleiders). Instrueer of train leidinggevenden, begeleiders en mentoren. Bied interne opleiding voor (nieuwe) medewerkers. Bron: A&O fonds; (Dobbin & Kalev, 2002)	Het "landen" in een organisatie wordt begeleid, knelpunten worden gesignaleerd en opgepakt.	Tijdens, en waar nodig na de onboarding wordt medewerker in staat gesteld om te landen en een eigen plek in de organisatie te vinden	HRM, leidinggevenden
Werving en selectie is gericht op de "klassieke" aanpak. Dit past minder goed bij een grote groep "andere" medewerkers	Gebruik alternatieven om medewerkers aan de sector te binden. Gebruik functiedifferentiatie, job creation. Selecteer een kandidaat en vul daarna een	Door de klassieke manier van werving spreekt de sector steeds dezelfde type mens aan in een steeds krappere arbeidsmarkt. Het potentieel van arbeidsgroepen met	Werken in de sector wordt toegankelijk voor een grotere groep mensen uit de arbeidsmarkt. Leidinggevenden hebben meer mogelijkheden voor	Werkgevers (CAO), HRM, leidinggevenden

	passende functie in. Gebruik loonwaardemeting of functiedifferentiatie om beloning vast te stellen. (bron: bijdrage gemeente Arnhem op symposium A&O fonds)	een meer diverse achtergrond wordt zo niet ingezet.	maatwerk afspraken en belonen. Dit maatwerk belonen is (in CAO, HRM beleid) gereguleerd zodat dit transparant en eerlijk verloopt	
--	---	---	---	--

Interventies om tot een meer inclusieve werkomgeving te komen zijn gericht op het versterken van de drie randvoorwaarden. Er zijn daarnaast interventies in faciliteiten mogelijk (sport, gebedsruimte, halal in restaurant etc). Deze kunnen vraag-gestuurd aangeboden worden en zijn daarom niet expliciet in het CIMO opgenomen.

<i>Context</i>	<i>Interventie</i>	<i>Mechanisme</i>	<i>Outcome</i>	<i>Bronhouder(s)</i>
De cultuur moet voldoende "open" of inclusief zijn om met een diverser personeel (goed) te kunnen werken.	Het duiden van de gewenste openheid en omgangsvormen is essentieel om de optredende cultuur te kunnen verifiëren. Wat zijn de niet onderhandelbare afspraken en welke consequentie geldt als je deze grenzen overschrijdt. Bronnen: interviews, literatuur o.a. (Dobbin & Kalev, 2002)	Het geven van duidelijke grenzen en deze niet onderhandelbaar te verklaren geeft elke medewerker een referentie (van directiekamer tot bosmaaier: iedereen houdt zich aan dezelfde afspraak).	Leidinggevenden hebben een referentie en handelingsperspectief of belonend en corrigerend te kunnen optreden. Medewerkers weten wat wel en niet toelaatbaar is. Er kan open gesprek en dialoog plaatsvinden.	Topmanagement
De cultuur moet voldoende "open" of inclusief zijn om met een diverser personeel (goed) te kunnen werken.	Cultuurverschillen vergen afspraken over gedrag op het werk. Afspraken over stiptheid, verzuim, bejegening. Het betreft verwachtingen van werkgever én werknemer. Het gesprek voeren, afspraken vastleggen in functioneringsgesprekken en de inzet van (financiële) prikkels kan problemen voorkomen. Medewerkers	Het bespreken en vastleggen van afspraken helpt problemen (van irritatie tot conflicten) te voorkomen en scheppen maatwerk voorwaarden voor medewerkers om binnen kaders eigen	Leidinggevenden hebben meer oog voor cultuurverschillen en middelen om daar goed mee om te gaan.	HRM, leidinggevenden

	hebben begrensde ruimte en weten hoe om te gaan met zorgtaken, sport, ouderschap, verzuim etc (Vries, 2017)	invulling te geven aan- en in het werk		
De top van de organisatie moet in samenstelling en voorbeeldgedrag diversiteit en inclusie stimuleren	In het aanstellen van managers, het formeren van projectgroepen en het dagelijks gedrag kan het topmanagement voorbeeldgedrag laten zien. Dit goede voorbeeld wordt door velen binnen een organisatie als referentie gezien op eigen handelen. Ook het handelen op optredende problemen (met ongewenst gedrag) heeft een grote voorbeeldfunctie en referentie voor de organisatie. Handelingsvaardigheden in complexe en gevoelige situaties rond ongewenst gedrag desgewenst vergroten met training. (bronnen, interviews, literatuur o.a. (Celik, 2013) (Vries, 2017)	Door als directie of topmanagement duidelijk te zijn in gewenste omgangsvormen en hier bedrijfswaarden aan te koppelen ontstaat een referentiekader waar medewerkers op aangesproken kunnen worden. Door te laten zien dat de top van de organisatie hier naar handelt geeft het voorbeeldgedrag voor de hele organisatie.	Medewerkers hebben een juiste referentie, worden bevestigd in eigen handelen. Operationeel leidinggevendenden kunnen medewerkers aanspreken op gedrag. Het top management heeft handelings-vaardigheid en perspectief bij optredende knelpunten van ongewenst gedrag, discriminatie etc.	Topmanagement
Leidinggevendenden moeten kunnen sturen naar een inclusieve werkomgeving	Inclusief leiderschap vergt inzicht in de behoeften van medewerkers, in mechanismen waarin knelpunten kunnen ontstaan en mogelijkheden waarmee D&I de teamprestaties flexibiliseert of innovatiever maakt. Het vergt een leiderschap waarin transparant gesprek plaatsvindt over gedrag van individuen en groepen. Leidinggevendenden kunnen kennis en vaardigheden vergroten om te beoordelen wat nodig is voor een	Hoe beter de leidinggevende is uitgerust om een inclusieve werkomgeving te creëren, hoe kleiner de kans dat zich (ongemerkt) problemen opdoen. De teamprestatie gaat omhoog naar mate de vaardigheden van leidinggevende en het team toeneemt om samen	Op teamniveau heerst een open sfeer waarin D&I bespreekbaar is. Er zijn verschillen tussen collega's en die mogen er zijn. Er zijn werkafspraken en daar houdt iedereen zich aan of er wordt op gecorrigeerd.	Leidinggevendenden, HRM

	inclusieve werkomgeving. Bron o.a. (Dobbin & Kalev, 2002) (Homan, 2019)	te werken in een diverse omgeving.		
Leidinggevenden moeten kunnen sturen naar een inclusieve werkomgeving	In gesprek en/of training, actief het handelingsperspectief van leidinggevenden vergroten (Dobbin & Kalev, 2002) (Vries, 2017)	De leidinggevende is handelingsbekwaam het bieden van een inclusieve werkomgeving	Werknemer voelt zich gewaardeerd en gerespecteerd ongeacht achtergrond	Leidinggevenden, HRM

Het is essentieel dat gebeurtenissen waar ongewenst gedrag plaatsvindt op goede wijze wordt afgehandeld. Het voorkomt escalatie van problemen en is een middel om medewerkers ondanks minder goede ervaringen te behouden. In HRM terminologie gaat het over een vangnet.

<i>Context</i>	<i>Interventie</i>	<i>Mechanisme</i>	<i>Outcome</i>	<i>Bronhouder(s)</i>
Het succes van D&I is afhankelijk van de randvoorwaarden, maar essentieel is dat er op juiste manier wordt omgegaan met optredende problemen.	In de organisatie is een toegankelijk vangnet voor medewerkers die ongewenst gedrag ervaren. Dit kan een bedrijfsarts of maatschappelijk werk zijn maar ook een vertrouwenspersoon, een groep medewerkers, ondernemingsraad, leidinggevende. De mogelijkheden moeten duidelijk en toegankelijk (laagdrempelig) zijn. Bejegeningklachten worden nooit genegeerd. (Bron, o.a. interview SD)	De aanpak bij ongewenst gedrag wekt vertrouwen bij medewerkers.	Problemen met bejegening worden tijdig gemeld en worden niet onnodig groter. Organisaties zijn vaardig in het respectvol afhandelen van meldingen en klachten.	Topmanagement, HRM, leidinggevenden
Leidinggevenden hebben een belangrijke rol in de "eerste opvang" na ongewenst gedrag. De primaire reactie van een leidinggevende is bepalend voor het verdere verloop.	Leidinggevenden trainen op omgang met ongewenst gedrag. Hoe escalatie te voorkomen, hoor en weder hoor toepassen etc. Bronnen; (Vries, 2017), interviews.	Ongewenst gedrag wordt op respectvolle en juiste manier opgevangen.	Medewerker voelt zich gehoord en onbedoelde escalatie wordt voorkomen. Aanpak leidt tot meer respectvol samenwerken. Medewerkers blijven	Leidinggevenden, HRM

			behouden voor organisatie.	
--	--	--	----------------------------	--

De meerwaarde van een divers personeel en inclusieve samenwerking wordt ingezet om doelen beter te realiseren

<i>Context</i>	<i>Interventie</i>	<i>Mechanisme</i>	<i>Outcome</i>	<i>Bronhouder(s)</i>
Samenstelling van een projectgroep, vakgroep of team	Een organisatie kan divers en inclusief zijn en op teamniveau juist heel weinig. Is er sprake van repeterend werk dan is diversiteit en inclusie alleen goed voor een fijn werkklimaat. Innovatieve projecten, flexibele producten, ontwikkelvaardigheden vragen een divers en inclusief werkklimaat. De samenstelling van (project)teams, werkgroepen, sollicitatiecommissies bepaald in grote mate of D&I tot grotere prestaties leidt. Leidinggevenden kunnen in de samenstelling van teams actief gebruik maken van D&I. Dit vergt inzicht, kennis en vaardigheden in het samenstellen van groepen. Bron o.a. (Dobbin & Kalev, 2002)	Een divers team maakt een groep creatiever, flexibeler en innovatiever. Dit is gewenst bij een complexe opgave en onhandig bij repeterend en voorspelbaar werk. Wordt diversiteit ingezet als middel om de groep creativiteit en innovatiekracht te geven, dan wordt hier bij de samenstelling van een team al rekening mee gehouden.	Bij werving en selectie, bij het formeren van projectteams en andere samenwerkingsvormen wordt rekening gehouden met de vaardigheden die een divers team kan bieden.	Leidinggevenden



Het CIMO formuleert interventies die operationeel nog vrij abstract ervaren kunnen worden, maar er kunnen meer (vaak kleinere) interventies bijdragen aan meer inclusie en diversiteit op de werkvloer. Denk hierbij aan faciliteiten of het aanspreken / feedback geven van medewerkers en het regulier bespreken van gewenste gedragsvormen. Elke leidinggevende heeft hierin eigen handelingsperspectief dat het in kan zetten naar eigen inzicht. De interventies worden situationeel duidelijk als er gedacht en gehandeld wordt vanuit het bewustzijn dat diversiteit en inclusie nodig is voor een gelijkwaardige samenwerking en het realiseren van organisatiedoelen.

Het waterbeheer is een relatief kleine sector met 21 waterschappen en een beperkt aantal medewerkers bij gemeenten, provincie, rijksoverheid. Het maakt samenwerking in de HRM mogelijk, en wellicht ook nodig om medewerkers te interesseren, op te leiden en te behouden voor de sector. Het is goed om hierbij te kijken naar de toekomstige, diversere arbeidsmarkt. Nieuwe generaties, mensen met een andere culturele achtergrond, senioren of mensen met een arbeidsbeperking hebben andere wensen en motivaties om te gaan werken. Ook het opleidingsniveau en de opleidingsachtergrond van medewerkers is steeds diverser. Een diverser arbeidsaanbod maakt ook dat het beeld / imago van de werkgever moet aansluiten bij deze groepen. Dit imago kan sectorbreed uitgedragen worden, individuele werkgevers moeten dit in de eigen organisatie ook kunnen waarmaken. Een aantal trends in het "nieuwere werken" (Wal, 2017) zijn:

- Werk wordt minder vaak door specialisten / eenlingen gedaan en meer door projectteams en adhoc samengestelde teams. Dit samenwerkingsgericht oplossen wordt getraind in opleiding en past bij nieuwere generaties maar minder goed bij mensen die op instructieniveau werken.
- Medewerkers worden kritischer op inhoud (zingeving) en organisatiecultuur: vind ik dit leuk genoeg, helpt het mij in mijn ontwikkeling? Maar deze trend is niet voor iedereen van toepassing, soms is werk ook gewoon werk en handig omdat het dicht bij huis is.
- Bij werkgevers ontstaat een verschuiving van "proces centraal" naar "opgave centraal" en "medewerker centraal". Dit vergt een faciliterende of coachende stijl van leidinggeven binnen duidelijke bedrijfswaarden en kaders. Voor verschillende groepen uit de arbeidsmarkt is dit "opgave centraal" juist lastig, en is behoefte aan duidelijke, gestructureerde processen en instructie. Het vergt (van leidinggevendenden) dat werkaanbod en instructie minder eenduidig en meer gericht op de groep wordt aangeboden. Samenwerkingsvormen worden complexer maar sluiten zo wel beter aan op de behoeften en doelen.

Tijd en plaats onafhankelijk werken neemt toe en mede daardoor ook de digitalisering. Inspanningen om alle medewerkers voldoende digitaal fit te houden kunnen niet altijd collectief uitgevoerd worden, een toenemende groep medewerkers heeft individuele hulpvragen. Organisaties moeten zich afvragen welk basisniveau van medewerkers wordt gevraagd en hier actief op begeleiden / sturen om te voorkomen dat medewerkers verbinding met organisatie en collega's verliezen.

## 7. Conclusies

---

De arbeidsmarkt verandert, de opgaven in het waterbeheer veranderen. In de watersector ligt een uitdaging om personeel aan te trekken en te behouden. De sector is niet erg divers van samenstelling maar dit verandert. Vanuit deze achtergrond en context is de onderzoeksvraag voor dit rapport gedefinieerd: Wat kan de watersector doen om met diversiteit en inclusie beter de (nieuwe) doelen te realiseren?

Diversiteit en inclusie binnen een sector of organisatie kunnen leiden tot meer creativiteit en vaardigheden om samen te werken. Dit past in de opgaven van de watersector om meer flexibel, omgeving gericht, innovatief en wendbaar te worden. Het is logisch, en gezien de arbeidsmarkt noodzakelijk om hier meer aandacht en inspanning voor te leveren dan de sector in het verleden heeft gedaan. In afgelopen periode (1½ jaar) is hier vooral landelijk dan ook meer aandacht voor.

Dit onderzoek laat zien dat er mogelijkheden zijn om beter met diversiteit en inclusie om te gaan, en dat dit tot betere prestaties in de uitvoering van opgaven kan leiden. *Kan*, omdat er in andere sectoren of organisaties waar naar meer diversiteit werd gestreefd óók problemen en nieuwe knelpunten ontstonden. Dit onderzoek laat zien dat het streven naar diversiteit alleen niet genoeg is; een sector, organisatie of (functioneel) team zal ook voldoende inclusief moeten zijn om de meerwaarde van een diverse personele samenstelling te kunnen benutten.

De sector kan veel doen en ontwikkelen en hier zijn in dit rapport verschillende interventies voor gedefinieerd. Het is echter wel van belang om dit integraal (op alle niveaus in een organisatie) aandacht te geven. Dit is geschematiseerd in het onderzoeksmodel, waar een belangrijke rol is gedefinieerd voor het topmanagement en leidinggevenden in het uitdragen en sturen naar een inclusieve werkomgeving. Dit wordt in dit rapport zo essentieel gezien dat het verwoord is als "Randvoorwaarde". Het betreft voorbeeldgedrag, sturing en het uitdragen van (niet onderhandelbare) waarden die het mogelijk maken om een cultuur te krijgen met een inclusieve werkomgeving. Vanuit deze cultuur waarin elke medewerker zich gelijkwaardig en onderdeel van de organisatie voelt, zal ook aandacht en kennis moeten zijn om nieuwe collega's met een steeds diversere achtergrond te begeleiden en te laten "landen" in de organisatie (mentoring en onboarding). Tot slot helpen beleid en interventies om concreet te worden en stappen te zetten.

Diversiteit en inclusie kan als een groot en complex onderwerp gezien worden waar bovendien politieke en maatschappelijke bronnen sturing hebben. Het lijkt lastig te beïnvloeden in het doorbreken van groepsvorming en groepsdenken zoals in de proloog van dit stuk is beschreven. Het kan óók klein en persoonlijk zijn als het gaat om de keuze iemand met een andere achtergrond in dienst te nemen en te begeleiden naar een volwaardige / gelijkwaardige plek in de organisatie. In het praktijkonderzoek wordt voorkeur gegeven aan dit laatste: start met kleine stappen en doe die goed. Daarmee wordt óók een beroep gedaan op het faciliteren vanuit de sector, de top van de organisatie en leidinggevenden om dit mogelijk te maken en een veilige en inclusieve werkomgeving te bieden.

## 8. Discussie

---

Dit onderzoek is uitgevoerd in een snel veranderende context. Door de coronacrisis en geopolitieke veranderingen verandert ook de arbeidsmarkt snel. In korte tijd zien we in Europa een politieke “ruk naar rechts” waardoor ook de context van een inclusieve samenleving (en werkomgeving) verandert. En in de organisatie waar de casus is uitgevoerd heeft zich tijdens het onderzoek een reorganisatie plaatsgevonden met veel veranderingen in zowel de topstructuur, de operationeel leidinggevenden als de werkwijze. De helft van de respondenten heeft inmiddels een andere baan en een aantal daarvan buiten de organisatie. Een onderzoek dat in 2025 zou starten zou zowel bij respondenten in het onderzoek als in bewustzijn rond inclusie in de sector verschillen met dit onderzoek.

Ook op sectorniveau is de aandacht voor het thema diversiteit en inclusie gegroeid. Samengevat zou een typering van “iets minder onbewust – onbekwaam” nu beter passen. Het moeilijk vinden van personeel is merkbaar en de diversiteit in man-vrouw verhouding, leeftijd neemt al toe. De ontwikkelingen passen in een groei van bewustzijn – en handelen, zoals dat in dit onderzoek eigenlijk al is aangegeven.

Landelijk hebben een aantal schandalen in andere sectoren waarin sprake was van ongewenst gedrag in combinatie met slechte leiding de media aandacht getrokken. Na een aantal schandalen kunnen bedrijven haast niet meer weggkomen met “onbekendheid over knelpunten met diversiteit en inclusie”. Dit legt hogere urgentie bij “achterblijvende sectoren” om hier concreet beleid en invulling aan te geven.

### *Interventies*

Er zijn veel interventies mogelijk. Tegelijk laat meer recente literatuur en opinie (Tiggelaar, 2023) zien dat niet alle interventies en acties om problemen te voorkomen evenveel effect hebben. Zeker over het “trainen” van leidinggevenden is onderzocht dat dit maar een korte tijd effect heeft. Dit onderstreept dat organisaties op veel meer onderdelen inclusief moeten worden en niet alléén op operationeel leidinggevenden kunnen vertrouwen.

Het CIMO in dit onderzoek geeft zeer uiteenlopende interventies, maar dit moet echt in de context en probleemstelling van een specifieke sector en organisatie bepaald en ingevuld worden. Het is bijvoorbeeld interessant om te kijken hoe diversiteit en inclusie werkt in zelfsturende teams, samenwerkingsvormen van zzp-ers of organisaties die meer politiek dynamisch of commercieel gericht zijn dan de watersector. Ook binnen de sector verschillen organisaties van elkaar net zoals afdelingen of teams binnen een organisatie een eigen dynamiek, cultuur en opgave kunnen hebben. Het vergt zelfkennis en analyse op organisatie / teamniveau om de interventie te bepalen met het meest gewenste effect.

In een voor de watersector redelijk nieuw vraagstuk is nauwelijks onderzoek uitgevoerd in de context van diversiteit en inclusie voor het beter realiseren van doelen. Logisch dat het A&O fonds hierbij aangeeft behoefte te hebben aan een 0 - meting. Interessant is om te meten en beoordelen hoe de sector groeit in kennis en vaardigheid als het thema breder dan alleen het A&O fonds en de HRM afdelingen wordt besproken, en organisaties duidelijk standpunt innemen en dit uitdragen. Uit het praktijkdeel van dit onderzoek lijkt een behoorlijke bereidheid te zijn om hierin te groeien mits de sector “wakker” wordt en het thema aanpakt. Ook nieuwe diverse instroom zelf zal het gesprek op organisatie en sectorniveau mogelijk helpen om aandacht te houden en de thema’s diversiteit en inclusie te agenderen.

### Beperkingen in dit onderzoek

Door te onderzoeken wat de sector kan doen en doet is het óók gericht op de plekken waar potentieel is of beweging ontstaat om anders met diversiteit of inclusie om te gaan. Het praktijkonderzoek betreft respondenten en medewerkers die soms al intrinsiek gemotiveerd zijn om meer divers en inclusief te worden. Een aantal respondenten geeft aan dat het thema voor hen niet relevant of actueel is, het is goed denkbaar dat in de sector een grote groep “neutraal” staat in dit onderwerp. Er zullen ook medewerkers zijn die tegen een verandering zijn of er geen nut in zien. Deze groep is niet geraadpleegd. Wel waren zowel in de theorie als in het praktijkonderzoek knelpunten en obstakels uitkomst van onderzoek. Deze zijn niet geverifieerd en er is niemand gesproken die zich intrinsiek tegen een verandering verzet. Vanuit de maatschappelijke en politieke context is te verwachten dat dergelijke “tegengeluiden” er ook in de watersector zullen zijn. Dit tegengeluid is lastig te raadplegen omdat het ook wel als discriminerend, incorrect of onwenselijk wordt gezien om je hierover uit te spreken en gesprekken daarover dus meer in wandelgangen en onder water blijven.

Een andere beperking is dat niet alle waterschappen in de sector zijn geraadpleegd. De casus betrof één van de 21 waterschappen en hoewel conclusies goed overeenkomen met het landelijke / sector brede beeld is niet uit te sluiten dat er individuele organisaties anders naar de opgaven kijken of op een ander volwassenheidsniveau is in het handelingsvermogen rond diversiteit en inclusie. De verwachting, de onderbouwing door data is dat de verschillen niet groot zijn maar dit is niet als zodanig bij elke organisatie afzonderlijk geverifieerd.

In dit onderzoek is uitgegaan van een situatie rond begin 2024, maar er is een ontwikkeling op gang gekomen waarin zowel op sectorniveau als bij individuele waterschappen stappen worden gezet. Een goed voorbeeld is de bijeenkomst van het A&O fonds in maart 2024 die in dit onderzoek is meegenomen (het vervolg in november 2024 niet). Mogelijk is er eind 2024 al een verandering ingezet en is de sector inmiddels iets minder onbewust geworden dan uit dit onderzoek blijkt.

### Reflectie op de scope van het onderzoek

Dit onderzoek heeft geen rekening gehouden met de politiek / maatschappelijke omgeving en dus de maatschappelijke context. Dit is verdedigbaar omdat politieke omstandigheden snel kunnen veranderen en de opgaven voor de watersector een veel langdurigere scope hebben. Maar politiek / maatschappelijke gebeurtenissen zoals in de looptijd van dit onderzoek (vooral in het jaar 2024) kunnen wel invloed hebben op het draagvlak en de wil om meer divers of inclusief te worden. Tegelijk staat deze politiek maatschappelijke verandering los van de noodzaak voor de watersector om toch te veranderen naar een meer diverse en inclusieve werkomgeving. De vooral politieke omstandigheden kunnen hier helpend of vertragend in zijn maar zullen de onderzoeksresultaten niet veranderen. In aanloop naar het presidentschap van de heer Trump in Amerika hebben meerdere grote bedrijven afscheid genomen van het eigen diversiteitsbeleid. Ook in Europa is het politiek klimaat niet erg gericht op inclusie, zeker niet waar het om mensen met niet westerse afkomst gaat. Evengoed is ook duidelijk dat arbeidskrachte in het vervoer, landbouw etc maakt dat diversiteit en inclusie nodig is om de sectoren draaiend te houden.

De scope betrof ook een gehele sector en niet bijvoorbeeld één inliggende organisatie. Dit laatste

Net binnen Algemeen Economie Sport Media en Cultuur Achterklap Shop



Door onze nieuwsredactie

22 jan 2025 om 06:19  
Update: 4 dagen geleden

2.4K reacties

Delen

**Donald Trump heeft op de tweede dag van zijn presidentschap de aanval geopend op het diversiteitsbeleid binnen de Amerikaanse overheid. Woensdag om 17.00 uur moeten alle werknemers van deze zogeheten DEI-programma's met betaald verlof zijn gestuurd.**

De afdeling personeelszaken van de Amerikaanse regering heeft dinsdag een memo met de deadline verstuurd, meldt [CBS News](#). Het is de bedoeling dat iedereen die met betaald verlof wordt gestuurd later definitief vertrekt. DEI staat

*Figuur 10.1 Bron: Nu.nl 22/01 2025.*

had mogelijk meer maatwerk interventies op kunnen leveren maar zonder een sector brede verandering heeft dit voor een enkele organisatie ook minder impact en draagvlak. Daarbij blijkt de wisselwerking tussen directeuren, het sector brede A&O fonds en de individuele organisaties zo groot dat het goed was om vanuit het beleidsvormende landelijke kader te onderzoeken en niet een individueel waterschap. Hoewel in het onderzoek ook is aangegeven dat de watersector uit meer dan alleen waterschappen bestaat, is er in het onderzoek vooral focus geweest op de waterschappen. Ook hiervoor geldt dat de collectieve waterschappen steeds meer een landelijk leidende rol spelen in het waterbeheer en dus in de sector. Een verandering in het collectief van de waterschappen zal de veel kleinere groep waterbeheerders bij gemeenten en Rijkswaterstaat waarschijnlijk doen meebewegen als diversiteit en inclusie veel meer de "norm" wordt voor samenwerking.

#### *Reflectie op onderzoekstelling en onderzoekmodel*

Dit onderzoek is gestart met een onderzoekstelling waarin de relatie tussen diversiteit en inclusie en het beter presteren van organisaties is verwerkt. Binnen het onderzoek is deze relatie bevestigd en onderzocht onder welke condities en voorwaarden dit plaats vindt. Er is tevens onderzocht waarom een dergelijke relatie niet zou opgaan, en hier zijn ook voorbeelden van. Er is geen harde scheidslijn te geven wanneer diversiteit en inclusie beter of slechter in staat is tot het realiseren van opgaven. Evenwel is er aanleiding genoeg om de uitdagingen van de waterschappen complex, samenwerking gericht en flexibiliserend te noemen en dus vallend onder de versterking van de relatie. Hierbij opgemerkt dat diversiteit op zichzelf een beperkt positief veranderpotentieel heeft en vooral de inclusie zorgt voor duurzame positieve verandering in een organisatie.

#### *Reflectie op conceptueel model*

In dit onderzoek is tot een conceptueel model gekomen in de positieve stelling dat diversiteit en inclusie toe betere prestaties leidt. In het onderzoek is naar voren gekomen dat dit zeker niet vanzelfsprekend is, maar altijd gezien moet worden in de context van het type werk, de complexiteit en gevraagde flexibele dienstverlening. Daarmee sluit het model mogelijk bedrijfsonderdelen uit die juist weinig dynamiek, innovatie of flexibilisering vergen. In een aantal ICT onderdelen is het bijvoorbeeld goed denkbaar dat een wat meer conservatieve houding in de cybersecurity te prefereren is boven een heel flexibele innovatieve houding met hogere risico's. Ook in het dagelijks beheer van dijken en de handhaving op afwijkingen is te veel omgeving bewust meedenken en flexibiliteit eerder een bedreiging dan een oplossing.

Het conceptueel model gaat uit van een huidig ongewenste situatie ter verandering naar een gewenste situatie, en geeft uitsluitend maatregelen en interventies om daar te komen. Hoe deze te bereiken, of hoe bijvoorbeeld bij te sturen als genomen maatregelen niet tot een verandering leiden, is in dit onderzoekmodel niet opgenomen. Het schetst de noodzaak om voor implementatie nader te onderzoeken hoe en in welke volgorde interventies uit te voeren en resultaten ervan te meten.

#### *Reflectie op de literatuur*

Er is nationaal en internationaal veel onderzoek gedaan naar diversiteit en (meer recent) inclusie. Hier is ook veel van gebruikt voor dit onderzoek. Ik heb geleerd dat bij onderzoek over diversiteit – maar ook van inclusie, wel in ogenschouw genomen moet worden in welke context dit is uitgevoerd. Evaluaties van de nationale politie hoeven niet eenzelfde achtergrond te hebben als de watersector, en bij internationaal onderzoek moet in ogenschouw genomen worden dat maatschappelijke structuren en waarden, klassen of politieke omgeving invloed hebben op hoe diversiteit beleefd wordt, wat maatschappelijk geaccepteerd is of niet en welke knelpunten en successen worden onderzocht. Concreet: uiteraard verschilt het nog al of een onderzoek over de rol van vrouwen in een bedrijf wordt uitgevoerd in India, America, Syrië of west Europa. Dit geldt sterker als hier de LHBTI in ogenschouw wordt genomen. Ook commercie of publieke organisatie, of de in dit onderzoek aangehaalde context van complexiteit of eenvoud van type werk, kan invloed hebben op de wijze van samenwerking binnen

een branche en dus op de knelpunten en successen van diversiteit en inclusie. Het is goed om deze context in ogenschouw te nemen voor er specifieke conclusies uit worden getrokken voor een Nederlandse sector.

Dit geldt in zekere zin ook over voorgestelde maatregelen uit onderzoek op nationaal niveau. Er is uit het praktijkonderzoek gebleken dat er behoefte is aan (priori)tijd maar ook aan kennis om medewerkers goed te begeleiden. Het trainen van leidinggevendenden lijkt een logische oplossing om die kennis te vergroten, maar uit recente publicatie (Tiggelaar, 2023) wordt juist gesteld dat de impact van trainen van korte duur is. Dit lijkt haaks op elkaar te staan. Ook hier kan context bepalend zijn (in welke fase van volwassenheid is de organisatie, betreft het enkel training of is het onderdeel van een veel bredere aanpak).

### *Implicaties voor de theorie*

Dit onderzoek draagt in academische zin bij aan kennis over diversiteit en inclusie in de watersector. Voor deze sector is diversiteit en inclusie een (nog) beleidsarm onderwerp waarin ook het kennisniveau zich pas recent ontwikkeld. Dit onderzoek kan daar goed in bijdragen. Maar ook buiten de watersector kan dit onderzoek bijdragen aan kennis. In een technisch uitvoerende omgeving (in het ruimtelijk domein) is ook sprake van arbeidsschaarste en complexe uitdagingen. Dit maakt dat onderdelen van dit onderzoek relevant kunnen zijn voor veel meer sectoren. Een vergelijking met gemeenten of provincies lijkt logisch maar grote bedrijven en sectoren als afvalverwerking, transport, de grond – weg – en waterbouw, energie hebben complexe opgaven in een krappe arbeidsmarkt.

De relatie tussen het voorkomen van diversiteit en het (positief of negatief) beïnvloeden van prestaties is niet nieuw. Wel zijn in dit onderzoek voorwaarden omschreven waarin deze specifiek voor de watersector in positieve zin kunnen bijdragen aan het uitvoeren van doelen. Ook is in dit onderzoek duidelijk geworden dat meerwaarde door diversiteit en inclusie vooral vaardigheden als innovatie, creativiteit, flexibiliteit oplevert en dat diversiteit en deze vaardigheden niet helpend zijn in een gestandaardiseerde (productie) omgeving.

De context en omgeving waarin een organisatie of sector opereert is ook van belang. In een omgeving waar veel arbeidsaanbod is of een cultuur met een andere drijfveren, hiërarchie of klasse indeling zijn vraagstukken rond inclusie en samenwerking anders dan in het publiek domein van de West-Europese context. Ook de politiek wil of het vanuit organisaties aangaan of juist negeren van complexe vraagstukken geeft een andere kijk op (de noodzaak van) diversiteit en inclusie.

In de theorie wordt veel aangegeven op *wat* er nodig is om meer divers of inclusief te worden, maar er wordt niet onderzocht *hoe* dit te doen en in *welke volgorde* maatregelen het meest succesvol zijn. Respondenten uit dit onderzoek geven hierin wel een duidelijke voorkeur: begin met kleine stappen en begin met het gesprek, bewustwording, een referentie in de vorm van bedrijfswaarden of gewenste omgangsvormen. Dit moet (opnieuw) gezien worden vanuit de context van de watersector en de opgaven die hier actueel zijn.

Daarbij is ook de in par 1.9 aangehaalde zakelijke scope aanvullend in de academische omgeving. Deze "kijkrichting" is niet nieuw maar het is wel bijzonder om vanuit een integrale scope het onderwerp diversiteit en inclusie als *middel* te zien om specifieke doelen te realiseren (in een beleidsarme sector op dit gebied).

Als laatste; er is veel literatuur geraadpleegd wat een deel of specifiek onderwerp rond diversiteit en inclusie beschrijft. Dit is goed en verdiepend maar elk onderdeel dient wel in de context van een gehele organisatie en pallet van organisatiemaatregelen te worden gezien. Vanuit dit onderzoek wordt het belang aangegeven om integraal, van topmanagement tot werkvloer te werken aan diversiteit en inclusie. Dit is geen vernieuwende analyse maar het belang wordt met dit onderzoek wel (nogmaals) onderschreven. Dit is zeker óók van belang bij gedetailleerd vervolgonderzoek op specifieke maatregelen of mechanismen; de context, de aard van de opgaven en het gehele pallet aan maatregelen om iets te veranderen is bepalend voor de uitkomsten en niet één specifiek onderdeel.

### *Aanbevelingen voor vervolgonderzoek*

Dit onderzoek is gericht op de vraagstelling wat de sector kan doen om meer divers en inclusief te worden. Dit levert een scala aan mogelijke interventies op waarvan gesteld wordt dat deze in samenhang gezien moeten worden. Er is in dit onderzoek niet aangegeven hoe de interventies aan te pakken of te implementeren. Vanuit de praktijk wordt sterke voorkeur aangegeven om in kleine maar duidelijke stappen verandering in te zetten. Een vervolgonderzoek naar de implementatie is echter aan te bevelen. Hierin is ook de wens van het A&O fonds om te starten met een 0 -meting en de verandering te monitoren zeer aan te bevelen.

In de literatuur blijft inclusief leiderschap nog veel in containerbegrippen als “een veilige werkplek bieden, zorgen dat ieder zich gelijkwaardig en gewaardeerd voelt”. Inclusief leiderschap vergt situationeel leiderschap vanuit een coachende of faciliterende rol maar ook directief ingrijpen bij ongewenst gedrag. Ook zal er een relatie zijn tussen cultuur in een organisatie en de leiderschapsstijl van leidinggevend. Vanuit het perspectief van leidinggevende is het aan te bevelen om inclusief leiderschap beter te beschrijven en ook omgevingsfactoren als organisatiecultuur hierin te beschouwen. Dit kan door casuïstiek te onderzoeken of te evalueren en onderzoek te doen naar gewenste kenmerken van inclusief leiderschap en leiderschapsstijlen die passen bij een inclusieve werkomgeving.

Voor de wetenschap levert de sector interessante casuïstiek op voor vervolgonderzoek. Om van onbewustheid en zoekend naar bekwaamheid, te komen tot bewust – bekwaam handelen, worden stappen gezet en kunnen effecten van die stappen onderzocht worden. Het medewerkeronderzoek in de sector biedt goede kansen om de verandering meetbaar te maken. Het is aan te bevelen om vragen niet alleen op inclusief leiderschap maar ook op de ervaren inclusie in de gehele organisatie te richten, omdat de beleving binnen een team en van eigen leidinggevende geen informatie geeft over hoe een medewerker dit ervaart buiten het eigen team en binnen een organisatie.

Knelpunten in de arbeidsmarkt en de opgaven om nieuwe doelen te realiseren lijken komende jaren niet minder te worden, dus is het interessant om te onderzoeken of een sector die noodzaak heeft om divers en inclusief te worden sneller of anders transformeert dan een sector waar intrinsieke motivatie (van het topmanagement) aanleiding is tot een transitie. Ook is interessant om te onderzoeken waar de politiek/maatschappelijke context invloed heeft op de snelheid van een transitie naar een diverse en inclusieve sector.

In dit onderzoek (zowel de theorie als de praktijk) blijkt het thema meer naar het streven naar inclusie dan naar streven naar meer diversiteit te leiden. Een gewaagde onderzoeksvraag zou zijn of diversiteit niet vanzelf gaat ontstaan als een organisatie of sector zich *alleen* richt tot het vergroten van inclusie. Immers, een inclusieve organisatie zal het belang en de meerwaarde van diversiteit veel sneller zien, het makkelijker vinden om diversiteit aan personeel aan te nemen en zo wellicht vanzelf meer divers van samenstelling worden.

## Met dank aan..

In dit onderzoek bleek (maar weer) dat de sector niet groot is. Het onderwerp heeft aandacht en er wordt ingezet op een verandering in de sector over hoe om te gaan met diversiteit en inclusie. Ik hoop dat ik hier aan heb mogen bijdragen en aan mag blijven bijdragen. Als onderzoeker heb ik vrij snel de belangrijke collega's in de sector in beeld gekregen en ik ben door ieder behulpzaam te woord gestaan. Hartelijk dank hiervoor.

Dank aan de collega's, respondenten, experts binnen en buiten de eigen organisatie voor jullie hulp en enthousiasme. Dank ook aan het waterschap, die als goed werkgever mij gelegenheid heeft geboden om de studie te volgen. En dank begeleiders Jan de Leede en Maarten Renkema vanuit de Universiteit Twente voor advies, scherpte en begeleiding.





# Bibliografie

---

- (2020, januari 20). Opgehaald van Vereniging Werken voor Waterschappen: <https://vwww.nl/nieuws/dubbelinterview-diversiteit-en-inclusiviteit-bij-delfland>
- A&O fonds waterschappen. (2022, oktober). *personeelsmonitor*. Opgehaald van [hrm.aenowaterschappen.nl](https://hrm.aenowaterschappen.nl): [https://hrm.aenowaterschappen.nl/bijlagen/document/401\\_Personeelsmonitor%20Decentrale%20Overheidssectoren%202020.pdf](https://hrm.aenowaterschappen.nl/bijlagen/document/401_Personeelsmonitor%20Decentrale%20Overheidssectoren%202020.pdf)
- A&Ofonds. (2024). *aenowaterschappen.nl/activiteiten/inclusiviteit*. Opgehaald van [aenofondswaterschappen.nl](https://www.aenowaterschappen.nl/activiteiten/inclusiviteit): <https://www.aenowaterschappen.nl/activiteiten/inclusiviteit>
- Aken, J., & Adriessen, D. (2011). *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Beukema, L., & de Vries, S. (2019). Inclusiviteit als antwoord op krapte. *PW.*, 2.
- Bletz, J. (2024, mei 2). *chro.nl/artikel/klaske-de-jonge-en-jamila-achahchah-gemeente-utrecht-diversiteit-en-inclusie-is-een-marathon-geen-sprint*. Opgehaald van CHRO: [https://chro.nl/artikel/klaske-de-jonge-en-jamila-achahchah-gemeente-utrecht-diversiteit-en-inclusie-is-een-marathon-geen-sprint/?tid=TIDP5996896X86CCC082F3B04ABE8625BE510C6A613AYI5&utm\\_campaign=HR\\_NB\\_C&utm\\_medium=email&utm\\_source=SMG&utm\\_source=SMG&utm\\_source=SMG](https://chro.nl/artikel/klaske-de-jonge-en-jamila-achahchah-gemeente-utrecht-diversiteit-en-inclusie-is-een-marathon-geen-sprint/?tid=TIDP5996896X86CCC082F3B04ABE8625BE510C6A613AYI5&utm_campaign=HR_NB_C&utm_medium=email&utm_source=SMG&utm_source=SMG&utm_source=SMG)
- Carton, A., & Cummings, J. (2012, juli 3). A theory of subgroups in work teams. *Academy of Management*.
- CBS. (2023). Opgehaald van Centraal Bureau voor de Statistiek: <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/werkenden/beroepen-van-werkenden#:~:text=Mannen%20vaakst%20in%20technische%20beroep,een%20management%20D%20of%20agrarisch%20beroep>.
- Celik, S. (2001, 4). Inclusieve politie als antwoord op polarisatie. *het Tijdschrift voor de politie*, pp. 42 - 45.
- Celik, S. (2013). Diversiteitsinterventies en de binding van werknemers in de publieke sector. *Gedrag & Organisatie*(Vol 26, nr 3), 329-352.
- Celik, S. (2016, november 10). *sturen op verbinden: de business case van diversiteit van publieke organisaties*. Opgehaald van universiteit Leiden: <http://hdl.handle.net/1887/44122>
- Çelik, S. (2021, 4). Diversiteit en inclusie bij de rijksoverheid: met . *Beleid en Maatschappij*.
- Çelik, S. (2021, april). Diversiteit en inclusie bij de rijksoverheid: met beleid vooruit. *Beleid en Maatschappij*.
- Celik, S., Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2011). De invloed van diversiteitsmanagement op de binding van werknemers in de publieke sector. De rol van transformationeel leiderschap. *Tijdschrift voor HRM*, pp. 32 - 57.
- Cheung, S., Gong, Y., Wang, M., Zhou, L., & Shi, J. (2016). *When and how does functional diversity influence team innovation? The mediating role of knowledge sharing and the moderation role affect-based trust in a team*. Hong Kong, China: SAGE / Hong Kong Baptist University.
- CNV jongeren, C. V. (2024). *Ik ben Harrie*. Opgehaald van [Ik ben Harrie.nl](https://www.ikbenharrie.nl/): <https://www.ikbenharrie.nl/>

- Dennenberg, L. (2019). *Visie op (integrale) bedrijfsvoering en organisatie*. Apeldoorn: vallei en veluwe / directie.
- Dijk, G. v., & Peters, F. (2011). *Organisaties als levende systemen*. SDU.
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2002). *Getting to Diversity: What works and what doesn't*. USA: Harvard University press.
- Effectory, A. f. (2023, december). *Sectoraal medewerkersonderzoek 2023*. Opgehaald van A&O fonds waterschappen: <https://www.aenowaterschappen.nl/uploads/images/Rapport-Sectoraal-medewerkersonderzoek-2023-sector-waterschappen.pdf>
- Graaf, M. d., & Wal, R. v. (2011, september). *politieacademie.nl*. Opgehaald van politieacademie.nl: <https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/kennis/mediatheek/PDF/89848.PDF>
- Gunter Moor, L. (2015). *Ethnic profiling en interne diversiteit bij de politie*. Antwerpen, Apeldoorn: Maklu.
- Homan, A. (2019, april). De complexiteit van het managen van diversiteit in teams. *Tijdschrift voor HRM*.
- Jansen, S. (2019, september 20). Negotiating inclusion: Revealing the dynamic interplay between individual and group inclusion goals. *European Journal of Social Psychology*, pp. 485-720.
- Kampen, J. (2017). *Ieren interveniëren in verwaarloosde organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- LinkedIn talent solutions. (2021, juni). *Linked In*. Opgehaald van LinkedIn talentsolutions: <https://business.linkedin.com/nl-nl/talent-solutions/resources/talent-strategy/talent-trends-covid-report>
- Manuel, K. (2015). Succesfactoren in netwerkorganisaties. *Management en Organisatie*, 62-76.
- McKinsey. (2020). *www.McKinsey.com*. Opgehaald van [www.McKinsey.com](http://www.McKinsey.com): [www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters#](http://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters#)
- Nehmelman, E. (2023). Visiedocument diversiteit en inclusie 30-5. Den Haag: A&O fonds Waterschappen.
- NOS. (2017, maart 6). Opgehaald van NOS: <https://nos.nl/artikel/2161118-welke-beroepen-kiezen-mensen-met-een-niet-westerse-achtergrond>
- Pameijer, N. (2007). *Handelingsgericht werken*. Den Haag / Leuven: Acco uitgeverij Nederland BV.
- Popova, N. (2018). *Exploring demographic diversity in low-skilled jobs: The effect of surface-level dormant Faultlines on team performance and social integration*. Enschedé: Universiteit Twente.
- PWSO. (2021). Waterbeheerder 2030. *Waterbeheer(der) 2030* (p. 39). eigen beheer.
- Rock, F., & Grant, H. (2016). Why Diverse Teams Are Smarter. *Harvard Business Review*, 4.
- Siebers. (2017). *Naar een inclusieve organisatie van de Gemeente Eindhoven*. Tilburg: Reflect, Tilburg University.
- Tiggelaar, B. (2023, januari 21). Diversiteit en inclusie, wat wel en niet werkt. *NRC*.
- van de Plas, S. (2019). *Ontwikkelagenda en toekomstvisie bedrijfsvoering*. Waterschap Vallei en Veluwe. Apeldoorn: Hiemstra en de Vries.
- van der Steen, M., Scherpenisse, J., & van Twist, M. (2015). *Sedimentatie in sturing*. Den Haag: NSOB.

van der Steen, M., Schram, J., Delden, M., Janssen, J., Leeuwen, C., & Fehres, P. (2020). *Het Nieuwste Waterschap*. Den Haag: NSOB.

Vries, d. (2017). *Omdat het kan! HRM-handvatten voor een inclusieve arbeidsmarkt*. Alphen aan de Rijn, Doetinchem, Deventer: Vakmedianet.

Wal, Z. v. (2017). *The 21st century Public Manager*. Londen: Palgrave.

Waterschap Vallei en Veluwe. (2020). Opgehaald van BOVI 2050: <https://bovi2050.nl/>

Waterschappen, A. f. (sd). Opgehaald van A&O fonds Waterschappen:  
<https://www.aenowaterschappen.nl/>

Zijlstra, F., Mulders, H., & Nijhuis, F. (2012). Inclusieve organisaties. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 28-1, 22 - 30.