

Bestuursdienst



Afdeling Directie Middelen  
Steller I. Boon  
Onderwerp Toezegging inzake diversiteitsbeleid

De leden van de raad van de gemeente Groningen  
te  
GRONINGEN

Telefoon (050) 367 77 10 Bijlage(n) 1

Ons kenmerk BD12.3167641

Datum **2 JUL 2012** Uw brief van -

Uw kenmerk -

Geachte heer, mevrouw,

In de vergadering van de commissie Financën en Veiligheid van 13 juni 2012 hebben wij toegezegd om u nader te informeren over het diversiteitsbeleid binnen de gemeente, aanvullend op de brief van 18 april jl (BD 12 .3060868).

Ons college heeft op 19 september 2003 de nota 'Diversiteitsbeleid, een integrale aanpak van loopbaanmanagement' ter kennis gebracht van uw raad (zie bijlage). Met dit strategische kader brachten wij de afzonderlijke plannen bijeen in één integraal diversiteitsbeleid, met als doel een evenwichtige opbouw van het personeelsbestand. De nota bevat een aantal gerichte doelen en acties ten aanzien van de verdeling man/vrouw, autochtoon/allochtoon en leeftijd.

Na de werkingsduur van de nota zijn de beleidsuitgangspunten opgenomen in de daaropvolgende HRM-nota's, 'Personeel in Balans' (2008) en de vigerende nota 'Veranderkracht' (2011).

Zoals gemeld zijn streefcijfers vastgesteld, om de diversiteit van ons personeelsbestand te vergroten. Wij informeren uw raad jaarlijks over de resultaten van het beleid in de gemeenterekening en tijdens de speciale P&O commissie.



Wij gaan graag met u in gesprek over het huidige beleid tijdens de behandeling van onze brief van 18 april jl. in de vergadering van de commissie Financiën en Veiligheid van 4 juli.

Met vriendelijke groet,  
burgemeester en wethouders van Groningen,

de burgemeester,  
dr. J.P. (Peter) Rehwinkel

1b

de secretaris,  
drs. M.A. (Maarten) Ruys

***CONCEPT***

**DIVERSITEITSBELEID**

Integrale aanpak van  
loopbaanmanagement voor doelgroepen

Bestuursdienst  
Directie Middelen  
Concernafdeling P&O  
Bijgestelde versie, Juni 2003

## **1. INLEIDING**

- 1.1 Doel en resultaat integraal diversiteitsbeleid
- 1.2 Leeswijzer

## **2. HEDEN EN TOEKOMST PER DOELGROEP**

- 2.1 Man/vrouw-verdeling
- 2.2 Autochtonen/ allochtonen-verdeling
- 2.3 Leeftijds-verdeling

## **3. OVERZICHT RECENTE BELEIDSONTWIKKELINGEN PER CATEGORIE**

- 3.1 Recentelijke acties en beleid t.a.v. man/vrouw-verdeling
- 3.2 Recentelijke acties en beleid t.a.v. autochtonen/ allochtonen-verdeling
- 3.3 Recentelijke acties en beleid t.a.v. leeftijds-verdeling

## **4. VOORSTELLEN VOOR INTEGRALE BELEIDSKADERS**

- 4.1 Oorzaken stagnerende in- en doorstroom doelgroepen
- 4.2 Integraal beleidskader en uitgangspunten

## **5. KOSTEN EN FINANCIERING**

**Bijlage: Suggesties t.b.v. invulling maatwerkplannen diversiteitsbeleid**

## **1. INLEIDING, ACHTERGRONDEN en CONTEXT**

De Gemeente Groningen streeft naar een evenwichtige opbouw van haar personeelsbestand. Evenwichtig in de zin van het vormen van een afspiegeling van de maatschappij waarin onze organisatie functioneert. Specifiek wordt bedoeld op de verdeling van mannen en vrouwen, van autochtonen en allochtonen, van diverse leeftijdscategorieën en van valide en minder valide medewerkers. Dit streven komt voort uit zowel maatschappelijke overwegingen (bijvoorbeeld evenredigheidsprincipe m.b.t. allochtonen en vrouwen, kansen bieden aan jongeren op de arbeidsmarkt) als uit organisatiegebonden noodzaak (onder andere vergrijzing).

Het realiseren van deze evenwichtige opbouw gaat niet 'vanzelf'. Extra inspanningen zijn nodig om obstakels in het diversiteitsmanagement uit de weg te ruimen.

Diversiteitsmanagement moet gezien worden in de context van vele ontwikkelingen en omgevingsfactoren, zoals:

- We verwachten op een termijn van 3 jaar vijf maal zoveel 62-plussers in de organisatie te hebben die, naar het zich laat aanzien, geen gebruik meer kunnen maken van vervroegde uittrekking. We zullen hen interessant werk moeten bieden om van hun ervaring en deskundigheid gebruik te kunnen blijven maken.
- Tegelijkertijd moet er gewerkt worden aan instroom van nieuwe, jonge medewerkers die tijdig de plaats kunnen innemen van onze senioren die de organisatie uitstromen. Over 3 jaar is slechts 3% van de organisatie jonger dan 30 jaar. Er zijn dus risico's voor de organisatie wanneer het gaat om evenwichtige opbouw van het personeel (leeftijd, opleidingsniveau, ervaring).
- Met de reïntegratie van medewerkers die om diverse redenen niet productief zijn, bezetten we de schaarse interne vacatures.
- Economische recessie dwingt ons tot bezuinigingen die effecten zullen hebben op het formatievolume van de organisatie. Het aantal vacatures zal afnemen (beperkte groei) en zich begrensd weten tot met name vrijgekomen formatieruimte wegens natuurlijk personeelsverloop.
- Interne vacatures die ook nog eens een keer gebruikt moeten worden voor herplaatsing van medewerkers die wegens structuurveranderingen (en bezuinigingen) in de organisatie hun functie verliezen.
- Doorstroom van medewerkers op de interne arbeidsmarkt als gevolg van loopbaanplanning wordt problematischer.

In 2002 is gewerkt aan diverse beleidsvoorstellen/ uitvoeringsplannen ten aanzien van de doelgroepen waarvoor extra inspanningen noodzakelijk zijn om hen in voldoende mate vertegenwoordigd te laten zijn in de organisatie. Nu is het moment aangebroken om deze afzonderlijke plannen te bundelen tot één integraal diversiteitsbeleid, zodat onnodige overbelasting van het lijnmanagement en P&O afdelingen én het uitblijven van resultaat wegens vernippering en ontbrekende samenhang worden voorkomen.

### **1.1. Doel en resultaat integraal diversiteitsbeleid**

Doel is het zodanig structureren en integreren van de ontwikkelingsvoorstellen op het terrein van diversiteitsbeleid, dat een algemeen kader ontstaat voor de aanpak van activiteiten die leiden tot een evenwichtige opbouw van het personeelsbestand ten aanzien van de kenmerken man/vrouw, autochtoon/ allochtoon, leeftijd (gesplitst in de categorieën < 30 jaar, 30 – 55 jaar en > 55 jaar) en valide/ minder valide, welke ruimte laat voor de eigen invulling van de afzonderlijke diensten bij de implementatie daarvan.

Het beoogd resultaat is een operationeel instrument voor personeelsplanning (in,door,- en uitstroom) als onderdeel van strategisch personeelsmanagement.

### 1.2. Leeswijzer

Deze notitie schetst achtereenvolgens:

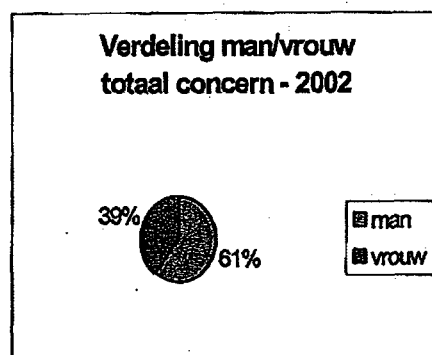
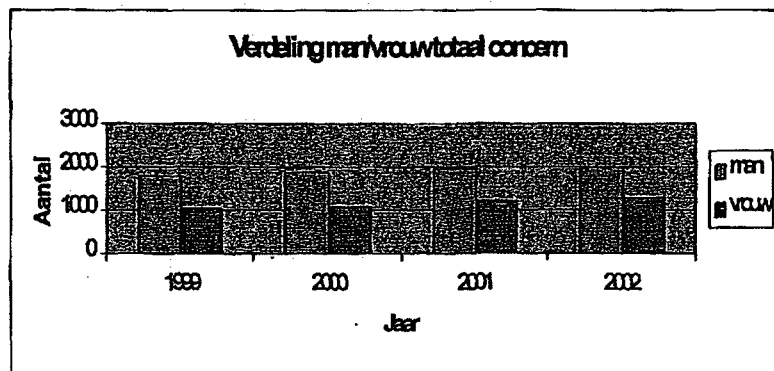
- per doelgroep een overzicht van de huidige stand van zaken en een voortuitblik naar de toekomst;
- per doelgroep een overzicht van beleidsontwikkelingen tot op heden;
- voorstellen voor een integraal beleidskader op hoofdlijnen;
- suggesties voor de methode van implementatie en financiering.

## 2. HEDEN EN TOEKOMST PER DOELGROEP

In deze paragraaf treft u een overzicht van relevante kengetallen aan. Per onderscheiden doelgroep geven wij de huidige stand van zaken aan. Daarnaast schetsen wij de situatie in 2006 wanneer geen specifieke actie wordt ondernomen.

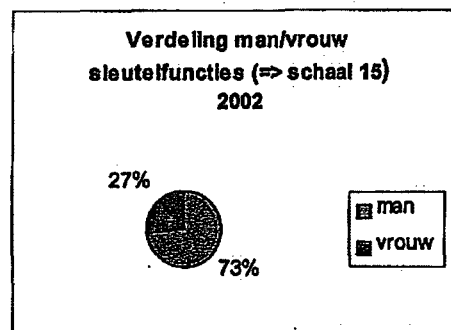
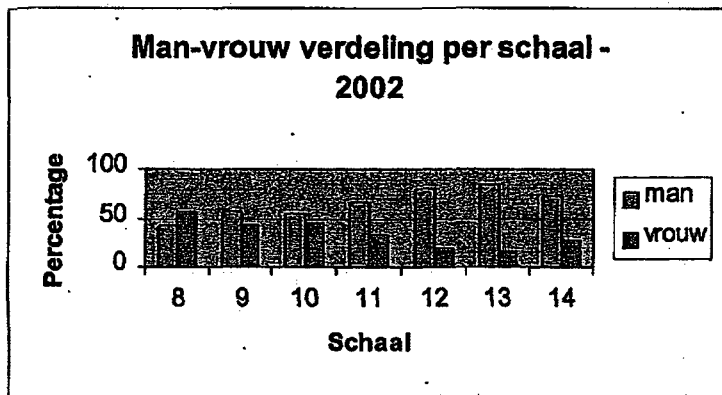
### 2.1. Man/vrouw-verdeling

Concernbreed gezien is de man/vrouw verdeling de laatste jaren in beperkte mate uit balans (61% man, 39% vrouw)<sup>1</sup>.



In de hogere functies kent de Gemeente Groningen echter een sterke ondervertegenwoordiging van vrouwen. Vanaf schaal 9 zijn er meer mannelijke dan vrouwelijke functionarissen. Vanaf schaal 11 raakt de verhouding steeds verder uit balans; binnen de totale groep functies van schaal 11 en hoger is slechts één op de vijf medewerkers een vrouw. Binnen de groep sleutelfuncties (schaal 15 en hoger), is de verhouding iets minder scheef, maar nog steeds verre van in balans: 27% vrouwen.

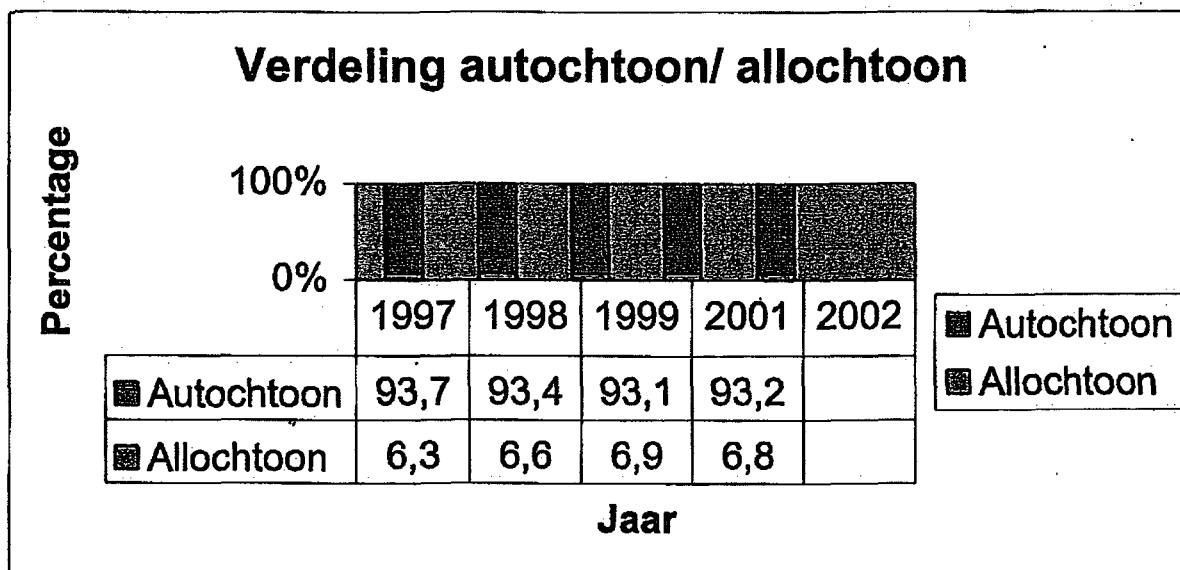
<sup>1</sup> Peildatum 1 november 2002



Wanneer geen specifieke acties worden ondernomen ten aanzien van de in- en doorstroom van vrouwen naar hogere functies, zal deze onevenwichtige verdeling blijven voortbestaan. Een daling van het percentage vrouwen in de sleutelfuncties wordt zelfs verwacht, aangezien het aantal vrouwen in de groep functies direct onder de sleutelfuncties minimaal is.

## 2.2. Autochtonen/ allochtonen-verdeling

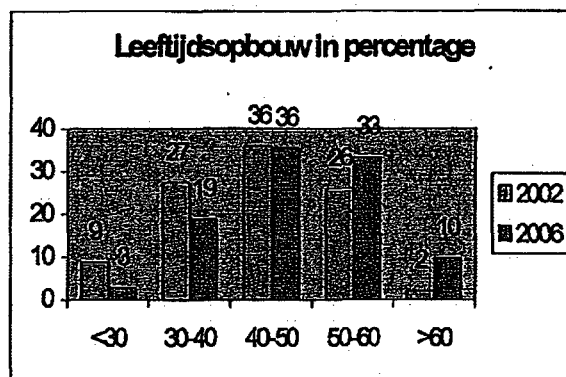
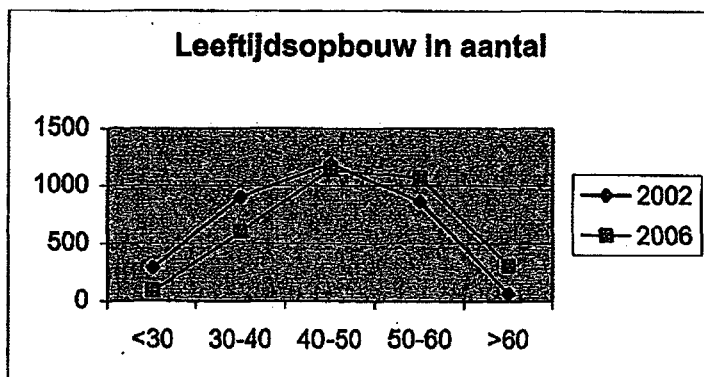
Concrete gegevens over het aantal allochtone medewerkers binnen onze organisatie zijn niet bekend. Registratie op dit punt geschiedt, vanuit privacy redenen, slechts op vrijwillige basis. Schatting is dat in 1997 circa 177 (6,3%) allochtonen in dienst van de gemeente Groningen waren. In onderstaande tabel treft u de schattingen over de jaren 1998 tot en met 2001. Voor het jaar 2002 is op dit moment nog geen schatting beschikbaar. In 2003 zal het CMC een specifiek onderzoek naar deze gegevens uitvoeren. Het percentage werkzame allochtonen onder de bevolking van de gemeente Groningen bedraagt in 2002 circa 8 %.



Ook voor deze doelgroep geldt dat wanneer geen specifieke actie wordt ondernomen, dit percentage niet of nauwelijks zal stijgen.

### 2.3. Leeftijds-verdeling

De spreiding over de diverse leeftijdsgroepen vertoont op de peildatum van november 2002 het beeld van een normaalverdeling. De kern van het personeelsbestand wordt daarbij gevormd door medewerkers in de leeftijd van 40 tot 50 jaar ( 36% in 2002 en 2006).

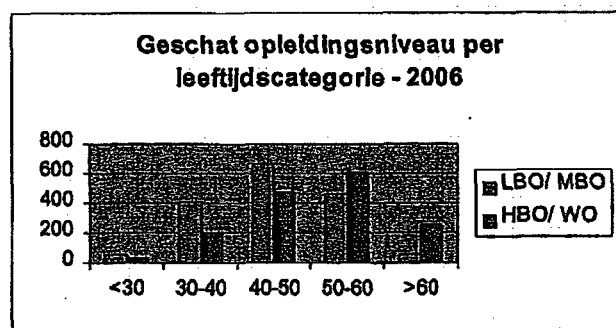
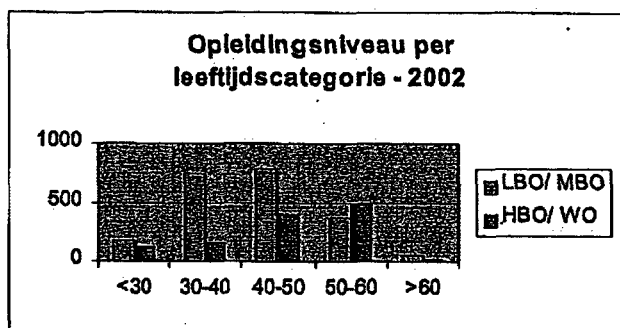


Extrapolerend naar 2006 wordt echter een verontrustend beeld zichtbaar:

- Bij de leeftijdsgroep ouder dan 50 jaar, zien we een grote toename. Verwachting is dat in 2006 het personeelsbestand voor 10% uit medewerkers ouder dan 60 jaar en voor 33% uit medewerkers tussen de 50 en 60 jaar zal bestaan. In totaal dus 43% ouder dan 50 jaar (tegen 28% in 2002).
- Bij de leeftijdscategorieën jonger dan 40 jaar, neemt het aantal fors af. Van 36% in 2002 naar 22% in 2006. In de groep jonger dan 30 jaar zelfs van 9% naar 3%.

Zonder ingrijpen neemt het fundament van medewerkers jonger dan 40 jaar af (ontgroening), waardoor het reservoir om de vergrijzing (en daarmee de uitstroom van kennis) tegen te gaan, een minimaal niveau bereikt.

Naast zicht op de kwantitatieve gegevens is het van belang te weten hoe de leeftijdsamenstelling zich verhoudt tot het opleidingsniveau. Dit is immers mede bepalend voor de kwalitatieve invulling van de bestaande en toekomstige formatie. Omdat het (nog) niet mogelijk is managementinformatie uit EMIS te betrekken naar opleidingsniveau, wordt de indeling in schalen aangewend als indicatie van opleidingsniveau. Schaal 7 en lager staan voor LBO en MBO-niveau. Schaal 8 staat voor startende HBO-WO'ers. Hoger dan schaal 8 staat voor ervaren HBO-WO'ers.





In 2006 wordt daarmee ten aanzien van de hoger opgeleiden het volgende beeld zichtbaar:

- In de leeftijdsgroep ouder dan 50 jaar ontstaat een **cumulatie van hoger opgeleiden**.
- Het aantal hoger opgeleiden in de leeftijdscategorieën tussen 30 en 50 jaar vertoont een **lichte stijging**.
- In de leeftijdscategorie jonger dan 30 jaar neemt het aantal hoger opgeleiden **fors af** (daling van circa 65%).
- Wanneer geen specifieke acties worden ondernomen stromen hoger opgeleiden de organisatie langzaam maar zeker uit.
- Bij een aantal gemeenten van vergelijkbare grootteklasse is een vrijwel identiek beeld te zien.

### **3. OVERZICHT RECENTE BELEIDSONTWIKKELINGEN PER CATEGORIE**

In deze paragraaf schetsen wij u een overzicht van de relevante beleidsontwikkelingen en -activiteiten die tot op heden per doelgroep binnen onze organisatie hebben plaatsgevonden. Waar mogelijk worden de resultaten van deze acties weergegeven.

#### **3.1. Recentelijke acties en beleid t.a.v. man/vrouw-verdeling**

Het bureau Onderzoek van de dienst SOZawe onderzocht mogelijke oorzaken van de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de hogere functies binnen onze organisatie. Dit resulteerde in mei 2001 in het door het AMT vastgestelde rapport "Zijwegen", met aanbevelingen voor verbeteringen vanuit drie theorieën: de Pipeline Theory, de "ongelijke kansen theorie" en de "eigen keuze theorie". Een concrete uitwerking van de suggesties in die in dit rapport zijn gedaan, is tot op heden nog niet gerealiseerd.

Bij het vervullen van sleutelfuncties is in het jaar 2002 nadrukkelijk aandacht besteed aan het werven van vrouwelijke kandidaten. Bij 2 van de 7 sleutelvacatures die in dit jaar vervuld zijn, is de organisatie hierin geslaagd. Daarbij dient opgemerkt te worden dat, vóórdat dit uitgangspunt werd geformuleerd, in 3 gevallen de mannelijke kandidaat al bekend was.

Het College heeft in mei 2003 het standpunt ingenomen dat de in- en doorstroom van vrouwen in functies vanaf schaal 12 versterkt dienen te worden en op het diversiteitsbeleid een aanvullende maatregel (een stappenplan) geformuleerd. In het diversiteitsbeleid zijn overige doelgroepen op een meer 'algemene' manier verdisconteerd. Voor de hogere functies gaat echter expliciete aandacht uit naar vrouwen. Het plan van het college inzake instroom en doorstroom van vrouwen behelst op hoofdlijnen de volgende stappen:

1. Het college van B&W geeft het algemeen management team eenmalig de opdracht om alle vacatures vanaf schaal 12 (voor de periode 2004 t/m 2006) te reserveren voor vrouwelijke kandidaten.
2. Indien een algemeen directeur van een gemeentelijke dienst in een specifiek geval wil afwijken van deze maatregel, dient de directeur voorafgaand de openstelling van een vacature een gemotiveerd verzoek te zenden aan de concernmanager P&O van de bestuursdienst. De concernmanager P&O formuleert een advies aan het college na beoordeling van het verzoek.  
Bij werving van kandidaten voor een sleutelfunctie dient het reguliere traject te worden gevolgd van het vastgestelde MD-beleid.
3. De algemeen directeur koppelt via de concernmanager P&O het resultaat van de wervingsacties terug naar het college. Indien een vrouwelijke kandidaat wordt geselecteerd volgt er een benoemingsbesluit (zie reguliere procedures).
4. Indien geen geschikte vrouwelijke kandidaat wordt gevonden, kan het college besluiten om

op basis van het advies van de concernmanager P&O de vacature vrij te geven.  
5. Benoemingsvoorstel College

#### Streefcijfer

In het kader van het onlangs geprofessionaliseerde Management Developmentbeleid heeft het AMT aangegeven op de sleutelposities een man/vrouw-verdelingsquote van 50% te willen realiseren. De gewenste gelijke verdeling zal stapsgewijs gerealiseerd moeten worden. Het streefpercentage van 60%-40% voor het jaar 2002 is hierop gebaseerd.

Ondanks de gepleegde inspanningen is dit streefcijfer is niet gerealiseerd (een daling van 29% naar 27% vrouwelijke medewerkers in de groep sleutelfuncties).

#### **3.2. Recentelijke acties en beleid t.a.v. autochtonen/ allochtonen-verdeling**

In 2000 is de nota Gekleurd Beleid door het AMT vastgesteld. In 2001/2002 is op basis hiervan een Plan van Aanpak Etnisch Diversiteitsbeleid door AMT en College vastgesteld. Resultaat is een subsidieverwerving van het A&O Fonds ad € 85.000. Dit uitvoeringsplan vormt het raamwerk waaruit diensten hun subsidiabele activiteiten kunnen samenstellen.

Wegens sterke relaties met activiteiten voor in- en doorstroom van vrouwen, zijn deze uitvoeringsplannen tijdelijk in de ijskast gelegd teneinde een integrale benadering (i.c. onderhavige notitie) te realiseren.

Als gevolg van de genoemde besluitvorming zijn reeds diverse activiteiten in 2002 ondernomen:

- Quicksan Gekleurd Beleid in de Bestuursdienst is afgenomen. Resultaat: aanbevelingen op dienstniveau (uitvoering volgt na vaststelling van onderhavige notitie);
- Samenwerkingsproject met de BANN. Plaatsing van 3 allochtone hoger opgeleide stagiairs is gerealiseerd. Twee van hen hebben inmiddels een tijdelijke aanstelling van een half jaar bij de diensten OCSW en SoZaWe;
- Bouw van een allochtoon netwerk (16 contactpersonen uit alle diensten). Tien bijeenkomsten hebben plaatsgevonden.
- In samenwerking met het allochtoon netwerk is in september 2003 een seminar voor alle allochtonen medewerkers in de organisatie en leidinggevenden gerealiseerd. *Doel:* in kaart brengen wat de allochtone medewerker nodig heeft om door te stromen; mobiliseren van eigen loopbaaninitiatieven; verbreding bereik arbeidsmarktcommunicatie en effectieve instroom; brug slaan tussen leidinggevende en allochtone medewerker.

#### Streefcijfer

In het Collegeprogramma 2002-2006 is 8% als streefcijfer opgenomen met betrekking tot de vertegenwoordiging van allochtonen in de gemeentelijke organisatie. Dit streefcijfer is ondanks de gepleegde inspanningen in 2002 waarschijnlijk nog niet gerealiseerd (definitieve gegevens nog niet bekend).

#### **3.3. Recentelijke acties en beleid t.a.v. leeftijds-verdeling**

Leeftijdsbewust personeelsbeleid kent drie aspecten: aan de ene kant het aannamebeleid gericht op het werven van startende medewerkers jonger dan 30 jaar (1<sup>o</sup> stappers). Daarnaast het werven/ binden en boeien van ervaren medewerkers tussen de 30 en 50 jaar (2<sup>o</sup>/3<sup>o</sup> stappers). Tot slot het seniorenbeleid; de zorg voor en het rendement van de ouder wordende medewerkers (55+).

- Het AMT heeft op 7 december 2001 besloten om geen nieuwe groep jonge honden te rekruteren voor de jaarschijf 2002. Het AMT heeft de Bestuursdienst verzocht een advies uit te brengen "over geschikte vormen om te blijven investeren in het aantrekken, opleiden en begeleiden van jonge medewerk(st)ers".  
Op grond van evaluaties van het project Jonge Honden en gesprekken met diverse belanghebbenden en direct betrokkenen is een discussienotitie opgesteld welke in het AMT<sup>2</sup> is besproken. De uitkomsten van dit overleg zijn verwerkt in het onderhavige integrale beleidskader en de bijlage.
- Beleid voor het binden en boeien van ervaren medewerkers in de leeftijdscategorieën tussen de 30 en 50 jaar krijgt gestalte door het inzetbaarheidsbeleid. Met name de professionalisering van de werkbegeleidingscyclus en de daaraan gerelateerde uitvoering van persoonlijke ontwikkelingsplannen leveren een wezenlijke bijdrage aan het binden en boeien van deze medewerkers. Mede door de concernprojecten "Herijking Personeels-instrumentarium", de "Groninger Management Leergang" en het project "Competentie-management" zijn in 2001 en 2002 de fundamenteën hiervoor gelegd. Ook het Arbobeleid en de bestrijding van verzuim (Wet Poortwachter, reïntegratiemanagement) leveren stevige bijdragen aan het binden, boeien en ontwikkelen van het personeel. Goede arbeidsvoorwaarden ondersteunen het effect van het personeelsmanagement.
- Het beleid voor senioren is gedateerd<sup>3</sup> (1990) en dient opnieuw te worden gezien. De strekking van deze notitie blijft onveranderd van toepassing in de huidige situatie; de noodzaak is echter toegenomen.  
In 1996 zijn de zogenaamde seniorenmaatregelen herijkt. Het betreft hier bovenal de maatregelen die het (vervroegd) uittreden in rechtspositionele zin mogelijk maken (56 jarigen-regeling, 60-jarigenregeling, pre-vut-regeling en de regeling FPU).

#### Streefcijfer

Ten aanzien van leeftijdscategorieën zijn op dit moment geen streefcijfers geformuleerd.

#### **4. VOORSTELLEN VOOR INTEGRALE BELEIDSKADERS**

In de diverse onderzoeken en nota's die in de vorige paragraaf staan genoemd, zijn uitvoerig oorzaken van de ongelijkwaardige verdeling in ons personeelsbestand beschreven. Tijdens de bespreking van dit thema in het POV<sup>4</sup> werd duidelijk dat de stagnerende in- of doorstroom voor de verschillende doelgroepen voor een groot deel dezelfde oorzaken kent. Deze oorzaken liggen in de wijze waarop de organisatie omgaat met het werven/ selecteren van medewerkers uit de bedoelde doelgroepen en heeft daarmee alles te maken met de organisatiecultuur.

##### **4.1. Oorzaken stagnerende in- en doorstroom doelgroepen**

Als belangrijkste oorzaken voor een stagnerende in- en doorstroom van de diverse doelgroepen en daarmee van een gelijkwaardige verdeling, kunnen worden onderscheiden.

#### AMT en College

- Normen van "old boys network" in de top van de organisatie zijn dominant (niet bewust van noodzakelijke verandering van henzelf, weinig bereid werkwijze aan te passen aan behoeften van de diverse doelgroepen).

<sup>2</sup> AMT overleg d.d. 28 juni 2002

<sup>3</sup> "Hoe lang mag je nog? Hoe lang moet je nog?; aspecten van een leeftijdsbewust personeelsbeleid", 1990

<sup>4</sup> POV overleg d.d. 25 juni 2002

- Het College en het AMT staan op afstand, zijn veelal niet op de hoogte van kengetallen en daarmee onbekend met de ernst van de ongelijkwaardige verdeling.
- Het College en het AMT zijn naar lijnmanagers niet krachtdadig genoeg om resultaten af te dwingen. Streefcijfers worden wel bepaald maar niet gecontroleerd.

#### Lijnmanagement

- De doelgroepen zijn te gering aanwezig in leidinggevende functies; geen voorbeeldfunctie.
- Huidige (autochtone-mannelijke) leidinggevendenden onderkennen het belang niet van vergroting/ positieversterking van de doelgroepen.
- Leidinggevendenden kijken teveel 'ad hoc', dat wil zeggen naar knelpunten die het aanstellen van medewerkers uit de ondervertegenwoordigde doelgroepen met zich meebrengt. Selectie vindt plaats op directe geschiktheid, niet op ontwikkelpotentieel.
- Leidinggevendenden (selecteurs) zijn niet waardebewust, selecteren 'kloons van zichzelf'.
- Resultaatgerichtheid lijkt haaks te staan op diversiteitsbeleid (ogenschijnlijke afname slagvaardigheid)

#### Doelgroepen

- De doelgroepen wensen zelf niet bevoordeeld te worden/op te vallen door extra investering.
- De doelgroepen neigen ernaar zich te bescheiden op te stellen.

#### Overig

- Benzijdige nadruk op training/opleiding als probleemoplossing is te beperkt.

### **4.2. Integraal beleidskader en uitgangspunten**

De oorzaken zoals beschreven in paragraaf 4.1, zijn voor een groot deel gelijk voor de diverse doelgroepen en hangen samen met onze organisatiecultuur. Wij adviseren een integraal kader vast te stellen dat voor alle diensten geldt. Dit integrale kader bestaat uit een aantal streefcijfers en randvoorwaarden waar de diensten aan moeten voldoen. Binnen dit kader genieten de diensten de vrijheid een eigen invulling te kiezen, welke aansluit bij de voor hen geldende stand van zaken en de door hen geprefereerde werkwijze.

Ter ondersteuning wordt de diensten een aantal (facultatieve) suggesties geboden, waarmee invulling kan worden gegeven aan het realiseren van de gestelde streefcijfers en randvoorwaarden. Op basis hiervan maken de diensten maatwerkplannen voor uitvoering. Waar mogelijk en nuttig zal facilitering vanuit het concern (financieel en praktische ondersteuning) worden aangeboden.

Bij het bepalen van het integraal kader zijn onderstaande uitgangspunten gehanteerd.

- Positieve ervaringen en verbeterpunten huidig beleid op terrein van diversiteit meenemen.
- Belang van dienstoverstijgende onderdelen en effecten (ontkokering en kritische houding) waarborgen.
- Gezamenlijke begeleiding, intervisie en opleiding aanbieden (netwerkvorming).
- Reguliere instroom / geen bovenformatieve plaatsen (kostenreductie).
- Begeleiden en faciliteren van leidinggevendenden (ondersteuning werkbegeleidingscyclus).
- Aandacht voor arbeidsmarktcommunicatie mbt versterking van positief imago gemeente.
- Scherpe prioritering van activiteiten en investeringen. Realisatie binnen de formatie, op reguliere functies.
- Zo mogelijk onderhoudsgevoelige systematiek vermijden.

Op grond hiervan doen wij het volgende voorstel:

**Integraal beleidskader**

1. Jaarlijks vaststellen van streefcijfers per doelgroep door het AMT (concern totaal en daarvan afgeleid specifiek per dienst). Inclusief stimuli om de doelstelling te behalen en maatregelen indien niet aan deze streefcijfers wordt voldaan.
2. Jaarlijks vaststellen van kengetallen per dienst; deze maken de (resultaten van de) ondernomen of te ondernemen acties meetbaar.
3. Opzetten danwel versterken van netwerken gerelateerd aan de doelgroepen.
4. Opzetten danwel versterken van opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden voor de doelgroepen.
5. Realiseren van ondersteuning aan de diensten bij het opstellen en uitvoeren van de maatwerkplannen vanuit het concern (concern P&O, CMC).

**Ad 1: vaststellen streefcijfers**

Centraal in de integrale aanpak van het diversiteitsbeleid staat het jaarlijks door het AMT vaststellen van streefcijfers per doelgroep. Dit op basis van verleden, heden en verwachte toekomstontwikkelingen. Zowel concernbreed, vertaald naar de diensten, als per doelgroep.

Uitgangspunt voor de berekening van streefcijfers in absolute aantallen, is de formatie 2002 en de prognose van de formatie in 2006.

Formatie 2002 : 3.317 (peildatum 1 november 2002)

Formatie 2006 : 3.211 (op grond van natuurlijk verloop, krimp noch groei)

-----/-

Vacatureruimte: 106 (op grond van natuurlijk verloop, krimp noch groei)

Voor het jaar 2003 zouden deze streefcijfers als volgt kunnen luiden:

Doelgroep	Streefcijfer: concernbreed voorstel	
	% 2003 (- 2006)	% 2006 bij non-interventie
Vrouwen totaal	50% (aansluiting AMT besluit)	
Vrouwen functies schaal $\geq$ 12	40% (aansluiting MD-beleid)	
Allochtonen	8% (aansluiting college programma)	6,8 %
Leeftijdscategorie <30 jaar	9% (handhaven status quo 2002)	3 %
Leeftijdscategorie 30 - 40 jaar	27% (handhaven status quo 2002)	19 %
Leeftijdscategorie 40 - 50 jaar	36% (handhaven status quo 2002)	36 %
Leeftijdscategorie > 50 jaar	28% (handhaven status quo 2002)	43 %

- Realisatie in de categorie < 30 jaar betekent concreet een instroom van 49 medewerkers per jaar in deze categorie waarvan 20 jonge medewerkers hoger zijn opgeleid.
- Realisatie in de leeftijdscategorie tussen 30 en 40 jaar betekent concreet een instroom van 64 medewerkers per jaar waarvan 35 medewerkers hoger zijn opgeleid.

- Realisatie in de leeftijdscategorie 40 – 50 jaar betekent concreet een stop op nieuwe instroom in deze categorie (exclusief specialistische en seniorbeleidsfuncties evenals sleutelfuncties i.v.m. benodigde zwaarte in ervaring en kennis). Door natuurlijk verloop wordt het streefpercentage gehaald.
- Realisatie in de leeftijdscategorie > 50 jaar betekent concreet :
  - een stop op nieuwe instroom
  - actief bevorderen van uitstroom > 62 jaar (FPU) uit lagere functies, tevens tbv doorstroommogelijkheden voor andere personeelsgroepen en functies
  - tegengaan van uitstroom > 62 jaar (FPU) uit hogere functies (beleidsfuncties en specialistische functies) i.v.m. het risico van verlies van relevante kennis en ervaring.
- Vrijgesteld van realisatie van streefcijfers zijn de moeilijk vervulbare vacatures zoals artsen, juristen.

#### Ad 2: vaststellen kengetallen

Op basis van kengetallen uit de diensten ontvangt het AMT concrete informatie over de stand van zaken ten aanzien van de realisatie van het diversiteitsbeleid. Het AMT heeft hiermee gerichte informatie beschikbaar om zo nodig bij te sturen of wijzigingen in (de uitvoering van) het beleid door te voeren.

#### Ad 3: opzetten/ versterken van netwerken

Ter ondersteuning van de activiteiten die binnen de afzonderlijke diensten worden uitgevoerd, zal concernbreed een aantal netwerken worden opgezet (< 30 jaar: op HBO-WO niveau), danwel versterkt (vrouwen, allochtonen: alle niveaus). Kenmerken van de netwerkactiviteiten:

- vijf keer per jaar een dienstoverstijgende thematische bijeenkomst
- waar mogelijk aanhaken bij externe netwerken van de betreffende doelgroep
- deelname aan het netwerk vindt drempelloos plaats en is facultatief

#### Ad 4: opzetten/ versterken van opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden

Ter ondersteuning van de activiteiten die binnen de afzonderlijke diensten worden uitgevoerd, zal concernbreed een aantal opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden worden opgezet. Waaronder een licht programma aan intervisie, mentoring en opleiding gerelateerd aan concerndoelen (ontkokering, boeien en binden, kritische attitude met effecten op de bestaande cultuur en inzetbaarheid) en het competentiepalet van de Management Leergang.

#### Ad 5: ondersteuning vanuit het concern (concern P&O, CMC)

De concernafdeling P&O en het CMC dragen zorg voor de ondersteuning van de diensten bij de opstelling en uitvoering van de maatwerkplannen. Deze ondersteuning wordt afgestemd op de behoeften van de diensten. Daarnaast worden in de bijlage zeer concrete suggesties gedaan.

### **5. KOSTEN EN FINANCIERING**

De geraamde kosten, voortkomend uit de vijf kernpunten uit het integraal beleidskader en de kosten van de in de bijlage gesuggereerde activiteiten, kunnen als volgt worden gefinancierd.

- Netwerk,- begeleiding en opleidingskosten voor de allochtone doelgroep (in,- en doorstroom) kunnen door het concern worden gefinancierd uit de toegekende subsidie van het A&O Fonds (€ 85.000), vermeerderd met € 30.000 uit het Stimuleringsfonds Inzetbaarheid in de jaren 2003 en 2004. In 2002 zijn reeds kosten gemaakt en gefinancierd uit het genoemde fonds.
- Investerings t.b.v. in- en doorstroom van vrouwen in/naar functies op schaal 15 of hoger, worden bekostigd uit het concernbudget Mobiliteit Topkader.

- Netwerk,- intervisie- en opleidingkosten voor medewerkers jonger dan 30 jaar, worden geraamd op € 90.000 op jaarbasis. Aan het AMT wordt gevraagd in te stemmen met financiering door het concern. De investering komt in plaats van de financiering van het project Jonge Honden.
- Overige kosten m.b.t. de uitvoering van de maatwerkplannen per dienst (personeelsmanagement) komen ten laste van de diensten, aangevuld met cofinanciering uit het Stimuleringsfonds Inzetbaarheid (conform toekenningscriteria).

Concernafdeling P&O  
Joep Hoedjes, Laeta Vermeer

Bijgestelde versie, juni 2003

## BIJLAGE 1

### SUGGESTIES INVULLING MAATWERKPLANNEN DIVERSITEITSBELEID

**Suggesties integraal toepasbaar voor alle doelgroepen (te vertalen in maatwerk per dienst)**

1. Ambassadeurs in de diensten en MT's definiëren voor gewenste ontwikkelingen en hen deuren laten openen (bijvoorbeeld via netwerken voor vrouwen, allochtonen of jongeren).
2. Waardebewust en strategisch selecteren (op ontwikkelpotentieel i.p.v. op directe geschiktheid) stimuleren.
  - Op vrijwillige basis lijnmanagers (en voor zover gewenst ook P&O-adviseurs) begeleiding in coaching (werkbegleidingscyclus) en selectie aanbieden zodat zij zich bewust worden van eigen interpretaties en gedrag en waardebewust worden.
  - Uitgangspunt is dat lijnmanagers specifieke aandacht dienen te besteden *aan alle beleidsdoelgroepen* bij de toepassing van het personeelsinstrumentarium en de werving en selectie. Hiertoe worden in de formats en procedures, behorend bij het personeelsinstrumentarium, beknopte richtlijnen opgenomen.
3. Doorstroom van doelgroep-medewerkers<sup>1</sup> uit lagere functies naar hogere functies binnen de organisatie versnellen en de aantallen vergroten door mobiliteit, scholing en het opdoen van werkervaring te stimuleren.
  - Minimaal een bepaald percentage (50% vrouwen, 8 % allochtonen, , 40 % < 40 jaar) van de bezettingscapaciteit van de Groninger Managementleergang claimen voor de bezetting door doelgroep-medewerkers.
4. Externe instroom van doelgroep-medewerkers met doorgroeipotentieel vergroten (zowel direct op functies  $\geq$  schaal 12 alsook op functies daar direct onder, schaal 10 en 11, in verband met het creëren van een kweekvijver).
  - Respons van doelgroep-kandidaten bij wervingsprocedures vergroten door op de doelgroep gerichte wervingskanalen te hanteren (vacatures  $\geq$  schaal 10) in de arbeidsmarktcommunicatie
  - Respons van doelgroep-kandidaten maximaal benutten door altijd een op basis van het cv geschikt bevonden doelgroep-kandidaat uit te nodigen voor een gesprek (vacatures  $\geq$  schaal 10)
  - In een selectiecommissie altijd een doelgroep-medewerker laten plaatsnemen indien een doelgroep-kandidaat is uitgenodigd (vacatures  $\geq$  schaal 10)
  - Gericht werven van doelgroep-kandidaten via specifieke netwerken; pas procedures daarop aan.

---

<sup>1</sup> Doelgroep-medewerkers: medewerkers uit één van de onderscheiden doelgroepen binnen het diversiteitsbeleid (vrouwen, allochtonen, medewerkers < 30 jaar).



5. Cultuur wijzigen/ inspelen op de wensen en behoeften van doelgroep-medewerkers.
  - Regelmatig onderzoeken welke aspecten doelgroep-medewerkers "binden en boeien" aan de (hogere) functies binnen de organisatie door exit interviews af te nemen bij doelgroep-medewerkers die besluiten ontslag te nemen of intern een (lagere) andere functie te willen bekleden.
  
6. Concernaanbod van een licht programma aan intervisie en mentoring
  - Intervisietraject; ieder traject kent 6 sessies voor max. 8 personen, maximaal 7 simultane intervisietrajecten per jaar (indicatief voor de kosten);
  - Het programma is toegankelijk voor deelnemers op HBO-WO niveau en facultatief;
  - De leidinggevende dient accoord te gaan en leerdoelen te bespreken met medewerker;
  - Effecten van het intervisietraject worden door de mentor teruggelegd bij de deelnemer en diens leidinggevende;
  - Indien mentorschap gewenst is, wordt dit tijdens het intervisietraject verzorgd door collega's van de medewerker of een collega van een andere afdeling/dienst.
  
7. Concernaanbod van een licht programma aan opleiding
  - Opleiding is gerelateerd aan concerndoelen: ontkokering, boeien en binden, kritische attitude met effecten op de bestaande cultuur en inzetbaarheid: de inhoud van opleidingen wordt gekoppeld aan de thema's van de Management Leergang (zowel kennismodules als het competentie-palet).
  - Deelname aan de opleidingen is drempelloos toegankelijk voor alle medewerkers uit de doelgroep HBO-WO
  - Persoonsgebonden opleidingswensen, voortkomend uit het intervisietraject en persoonlijke monitoring, worden teruggekoppeld naar de eigen leidinggevende en verwerkt in een af te sluiten POP .

#### **Suggesties specifiek t.b.v. in- en doorstroom van vrouwen**

1. Externe instroom van vrouwen met doorgroeipotentieel vergroten (zowel direct op functies  $\geq$  schaal 12 alsook op functies daar direct onder, schaal 10 en 11, in verband met het creëren van een kweekvijver).
  - Respons van vrouwen bij wervingsprocedures vergroten door secundaire arbeidsvoorwaarden duidelijk te noemen in de internetvacatures en daarbij vrouwen nadrukkelijk uit te nodigen om te reageren (vacatures  $\geq$  schaal 10)
  
2. Faciliteren van de combinatie van zorg en arbeid door het aanpassen van (technische en arbeidsvoorwaardelijke) randvoorwaarden.
  - Thuis/telewerken toestaan en technisch ondersteunen voor max. 50% van de werktijd;
  - Mogelijkheden tot het nemen van calamiteitenverlof onder de aandacht brengen;
  - Richtlijn opnemen dat geen overleg plaatsvindt tussen 17.00 en 20.00 uur;
  - Duo-banen toestaan en deeltijdvervulling van functies  $\geq$  schaal 10 faciliteren;
  - Bemiddeling en financiële bijdrage t.a.v. kinderopvang optimaliseren.

### **Suggesties specifiek t.b.v. in- en doorstroom van allochtonen**

1. Biedt allochtonen training en extra coaching mbt het beter leren kennen van de bestaande (bedrijfs)cultuur zodat zij beter 'invoegen'.
2. Biedt allochtonen de mogelijkheid werk te maken van hun loopbaanontwikkeling aan de hand van een traject van loopbaanadvies door het CMC.
3. Consulteer de Allochtonenpool van het CMC (hoger opgeleide werkzoekende allochtonen, begeleid door het CMC) t.b.v. instroom

### **Suggesties specifiek t.b.v. leeftijdsbewust personeelsbeleid**

1. Vergroten van de aantrekkelijkheid van onze organisatie voor (potentiële) medewerkers < 30 jaar met een HBO-WO achtergrond.
  - Ter promotie in de arbeidsmarktcommunicatie een nieuwe 'merknaam' à la Jonge Honden ontwikkelen.
  - Creëren van juniorfuncties: functies met een beperkt pakket aan taken en verantwoordelijkheden, geschikt voor pas afgestudeerden gedurende een beperkte (leer)periode.
2. Vergroten van de inzetbaarheid van medewerkers > 50 jaar met een HBO-WO achtergrond.
  - Realiseren van functieverrijking danwel functieroulatie, ondersteund door bij- en/of omscholing.