

Definitieve aanpak Amsterdam Inclusieve Organisatie 2015 – 2019(3B, 2015, 202)

Afdeling 3B

Nummer 202

Publicatiedatum 6 oktober 2015

Onderwerp

Definitieve aanpak Amsterdam Inclusieve Organisatie 2015 – 2019

Voorgenomen besluit definitieve aanpak Amsterdam inclusieve organisatie 2015 - 2019

Burgemeester en wethouders van Amsterdam

Brengen ter algemene kennis dat zij in hun vergadering van 8 september 2015 hebben besloten:

In te stemmen met:

1. het voorgenomen besluit tot vaststelling van de definitieve aanpak Amsterdam inclusieve organisatie 2015-2019 met als belangrijkste elementen;

- 1.1 het uitgangspunt dat een slagvaardige overheid – die weet wat er speelt en aansluit bij de beweging in de stad en samenwerkt met Amsterdammers – een diverse en inclusieve organisatie vraagt die een afspiegeling is van de beroepsbevolking.

- 1.2 Het college daarvoor de volgende doelen nastreeft:

- a. inzetten op 'inclusief leiderschap';
- b. het bevorderen van een inclusieve werkcultuur
- c. werven, behouden en doorgroei stimuleren van talentvolle mensen uit groepen die ondervertegenwoordigd zijn in (delen van) de organisatie.

- 1.3 dat de voorgenomen aanpak tijdens de consultatieronde positief is ontvangen, de koers van het college wordt ondersteund en de consultatie tot een beperkt aantal wijzigingen heeft geleid, namelijk:

- a. de vraagstukken zijn aangevuld met antwoorden vanuit de conferentie;
 - b. de financiële paragraaf is aangepast. De kosten voor 2015 en 2016 – 2019 zijn gesplitst;
 - c. werkwijze en uitgangspunten voor de aanpak zijn toegevoegd;
 - d. het Activiteitenoverzicht is aangescherpt en er zijn focusgebieden benoemd:
 - deskundigheidsbevordering managers en medewerkers
 - (divers) talentmanagement
 - werving en selectie.
2. Het ter instemming voorleggen van de definitieve aanpak aan de Centrale Ondernemingsraad (COR) waarna het College de aanpak definitief kan vaststellen.

Burgemeester en wethouders voornoemd,

A.H.P. Van Gils, secretaris E.E. van der Laan, burgemeester

Inhoud

1. Inleiding
2. Amsterdam staat voor een inclusieve organisatie
3. Analyse, stand van zaken
4. Vervolgstappen naar een inclusieve organisatie
5. Activiteiten periode 2015 - 2019

6. Financiële paragraaf

Bijlage 1: definities

Bijlage 2: ervaringen, netwerken, best practices en rolmodellen

Bijlage 3: Twee specifieke voorbeelden van maatwerkacties

Bijlage 4: Vraagstukken College en input vanuit conferentie

Bijlage 5: Beelden inclusie en wat brengt mensen in beweging

1 Inleiding

Deze notitie bevat een uitwerking van de aanpak om van de gemeente Amsterdam een diverse en inclusieve organisatie te maken. Het is daarmee een specifiek onderdeel van de brede bestuursopdracht 'Amsterdam Inclusief'. Het is een vervolg op de aanpak 'Gewoon Doen 2011-2014, op weg naar een diverse gemeentelijke organisatie' met daaraan nieuwe elementen toegevoegd.

Het plan is tot stand gekomen na bespreking van de eerder opgestelde voorgenomen aanpak in het Gemeentelijk Management Team (GMT), het College (de voorgenomen aanpak is op 24 maart 2015 in het College vastgesteld) en de Raad. Daarnaast heeft consultatie van diverse partijen plaatsgevonden, zoals de Centrale OndernemingsRaad (COR), het Jonge Ambtenaren Netwerk (JAN) en ook heeft GroenLinks input geleverd middels het indienen van een raadsinitiatief 'Een werkvloer voor iedereen, onderdeel van de Agenda van GroenLinks Amsterdam voor een Inclusieve Arbeidsmarkt' (initiatiefvoorstel d.d. 16 maart 2015).

Tevens zijn de uitkomsten van de conferentie 'Amsterdam inclusieve organisatie' d.d. 28 mei 2015 voor (stadsdeel)bestuurders, raadsleden, ambtelijke top en in- en externe betrokkenen, verwerkt in deze definitieve aanpak en het bijbehorende activiteitenoverzicht. De conferentie had als doel input op te halen op de voorgenomen aanpak, diende als markering van de start van de nieuwe aanpak en stond in het teken van inspireren, kennis delen, verbinden en actie. Tijdens de conferentie zijn ervaringen en interne en externe best practices gedeeld. De vraagstukken van het college zoals verwoord in de voorgenomen aanpak zijn voorgelegd. In bijlage 4 zijn vraagstukken en de antwoorden van het College en input vanuit de conferentie te vinden.

Het college zal de definitieve aanpak in het najaar 2015 vaststellen, waarna deze ter kennisname wordt aangeboden aan de Raad.

1.1 Drie hoofddoelen voor de komende jaren

We stellen drie hoofddoelen voor de gemeente Amsterdam in de periode 2015 – 2019:

1. Inzetten op 'inclusief leiderschap': leidinggevend door de hele organisatie dragen bij aan een inclusieve werkcultuur, benutten verschillen als kracht en bevorderen een open werksfeer waarin iedereen optimaal zijn/haar talent kan inzetten.
2. Het bevorderen van een inclusieve werkcultuur in alle teams in de organisatie, om zo creativiteit, innovatie en betere besluitvorming te stimuleren. We zien een diverse samenstelling van teams als een kwaliteit op zichzelf, een noodzaak.
3. Werven, behouden en doorgroei stimuleren van talentvolle mensen uit groepen die ondervertegenwoordigd zijn in (delen van) de organisatie. Hiervoor hanteren we concrete streefcijfers (zie bijlage) en zoeken we naar innovatieve en (soms onorthodoxe) mogelijkheden.

In deze notitie geven we een toelichting waarom deze drie hoofddoelen kunnen bijdragen aan de verdere ontwikkeling van de gemeente Amsterdam naar een inclusieve organisatie. Aan het einde van deze notitie is een concreet activiteitenoverzicht toegevoegd waarin de drie hoofddoelen worden uitgewerkt in concrete acties en waarbij we een top 3 hebben benoemd om focus aan te brengen.

Dit stuk moet gelezen worden als richtinggevend voor een meerjarige en lerende aanpak. Een aanpak op vele fronten, als integraal onderdeel van de organisatiestrategie en het strategisch personeelsbeleid. Een aanpak waarin concrete acties worden geformuleerd, waarop we stevig gaan monitoren op basis van kritieke prestatie-indicatoren, maar waarin daarnaast ruimte blijft om op basis van evaluatie en leren steeds bij te sturen. De aanpak zal innovatief en actiegericht zijn. In navolging op de aanpak in de vorige bestuursperiode: het gaat erom dat we het gewoon gaan doen.

2 Amsterdam staat voor een inclusieve organisatie

2.1 Belang van een inclusieve organisatie

De gemeente staat voor een organisatie die zorgt voor excellente dienstverlening aan burgers en ondernemers van Amsterdam. Een slagvaardige overheid die weet wat er in de stad speelt, aansluit bij een stad in beweging en samenwerkt met de 820.000 Amsterdammers in de stad. Om midden in de stad te kunnen staan, te weten wat er speelt en om samen te kunnen werken, wil Amsterdam een organisatie zijn die een afspiegeling is van de beroepsbevolking in de stad. Een diverse en inclusieve organisatie. Een organisatie die verschillen omarmt, waar ieders unieke talent benut wordt en waarin diversiteit als noodzaak en kwaliteit in zichzelf gezien wordt om goede resultaten voor de stad te halen.

Naast het zakelijke belang tonen de dagelijkse berichten in het nieuws aan dat het geen vanzelfsprekendheid is dat verschillende groepen mensen in harmonie met elkaar samenleven. Het vergt moed en empathie om andersdenkenden te respecteren en de meerwaarde van diversiteit en inclusie in te zien. Het is noodzakelijk om expliciet te blijven benadrukken wat de kracht van diversiteit is en om te blijven streven naar een inclusieve organisatie.

Met de expertmeeting Inclusieve Arbeidsmarkt (Nemo, 26-05-2014) is hiervoor een belangrijke basis gelegd. Tijdens deze conferentie werd opnieuw benadrukt dat Amsterdam trots is op haar nationaliteiten en dat Amsterdam de diversiteit en kwaliteiten van allen wil benutten. De inzet van deze aanpak sluit aan bij het doel van de bestuursopdracht Amsterdam Inclusief, om gelijke kansen te creëren op de arbeidsmarkt.

2.2 Wat betekent het om een inclusieve organisatie te zijn?

Een inclusieve organisatie zijn, betekent dat iedereen vanuit zijn of haar eigen kracht en talent een bijdrage kan leveren aan de organisatie. Dat we daarin allemaal anders zijn, is juist van toegevoegde waarde. Het betekent kansen bij in- en doorstroming, zodat uiteindelijk in alle lagen het personeelsbestand een afspiegeling vormt van de Amsterdamse beroepsbevolking. Vooral vanuit de overtuiging dat een divers samengesteld personeelsbestand leidt tot hogere kwaliteit en betere prestaties, naast het rechtvaardigheidsprincipe en moreel belang. We hoeven verschillen niet te overbruggen, maar maken juist gebruik van de kracht van verschillen en van multi-talenten die kennis bezitten van verschillende culturen of doelgroepen. Afwijkende meningen horen we en betrekken we. Omdat we geloven dat ons werk – van besluitvorming tot uitvoering – er beter van wordt. En dat deze aanpak bijdraagt aan het bereiken van onze organisatie-doelen en het beter bedienen van onze klant: de Amsterdammer wonend in een inclusieve stad. Het is belangrijk te blijven wijzen op de kracht van diversiteit: het draagt bij aan innovatie, maakt het makkelijker om met een divers klantenbestand om te gaan en het levert resultaat op. Onderzoek na onderzoek toont dat aan .

2.3 Uitgangspunten college

Het college heeft op 16 december 2014 bij het vaststellen van de bestuursopdracht 'Amsterdam Inclusieve Arbeidsmarkt' geconstateerd dat de gemeente Amsterdam haar diversiteitsdoelen van het gemeentelijk personeelsbeleid, zoals vastgesteld in 'Gewoon Doen', voor de periode 2011-2014 slechts gedeeltelijk heeft gerealiseerd. Ook constateerde zij dat de kansen op werk in (de regio) Amsterdam niet gelijk zijn en dat uit de cijfers over jeugdwerkloosheid blijkt dat de situatie voor jongeren met een niet-westerse herkomst het slechtst is.

Het college formuleerde als uitgangspunt dat zij, passend bij de ambities uit het Coalitieakkoord 2014-2018, zelf het goede voorbeeld wil geven en wil staan voor een diverse en inclusieve organisatie. De wethouder Personeel en Organisatie nam de opdracht op zich om de ambitie voor de gemeentelijke organisatie concreet invulling te geven door in het eerste kwartaal van 2015 een vernieuwde aanpak diversiteit en inclusie 2015-2019 in het college te laten vaststellen. Op 24 maart 2015 is de voorgenomen aanpak vastgesteld. Na een consultatieronde en de conferentie 'Amsterdam inclusieve organisatie' wordt met dit document invulling gegeven aan de definitieve aanpak.

3 Analyse, stand van zaken

3.1 Waar staat Amsterdam als het gaat om de diversiteit van het personeelsbestand?

Doelgroep Streefcijfer voor de komende jaren Specifieke acties en maatregelen in het verleden als aanvulling op het algemene diversiteitsbeleid Resultaat Beïnvloedende factoren

Niet-westers allochtonen Gehele organisatie: 27%

Vanaf schaal 10:

14%

Schaal 13 en MT-leden: 11%

Topfunctionarissen:

15%

Expliciete aandacht bij instroom, bijvoorbeeld traineepool en bij externe werving top. Aanwezig op beurs 'Diversity Works'. Eis bij deelname management-opleidingen: 25% deelnemers van niet-westerse afkomst. * De afgelopen jaren schommelde het percentage tussen de 19,8% in 2010 en 21,1 % in 2014

Deelname van niet-westers allochtonen blijft achter bij de ambitie: in de top is het 9% terwijl we streven naar 15%. Vacaturestop

Stopzetten tijdelijke contracten

Focus was vooral gericht op behouden en doorgroeien

Jongeren (tot 35 jaar) Gehele organisatie: 20 % Gemeentebrede traineepool. Vacatures die bij uitzondering wel extern open gaan, proberen we – waar mogelijk - zoveel mogelijk in te vullen met jonge medewerkers. We doen veel aan stages. In 2012 uitgeroepen tot beste stagegemeente. Gemeentelijk stagebureau is in oprichting. De gemiddelde leeftijd is hoog en deze neemt steeds verder toe: van 44,8 jaar in 2009 naar gemiddeld 47,7 jaar in 2014. 13% van het personeel is 35 jaar of jonger.

Door de vacaturestop is de instroom van jonge mensen beperkt.

Stopzetten tijdelijke contracten heeft veel jonge medewerkers geraakt.

Vrouwen Gehele organisatie: 46%

Vanaf schaal 10: 47%

Schaal 13 en MT-leden: 45%

Topfunctionarissen: 45% Actief sturen bij werving en selectie bij benoemingen top

Deelname aan charter Talent naar de Top

Gehele organisatie: 48%

Voor vrouwen in de top is het resultaat 47% Herbenoemen ambtelijke top als gevolg van de organisatieverandering was een kans voor een betere m/v verhouding onder topfunctionarissen.

Arbeidsbeperkten 42 banen per jaar voor deze doelgroep Start projectgroep in feb 14, gericht op het creëren van specifieke banen, actief ophalen van werkzaamheden en mensen uit de doelgroep. In 2014 zijn er 44 mensen aangenomen (op 54 formatie plekken) Doelgroepbepaling is lang in beweging geweest door veranderende landelijke wetgeving

*de genoemde percentages niet westers allochtone medewerkers zijn gebaseerd op de cijfers die bekend zijn op basis van vrijwillige registratie. Registratie is niet verplicht. De afgelopen jaren ligt het percentage medewerkers dat zich laat registreren ongeveer op twee derde.

De diversiteitdoelen van het gemeentelijk personeelsbeleid, zoals vastgelegd in 'gewoon Doen', voor de periode 2011 – 2014 zijn dus in de afgelopen periode gedeeltelijk gerealiseerd:

- de focus op vrouwen en mensen met een niet-westerse herkomst heeft met name in de hogere (management) functies geleid tot een flinke toename van het aantal vrouwen in topfuncties;
 - het streefcijfer voor het aandeel van medewerkers met een niet-westerse herkomst is niet gehaald. (Bron: Personeelsmonitor 2013);
 - bij de benoemingen, in het kader van de gemeentelijke organisatieverandering, van de nieuwe rve- managers en stadsdeelsecretarissen, heeft zich deze zelfde lijn voortgezet.
4. Vervolgstappen naar een inclusieve organisatie

4. 1 Vasthouden aan streefcijfers

De analyses en bevindingen uit de vorige aanpak "Gewoon Doen" staan grotendeels nog overeind en komen terug in de vernieuwde aanpak voor de komende jaren. De aanpak voor de komende jaren zal zich onder meer richten op het wél behalen van de streefcijfers. De streefcijfers houden we vast en daar blijven we op sturen.

Er spelen maatschappelijke ontwikkelingen die maken dat de aanpak herijkt moet worden met aanvullende acties en het benoemen van aanvullende doelgroepen. Denk hierbij aan ontwikkelingen zoals ontgroening (afname van het aantal jongeren), vergrijzing, economische crisis, discriminatie op de arbeidsmarkt en toenemende agressie tegen homo's. Ook wet- en regelgeving is van invloed op het diversiteitsbeleid. De verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd en de inwerkingtreding per 1 januari 2015 van de participatiewet leiden tot heroverwegingen, bijvoorbeeld de expliciete opgave om per jaar 42 banen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

De streefcijfers uit de periode 2010 – 2014 blijven voor de komende jaren in stand. De cijfers naar beneden bijstellen is onze eer te na, omhoog bijstellen lijkt nu niet realistisch. Daarnaast vraagt de banenafpraak voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ook extra inzet van een krimpende organisatie. Ook blijft veiligheid (erkenning, respect, prettig kunnen voelen) een punt van aandacht voor de doelgroep Lesbisch, Homoseksueel, Bisexueel, Transgender (LHBT).

4.2 Daarnaast werken we aan een inclusieve cultuur en inclusief leiderschap

Aandacht voor in- en doorstroom van specifieke (ondervertegenwoordigde) doelgroepen is goed, maar er is in de afgelopen jaren ook gebleken dat dit niet voldoende is om te komen tot een inclusieve organisatie(cultuur). Er is door de gemeente Amsterdam op verschillende manieren aandacht besteed aan het realiseren van de streefcijfers. Ondanks deze maatregelen blijkt uit de resultaten dat het helaas niet volledig gelukt is de streefcijfers te realiseren. De aanpak gericht op diversiteit en inclusie wordt daarom voor de komende jaren aangevuld met acties gericht op het creëren van inclusief leiderschap en een inclusieve werkcultuur. Het streven is een cultuur waarin iedereen het belang van inclusie vanuit intrinsieke motivatie voelt.

De belangrijkste voorwaarden om een organisatie meer divers te maken en te houden, hebben immers vooral te maken met cultuur en leiderschap. Dat betekent dat aan de ene kant effectief en innovatief (en soms onorthodox) gehandeld moet worden om de arbeidsparticipatie van bepaalde groepen (jongeren, mensen met een arbeidsbeperking, vrouwen en mensen met een niet-westerse herkomst) te verhogen. En aan de andere kant dat er gewerkt moet worden aan een inclusieve en tolerante organisatiecultuur waarbij verschillen van allerlei aard juist worden benut ten behoeve van kwaliteit. Tijdens de expertbijeenkomst Inclusieve Arbeidsmarkt, d.d. 26 mei 2014 in het Nemo gaf de gemeentesecretaris aan dat hij meer mogelijkheden ziet nu de gemeente na een reorganisatie één werkgever geworden is. Dankzij de reorganisatie en de vorming van 1 Amsterdam liggen er intern veel kansen om te werken aan een inclusieve organisatie. Vanuit 1 Amsterdam kunnen we de sturing op dit belangrijke onderwerp eenduidiger en sterker inrichten:

"Als we het echt belangrijk vinden moet je bewuste keuzes durven maken: ruimte maken voor doorstroom van talenten, ondanks dat de gemeente qua personele omvang op dit moment krimpt. Ik denk aan een traineepool (gaan we doen), Talent naar de Top, een alumni-programma, kijken of de opbrengsten van social return opgevoerd kunnen worden. Verbeter de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Zoek via netwerken nieuwe en onverwachte verbanden. Laten we jaarlijks op CEO-niveau bijeenkomen en cijfers delen."

We kiezen daarom nu voor een aanpak die gericht is op aan de ene kant streefcijfers en doelgroepen (comply or explain), maar aan de andere kant zetten we stevig in op de rol van leidinggevende als beslissers en als voorbeeld. De leidinggevende staat aan het roer op het meest belangrijkste beïnvloedingsmoment: het moment van aanneming. Daarnaast heeft de leidinggevende veel invloed als rolmodel. We stellen daarom drie hoofddoelen voor de organisatie van de gemeente Amsterdam. Ze zijn al eerder aan de orde gekomen in de inleiding:

1. Inzetten op 'inclusief leiderschap': leidinggevendenden door de hele organisatie dragen bij aan een inclusieve werkcultuur, benutten verschillen als kracht en bevorderen een open werksfeer waarin iedereen optimaal zijn/haar talent kan inzetten.
2. Het bevorderen van een inclusieve werkcultuur in alle teams in de organisatie, om zo creativiteit, innovatie en betere besluitvorming te stimuleren. We zien een diverse samenstelling van teams als een kwaliteit op zichzelf, een noodzaak.

3. Werven, behouden en doorgroei stimuleren van talentvolle mensen uit groepen die ondervertegenwoordigd zijn in (delen van) de organisatie. Hiervoor hanteren we concrete streefcijfers (zie bijlage) en zoeken we naar (innovatieve en soms onorthodoxe) mogelijkheden.
4. 3 Uitgangspunten bij de uitvoering van de aanpak 2015 – 2019

- In het hierna volgende concrete activiteitenoverzicht is een nadere uitwerking gegeven van concrete acties. Deze zijn altijd gerelateerd aan de genoemde drie hoofddoelen: inclusief leiderschap, inclusieve werkcultuur en aandacht voor specifieke doelgroepen. Daarnaast is focus aangebracht voor de eerstkomende periode.

- Inclusie is per definitie integraal en richt zich dus op iedereen. Voor specifieke groepen geldt dat er nog steeds sprake is van ondervertegenwoordiging. Ten behoeve van een evenwichtige opbouw van ons personeelsbestand is daarom, naast acties die voor alle groepen/medewerkers gelden, -tijdelijk- gekozen om streefcijfers voor specifieke groepen te handhaven en maatregelen op maat te bepalen. Extra acties richting de specifieke doelgroepen blijven nodig in de komende periode. Welke acties per doelgroep het meest effectief zijn, bepalen we steeds mede op basis van consultatie van vertegenwoordigers uit de doelgroepen zelf als op basis van opgehaalde input vanuit de conferentie en best practices in het verleden binnen en buiten Amsterdam.

- De invoering van maatregelen voortkomend uit dit plan, worden zo veel als mogelijk geïntegreerd in het staande beleid. Aanvullend beleid op het gebied van diversiteit en inclusie zou sowieso slechts een tijdelijke situatie moeten zijn.

- De clusters (en RVE's) zijn zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van diversiteits- en inclusiebeleid. De RVE P&O zorgt voor verbinding, is aanjager, biedt advies & ondersteuning en concrete middelen (zoals trainingen) en zorgt voor monitoring.

- Het betreft een lerende aanpak. Ieder jaar wordt de aanpak gemonitord en waar nodig (tussentijds) bijgesteld. De genoemde activiteiten lopen voor een deel al, voor een deel gaat het om nieuwe maatregelen waarvan gaandeweg het effect geëvalueerd wordt, wat tot bijstelling kan leiden. De aanpak van Amsterdam inclusieve organisatie kenmerkt zich door een actiegericht, verbindende en lerende benadering.

- Actiegericht, omdat het vooral gaat om het doen in de alledaagse praktijk.
- Verbindend, omdat we het niet alleen kunnen. We praten niet 'over', maar 'met' doelgroepen. We werken actief samen met betrokken partijen intern en extern. We werken samen met de verschillende afdelingen binnen de rve P&O en daarbuiten met de clusters en stadsdelen.
- Lerend, omdat we op vele fronten inzetten en daarbij actief reflecteren wat wel en niet werkt. We leren van de effecten om zo actief bij te kunnen sturen. We zoeken actief de verbinding met bestaande netwerken en andere organisaties, om goede voorbeelden en kennis uit te wisselen. We scherpen ons beleid continu aan en richten ons op de meest succesvolle interventies.

- De ambitie is hoog. Tegelijkertijd erkennen we dat de ontwikkeling naar een inclusieve organisatie niet over één nacht ijs gaat. Actieve (jaarlijkse) evaluatie van wat werkt blijft nodig, net als kennisdelen met stakeholders binnen en buiten de organisatie. Er moet ruimte zijn om de aanpak bij te stellen en nieuwe innovatieve ideeën uit te proberen.

4.4 Werkwijze

- Ambassadeurschap: de gemeentesecretaris en de directeur Bedrijfsvoering zijn ambassadeur.

- Organisatorische inbedding: diversiteit en Inclusie wordt gedragen door het management en ondersteund door de RVE P&O. Bij iedere RVE wordt een contactpersoon diversiteit & inclusie aangewezen. Deze persoon adviseert en ondersteunt de RVE-directeur met de uitvoering van het plan. De RVE P&O organiseert bijeenkomsten voor deze groep ten behoeve van kennisdeling en informatie-uitwisseling.

- Kennisdeling en informatie-uitwisseling met interne (belangen)partijen zoals JAN en de COR, LHBT en externe netwerken.

- Meten, monitoren en evalueren van het plan. Per kwartaal wordt het GMT geïnformeerd over de stand van zaken (zowel acties als streefcijfers). Daarbij wordt zoveel mogelijk aangesloten bij de huidige P&C-cyclus. De raad blijft op de hoogte via de reguliere P&C-momenten.

- De focus in activiteiten wordt door de rve P&O per half jaar opnieuw vastgesteld of bijgesteld. De focusactiviteiten krijgen een meer detailuitwerking. Dan wordt aangegeven wie verantwoordelijk is en

wat kritieke prestatie-indicatoren zijn. Dit gebeurt steeds opnieuw voor de acties die voor dat half jaar geformuleerd zijn.

5 Activiteiten 2015 – 2019

5.1 Top 3 focus activiteiten

Er zijn voor de praktische uitvoering van dit plan zoveel mogelijk concrete acties uitgewerkt, in lijn met de genoemde drie hoofddoelen: inclusief leiderschap, inclusieve werkcultuur in alle teams in de organisatie en het werven, behouden en doorgroei stimuleren van talentvolle mensen uit groepen die ondervertegenwoordigd zijn. Gezien de veelheid aan activiteiten die zijn opgenomen, hebben we ervoor gekozen om een top 3 te bepalen. Deze top 3 wordt als eerste opgepakt en deze maatregelen worden als eerste geïmplementeerd. Op die manier wordt focus aangebracht en maken we een 'vliegende start' waarbij tevens de gehele organisatie merkt dat de wind van inclusie is gaan waaien. De top 3 (in de activiteitenlijst oranje gearceerd) is mede bepaald op basis van de verkregen input uit de consultatie-ronde en de conferentie en richten zich op:

- Deskundigheidsbevordering leidinggevenden en medewerkers
- (divers) Talentmanagement
- Werving en selectie

Naast deze inhoudelijke activiteiten worden ook meteen de volgende zaken opgepakt (in de activiteitenlijst geel gearceerd):

- Regelen organisatorische inbedding project diversiteit en inclusie
- Opstellen communicatieplan diversiteit en inclusie
- Informatieanalyse onderzoek werkbeleving LHBT en MWO 2015
- Verstevigen en aanboren (nieuwe) externe en interne netwerken zoals JAN en AGORA
- Verbeteren kwaliteit registratie niet-westerse allochtonen

5.2 Activiteitenoverzicht 2015 - 2019

Wat gebeurt er op hoofdlijnen? Wanneer

Hoofddoel 1: inclusief leiderschap

Focus activiteit deskundigheidsbevordering

Deskundigheidsbevordering (als onderdeel van leiderschapsprogramma Amsterdamse School) . Diversiteit & Inclusie wordt een integraal onderdeel van de managementopleidingen. Daarnaast wordt een programma aangeboden voor managers (en medewerkers): jaarlijkse conferentie management, kennisdelingsbijeenkomsten, trainingen/ voorlichtingen anti-bias, cultural awareness game. Ontwikkelen tweede helft 2015, start uitvoering (delen van het) jaarlijks programma waar mogelijk al in 2015

Aanvullende activiteiten

Gemeentesecretaris en directeur Bedrijfsvoering zijn ambassadeur voor diversiteit en inclusie binnen gemeentelijke organisatie (gezicht op conferentie, bijeenkomsten, uitingen). Doorlopend

Organiseren brede conferentie voor bestuurders stad en stadsdelen, raadsleden en ambtelijke top. Kick Off aanpak komende jaren. Commitment, draagvlak creëren voor aanpak, delen goede voorbeelden uit hele organisatie en daarbuiten, uitlichten wat werkt. Dilemma's bespreken. Afspraken maken. Gereed (tweede kwartaal 2015)

Diversiteitscharter ondertekenen door topmanagement als blijk van commitment aan doelen. GMT is eindverantwoordelijk en stuurt op de uitvoering van dit plan van aanpak. Gereed (tweede kwartaal 2015)

Gesprek over inclusie in plannings-, voortgangs-, en beoordelingscyclus met afdelingshoofden en teamleiders Vanaf 2016

Afspraken in prestatiecontract met stedelijk directeuren (voorstel voor inhoud in 2015 uitwerken) Vanaf 2016

Afspraken in prestatiecontract met rve-managers (voorstel voor inhoud in 2015 uitwerken) Vanaf 2016

Hoofddoel 2. Inclusieve werkcultuur in alle teams in de organisatie

Focus activiteit deskundigheidsbevordering

Er wordt een programma aangeboden voor medewerkers: denk aan kennisdelingsbijeenkomsten, trainingen/voorlichtingen anti-bias, cultural awareness game en dialoog. Diversiteit maken we een speels onderdeel van het introductieprogramma nieuwe medewerkers > inclusie is een onderdeel van de cultuur van de gemeente Amsterdam. Daarnaast specifieke training voor P&O-adviseurs en diversiteitsdeskundigen: rol bij werving en selectie, meerwaarde van een divers en inclusief personeelsbestand.

Ontwikkelen tweede helft 2015, start uitvoering waar mogelijk in 2015

Aanvullende activiteiten

Instellen taskforce/innovatieteam/klankbordgroep/team diversiteitsdeskundigen, gericht op nieuwe en innovatieve interventies, ideeën van buiten naar binnen halen, verbinden en kennisdelen door organisatie. Start tweede helft 2015

Opstellen communicatieplan diversiteit en inclusie Tweede helft 2015

Onderzoek naar ongewenst gedrag/discriminatie op de werkvloer t.a.v. LHBT en etniciteit, informatie-analyse en acties formuleren gericht op aanpak en preventie Onderzoek Dutch Government Pride en informatieanalyse in najaar 2015, resultaten verwerken en actie in 2016

Informatieanalyse MWO 2015 Tweede helft 2015, resultaten en actie specifiek gericht op inclusie oppakken in 2016

Aanvullen best practices in de stad en daarbuiten en delen opgedane kennis (i.s.m. WSP) met bestuur, topmanagement, overige en P&O-ers Doorlopend, start op conferentie

Rolmodellen inzetten (in activiteiten, interviews, etc) Doorlopend

Diversiteit onderdeel maken van alle overkoepelende actieplannen strategisch personeelsbeleid (SPB). Doorlopend bij elk nieuw actieplan SPB

Onderzoek naar ervaring met ambassadeursgroep, die actief het belang van inclusie door de organisatie uitdragen. 2016

Exitbeleid: ook bij uitstroom (uitdiensttreding) expliciet aandacht voor inclusie, vertrekkende medewerkers vragen naar reden vertrek en ervaringen in onze organisatie 2016

Diversiteit opnemen als standaard gespreksonderwerp met alle medewerkers in de al bestaande plannings-, voortgangs-, en beoordelingssystematiek 2016

Hoofddoel 3. Werven, behouden en doorgroei stimuleren van talentvolle mensen uit groepen die ondervertegenwoordigd zijn

Focusactiviteit talentmanagement

Talentmanagement (zoals vlootshow, talentklassen, inzicht in talent, talentpools, loopbaanpaden, GMT-leden koppelen als coach aan talenten).

Ieder talent is welkom bij de gemeente Amsterdam en dat willen we ook uitstralen. De (interne en externe) berichtgeving wordt inclusief, zowel medewerkers als derden zijn bekend met ons beleid. We zorgen dat inclusie een plek krijgt in het staande beleid en we bevorderen een aanpak van strategisch talent management waarbij, afgeleid van de strategische doelen, wordt gedefinieerd wat 'talent' is. We inventariseren ons talent, we differentiëren naar doelgroep, we creëren 'fast-track' loopbaanpaden en

sluiten aan bij reeds bestaande talentpools die worden uitgebreid. De prioriteit ligt bij de (diverse) high-potentials.

Talentmanagement hangt nauw samen met strategische personeelsplanning (SPP) > dit geeft input voor de benodigde diversiteitsacties:

- waar (welke organisaties en welke functies) zijn welke doelgroepen ondervertegenwoordigd?
- waar moet actie komen voor welke doelgroep?
- divers talent naar de top, inzetten loopbaanpaden

Daarnaast is opvolgingsmanagement noodzakelijk: mensen uit doelgroepen aannemen en klaarstomen om te laten landen in een functie of specifieke rol. Weten wanneer welke posities vacant komen, resp. zorgen dat ze vacant komen en er tot plaatsing wordt overgegaan. Ontwikkeling tweede helft 2015, uitvoering vanaf 2016

Focusactiviteit Werving & Selectie en Benoemingsbeleid

Acties op gebied van Werving & selectie en benoemingsbeleid. De cijfers van 2014 laten zien dat o.a. de groepen niet-westerse allochtonen en nog sterk ondervertegenwoordigd zijn, met name in het (top)management. Ook de groep jongeren is sterk ondervertegenwoordigd. Specifieke maatregelen zijn nodig. Denk aan:

- aanwijzen (starters) functies/plekken, onderzoeken mogelijkheden uitbreiden juniorvacatures/werkervaringsplaatsen/flexibele pool jonge medewerkers.
- stevig sturen op diversiteit traineepool
- Onderzoeken mogelijkheden invoeren generatiepact
- onderzoeken mogelijkheden uitbreiden traineepool (MBO)
- aandacht voor sollicitatieprocedure, geen onbewuste uitsluiting in vacatureteksten. Middels Regietafel (centrale plek voor vacaturevervulling) en vacatureloket hierop sturen
- Het benoemingsbeleid aanscherpen bij vacatures in de zgn. topfuncties. (in overleg met DMC/MD). Bij de voordracht van kandidaten staat tenminste één kandidaat met een niet-westerse achtergrond. Onderzoeken of deze aanscherping mogelijk/wenselijk is voor alle managementfuncties
- Bij iedere sollicitatieprocedure zit een diversiteitsdeskundige. Deze 'rol' kan iedereen op zich nemen die de betreffende deskundigheid bezit, eventueel verkregen door training/voorlichting
- Onderzoek naar haalbaarheid en effect anoniem solliciteren
- Netwerken benutten bij werving
- Onderzoeken of diversiteit(beleid)/streefcijfers verplicht onderdeel kan worden bij inhuur/raamcontracten/aanbesteding Quick wins direct uitvoeren tweede helft 2015, overige acties uitrollen zsm

Wat betreft acties om meer jongeren in dienst te nemen/houden > samenwerking met JAN

Aanvullende activiteiten gericht op doelgroepen

De eventuele extra acties die we aanvullend inzetten gericht op doelgroepen moeten innovatief zijn en waar gewenst onorthodox. De keuze vindt plaats op basis van best practices en door in gesprek te gaan met de doelgroepen (mogelijk idee is om te werken met trainee-opdrachten of een specifieke opdracht voor een junior directielid). Er wordt gestart met pilots welke duidelijk afgebakend zijn en geëvalueerd worden op basis van kritieke prestatie-indicatoren. We richten ons specifiek op de volgende doelgroepen:

- etnische minderheden
- vrouwen
- jongeren (tot 35 jaar) *
- arbeidsbeperkten** (doorlopende projectaanpak) > onderzoeken of we streefcijfers gaan hanteren voor een bredere groep arbeidsbeperkten (breder dan de banenafpraak)
- LHBT (zorgen voor veilige werkomgeving)

Verstevigen interne en externe netwerken zoals JAN en AGORA. Intern netwerk opbouwen waar kennis en kunde wordt uitgewisseld over diversiteit, inclusie, rolmodellen. Onderzoeken en aanboren nieuwe externe netwerken zoals Atana, Young African network, Ocan, lamVU/UVA Tweede helft 2015

Streefcijfers, monitoring en registratie: kwantitatief en kwalitatief inzetten op verbeteren registratie doelgroepen en eventuele verdere differentiatie van doelgroepen (positieve motivering voor registratie, belang blijven benadrukken); In overleg met O&S. Bouwen informatievoorziening; benchmark G4 en andere (overheids)bedrijven, analyse arbeidsmarkt/beroepsbevolking Tweede helft 2015

Analyse en inventarisatie van wat wel/niet werkt bij acties werving en selectie. Afstemmen met betreffende doelgroepen. Overleg met doelgroep al werkzaam binnen de gemeente Amsterdam/bepaalde functies: wat werkt en waar ligt behoefte. Onderzoek naar mogelijke barrières 2016

Programma's klaarzetten om te werken aan objectieve barrières, zoals taalbarrière, onvoldoende netwerk. Empowerment (staande houden van divers talent in dominante cultuur) 2016-2017-2018

Samenwerking met andere werkgevers (gemeente en profit) voor mogelijke uitwisselingen (i.s.m. mobiliteitsbureau) 2016-2017

Samenwerking met scholen > aangeven waar wij als gemeente behoefte aan hebben, zodat scholen jongeren hierop kunnen voorbereiden 2017-2019

* In bijlage 3 is als voorbeeld de aanpak van het gemeentelijk stagebureau opgenomen

** In bijlage 3 is als voorbeeld de aanpak van het project Arbeidsbeperkten aan het werk opgenomen

6 Financiële paragraaf

Deze aanpak inclusief activiteitenoverzicht is een concrete uitwerking van de bestuursopdracht Amsterdam Inclusieve Arbeidsmarkt. Met betrekking tot de financiën benodigd voor de uitvoering van de bestuursopdracht is het volgende afgesproken: "de middelen voor Amsterdam Inclusieve Arbeidsmarkt komen uit bestaande middelen van de betrokken portefeuilles. Een deel hiervan is beschikbaar dankzij de prioriteiten in het Coalitieakkoord 2014-2018 op het gebied van werk en jeugdwerkloosheid. De (financiële) uitwerking van de maatregelen vanuit de verschillende portefeuilles volgt bij de uitwerking van de activiteiten".

Het merendeel van de activiteiten kan gezien worden als reguliere activiteiten op het gebied van P&O-beleid. De nieuwe aanpak vergt echter wel een extra inspanning. De financiële dekking wordt in de P&O-begroting gevonden.

Kosten 2015

Gemeentebot Gaypride € 10.000

Lidmaatschap Workplace Pride Foundation € 5.000

Conferentie Inclusie € 5000

Acties Personeelsbeleid/-instrumentarium Geen extra kosten, onderdeel reguliere kosten werving en selectie

Werving doelgroepen (inschakelen gespecialiseerde bureaus) Onderdeel reguliere kosten werving en selectie

Training / workshops / innovatieve acties op gebied van inclusie € 5.000

Deelname Agora Netwerk bijdrage € 5.000

Deelname aan onderzoek Dutch Government Pride (eenmalig 2015) € 10.000

Totaal € 40.000

Jaarlijkse vaste kosten 2016 - 2019

Gemeentebot Gaypride € 10.000

Lidmaatschap Workplace Pride Foundation € 5.000

Conferentie Inclusie € 5000

Acties Personeelsbeleid/-instrumentarium Geen extra kosten, onderdeel reguliere kosten werving en selectie

Werving doelgroepen (inschakelen gespecialiseerde bureaus) Onderdeel reguliere kosten werving en selectie

Training / workshops / innovatieve acties op gebied van inclusie € 12.500

Deelname Agora Netwerk bijdrage € 7.500

Totaal € 40.000

Bijlage 1: Definities

Niet-Westerse Herkomst

Om goede vergelijkingen te kunnen maken hanteren we de definitie van het Centraal Bureau voor de statistiek (CBS): "Allochtoon met als herkomstgroepering een van de landen in Afrika, Latijns-Amerika en Azië (exclusief Indonesië en Japan) of Turkije."

Toelichting: Op grond van hun sociaaleconomische en sociaal-culturele positie worden mensen uit Indonesië en Japan tot de westerse afkomst gerekend. Het gaat vooral om mensen die in het voormalig Nederlands-Indië zijn geboren en werknemers van Japanse bedrijven met hun gezin.

Jongeren

Medewerkers jonger dan 35 jaar

LHBT

Deze afkorting staat voor de doelgroep Lesbisch, Homo, Biseksueel en Transgender. LGBT is de Engelse afkorting die staat voor Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender.

Mensen met arbeidsbeperking

In de "Factsheet: Banenafpraak en Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten" van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid wordt de doelgroep voor de banenafpraak en de quotumwet als volgt gedefinieerd:

1. Mensen die onder de Participatiewet vallen en die geen Wettelijk minimumloon (WML) kunnen verdienen;
2. Mensen met een Wsw-indicatie (Wet sociale werkvoorziening);
3. Wajongers met arbeidsvermogen (Wet Arbeidsongeschiktheidsvoorziening Jonggehandicapten, per 1 januari 2010 vervangen door de nieuwe Wet Werk en Arbeidsondersteuning Jonggehandicapten);
4. Mensen met een Wiw-baan of ID-baan.
5. Bij de behandeling van de wet Banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten in de Tweede Kamer (december 2014) is de doelgroep voor de quotumheffing uitgebreid met: mensen die naar oordeel van het UWV wegens ziekte of gebrek ontstaan voor hun 18e verjaardag of tijdens hun studie een belemmering ondervinden bij het verrichten van arbeid in dienstbetrekking en die een voorziening ontvangen en zonder die voorziening niet in staat zijn tot het verdienen van het wettelijk minimumloon. Of iemand doelgroep behoort kan worden opgevraagd bij het UWV.

Bij de streefcijfers wordt onderscheid gemaakt in lagen van de organisatie. Als het gaat om Topfunctionarissen betreft het de volgende functies: Gemeentesecretaris, stedelijk directeuren, rve-managers, stadsdeelsecretarissen en directeuren bij Bestuur en Organisatie.

Bijlage 2: ervaringen, netwerken, best practices en rolmodellen

Wat leren we van de vorige aanpak 'Gewoon Doen'

De belangrijkste analyses en bevindingen uit de vorige aanpak "Gewoon Doen 2011-2014, op weg naar een diverse gemeentelijke organisatie" zijn:

- streefcijfers geven iedereen een helder doel;
- sturing en commitment vanuit de top is een absolute noodzaak;
- diversiteitsdoelstellingen moeten verankerd zijn in de normale Planning en Control cyclus en integraal onderdeel van het P&O-beleid uitmaken;

- er is voortdurende aandacht en inzet nodig bij (top)benoemingen en het opleiden en ontwikkelen van talent;
- de crisis en de bijbehorende vacaturestop hebben een negatief effect gehad op het behalen van de doelen. De instroom werd beperkt, en daarmee werd het lastiger om de percentages omhoog te krijgen. Er werden slechts incidenteel artsen, ingenieurs, top financials en senior ict-ers van buiten de gemeente aangenomen. In deze beroepsgroepen zijn niet-westerse allochtonen zwaar ondervertegenwoordigd. Ook werden veel tijdelijke contracten niet verlengd. Veel jongeren en niet-westerse allochtonen werkten juist op die tijdelijke contracten. Er moet dus worden gezocht naar mogelijkheden om ondanks vacaturestops, krimp en het beëindigen van tijdelijke contracten te werken aan een inclusieve organisatie. Dit vraagt om innovatie en creativiteit.

Wat leren we van de expertmeeting Inclusieve Arbeidsmarkt, 26 mei 2014

De belemmeringen die werden gesignaleerd en mogelijk ook voor de gemeente gelden, zijn:

- te weinig zichtbare rolmodellen;
- de gemeente Amsterdam vervult geen voorbeeldfunctie; de gemeente voert geen duidelijk personeels-/ voorkeursbeleid;
- ontbreken van functionele netwerken bij werkzoekende doelgroepen;
- er worden te hoge eisen aan sollicitanten gesteld;
- gebrek aan intrinsieke motivatie bij de leidinggevenden van de organisatie en te laat ingrijpen door de HR afdeling;
- wie is probleemeigenaar?

Hoe het anders kan:

- als gemeente kritisch kijken naar de eigen aanpak, wat blokkeert de doorstroom?
- creëer rolmodellen;
- werk met oplossingen die zich bewezen hebben in de praktijk;
- zorg voor meer diversiteit in de sollicitatiecommissie;
- wees jezelf bewust van vooroordelen en maak taboes bespreekbaar;
- zorg voor commitment in de top van de organisatie.

Wat is nodig:

- koester een inclusieve werkcultuur in alle lagen van je personeelsbestand;
- talentenschouw binnen de eigen organisatie. Maak meer gebruik van divers potentieel;
- start een pool met divers talent, dat uitstroomt naar uiteenlopende Amsterdamse organisaties;
- wissel geregeld ervaringen uit;
- laat de politiek de ambities op de langere termijn aanscherpen;
- bied training in multicultureel vakmanschap;
- benoem de goede voorbeelden, besteed daar aandacht aan;
- denk na over wat je vergelijkt en hoe je je nieuws visualiseert;
- zorg als organisatie dat je kernwaarden bekend zijn en wees transparant in bedrijfsvoering;
- houd vorderingen jaarlijks bij, meten is weten;
- Zorg dat je altijd bezig bent met de kwaliteit en mobiliteit van je medewerkers;
- ophouden met praten en gewoon met elkaar aan de slag gaan. Met bijvoorbeeld kleine pilots en die langzaam uitbouwen. Als dat werkt en inspirerend is, komt er vanzelf navolging.

Wat leren we van de best practices uit onze netwerken

De gemeente Amsterdam voert al jaren actief diversiteitbeleid. Zodoende zitten we ook goed in verschillende in- en externe netwerken. We leren onder andere van de andere G4 steden, van andere werkgevers in de regio, van het Agora netwerk, van interne netwerken zoals het Jonge Ambtenaren Netwerk en Work Place Pride. Daarnaast leren we ook van organisatieonderdelen binnen de gemeente waar de aanpak succesvol is gebleken, zoals bij stadsdeel Zuidoost en Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (DMO). Met al deze organisaties/netwerken is de afgelopen maanden gesproken. Ook is er veel informatie uit de wetenschap opgehaald, door het volgen van leergangen en het bestuderen van actuele literatuur. Enkele voorbeelden van best practices uit onze netwerken die terugkomen in de aanpak voor de komende jaren:

- we maken een omslag van diversiteit naar inclusie;
- we creëren bewustwording, acceptatie en begrip op basis van dialoog;

- we willen werken met krachtige rolmodellen en negatieve beeldvorming ombuigen door aandacht te geven aan het positieve;
 - we blijven benadrukken dat kwaliteit voorop staat;
 - we kijken vanuit competentie management naar diversiteit: het gaat niet om culturele achtergrond maar om de kwaliteiten die iemand inbrengt;
 - we leggen de nadruk op het benutten van verschillen. Deze verschillen zien we als kracht en multi-talent. We benadrukken de meerwaarde van het verschil;
 - we willen zorgen dat de diverse talenten in beeld zijn (intern en extern);
 - we werken met business cases: wat levert het ons op? Wat lopen we mis als we geen inclusieve organisatie zijn?;
 - we willen trainingen/games bieden voor leidinggevendenden, medewerkers en P&O-ers over (onbewuste) gedragingen, vooroordelen, stereotypen;
 - we houden vast aan het belang van streefcijfers, sturing en voorbeeld vanuit de top;
 - we nemen diversiteit en inclusie op in de cyclus functioneren en beoordelen in alle lagen (afhankelijk van het niveau als te behalen resultaat of als gespreksonderwerp)
 - we willen zoeken naar creatieve mogelijkheden, ook in tijden van vacaturestops. Denk bijvoorbeeld aan het inzetten van traineeships tijdens WW.
3. 2 Enkele inspirerende voorbeelden

Bijlage 3: Twee specifieke voorbeelden van maatwerkacties

Voorbeeld aanpak gemeentelijk stagebureau

Doelstelling is:

- het verbeteren van het arbeids- en toekomstperspectief van de Amsterdamse jongeren;
- een evenwichtiger personeelsopbouw van de gemeente Amsterdam en - heel belangrijk - de mogelijkheid talent te scouten;
- het goede werkgeversimago nu en in de toekomst behouden en versterken onder doelgroep jongeren.

Stagenorm is en blijft 3 stagiairs op 50 fte, waarvan tenminste 1 op (v)mbo niveau, maar de ambitie is om binnen de gemeentelijke organisatie 1800 stageplaatsen te realiseren in 2018

Er wordt samenwerking en samenhang gezocht met het strategisch personeelsbeleid en de P&O-adviseurs, welke worden ingezet als makelaars naar de organisatie en leidinggevendenden.

Huidige acties

- Introductie proactieve werkwijze; 1800 stages realiseren, vraagt om een proactieve werkwijze en benadering. Dat wil zeggen dat stageplaatsen primair vanuit de vraag van de organisatie dienen voort te vloeien en secundair vanuit het aanbod van de onderwijsinstelling. Het stagebureau ondersteunt, adviseert en organiseert daar waar nodig.
- Goede en eenduidige registratie van (ook niet betaalde) stages.
- Eenduidige presentatie en communicatie naar buiten toe (één Amsterdam); er is één website over stage bij de gemeente Amsterdam waar ook alle vacatures op te vinden zijn (via werkenbij.amsterdam): www.amsterdam.nl/stage.
- Vindbaar en zichtbaar voor collega's; interne campagne starten, één intranetpagina met info, succesverhalen en een toolbox vol handleidingen, formats, voorbeelden en advies.
- Ontwikkelen en aanbieden van trainingen en intervisie voor stagebegeleiders.
- Ontwikkelen van stages en netwerk voor nieuwe doelgroepen; mbo niv. 1 en 2 en leerlingen vso en praktijkscholen (link met project Arbeidsbeperkten aan het Werk).
- Stroomlijnen van proces werven en selecteren en administreren (wie is waarvoor verantwoordelijk).
- Organiseren van introductiedagen, bliksemstages (1 dagstages voor vmbo), bedrijfsbezoeken.
- Schrijven van richtlijnen, handleidingen en beleid.
- En dan de eigen basis op orde brengen; stagiairs inwerken, fysieke plek in de organisatie (verhuizen ZO), inwerken en taakverdeling nieuwe team, netwerken en expertise in kaart brengen etc.

Voorbeeld aanpak project Arbeidsbeperkten aan het werk:

Het College van B&W en de Raad hebben afgesproken dat er ter uitvoering van de landelijke banenspraak elk jaar 42 banen bij de gemeente Amsterdam gecreëerd worden voor mensen met een arbeidsbeperking. Dit is begonnen in 2014 en loopt door tot 412 banen in 2023. Tevens is afgesproken in de

aanpak Jeugdwerkloosheid dat jaarlijks 1/3 deel van de 42 banen ingevuld moet worden door jongeren met een arbeidsbeperking. B&W en Raadsvoordracht zijn vastgesteld in januari 2014.

De aanpak in grote lijnen

- Ophalen van werkzaamheden binnen de gemeente (de vraag); ophalen van mensen uit de doelgroep (het aanbod); matchen van vraag en aanbod.
- Bij plaatsing: 2 maanden op proef zonder dienstverband; daarna bij goed functioneren een tijdelijke aanstelling voor 1 jaar.
- Toepassen van instrumentarium zoals jobcoaching, no-riskpolis, subsidie, leer/werktrajecten; werkgeverscan, e.d.
- Besluitvorming
- Ontwikkelen van faciliteiten t.b.v. het lijnmanagement.
- Maandelijks voortgangsrapportage
- Samenwerking met WSP.

Bijlage 4: Vraagstukken College en input vanuit conferentie

Inzetten op inclusief leiderschap en het bevorderen van een inclusieve werkcultuur is de basis om tot een inclusieve organisatie te komen. Daarnaast blijven we sturen op streefcijfers om er voor te zorgen dat bepaalde ondervertegenwoordigde groepen een groter deel van de organisatie gaan uitmaken. Het college staat ten aanzien van deze (sturing op) streefcijfers voor de keuze om ofwel door te gaan op de huidige weg, ofwel om nog meer ingrijpende maatregelen te nemen ten gunste van de doelgroepen. Daarbij is een aantal vraagstukken aan de orde. Het college is gevraagd een uitspraak te doen hoe ver zij wil gaan in het nemen van maatregelen. Deze vraagstukken zijn tevens voorgelegd tijdens de conferentie 'Amsterdam inclusieve organisatie' d.d. 28 mei jl.

1. Reserveren van bepaalde functies voor bepaalde groepen: ja of nee?

Argumenten voor:

- Aan groepen die aantoonbaar ondervertegenwoordigd zijn (op bepaalde plekken) in de organisatie kan extra aandacht besteed worden (opleidingsplekken of specifieke posities reserveren)

Argumenten tegen:

- Het is onverantwoord voor de going concern als een vacature dan een half jaar en misschien zelfs langer open staat?
- Willen mensen uit doelgroepen wel op die manier benoemd worden?

Insteek college: zet gerichte acties in voor jongere medewerkers en medewerkers van niet westerse achtergrond. Bijvoorbeeld: talentklassen, talent klaarstomen voor bepaalde functies of rollen, GMT-leden aanwijzen als coach van diversiteitstalent, vacatures specifiek openstellen en gericht op werven, traineepool inzetten.

Uitkomsten conferentie: ondersteunen de insteek van het college. Vooral talentmanagement wordt als een erg belangrijk middel gezien.

2. Diversiteitskandidaten verplicht op gesprek?

Is het denkbaar om diversiteitskandidaten verplicht op gesprek te vragen bij vacatures (Rooney-rule)?

Insteek college: het college kiest voor het sturen op streefcijfers in plaats van een vertaling van de zogenaamde 'Rooney-rule'. Deze regel uit het Amerikaanse Football stelt dat minderheden verplicht op gesprek moeten komen bij vacatures voor hooggeplaatste (coach)posities. Er is echter geen verplichting tot aanname. Het college stelt met de streefcijfers wel concrete doelen voor aanname van ondervertegenwoordigde groepen. Elementen in dezelfde geest hiervan worden wel overgenomen, zoals het altijd divers samenstellen van een longlist van kandidaten voor topposities en het divers samenstellen van selectiecommissies.

Uitkomsten conferentie: in de conferentie kwam naar voren dat het merendeel van de aanwezigen voorstander is van het sturen op streefcijfers net als het college.

3. Kosten versus opbrengsten

De gedachte van inclusie is dat het ons als organisatie wat oplevert: beter benutten van talent, betere resultaten halen. Dat is soms echter lastig te meten. De kosten die nodig zijn, zijn wel concreet. Is het denkbaar dat er meer budget vrij komt om de maatregelen bij vraagstuk 1 inhoud te geven? Of om bijvoorbeeld leerwerkplekken voor specifieke doelgroepen te creëren, medewerkers een tijd te detacheren op een plek waar een specifieke minderheidsgroep is ondervertegenwoordigd, medewerkers vrij te stellen voor het invullen van gastdocentschappen op Summerschool, als Amsterdam een eigen Summerweek te organiseren voor specifieke doelgroepen?

Insteek college: onderzoek de mogelijkheden voor innovatieve acties op basis van best practices en door in gesprek te gaan met de doelgroepen. Start met pilots op basis van een business case. Ken per pilot budget toe op basis van een uitgewerkt en afgebakend plan met duidelijke prestatie-indicatoren en evalueer elke pilot na afloop. Zie ook 4.

4. Welke acties kunnen worden ingezet voor meer jonge medewerkers, medewerkers met een arbeidsbeperking en medewerkers van niet-westerse achtergrond, ook in tijden van vacaturestop

Momenteel geldt er nog steeds een vacaturestop. Tegelijkertijd zijn er harde afspraken over het aannemen van jongeren (CAO) en mensen met een arbeidsbeperking. Ondanks deze vacaturestop is het mogelijk om nog veel meer gericht te kijken hoe we omgaan met de vacatures die bij uitzondering wel opengesteld worden. Bijvoorbeeld: als een senior medewerker met pensioen gaat, hoeven we niet persé een senior als vervanger te werven. In plaats daarvan tijdig werken aan het klaarstomen van interne opvolgers (doorstroom), waardoor de vacature uiteindelijk op junior niveau opengesteld kan worden. Meer innovatief en creatief te werk gaan door contact te zoeken met werkloze academici, oudere medewerkers in te zetten als mentor, uitwisselingsprogramma's op te zetten en traineeships voor doelgroepen. Zo zoeken we blijvend naar kansen om de organisatie evenwichtiger op te bouwen.

Insteek college: idem als bij 3

Uitkomsten conferentie: tijdens de conferentie is als belangrijkste input opgehaald om meer mensen vanuit de doelgroepen aan te trekken door o.a. inzetten van:

- Talentmanagement en strategische personeelsplanning
 - Netwerken
 - Trainee pools voor mensen met MBO/HBO, maar ook voor jongeren zonder startkwalificatie
 - Training/voorlichting management en medewerkers
 - 'Plekken' creëren voor bepaalde doelgroepen
 - Begeleiding medewerkers om hen langer vast te houden
 - Afstappen van functieprofielen en vragen naar kwaliteiten, kunde en ervaring
5. Is het wenselijk echt op elke plek in de organisatie een afspiegeling te zijn?

We zijn 1Amsterdam. Maakt het uit of de doelgroepen scheef over de organisatie zijn verdeeld? Of zou echt elk team in de organisatie divers samengesteld moeten zijn?

Insteek college: Het belangrijkste is om in de hele organisatie uit te dragen wat inclusie betekent en wat de waarde is van divers samengestelde teams, in de breedste zin van het woord. Streefcijfers blijven op het niveau van het concern gelden. Resultaatafspraken (P&C-cyclus) gelden op rve/stadsdeel-niveau.

Op de conferentie is de vraag gesteld: welk ideaalbeeld zie jij voor de gemeente Amsterdam als inclusieve organisatie? Ook werd de vraag gesteld: hoe zou jij zorgen dat een diverse organisatie tegelijkertijd ook waarde toevoegt? Wat is daarvoor belangrijk? De antwoorden waren vooral gericht op het bevorderen van:

- Talentmanagement met daarbij oog voor diversiteit
 - Gelijke kansen
 - Gemeente als afspiegeling van beroepsbevolking
 - Voorbeeldfunctie
 - Bewustwording
 - Dialoog medewerkers/management
6. Hoe kunnen we nauwkeuriger registreren? Hoe zorgen wij dat meer medewerkers zich willen registreren en zich hierbij veilig voelen? Wat vind jij van de registratie van doelgroepen op bijvoorbeeld etniciteit of seksuele voorkeur

Registratie is vrijwillig. Sommige mensen hebben principiële bezwaren tegen registratie. Toch is het van belang om goed inzicht te hebben in hoe het gesteld is met de verschillende doelgroepen, om te bezien of we een evenwichtige en diverse organisatie zijn.

Argumenten voor:

- Meten is weten
- Door het gesprek te voeren over registreren, stimuleer je het gesprek over het belang van diversiteit
- Er zijn situaties bekend waarin bij aanname vergeten is medewerkers te vragen zich te registreren, ook zijn er medewerkers die al heel lang in dienst zijn en er wellicht inmiddels anders over denken

Insteek college: onderzoek de mogelijkheden om het aantal geregistreerden te verhogen. Te beginnen door een neutrale vraag aan alle medewerkers – met de context waarom de werkgever het belangrijk vindt- om het opnieuw te doen.

Uitkomsten conferentie: ondanks dat er de nodige kanttekeningen werden geplaatst bij registreren (je zou niet in doelgroepen moeten denken, maar in talenten. Registratie creëert wellicht hokjesvorming, stigma's) vond men registratie (nog) nodig. Streefcijfers alleen is echter niet het goede instrument om een inclusieve organisatie te krijgen. En de vraag is hoe je inclusiviteit meet. Het is belangrijk om als gemeente dat wat je uitdraagt ook daadwerkelijk in de praktijk te brengen. Wanneer je registreert, dan is vooral framen erg belangrijk: nut, noodzaak, waarom en waarvoor. Voorlichting geven over waarom en doel van registreren en informatie verstrekken.

7.Verder differentiëren van streefcijfers ja of nee?

Is het wenselijk de streefcijfers verder te concretiseren, bijvoorbeeld jongeren onder de 20, onder de 30, onder de 35 of naar herkomst (regio, Azië, Afrika, etc.) of misschien zelfs naar specifiek land van herkomst? Moet er een apart streefcijfer komen voor jongeren in managementposities, medewerkers met een arbeidsbeperking?

Insteek college: start met een verdere differentiatie, te beginnen bij leeftijdsgroepen. De groep 'mensen met een arbeidsbeperking' wordt ook opgenomen vanwege de landelijke afspraken. Evalueer na 2 jaar en beslis dan of verdere differentiatie wenselijk is.

De uitkomsten van de conferentie steunen deze insteek. Vrijwel alle deelnemers hebben positief gereageerd op deze vraag vanuit het oogpunt 'meten is weten'. De kanttekening wordt geplaatst dat het geen doel op zich moet zijn, de cijfers dienen ter ondersteuning. Tevens is de vraag gesteld hoe gestuurd kan worden op streefcijfers op een transparante, open en integere wijze. Wat is daarvoor nodig? Enkele antwoorden:

- Opnemen in prestatiedialoog op alle niveaus
- Bewustwording creëren
- Specifieke ondersteuning bij werving van specifieke groepen
- Open en transparante registratie, helderheid over doelstelling en acties
- Houd rekening met samenstelling beroepsbevolking
- Commitment vanuit management, empowerment vanuit doelgroep

Bijlage 5: beelden inclusie en wat brengt mensen in beweging?

Onderstaande antwoorden zijn gegeven tijdens de conferentie 'Amsterdam Inclusieve Organisatie' op 28 mei 2015 voor bestuur, raadsleden, ambtelijke top en in- en externe betrokkenen.

Welk beeld roept inclusie op? Wat brengt jou in beweging?

Gebruik maken van talenten Aandacht, positief, mensen,

Open mind, luisteren, vragen, interesse, onbevooroordeeld Overbruggen

Omarmen Verbinden met mensen, gezamenlijk,

Ambtelijke term Zichtbaar, gemeentebestuur WPP

Iedereen aan boord Goede praktijkvoorbeelden

Geen drempels en glazenplafonds Onrechtvaardigheid

Eerlijk, fair, gelijke kansen Uitdaging/tegenslag

Waardering voor "anders" Iedereen moet er gewoon bij kunnen horen

Zonneschijn Ruimte

Iedereen doet mee Oneerlijkheid, discriminatie

Regie over (eigen) loopbaan Samen doen op weg naar resultaat

Iedereen doet mee, benutten van verschillen Gemotiveerde collega's die "anders" zijn

Iedereen doet er toe, heeft waarde Zien, gezien worden en leren van alles en iedereen

De kracht van diversiteit benutten Werken met collega's met passie

Waar iedereen welkom is en waarin alle talenten worden benut Teksten als "het maakt niet uit waar je vandaan komt.....maar wel waar je naar toe gaat"

Iedereen wordt gezien, krijgt de ruimte om mee te doen en wordt gewaardeerd voor zijn/haar kwaliteiten en talenten Ervoor zorgen dat mensen boven zichzelf uitstijgen

Erbij horen ongeacht je afkomst of evt. 'beperkingen' Inspiratie en goede voorbeeld

Verschillende perspectieven Betrokkenheid van mensen

Anders proberen te kijken Motivatie, energie, mensen waarvoor ik werk

Veiligheid en vrijheid Enthousiasme, inspiratie

Iedereen doet mee qua arbeid en in het leven daarnaast Spanning

Divers samengestelde teams in innerlijk en uiterlijk Positiviteit

Deel uitmaken van het geheel Inclusie

Iedereen gelijke kansen Zorgen dat alle kansen gelijk worden getrokken

Focus op kracht ipv zwakte intern en extern Nog beter worden

Welk beeld roept inclusie op? Wat brengt jou in beweging?

Iedereen komt aan bod Plezier

Fijn om erbij te horen Samenwerking

Noodzaak Gedragen visie

Verrassende gevolgen Beroep op mijn competenties en vermogens

Iedereen doet mee We zijn één

Nieuwsgierigheid, open mind Vragen stellen, luisteren, aansluiten

Samen(werken) Liefde

Gelijkwaardig Om een inclusieve organisatie te realiseren en daar alle voorwaarden voor te scheppen

Mensen die bescherming/hulp oid nodig hebben