



# Sturen op Inclusie en Diversiteit

## Opdrachtformulering

Ontwikkeling en inrichting van resultaat- en prestatieafspraken  
en monitoring

In opdracht van: GMT en Bureau Inclusie en Diversiteit

Datum: 16 april 2024

Versie: 1.0

Opgesteld door: 5.1, 2, e

# **✘ ✘ ✘ Inhoudsopgave**



**Context en achtergrond**



**Fasering en planning**



**Governance en afstemming**



**Aandachtspunten**

# ✘ 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 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.

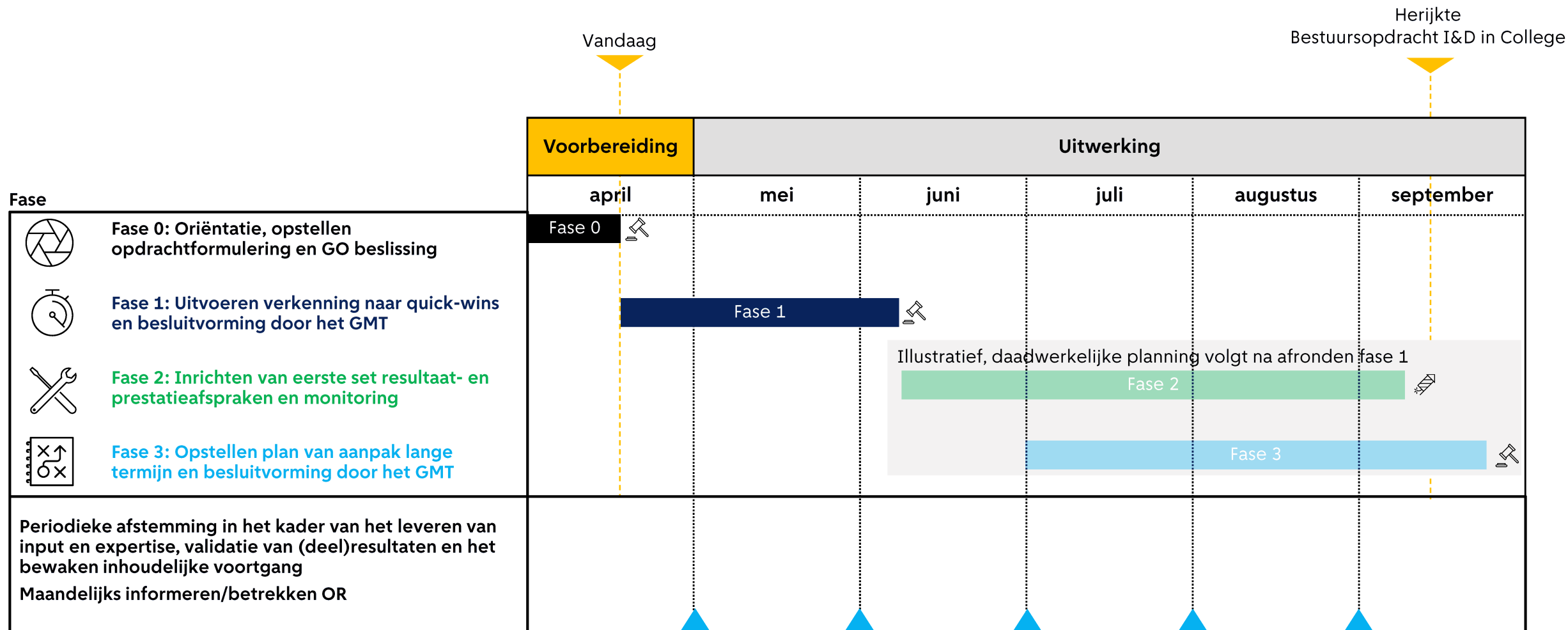
- **Fase 1. Het uitvoeren van een verkenning naar de quick-wins t.a.v. resultaat- en prestatieafspraken en monitoringinstrumenten** die op de korte termijn gerealiseerd kunnen worden en waardoor **de sturing op inclusie en diversiteit** wordt verbeterd.
- **Fase 2. Het inrichten van een eerste set aan 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 en - implementatie, data & p-control, management development en leiderschap. Er wordt binnen P&O een **programmteam** 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.

- ✘ Het inrichten van de monitoring op representatie brengt een ontwikkelopgave met zich mee
- ✘ en is niet op korte termijn geregeld. We verkennen waar we wel mee kunnen starten. De
- ✘ inzet is om vanaf de zomer '24 jaarlijks te rapporteren over de voortgang.



De fasering en planning is onder voorbehoud van beschikbaarheid van capaciteit, besluitvorming door het GMT en (mogelijk) instemming door de OR

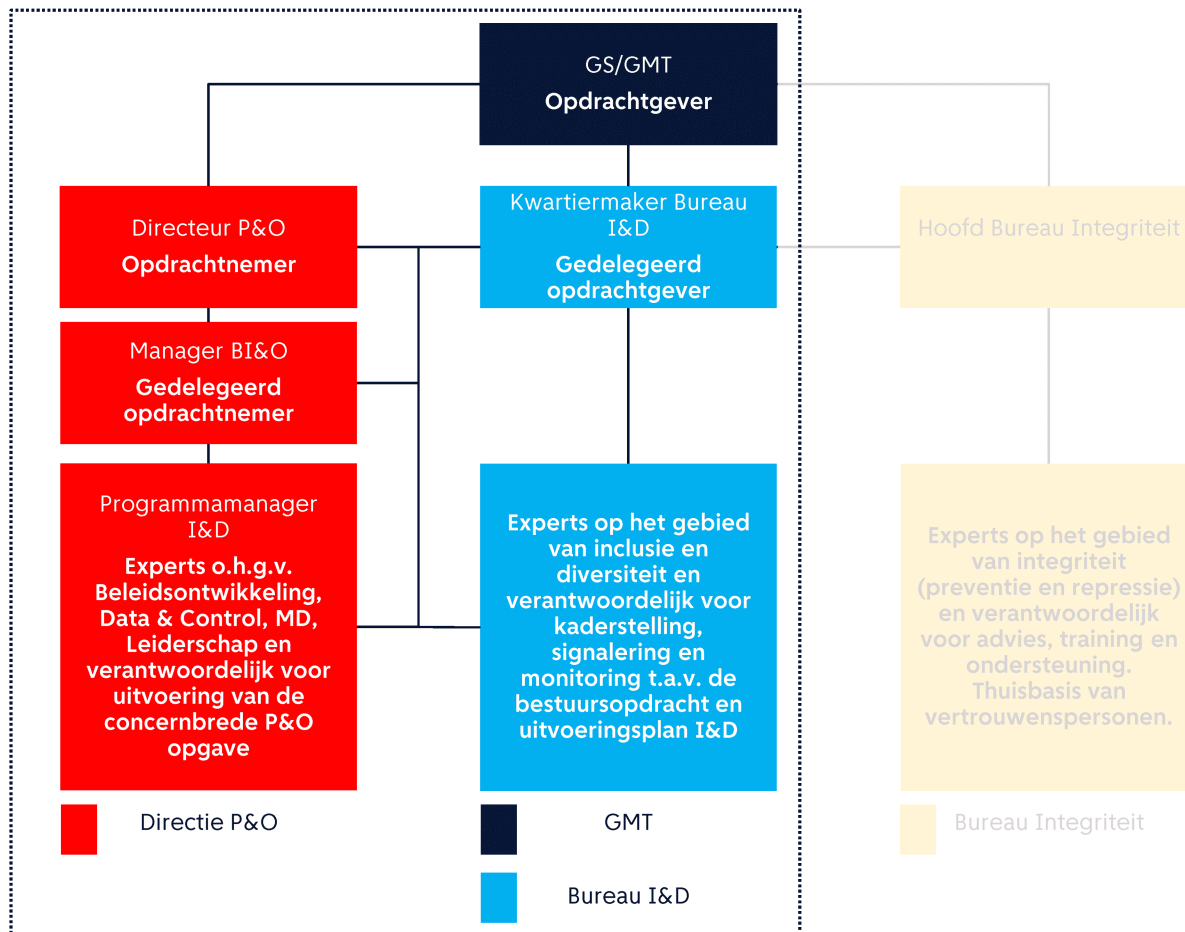


**✘ P&O zorgt als beleidsondersteunende directie voor randvoorwaarden en is verantwoordelijk voor de concernbrede P&O opgave. We trekken hierin gezamenlijk op met het Bureau Inclusie en Diversiteit.**

**Afstemming**

Afstemming met	Betrokkenheid	Rollen	Contactmomenten
GS/GMT en Directeur P&O	Validatie (deel)resultaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opdrachtgever en beslisser</li> <li>Opdrachtnemer en operationeel eindverantwoordelijk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tussentijdse validatie en bij besluitvorming</li> </ul>
PM P&O en Kwartiermaker Bureau I&D	Frequente input en validatie inhoudelijke voortgang	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trekker vanuit P&amp;O</li> <li>Gedelegeerd opdrachtgever Bureau I&amp;D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N.t.b.</li> </ul>
Kernteam P&O	Schrijven en onderlinge afstemming	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trekker vanuit P&amp;O</li> <li>Beleidsontwikkeling</li> <li>Data en Control</li> <li>MD</li> <li>Leren &amp; Ontwikkelen</li> <li>Leiderschap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wekelijks</li> </ul>
Experts Bureau I&D	Specifieke input	<ul style="list-style-type: none"> <li>Functionele expertise o.h.g.v. I&amp;D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Naar behoefte op momenten waarop relevante expertise nodig is</li> </ul>
Ondernemings raad	Conform WOR verplichtingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mogelijk advies/instemmingsplicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 x per maand informeren en betrekken</li> </ul>

**Governance**



**P&O is verantwoordelijk voor de uitvoering van de concernbrede P&O opgave o.h.g.v. Inclusie en Diversiteit. Er wordt daarom een breed programmateam samengesteld, onder leiding van programmamanager I&D.**



**Diverse partijen zijn aan zet vanuit verschillende rollen, verantwoordelijkheden en taken. Dit vraagt om overzicht, afstemming en goede samenwerking.**

### Aandachtspunten

- 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**.
- De ontwikkelingen volgen elkaar in **rap tempo** op en **ambities stapelen**. De bestuurlijke druk is **hoog**. Dit raakt niet alleen het **verandervermogen van de organisatie** maar ook de **capaciteit** en vraagt om het **maken van keuzes** waar inzet op kan plaats vinden en waar niet.
- Een **gefaseerde aanpak** is daarom niet alleen **wenselijk maar ook noodzakelijk**. De **voorgestelde fasering en planning** is onder voorbehoud van beschikbaarheid, besluitvorming door het GMT en (mogelijk) instemming door de OR.
- De op te leveren **(deel)resultaten zijn mogelijk instemmingsplichtig** waardoor de gewenste planning niet gehaald wordt. Op dit moment is dit nog niet in te schatten. Dit wordt nader uitgewerkt.
- De **(gedeelde) verantwoordelijkheid op I&D** gerelateerde opdrachten is **versnipperd over verschillende organisatieonderdelen belegd** en er vindt vooralsnog **beperkt** integrale afstemming plaats.

Deze opdrachtformulering is zorgvuldig tot stand gekomen. Tegelijkertijd kunnen er in de praktijk ontwikkelingen zijn die invloed hebben op de daadwerkelijke uitwerking. We blijven daarom graag in gesprek met elkaar wat dit eventueel betekent.