



Sturen op Inclusie en Diversiteit

Uitkomsten van de verkenning naar de quick-wins t.a.v. resultaat- en prestatieafspraken en monitoring.

In opdracht van: GMT en Bureau Inclusie en Diversiteit

Datum: 4 juli 2024

Versie: concept

Opgesteld door 5.1, 2, e



Inhoudsopgave



Context en opdracht



Prestatieafspraken



Uitkomsten van de verkenning

A. In het kort

B. Mogelijkheden die zijn verkend

C. Proces in de praktijk

D. Detailuitwerking

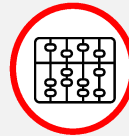
Samenvatting



1. Er zijn mogelijkheden gevonden om op korte termijn prestatieafspraken te maken die gericht zijn op het vergroten van culturele diversiteit.



2. De prestatieafspraken kunnen worden vastgelegd en geborgd in bestaande P-instrumenten. De MAG en/of de prestatiedialoog biedt hiervoor ruimte.



3. De voortgang kan deels in Mijn W&S en deels middels het inzetten van *mystery guests*, audits en bureauexpertise worden gemonitord.



4. Besluiten m.b.t. prestatieafspraken zijn in principe instemmingsplichtig. Tegelijkertijd lijkt hier sprake te zijn van het politiek primaat waardoor de rechten van de OR beperkt zijn.



5. Om prestatieafspraken succesvol te implementeren, is het cruciaal om commitment en draagvlak te organiseren op alle niveaus in de organisatie.



Het GMT wil beter sturen op inclusie en diversiteit en wil daarom op korte termijn een aantal eerste stappen zetten richting resultaat- en prestatieafspraken.

Aanleiding en achtergrond

In de resultaten van de Culturele Barometer van 2022 zien we dat de **resultaten over de representatie achterblijven**. Daarnaast heeft in 2023 het Groeipanel Inclusie en Diversiteit het GMT geadviseerd om **meer te gaan sturen op de opgave**. Naast het bouwen aan het bewustzijn is het belangrijk om **een norm te stellen** en om **duidelijkere kaders te geven**. Het onderwerp moet **uit de vrijblijvendheid** komen. Eind 2023 is hierover in de raad ook een motie aangenomen.

Waar de eerste vier jaar van het werken van de **Bestuursopdracht Inclusie en Diversiteit** vooral in het teken stond van het inrichten van processen en het werken aan bewustzijn, gaan we nu **scherper sturen op de resultaten t.a.v. inclusie en diversiteit**. Dit vraagt om het nemen van concrete maatregelen. Daarom zetten we in op **het ontwikkelen, implementeren en toepassen van (meetbare) sturingsinstrumenten** die bedoelt zijn om de **sturing op de opgave** te vergroten en **meer grip** te krijgen op de gewenste resultaten. En het tevens effectiever wordt om deze doelen te bereiken.

Gevraagde ondersteuning vanuit P&O

- **Verkennen van de quick-wins** op het gebied van **sturings- en monitoringinstrumenten** om inclusie en diversiteit te bevorderen in de organisatie.
- **Ondersteuning vanuit de totale P&O kolom** bij de totstandkoming van een eerste **set aan resultaat- en prestatieafspraken en monitoringinstrumenten** t.b.v. het **vergroten van culturele diversiteit** in de gemeentelijke organisatie.
- **Uitwerken van een aanpak voor de inrichting van sturings- en monitoringinstrumenten** gericht op de lange termijn.
- (Indien nodig) **advisering en ondersteuning bij het betrekken van de medezeggenschap** bij eventuele voorstellen die advies- en/of instemmingsplichtig zijn.

Beoogd resultaat op de korte termijn

De **primaire focus** van de eerste set aan resultaat- en prestatieafspraken is gericht op het **versterken van de representatie** d.m.v. het **vergroten van culturele diversiteit**. We streven naar een **meer evenredige vertegenwoordiging** van diverse groepen binnen alle vakgebieden. Het opleveren van de deliverables vindt **gefaseerd** plaats.

- **Fase 1. Het uitvoeren van een verkenning naar de quick-wins t.a.v. resultaat- en prestatieafspraken en monitoringinstrumenten** die op de korte termijn gerealiseerd kunnen worden en waardoor de **sturing op inclusie en diversiteit** wordt verbeterd.
- **Fase 2. Het inrichten van een eerste set aan resultaat- en prestatieafspraken en instrumenten om de voortgang te monitoren**, op basis van de uitkomsten van de verkenning.
- **Fase 3. Het opstellen van een plan aanpak gericht op het ontwikkelen en inrichten van nieuwe sturings- en monitoringinstrumenten** voor de lange termijn.

Rollen, verantwoordelijkheden en werkwijze

- **P&O zorgt als opdrachtnemer voor randvoorwaarden** en trekt als **beleidsondersteunende directie** op met het **Bureau Inclusie en Diversiteit**, dat **gedelegeerd opdrachtgever** is en een **kaderstellende rol** heeft.
- Het ontwikkel- en implementatieproces komt in nauw samenspel tussen de **directie P&O en Bureau Inclusie en Diversiteit tot stand**. Het **GMT is opdrachtgever verantwoordelijk** voor de te maken keuzes en beslist.
- **P&O is verantwoordelijk voor de uitvoering van de concernbrede P&O opgave** o.h.g.v. Inclusie en Diversiteit. Dit vraagt om **integrale samenwerking** vanuit o.a. beleidsontwikkeling, data & p-control, MD, recruitment en leiderschap. Er is daarom binnen P&O een **programmeam** ingericht, onder leiding van programmamanager I&D, waar o.a. het onderwerp **Prestatieafspraken** onder valt.

N.B. Na elke fase wordt beoordeeld wat er nodig is om vanuit P&O opvolging te geven aan de volgende fase, omdat er afhankelijkheden zijn die we op dit moment nog niet kunnen overzien.



De primaire focus van de eerste set aan resultaat- en prestatieafspraken is gericht op het versterken van de representatie d.m.v. het vergroten van niet-westers talent. De belangrijkste reden hiervoor is omdat er op dit vlak niet of nauwelijks ontwikkeling heeft plaatsgevonden.

Representatie

1. Sturen op aandeel culturele diversiteit vanaf schaal 12*
2. Bij interne en externe vacatures vanaf schaal 12 de opgave vertalen naar inclusie en diversiteit
3. Bij alle* interne vacature en externe vacatures doorlopen IWS procedure
4. Vanaf schaal 12* bij interne en externe vacatures een Rooney Rule instellen voor culturele diversiteit. Dat wil zeggen: de briefselectie pas starten bij 50% culturele diversiteit
5. Voor alle medewerkers vanaf schaal 12 de eigen onboarding of ontvangst inrichten. Dit is aanvullend op centraal aanbod vanuit P&O. Hoe verwelkom je iemand, hoe ondersteun je een collega gedurende het eerste jaar?
6. Voeren van exitgesprekken standaardiseren om uitstroom redenen in beeld te brengen
7. Per directie (niet-westers) talent in beeld brengen en begeleiden*

Inclusie

1. Meer bewustzijn: uitvoeren van survey's en onderzoeken
2. Inclusief werken: Inzetten inclusieve taal of beleidstool inclusief beleid
3. Beter zicht op meldingen/ sanctioneren
4. Meer maatwerk via actieplannen: randvoorwaarden op orde brengen
5. Meer maatwerk via actieplannen: langere termijn plan doorontwikkeling
6. Meer inclusieve dienstverlening via beleidsondersteunende directies

Aanpak

Per prestatieafpraak is gekeken in welk P-instrument de afspraak kan worden vastgelegd, welke opties er zijn om de monitoring in te richten en hoe je in de tussentijd kan starten. De uitkomsten hiervan zijn in dit document gebundeld en vormen de basis voor de verdere inrichting/implementatie.

*** Een 100% sluitend beeld op het gebied van representatie in de organisatie is op korte termijn niet te realiseren, gelet op de beschikbaarheid, betrouwbaarheid en het detailniveau van benodigde data. Om die reden is nu de focus eerst op prestatieafpraak 2 t/m 6.**



Er zijn mogelijkheden in het P-instrumentarium gevonden om te starten met prestatieafspraken gericht op het vergroten van culturele diversiteit. Tegelijkertijd vraagt het succesvol implementeren van prestatieafspraken meer dan alleen ruimte om het ‘technisch’ in te regelen. Commitment, draagvlak in de uitvoering en de toon aan de top zijn cruciaal om daadwerkelijk te kunnen sturen op meer inclusie en diversiteit in de organisatie.

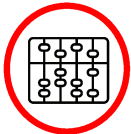
A. In het kort



1. Er zijn mogelijkheden gevonden om op korte termijn prestatieafspraken te maken die gericht zijn op het vergroten van culturele diversiteit.



2. De prestatieafspraken kunnen worden vastgelegd en geborgd in bestaande P-instrumenten. De MAG en/of de prestatiedialoog biedt hiervoor ruimte.



3. De voortgang kan deels in Mijn W&S en deels middels het inzetten van mystery guests, audits en bureauexpertise worden gemonitord.



4. Besluiten m.b.t. prestatieafspraken zijn in principe instemmingsplichtig. Tegelijkertijd lijkt hier sprake van het politiek primaat waardoor de rechten van de OR beperkt zijn.



5. Om prestatieafspraken succesvol te implementeren, is het cruciaal om commitment en draagvlak te organiseren op alle niveaus van de organisatie.

B. Mogelijkheden die zijn verkend

Kwantitatief	 1. Uitwerken van de Rooney Rule		 2. BIWS de standaard	 3. Zicht op redenen van uitstroom	Intern
	Sturen op	 2. Inclusieve vacatures de norm		 3. Onboarding op maat	
Kwalitatief		 6. Gelijkwaardigheid bij solliciteren			Extern

Beoogd effect

1. Vergroten instroom en doorstroom van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond
2. Behoud van nieuwe medewerkers (zowel bij interne als externe vacatures)

C. Hoe ziet het proces eruit in de praktijk?

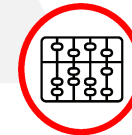
1. Het management maakt jaarlijks prestatieafspraken die gericht zijn op het vergroten van culturele diversiteit.



4. Op basis van de behaalde resultaten worden afspraken jaarlijks herijkt en/of aangescherpt.



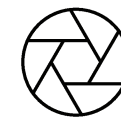
2. De prestatieafspraken worden vastgelegd en geborgd in de MAG en/of de prestatiedialoog.



3. De voortgang wordt intern en extern gemonitord. Daarbij is oog voor zowel kwantitatieve en kwalitatieve data.



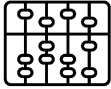








Het GMT wordt gevraagd:

- a. Kennis te nemen van de uitkomsten van de verkenning naar mogelijkheden t.a.v. prestatieafspraken gericht op het vergroten van culturele diversiteit.
- b. In te stemmen met het nader uitwerken van de voorgestelde prestatieafspraken en het proces en de uitkomsten te integreren in de herijkte bestuursopdracht Inclusie en Diversiteit.



De prestatieafspraken kunnen worden vastgelegd en geborgd in bestaande P-instrumenten. De MAG en/of de prestatiedialoog biedt hiervoor ruimte. De voortgang kan deels intern (via Mijn W&S) en deels middels het inzetten van mystery guests, audits en bureauexpertise worden gemonitord.

D. Detailuitwerking

Prestatieafpraak 	1. Indicator 2. Borging P-instrument 	Opties m.b.t. wijze van monitoring 	Instemmingrecht OR v.s. politiek primaat 	Aandachtspunten 
 1. Vanaf schaal 12 bij interne en externe vacatures een <i>Rooney Rule</i> instellen voor culturele diversiteit.	% [x] procedures gelukt/ niet gelukt MAG / Prestatiedialoog	Monitoring technisch mogelijk op basis van vrijwillige registratie in <i>Mijn W&S</i> . Alternatief is handmatige beoordeling van o.b.v. CV's	Besluiten m.b.t. prestatieafspraken zijn in principe instemmingsplichtig. (conform artikel 27 WOR lid 1) Dit zijn o.a. voorgenomen besluiten tot vaststelling, intrekking of wijziging van een regeling:	Politiekgevoelig, vraagt aandacht voor mogelijke weerstand en framing/narratief waarom we dit doen. Arbeidsmarktcrispiteit maakt dit complex.
 2. Bij interne vacature en externe vacatures is de BIWS procedure doorlopen	% [x] procedures gelukt/ niet gelukt MAG / Prestatiedialoog	Periodieke rapportage technisch mogelijk op basis van reeds ingebouwde mogelijkheden in Mijn W&S.	<ul style="list-style-type: none"> op het gebied van het aanstellings-, ontslag- of bevorderingsbeleid (sub e) omtrent het verwerken van alsmede de bescherming van de persoonsgegevens van de in de onderneming werkzame personen (sub k) inzake voorzieningen die gericht zijn op of geschikt zijn voor waarneming van of controle op aanwezigheid, gedrag of prestaties van de in de onderneming werkzame personen (sub l) 	Afhangelijkheid van de implementatie planning BIWS en capaciteit voor de begeleiding hiervoor. Planning is dat eind 2024 BIWS stads breed is geïmplementeerd.
 3. Voeren van exitgesprekken standaardiseren om uitstroom redenen in beeld te brengen.	% [x] aangeboden MAG / Prestatiedialoog	Tot digitale ontsluiting gereed is kan dit via de bestaande werkwijze (formulier en voeren van gesprek). In Mijn P&O is beperkt ruimte om redenen uitstroom vast te leggen en te rapporteren.	Een belangrijke uitzondering in de WOR op de medezeggenschap bij de overheid is het politiek primaat.	Pilot van 6 maanden loopt binnen beperkt aantal directies. Voorstel voor stedelijke uitrol m.b.t. digitale ontsluiting volgt bij afronding pilot.
 4. Bij interne en externe vacatures vanaf schaal 12 is de opgave vertaald naar inclusie en diversiteit en de vacaturetekst inclusief.	% [x] procedures gelukt/ niet gelukt MAG / Prestatiedialoog	Jaarlijkse steekproef uitgevoerd door een extern bureau op basis van alle gepubliceerde vacatures in 2024, vanaf schaal 12.	Deze uitzondering houdt kortgezegd in dat bij politieke besluiten de wettelijke rechten van de ondernemingsraad niet gelden. Daar lijkt hier sprake van te zijn.	Vraagt relevante kennis, expertise en training vanuit zowel recruitment als vacaturehouders om de specifieke opgave naar I&D te kunnen vertalen.
 5. Voor alle medewerkers vanaf schaal 12 de eigen onboarding of ontvangst inrichten door directies.	Aanbod ingericht op directieniveau MAG / Prestatiedialoog	Jaarlijkse audit gericht op onboardingsproces van directies en uitgevoerd door een extern bureau. Tot die tijd aanbod monitoren via HR adviseurs en/of HRBP.	Voor de goed orde wordt hierbij wel geadviseerd de OR te informeren wanneer de bestuursopdracht is herijkt en zaken die buiten het politiek primaat vallen conform WOR te behandelen.	Dit is aanvullend op centraal aanbod vanuit P&O. Hoe verwelkom je iemand, hoe ondersteun je een collega gedurende het eerste jaar?
 6. Bij interne en externe vacatures worden aan kandidaten gelijkwaardig speelveld geboden bij sollicitaties.	% [x] procedures gelukt/ niet gelukt MAG / Prestatiedialoog	Inzet <i>mystery guests</i> en aangevuld met cijfers rapportage m.b.t. meldingen/ klachten van ervaren discriminatie in sollicitatieprocedures		Het gaat hier om een aanvullende prestatieafpraak die sterk samenhangt met het vergroten van representatie.

Het inzetten van de Rooney Rule vraagt om een zorgvuldig proces, duidelijke kaders en goede werkafspraken. Een gericht voorstel voor wat betreft de uitwerking van de Rooney Rule is momenteel in ontwikkeling door het Carrierecentrum en wordt z.s.m. besproken in de stuurgroep BIWS.