

Uitvoeringsplan

Inclusieve en Diverse Gemeentelijke Organisatie

Periode 2022 - 2023

Gemeente Arnhem

Arnhem is een inclusieve stad. Een stad waarin iedereen zich gezien, gehoord, gewaardeerd en veilig voelt. Een stad waar iedereen gelijkwaardig is en zo behandeld wordt. En waar iedereen dezelfde kansen heeft.

Dat is het Arnhem dat we willen zijn.



INHOUDSOPGAVE

1.	INLEIDING	5
2.	DE KADERS	7
3.	AMBITIES EN AANPAK	9
3.1.	Doelgroepen	9
3.2.	De ambities	10
3.2.1.	Inclusiviteit	10
3.2.2.	Wet Banenafpraak	10
3.2.3.	Culturele Diversiteit	11
3.2.4.	Gender	12
3.2.5.	Leeftijd	12
3.3.	ABC-aanpak	13
4.	ACTIVITEITEN 2022-2023	14
4.1.	Aantrekken	14
4.1.1.	Inclusief werven en selecteren	15
4.1.2.	Inhuur van personeel	15
4.1.3.	Voorkeursbeleid	16
4.2.	Behouden	18
4.2.1.	Onboarding	18
4.2.2.	Inclusief werken	18
4.2.3.	Lekker werken in Arnhem	19
4.2.4.	Medewerkersnetwerk Inclusie	19
4.2.5.	Activiteiten	19
4.2.6.	Interne inclusieve communicatie	20
4.2.7.	Inclusiviteit doorstroombeleid, promotie en scholing	20
4.2.8.	Uitstroomgesprekken	20
4.2.9.	Leren en Ontwikkelen	20
4.2.10.	Inclusief Leiderschap	21
4.2.11.	Vertrouwenspersonen	21
4.2.12.	Fysieke Toegankelijkheid	21
4.2.13.	Inclusieve Feestdagen	22
4.3.	Checken	22
4.3.1.	Metten mate van inclusiviteit	22
4.3.2.	Metten Culturele Diversiteit	22
4.3.3.	Benchmarkgemeenten	22
4.3.4.	Planning & Controlcyclus	23
4.3.5.	Voortgangsrapportages	23
5.	CLUSTERACTIEPLANNEN	24
6.	ORGANISATIE EN BUDGET	25
7.	BIJLAGE	26
7.1.	Overzicht activiteiten 2021 die bijdragen aan D&I	26
7.2.	Werkwijze: Werven, Selectie en Arbeidscommunicatie	27



1. INLEIDING

Op 30 juni 2020 is het uitvoeringsplan Inclusief Arnhem naar de gemeenteraad verzonden.¹ In dat plan hebben wij voor de periode 2020-2022 de volgende vijf focuspunten benoemd.

1. Voorkomen en tegengaan van discriminatie;
2. Positie inwoners met beperking versterken;
3. Diversiteit in organisaties;
4. Inclusieve gemeentelijke organisatie;
5. Inclusieve gemeentelijke communicatie.

Al deze vijf punten zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en vragen tegelijkertijd om specifieke aandacht. In dit uitvoeringsplan 'Inclusieve en Diverse Gemeentelijke Organisatie' wordt focuspunt 4 van het uitvoeringsplan 'Inclusief Arnhem' uitgewerkt voor de periode 2022-2023, met een langetermijnambitie tot het jaar 2026. We kiezen voor het opdelen van de plannen in kortere periodes zodat we nauwkeurig kunnen blijven sturen op het behalen van ambities. De behaalde resultaten uit dit uitvoeringsplan en de daarop volgende aanvullingen delen we in de periode 2022 tot 2026 met de gemeenteraad. We volgen hierbij in elk geval de gebruikelijke cyclus en maken gebruik van andere momenten als we daartoe aanleiding zien.

In de bestuursopdracht 2021-2026², die voortvloeit uit het uitvoeringsplan Inclusief Arnhem, hebben we de ambitie en de noodzaak om een inclusieve en diverse organisatie te zijn nader uitgewerkt. Daarin hebben wij uitgesproken dat we ons inzetten op het zijn van een nog inclusievere organisatie voor al onze medewerkers en dat we willen toegroeien naar een organisatie die in alle opzichten een afspiegeling is van de Arnhemse beroepsbevolking. De grootste opgave daarbij hebben we momenteel ten aanzien van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond³ op verschillende niveaus. Voor wat betreft medewerkers uit de Wet Banenafpraak voldoen we al aan het afgesproken quotum arbeidsbeperkten en willen we meer representatie in hogere schalen en bestendiging van de ingevulde banen bereiken.

Wie we willen zijn

Leven in een democratie is een voorrecht en geen vanzelfsprekendheid. Dat realiseren wij ons in deze tijd met oorlogen in verschillende delen in de wereld des te meer.

Een belangrijk basisrecht in ons democratische samenleving is dat mensen weliswaar niet gelijk zijn maar wel gelijkwaardig en dat moeten we terug kunnen zien in onze samenleving én op de werkvloer. Diversiteit en Inclusie is voor de gemeente Arnhem dan ook niet iets dat 'wenselijk' is maar een keiharde noodzaak. Het is een onlosmakelijk onderdeel van onze identiteit, als stad, als organisatie en als individu. We hebben daarom hoge inclusie en diversiteitsambities. Als organisatie willen we qua inclusiviteit en diversiteit een voorbeeld zijn voor andere organisaties in de stad en willen we het beter doen dan vergelijkbare gemeenten. Dit vraagt een stevige aanpak en volle inzet, zoals we in dit uitvoeringsplan voorleggen.

De reden waarom we werken aan inclusiviteit en diversiteit is dat we behoefte hebben aan verschillende perspectieven, achtergronden en inzichten om onze doe- en denkkracht te vergroten. Hierdoor kunnen we de opgaven van de stad beter aan, kunnen we effectiever onze diensten verlenen en zijn we meer toekomstbestendig. We willen dat iedereen zich herkent in de gemeente en zich als klant, burger en partner welkom voelt bij de organisatie en het bestuur. Daarnaast willen we door (potentiële) werknemers als aantrekkelijke werkgever worden gezien. Dit is nog meer van belang gezien de huidige krappe arbeidsmarkt. Ook willen we toewerken naar een inclusieve cultuur als norm. Inclusie is een manier van met elkaar omgaan die noodzakelijk is om tot de best presterende werkomgeving te komen. In deze inclusieve werkomgeving willen we alle (toekomstige) werknemers tot hun recht laten komen.

¹ <https://ris2.ibabs.eu/Reports/ViewListEntry/Arnhem/81744d14-f9c5-4e5f-83f3-0a76cd0c13ef>

² <https://ris2.ibabs.eu/Reports/ViewListEntry/Arnhem/57a6a984-a1c3-4ec5-843a-eadd25d7d407>

³ De term niet-westerse migratieachtergrond staat ter discussie omdat deze achterhaald en niet passend is. Het CBS gaat deze term daarom aanpassen. In afwachting van de nieuwe duiding gebruiken wij alleen nog functioneel de term niet-westerse migratieachtergrond om aan te kunnen blijven sluiten bij de metingen van de Barometer Culturele Diversiteit. Zie ook paragraaf 3.1.

We willen een organisatie zijn waar we respect voor elkaar hebben en ruimte bieden aan iedereen, zodat je mag en kunt zijn wie je bent. Een organisatie waar je de ruimte hebt om je te uiten en ideeën in te brengen. Dit vraagt om een cultuur waar onze medewerkers zich in een veilige omgeving openstellen voor elkaar en er ruimte is voor verschillen. Een cultuur waarin gelijkwaardigheid het uitgangspunt is. Dit vraagt bewustwording en gedragsverandering van iedereen in de dagelijkse omgang.



2. KADERS

In de bestuursopdracht 2021-2026 staan flinke ambities waarvan we ons bewust zijn dat ze niet van de een op de andere dag zijn gerealiseerd. Toewerken naar een diverser personeelsbestand en meer inclusiviteit kost blijvende aandacht en inzet. Zoals ook in de bestuursopdracht is opgenomen, ligt de grootste opdracht op dit moment bij het toewerken naar een nog inclusievere organisatie en het zijn van een betere afspiegeling van de Arnhemse beroepsbevolking op alle schaalniveaus, met name van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond en medewerkers zoals benoemd in de Wet Banenafpraak.

De opdracht om als werkgever aan inclusie en diversiteit te werken binnen de gemeente Arnhem komt in verschillende stukken terug. De volgende stukken met daarin toezeggingen, wettelijke verplichtingen en adviezen vormen de basis voor de uitwerking van dit uitvoeringsplan.

- Bestuursopdracht 2021-2026
- Wet Banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten
- Aanbevelingen Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM) 2021⁴
- Uitvoeringsplan inclusief Arnhem 2020-2022
- Ondertekening Charter Diversiteit

Uit een uitgebreide interne inventarisatie is gebleken dat wij als organisatie al activiteiten ondernemen die bijdragen aan meer diversiteit en inclusie (zie bijlage 1). De opgave is nu niet zozeer om daar meteen al veel nieuwe initiatieven aan toe te voegen, maar juist om focus en coördinatie aan te brengen en de implementatie van maatregelen door te zetten tot feitelijke realisatie. Daarbij is het nodig onze ambities nog concreter te formuleren. We hebben ons in het kader van dit uitvoeringsplan ook de vraag gesteld of we de juiste instrumenten inzetten en of we voldoende monitoren of de ingezette activiteiten daadwerkelijk bijdragen aan meer diversiteit en inclusie. Er zijn mooie (eenmalige) activiteiten georganiseerd die soms onvoldoende worden geïntegreerd in de organisatiestructuren. Met de aanpak die we nu voor ogen hebben willen we dit anders doen. Dit uitvoeringsplan heeft daarom als uitgangspunten dat:

- we willen weten waar we realistisch naar toe moeten werken zowel qua ambities als capaciteit;
- we (bestaande) activiteiten en instrumenten duurzaam gaan integreren in onze bestaande processen;
- alle organisatieonderdelen binnen de gemeente, en dus niet alleen de afdeling P&O, gecommitteerd zijn en zich inzetten om resultaten te boeken;
- we instrumenten en werkwijzen ontwikkelen waarbij het werken aan diversiteit en inclusie zo laagdrempelig mogelijk wordt gemaakt;
- we de voortgang blijvend evalueren, monitoren en waar nodig bijsturen.

In dit kader hebben wij hieronder in paragraaf 4 de lopende of te ondernemen activiteiten geordend en geprioriteerd. De krachtige implementatie van de daar genoemde acties combineren wij dit jaar met nadere informatieverzameling om concrete doelstelling en effecten preciezer te kunnen volgen. Met die analyse en de monitoring van de reeds lopende acties zullen wij in het uitvoeringsplan over het jaar 2023 de nodige vervolgacties gaan inzetten.

We willen daadwerkelijk het verschil maken, leren van andere gemeenten maar ook een voorbeeld zijn voor andere organisaties. Diversiteit en inclusie zijn algemene maatschappelijke vraagstukken. Als gemeentelijke organisatie Arnhem willen we voorop lopen in verhouding tot vergelijkbare organisaties en daarmee een positieve impuls geven aan het zorgdragen voor een meer inclusieve samenleving waar de bestaande diversiteit beter benut wordt. Wat we daarbij nodig hebben is de steun en het vertrouwen van onze medewerkers, de inwoners van de gemeente Arnhem en het gemeentebestuur. Alle belanghebbenden moeten goed met elkaar blijven afstemmen en elkaar de ruimte geven om daadwerkelijk te gaan voor de resultaten die op de lange termijn het beste zijn voor de stad.

⁴ <https://ris2.ibabs.eu/Reports/ViewListEntry/Arnhem/721b28e4-d891-4164-ab04-ff961250fa9c>

Leeswijzer

In dit document worden de stappen om de ambities te behalen concreet gemaakt voor de periode 2022 – 2023. We staan stil bij de afspraken waaruit de opdracht voor de organisatie voortvloeit, de concrete ambities die we willen bereiken voor culturele diversiteit, de Wet Banenafpraak, gender, leeftijd en de mate van inclusiviteit binnen onze organisatie. Ook geven we weer welke concrete activiteiten we de komende jaren ondernemen om de ambities te behalen. Tot slot staan we stil bij de wijze waarop wij de voortgang gaan monitoren en financieren.



3. AMBITIES EN AANPAK

In deze paragraaf worden in paragraaf 3.1. de primaire doelgroepen van dit uitvoeringsplan nader beschreven en in paragraaf 3.2. de ambities die we concreet willen behalen per doelgroep. Tot slot wordt in paragraaf 3.3. uiteengezet hoe we de realisatie van de ambities willen aanvliegen vanuit een ABC-aanpak.

3.1. Doelgroepen

Ons principiële uitgangspunt is dat we in onze ambtelijke organisatie in alle opzichten een afspiegeling willen zijn van de Arnhemse beroepsbevolking. Om dat doel te bereiken focussen we ons als eerste op die onderdelen waarop we de grootste afstand moeten overbruggen. In de periode 2022-2023 richt dit uitvoeringsplan zich primair op onderstaande doelgroepen, omdat we daar de belangrijkste achterstanden terug zien. Mocht uit de clusteractieplannen, die de verschillende clusters dit voorjaar gaan opstellen, blijken dat andere dan de hierna benoemde groepen ondervertegenwoordigd zijn, dan zal daar eveneens de focus op komen te liggen.

Inclusie-opgave

Dit uitvoeringsplan is van toepassing op alle medewerkers. De gemeente Arnhem is direct verantwoordelijk voor de ervaren mate van inclusiviteit.⁵ Voor de Connectie die een belangrijk deel van onze interne taken uitoefent, werken we aan een vergelijkbare aanpak. In de komende jaren zullen we de gemeenteraad ook informeren over de voortgang in dat deel van ons werk.

Doelgroepen naar Diversiteitsdimensies

Culturele diversiteit/ niet-westerse migratieachtergrond

Personen met een niet-westerse achtergrond hebben als herkomstland één van de landen in Afrika, Latijns-Amerika en Azië en Turkije. Binnen de huidige definitie vormen Indonesië en Japan een uitzondering. Zij worden op grond hun sociaaleconomische en sociaal-culturele positie tot de westerse landen gerekend. Het gaat vooral om personen die in het voormalig Nederlands-Indië zijn geboren, respectievelijk werknemers van Japanse bedrijven en hun gezinnen.⁶ De term niet-westerse migratieachtergrond is achterhaald en niet passend is.⁷ Het CBS gaat nog dit jaar deze term aanpassen. In afwachting van de nieuw te hanteren duiding gebruiken wij in dit uitvoeringsplan de term niet-westerse migratieachtergrond uitsluitend als dat functioneel is om aan te kunnen blijven sluiten bij de metingen van de Barometer Culturele Diversiteit. Waar mogelijk spreken we in dit uitvoeringsplan liever van culturele diversiteit.

Wet Banenafpraak

Mensen uit het doelgroepregister van het UWV. Meer specifiek.

- Mensen die onder de Participatiewet vallen en die niet zelfstandig het wettelijk minimumloon kunnen verdienen;
- (Voormalige) leerlingen uit het voortgezet speciaal onderwijs (vso) en praktijkonderwijs (pro) die zich schriftelijk hebben aangemeld bij UWV;
- Mensen met een Wsw-indicatie (sociale werkvoorziening);
- Wajongers met arbeidsvermogen. Arbeidsvermogen is dat iemand bijvoorbeeld 4 uur per dag kan werken.
- Mensen die op een Wiw-baan of ID-baan werken. Dit zijn banen die via oude regelingen tot stand zijn gekomen. De Wiw en ID-baan waren bedoeld voor bijstandsgerechtigden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.
- Mensen die een medische beperking kregen vóór hun 18e verjaardag of tijdens hun studie. En die dankzij de banenafpraak het Wettelijk Minimumloon kunnen verdienen.

⁵ Verbonden partijen worden aangespoord om eveneens een eigen uitvoeringsplan op te maken.

⁶ CBS-definitie die ook gebruikt wordt voor de Barometer Culturele Diversiteit

⁷ Zie ook: <https://www.ser.nl/nl/thema/diversiteitinbedrijf/actueel/nieuws/CBS-westers-niet-westers>

3.2. De ambities

In het onderstaande staat een concretisering van de ambities die we willen bereiken voor alle medewerkers voor wat betreft de ervaren mate van inclusiviteit en meer specifiek de ambities voor medewerkers uit de Wet Banenafpraak en medewerkers met een migratieachtergrond op verschillende schaalniveaus. Tot slot staan we kort stil bij gender- en leeftijdsdiversiteit binnen de organisatie.

3.2.1. Inclusiviteit

Een belangrijke stap op weg naar een betere afspiegeling is het realiseren van een open organisatiecultuur, die door iedereen als inclusief wordt ervaren. Om dit te meten hebben wij in de zomer van 2021 als nulmeting de Nederlandse InclusiviteitsMonitor 2021 (NIM) laten uitvoeren. Maar liefst 49% van onze medewerkers heeft deze scan ingevuld, dat is een bovengemiddelde score. Uit de medewerkersscan blijkt dat, als het gaat om de mate van inclusiviteit⁸ binnen de gemeentelijke organisatie, we met 53,5% boven de grenswaarde van 44% scoren.⁹ Dit betekent dat er volgens het NIM-onderzoek reden is om aan te nemen dat medewerkers, die zich zichtbaar en/of onzichtbaar anders voelen dan anderen, zich in de organisatie geaccepteerd voelen. Toch vinden we dat verdere verbetering mogelijk en wenselijk is. Een overweging daarbij is dat de score boven 44% zowel voor de groep geldt die zichzelf beschouwt als minderheid als voor de meerderheidsgroep. Maar de meerderheidsgroep beleeft onze inclusiviteitscultuur gemiddeld positiever dan de minderheidsgroep.

De minderheidsgroep beoordeelt het inclusiviteitsklimaat vergelijkbaar met de minderheidsgroep van de andere NIM-deelnemers en iets lager dan de Nederlandse beroepsbevolking. De meerderheidsgroep oordeelt eveneens vergelijkbaar met de meerderheidsgroep van de NIM-deelnemers over het inclusiviteitsklimaat en wat positiever dan de meerderheidsgroep van de Nederlandse beroepsbevolking. De minderheidsgroep geeft met name vaker aan dat men personen, die zichtbaar of onzichtbaar anders zijn dan de meesten, er liever niet bij heeft en hen niet zo belangrijk vindt. Mannen en vrouwen ervaren het inclusiviteitsklimaat overigens hetzelfde.

Over het algemeen genomen levert het NIM-onderzoek een mooie score op. We voldoen al op dit moment aan de basisnorm voor beleving van inclusiviteit, zoals de NIM die hanteert. Maar wat ons betreft is dit nog niet goed en gedetailleerd genoeg. We willen preciezer weten waar we stappen kunnen zetten om nog inclusiever te worden. Zo is in de systematiek van het NIM-onderzoek niet bepaald op basis van welke eigenschappen mensen zich precies tot de minderheidsgroep hebben gerekend. Dit kan bijvoorbeeld zowel op uiterlijke als innerlijke kenmerken zijn waardoor niet helder is hoe de mate van inclusiviteit specifiek wordt ervaren door juist de medewerkers met een migratieachtergrond of arbeidsbeperking. Het is niet uit te sluiten dat zij zich significant minder geïnccludeerd voelen. Daarom gaan we verdiepende onderzoeken doen en periodiek bijhouden hoe het staat met het ervaren gevoel van inclusiviteit binnen de organisatie. We doen dit door middel van ons interne Medewerkersonderzoek (MO) in 2022 en het uitgebreide pakket van het NIM-onderzoek. Op basis daarvan willen we bezien op welk niveau en bij welke groepen medewerkers wij concretere ambities moeten formuleren voor de verdere groei van een inclusieve organisatiecultuur. We willen voor wat de mate van inclusiviteit betreft uiteraard minimaal gelijk en bij voorkeur hoger scoren dan de NIM-scan score van zomer 2021 (53,5%).

3.2.2. Wet Banenafpraak

Vóór 1 januari 2024 moeten wij 43 banen van 25,5 uur per week gerealiseerd hebben voor mensen met een arbeidsbeperking. In totaal is dat ca. 28,8 fte.

Deze wettelijke taakstelling, gebaseerd op de huidige personeelsbezetting van 991,24 fte (dit gaat om 43 banen), hebben wij in november 2021 reeds gerealiseerd. We zijn op koers qua quotum mede dankzij de banen (27,1) die we realiseren via de fietsenstalling-samenwerking met Scalabor. Dit is een mooie ontwikkeling omdat we daarbij een groep SW-medewerkers perspectief geven op nuttig werk dat relevant is voor de stad Arnhem. Naast deze samenwerkingsconstructie hebben we mooie voorbeelden van interne plaatsingen van medewerkers op reguliere functies o.a. bij de cluster SBR, Juridische Zaken, P&O en Financiën & Control.

⁸ Het sociale proces waardoor medewerkers zich opgenomen en gewaardeerd voelen in een organisatie.

⁹ Interpretatie NIM: Dit betekent dat er geen reden is om aan te nemen dat medewerkers die zich zichtbaar en/of onzichtbaar anders voelen dan anderen, niet worden geaccepteerd door de organisatie.

Op basis van onze ambitie om een diverse en inclusieve organisatie te willen zijn gaan we de volgende aanvullende doelstellingen voor de komende jaren realiseren:

- Meer banen vanaf 2022. We streven naar minimaal 5 nieuwe banen in de periode 2022 -2023. We stellen elk jaar de ambities bij aan de hand van de formatie.
- Deze nieuwe banen willen wij evenredig realiseren in de verschillende clusters.
- De graad van inclusiviteit gaan wij concreter peilen bij de doelgroep door het inzetten van de NIM.
- De banen die gerealiseerd zijn via de fietsenstalling monitoren zodat we de garantie hebben dat deze banen behouden blijven.

3.2.3. Culturele Diversiteit

In de bestuursopdracht 2021-2026 hebben we aangegeven een betere representatie te willen hebben van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond afgezet tegen de Arnhemse beroepsbevolking. Om een realistische en haalbare ambitie te formuleren hebben we een aantal data opgehaald en vergeleken. Het aandeel medewerkers met een migratieachtergrond dat momenteel in onze organisatie werkt is 16%. Hiervan heeft 9% een niet-westerse migratieachtergrond. In de totale bevolking van de gemeente Arnhem liggen deze percentages op respectievelijk 33,1% en 21,4%¹⁰. Ons streefcijfer is gerelateerd aan de Arnhemse beroepsbevolking waarin het percentage met een niet-westerse migratieachtergrond op 18% ligt. Kijkend naar de opleidingsniveaus hebben we helaas geen data met betrekking tot de verdeling migratieachtergrond in combinatie met opleidingsniveau beschikbaar binnen de regio Arnhem. Wel hebben we data op landelijk niveau beschikbaar.

	Nederlandse achtergrond	Westerse achtergrond	Niet-westerse achtergrond
Totaal hoogst behaalde onderwijsniveau: laag (2021, 15 jaar en ouder, Nederland)	77	9	15
Totaal hoogst behaalde onderwijsniveau: midden (2021, 15 jaar en ouder, Nederland)	79	10	11
Totaal hoogst behaalde onderwijsniveau: hoog (2021, 15 jaar en ouder, Nederland)	76	13	11

Tabel 1¹¹

Uit deze indeling blijkt dat op de opleidingsniveaus midden en hoog, waarop de meeste functies in onze organisatie zich bevinden, geen grote verschillen zijn (11% om 11% respectievelijk 10% om 13%). We zetten daarom in op één gelijk streefcijfer van 18% over alle functieniveaus. We besteden daarbij bijzondere aandacht aan de evenredige vertegenwoordiging in de strategische top van de organisatie (schaal 14 t/m 18). Die groep functies heeft een voorbeeldwerking en een extra belangrijke impact op de cultuur en de uitstraling van de organisatie. Als we het jaar 2020 vergelijken met 2021 op basis van de data van de Barometer Culturele Diversiteit dan zien we nu het volgende beeld ten aanzien van het percentage medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond verdeeld over de verschillende functieschalen.

¹⁰ Peildatum 1-1-2021

¹¹ Lager onderwijs= basisonderwijs, lbo, vbo, vmbo, mulo, mavo, 1-3 jaar havo/vwo, mbo niveau 1

Midden= bovenbouw havo/vwo, mbo-2, -3 en -4

Hoog: hbo- en universitaire opleidingen

Funcitieschaal ¹²	2020	2021
1-8	15%	16%
9-10A	9%	10%
>11	3%	3%

Tabel 2

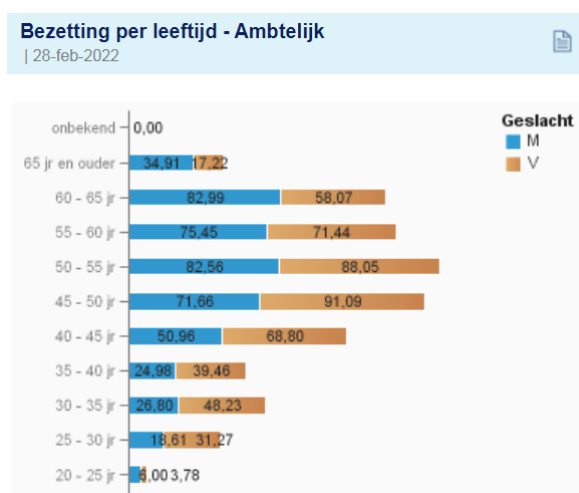
Als groep pad stellen wij de ambitie dat we in de periode 2022-2026 ieder jaar minimaal één procentpunt stijgen op de vertegenwoordiging in de totale organisatie waarbij we ook expliciet een groei willen bereiken in de schalen 11 en hoger. Dit betekent concreet dat wij kunnen stijgen van 9% medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond in 2021 naar minimaal 14% in 2026, om in de jaren daarna door te groeien naar 18%. Wij realiseren ons dat we met deze doelstelling in 2026 nog geen afspiegeling van de beroepsbevolking zijn. De ambitie van 14% in 2026 is ambitieus – zeker in deze krappe arbeidsmarkt - omdat het concreet betekent dat we de komende jaren op alle beschikbare vacatures minimaal 25% sollicitanten met een niet-westerse migratieachtergrond aan moeten trekken. Dat is bijna driemaal zoveel als het aandeel van 9% in het huidige personeelsbestand. We menen desondanks dat dit op basis van de uitgebreide maatregelen in het uitvoeringsplan haalbaar is. De Barometer Culturele Diversiteit laat immers zien dat we over de periode 2020-2021 met extra aandacht ook al een gerealiseerde stijging van 1 procentpunt hebben kunnen waarmaken.

3.2.4. Gender

In de gehele gemeentelijke organisatie bestaat momenteel een nagenoeg gelijke verdeling naar gender: 54% vrouwen en 46% mannen. Ook in de strategische top is een nagenoeg evenwichtige verdeling van 56% mannen en 44% vrouwen ¹³. Dit evenwicht willen wij vasthouden en blijven wij monitoren.

3.2.5. Leeftijd

Momenteel hebben we relatief veel medewerkers in de leeftijdsgroep 45 jaar en ouder. We streven in ons aannamebeleid en het behoud van medewerkers naar een meer evenwichtige verhouding om ook toekomstbestendig te kunnen zijn. Wat dit concreet betekent wordt nader ingevuld.



Tabel 3

¹² De verdeling van de functieschalen is zodanig gemaakt zodat het niet naar personen herleidbaar kan zijn.

¹³ Peildatum 1-1-2022

3.3. ABC-aanpak

Om de hiervoor benoemde ambities te kunnen behalen werken we in dit uitvoeringsplan (periode 2022-2023) langs de volgende 3 lijnen: *Aantrekken, Behouden en Checken (ABC)*.

Focus	Wat?
Aantrekken 	Het op verschillende niveaus <u>binnenhalen</u> van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen. Met name medewerkers met een migratieachtergrond, medewerkers die onder de Wet Banenafpraak vallen en jongeren.
Behouden 	<u>Binden en boeien</u> van personeel aan de organisatie. Hierbij ligt de focus op een inclusieve gemeentelijke organisatie . D.w.z. een organisatie die de meerwaarde van een divers medewerkersbestand ziet. Er zijn een sfeer en werkwijze waarbij talenten van <i>alle</i> medewerkers worden gezien. Verschillende ideeën worden gehoord en niemand op basis van zijn of haar 'anders zijn' impliciet of expliciet buitengesloten. Ons management schept hiervoor randvoorwaarden en pakt hierin een voorbeeldrol.
Checken 	Het <u>monitoren en evalueren</u> van de voortgang zodat daar waar nodig kan worden bijgestuurd.

Tabel 4

4. ACTIVITEITEN 2022 - 2023

Om de hiervoor benoemde ambities te kunnen realiseren gaan we in de periode 2022 - 2023 met de volgende activiteiten aan de slag.



Aantrekken

- Inclusief werven en selecteren
- Inhuur
- Voorkeursbeleid
- Gemeentepool
- Wet Banenafpraak
- Inclusieve Arbeidsmarktcommunicatie



Behouden

- Onboarding
- Inclusief Werken
- Lekker werken in Arnhem
- Medewerkersnetwerk Inclusie
- Bewustwordingsactiviteiten
- Interne inclusieve Communicatie
- Inclusieve doorstroom, promotie en scholingsbeleid
- Vrijwillige uitstroomgesprekken
- Leren en Ontwikkelen
- Inclusief Leiderschap
- Vertrouwenspersonen
- Fysieke toegankelijkheid



Checken

- Meten mate van inclusiviteit
- Medewerkersonderzoek
- Meten culturele diversiteit
- Benchmarkgemeenten
- Planning & control cyclus
- Voortgangsrapportages
- Clusteractieplannen

De in het bovenstaande schema benoemde activiteiten voor de periode 2022 tot en met 2023 worden hieronder per onderdeel nader beschreven.

4.1. Aantrekken

Om talenten voor onze organisatie aan te trekken – en specifiek ook de ondervertegenwoordigde groepen medewerkers met een migratieachtergrond en mensen uit de doelgroep van de Wet Banenafpraak – zetten we in op onderstaande activiteiten.

4.1.1. Inclusief werven en selecteren

Als werkgever willen wij de beste kandidaten voor onze organisatie vinden om de beste prestaties te kunnen leveren. Bij de werving en selectie kijken we dan ook zorgvuldig naar de mensen die we spreken. De recruiters hebben daarom aanvullend op hun vakinhoudelijke kennis minimaal deelgenomen aan de training 'Selecteren Zonder Vooroordelen'. Werven zonder (onbewuste) vooroordelen betekent voor ons competentiegericht werven én selecteren, en meer focus op individuele kwaliteiten en ontwikkelbaarheid. We omarmen een diversiteit van (aanvullende) competenties en streven naar een zo oordeelvrij mogelijk proces. De recruiters blijven gedurende het proces betrokken bij iedere stap: adviserend en sturend wanneer noodzakelijk. Hierbij worden ook de belangrijkste aanbevelingen van het onderzoeksrapport van de Universiteit van Tilburg meegenomen in onze processen. D.w.z. het formaliseren van sollicitatie- en beoordelingsprocedures, het creëren van een open en vertrouwde sfeer tijdens sollicitatiegesprekken, het zoveel mogelijk beperken van stigmatiserende methodes en het zoeken naar aansluiting bij mensen met een migratieachtergrond en vrouwen om hen te interesseren voor vacatures bij de gemeente. De belangrijkste interventie die we hierbij in de loop van 2022 gaan inzetten om een doorbraak te bereiken in ons inclusieve wervingsproces is door middel van het inrichten van een gemeentepool, waarin we een groot deel van onze jaarlijkse wervingsbehoefte (gedacht wordt aan 50% oftewel ongeveer 50 fte) werven als algemene instroom in plaats van op specifieke functies met nauw geformuleerde functie-eisen. Zie voor meer informatie over de gemeentepool paragraaf 4.1.3, Voorkeursbeleid.

Wet Banenafpraak

Ter ondersteuning van het wervings- en selectieproces voor de kandidaten uit het doelgroepregister van de wet Banenafpraak is eind 2019 een werkproces opgesteld.

Dit werkproces is destijds besproken met het management en de P&O-adviseurs. Afspraak is dat dit werkproces als uitgangspunt wordt gebruikt om de organisatie te faciliteren bij het werven, selecteren en aannemen van de doelgroep. Daarnaast is er nog een adviseur Banenafpraak actief die fungeert als vraagbaak zowel voor de interne organisatie (recruiters, P&O-adviseurs, leidinggevenden en medewerkers uit het doelgroepregister) als voor de externe partners.

Om onze aanpak verder te optimaliseren, gaan we investeren in een brede manier van werving en selectie van nieuw personeel uit de Wet Banenafpraak: zoals van tevoren behoefte peilen bij de afdelingen bij het ontstaan van vacatures. Vervolgens gaan we op een open en transparante manier de vacatures via verschillende kanalen kenbaar maken aan de doelgroep van de wet Banenafpraak. Ook zal in de hierboven beschreven gemeentepool ook specifiek aandacht zijn voor deze doelgroep. Verder worden de diversiteits- en inclusieambities, waaronder die vanuit de Wet Banenafpraak, een onderdeel van de plannen van de verschillende clusters en afdelingen.

In bijlage 2 hebben wij uiteengezet hoe wij ons wervings- en selectieproces (inclusief arbeidsmarktcommunicatie) hebben vormgegeven en gaan vormgeven. Alle daarin geschetste acties gelden voor zowel de klassieke werving op concrete functies als de werving via de gemeentepool.

4.1.2. Inhuur van personeel

Bij het inhuurproces maken we gebruik van onze Inhuurbalie, waarbij de inhuur van personeel gecentraliseerd is. De Inhuurbalie ziet toe op de rechtmatigheid en doelmatigheid van inhuur. Tevens zetten de inhuurspecialisten en recruiters inhuur zich in om dit proces inclusiever te maken. Concreet worden de volgende acties opgepakt:

- bij de vaste en nieuwe raamcontractpartijen maken wij afspraken en zien wij erop toe dat er inclusief wordt geworven;
- de medewerkers die betrokken zijn bij de werving en selectie van inhuurkrachten hebben de training selecteren zonder vooroordelen gevolgd of dienen deze te gaan volgen;
- waar de recruiters van gemeente Arnhem verbeteringen hebben doorgevoerd/doorvoeren (zie bijlage 2), streven wij ernaar deze ook voor de Inhuurbalie door te voeren.
- Met de afdeling Inkoop wordt bekeken of er een sociale toets kan worden opgenomen in de algemene voorwaarden van de gemeente Arnhem.



4.1.3. Voorkeursbeleid

In de Bestuursopdracht 2021-2026 is naar aanleiding van de motie 'Invoering voorkeursbeleid bij P&O Gemeente Arnhem' (20M149) toegezegd dat bezien wordt of bij de werving- & selectieprocedures met voorkeursbeleid kan worden gewerkt. In de motie wordt specifiek verzocht om:

1. bij sollicitanten van gelijke geschiktheid het principe van voorkeursbeleid te laten gelden, met name in de tactische en strategische takken van de gemeente, te weten midden en hoger management- en directiefuncties, met als doel de huidige structuur te doorbreken om meer verticale diversiteit te krijgen bij de gemeente Arnhem;
2. een proactieve houding aan te nemen binnen de recruitmentafdeling van P&O, teneinde de doelstellingen te behalen.

Met dit uitvoeringsplan geven wij uitvoering aan punt 2 van deze motie. De hiervoor genoemde acties ten aanzien van de wervings- en selectieprocedure en alle overige in dit plan benoemde acties geven invulling aan de proactieve houding vanuit niet alleen de afdeling P&O maar ook vanuit management en bestuur. We gaan ervan uit dat de versterking van deze maatregelen een positief effect heeft op verdere verhoging van het aandeel van de doelgroepen in de instroom van medewerkers. Komende jaren gaan wij de effectiviteit van deze maatregelen monitoren en rapporteren aan de gemeenteraad. Daarbij zullen wij mede op basis van nadere analyse verdere aanvulling en verfijning van de maatregelen voorstellen.¹⁴

In de gelijke Behandelingswetgeving¹⁴ is het mogelijk gemaakt om voorkeursbeleid toe te passen om de achterstand van bepaalde groepen op te heffen of te verminderen. Er kan o.a. onderscheid worden gemaakt indien het onderscheid een specifieke maatregel betreft die tot doel heeft personen behorende tot een bepaalde etnische of culturele minderheidsgroep een bevoorrechte positie toe te kennen ten einde feitelijke nadelen verband houdende met de gronden ras of geslacht op te heffen of te verminderen en het onderscheid in een redelijke verhouding staat tot dat doel. Om met succes een beroep op deze uitzondering te kunnen doen, gelden strikte eisen:

¹⁴ Artikel 2 lid 3 Algemene wet gelijke behandeling (AWGB)

- Achterstandseis: een werkgever moet de achterstand kunnen aantonen.
- Evenredigheidseis: de voorkeursmaatregel moet in redelijke verhouding staan tot het doel. De werkgever moet de maatregel kunnen rechtvaardigen door de mate van achterstand.
- Kenbaarheidseis: de werkgever is verplicht om bij de wervings- en selectieprocedure uit te leggen dat hij een voorkeursbeleid voert. Dit moet al in de vacaturetekst staan vermeld.
- Zorgvuldigheidseis: de werkgever moet alle sollicitanten zorgvuldig en objectief beoordelen volgens vastgestelde criteria. Een kandidaat krijgt alleen voorrang bij 'gelijke' en niet bij 'voldoende' geschiktheid.

Er zijn verschillende vormen van voorkeursbeleid. De lichtste vorm houdt in dat bij 'gelijke geschiktheid' van kandidaten de voorkeur uitgaat naar de persoon uit de achterstandsgroep. De zwaarste vorm van voorkeursbeleid is quoterings. Bij quoterings worden banen of opleidingsplaatsen gereserveerd voor personen uit achterstandsgroepen. Denk bijvoorbeeld aan de Participatiewet.

Op basis van bovengenoemde eisen kunnen we in principe door middel van voorkeursbeleid personen behorende tot een bepaalde culturele minderheidsgroep werven die binnen de gemeente zijn ondervertegenwoordigd. In sollicitatieprocedures bij 'gelijke geschiktheid' voorrang geven aan mensen vanuit bepaalde doelgroepen is op dit moment geen onderdeel van ons maatregelenpakket. Ervaringen in andere organisaties leren dat het idee van 'gelijke geschiktheid' een in de praktijk niet hanteerbare abstractie is omdat geen twee mensen gelijk geschikt zijn, zeker niet in de eindfase van een selectieproces.

Gemeentepool

We kiezen voor een radicale aanpassing van ons wervingsbeleid, door te gaan werken met een gemeentepool om te voorzien in een groot deel van onze wervingsbehoefte, ook voor specifieke doelgroepen. Dit kan gezien worden als een zwaardere vorm van voorkeursbeleid, door het specifiek werven van bepaalde doelgroepen in een pool, waaruit medewerkers direct kunnen worden ingezet in de breedte van de organisatie en waarin medewerkers ook gelegenheid krijgen om zich te ontwikkelen en te kwalificeren, voor doorstroom naar andere en/of hogere functies. Daarmee kiezen we een moment zo vroeg mogelijk in het proces. Eerder dan de eindfase van de selectieprocedure en zelfs eerder dan het opstellen van een functieprofiel.

Onze praktijk om te werven voor specifieke functies blijkt op zichzelf namelijk al belemmerend. Een specifiek functieprofiel leidt tot nauw omschreven functievereisten en daarmee tot het onbedoeld achterstellen van kandidaten met een minder specifiek toegesneden ervaring. Bovendien is al langer duidelijk dat het aanbieden van één specifieke functie minder aantrekkingskracht heeft op jongere generaties en kandidaten met een migratieachtergrond. Zij zijn eerder geïnteresseerd in een meer algemene werving, gebaseerd op algemene competenties en gericht op een langdurig en meer flexibele loopbaan bij de gemeente. We zijn daarom gestart met een omslag van functiegericht naar competentiegericht personeelsbeleid. We zien dit voor een groot deel van ons werk als noodzakelijke voorwaarde om in een krappe arbeidsmarkt te kunnen voorzien in onze wervingsbehoefte. Een vergelijkbare aanpak brengen we voor de doelgroep jongeren al jaren in praktijk in de vorm van het traineeprogramma voor net afgestudeerden. We doen dat mede vanwege de ondervertegenwoordiging van jongeren in onze organisatie en hun voorkeur voor een breed loopbaantraject met flexibele doorgroeimogelijkheden. We ontwikkelen in de loop van 2022 een vergelijkbare opzet voor een flink deel van onze structurele wervingsbehoefte.

De ontwikkeling van een gemeentepool houdt in dat we jaarlijks tientallen nieuwe medewerkers proactief en competentiegericht gaan werven. We wachten niet tot er een concrete vacature is, maar gaan zelf op zoek naar kandidaten die we een loopbaan bij de gemeente willen aanbieden. We zullen via onderwijsinstellingen jongeren benaderen, maar we kijken ook naar zij-instromers of herintreders met de juiste competenties. We gaan deze kandidaten een ontwikkelprogramma aanbieden waarmee zij inzetbaar worden voor onze vacaturebehoefte van de komende jaren. Het gaat hierbij om de invulling van circa de helft van de jaarlijks te verwachten vacatures. Bij de inrichting van deze pool gaan wij specifiek aandacht besteden aan moeilijk vervulbare functies, werving van mensen uit ondervertegenwoordigde groepen en het creëren van een kweekvijver van toekomstige managers met verschillende achtergronden. Tegelijkertijd gaan wij vergelijkbare ontwikkelmogelijkheden ook aanbieden voor de zittende medewerkers die wij als organisatie al rijk zijn en die zich graag verder willen en kunnen ontwikkelen en nieuwe uitdagingen zoeken in hun loopbaan. Dit stimuleert de doorstroom en het behoud van medewerkers.



4.2 Behouden

4.2.1. Onboarding

Voor onboarding¹⁵ is op dit moment een projectgroep opgericht om dit proces verder (inclusief) vorm te geven en in te richten. Een goed onboardingsproces begint al voor de indiensttreding. Het proces op dit moment is niet eenduidig en uniform. Afhankelijk van de afdeling waar een medewerker komt, vindt wel of geen onboarding plaats. Gemeentebreed gaan we naar een passend onboardingsproces, waarin alle aspecten worden meegenomen en dat voor iedereen passend is. Denk hierbij aan het inwerken op functie, systemen en team, maar ook aan het aanbieden in verschillende vormen (digitaal, op papier en fysiek). Dit alles met als doel dat nieuwe collega's zich al welkom voelen voordat ze in dienst treden, zodat ze zich snel onderdeel voelen van de totale organisatie.

4.2.2. Inclusief werken

In een inclusieve organisatie worden werkzaamheden vanuit meerzijdig perspectief gezien, zodat een organisatie tot de beste oplossingen en resultaten kunt komen. Een belangrijke voorwaarde hierbij is dat er sprake is van een open cultuur waarin iedereen gewaardeerd wordt om wie zij zijn en waarin iedereen zich veilig voelt om een eigen inbreng te leveren. Een inclusieve werkomgeving kenmerkt zich door de volgende drie aspecten: medewerkers hebben toegang tot vrije informatie, ze kunnen hun stem inbrengen bij beslissingen en staan in goed contact met hun leidinggevenden en collega's. Het plan van aanpak 'Informatievoorziening, Professionalisering en Samenwerking' (IPS), dat het college in juli 2021 aan de raad zond, bevat de nodige actiepunten die bijdragen aan een meer inclusieve vorm van samenwerken. Openheid en transparantie vormen de kern van dat plan van aanpak IPS. Het plan slaat de weg in naar een open stijl van besturen, waarbij het gemeentebestuur steeds op navolgbare wijze een besluit neemt op basis van openbare informatie.

¹⁵ Het instroomproces waarbij nieuwe medewerkers kennismaken met de (medewerkers in de) organisatie. Het doel is dat nieuwe medewerkers zich onderdeel gaan voelen van de organisatie.

Die informatie wordt aangereikt vanuit de betrokken ambtelijke vakdisciplines en door alle betrokken partijen. Op deze manier kan het bestuur vervolgens een afgewogen besluit nemen waarbij het rekening houdt met alle relevante feiten, belangen én perspectieven. De gedachte daarbij is dat meer openheid leidt tot meer vertrouwen, en meer vertrouwen tot meer openheid: niet alleen in de bestuurlijke verhoudingen maar ook in de verhoudingen binnen de ambtelijke organisatie. Meer dan in het verleden het geval was, moeten in bestuurlijke voorstellen de verschillende aspecten, argumenten, risico's, invalshoeken en alternatieven explicieter worden verwoord in die voorstellen. Dat 'expliciet verwoorden' moet dus ook ruimte maken om een onderwerp nadrukkelijker vanuit een meerzijdig perspectief te bezien en te belichten en kan zo bijdragen aan meer inclusief werken. Het plan van aanpak IPS roept in dat verband op tot het opzetten van een dialoog - op meerdere niveaus - tussen raadsleden, collegeleden, leidinggevend en medewerkers over het belang van informatievoorziening en over de vraag wat transparantie en openheid van iedereen vraagt. De beweging naar een open cultuur kan alleen slagen als bestuurders en (top)managers in hun dagelijks handelen het goede voorbeeld geven. Het plan van aanpak IPS stelt daarom dat bij vacatures in de ambtelijke top en voor leidinggevend nadrukkelijk moet worden geselecteerd op aantoonbaar voorbeeldgedrag dat bijdraagt aan een open en inclusieve organisatie.

4.2.3. Lekker werken in Arnhem

Onder de noemer 'Lekker werken aan de Ambities voor Arnhem' wil het Managementteam Arnhem zorgen dat de organisatie de medewerkers helpt bij het verrichten van hun werk. Alle medewerkers zijn uitgenodigd om hierover mee te denken. We hebben ambities voor de stad. De organisatie moet zorgen dat we lekker kunnen werken aan die ambities. Nu zit de organisatie soms nog in de weg. Dat willen we verhelpen, samen met onze medewerkers. Daarom hebben we onder onze medewerkers de vraag uitgezet of zij dingen in de organisatie zien die beter zouden kunnen. Voelen zij dat ze zich kunnen ontwikkelen? Of lopen zij tegen andere zaken aan? Komende tijd wordt dit ook besproken in de clusters, afdelingen en programma's. Ook is de oproep gedaan of medewerkers mee willen draaien in de initiatiefgroep die dit proces gaat begeleiden.

4.2.4. Medewerkersnetwerk Inclusie

Medewerkersnetwerken spelen een belangrijke rol in het bevorderen van diversiteit en inclusie binnen organisaties. Zij blijken een belangrijke motor voor de participatie van medewerkers en dragen daarmee bij aan een inclusieve werkcultuur. In 2022 gaan we een breed medewerkersnetwerk opzetten waarin medewerkers (vanuit verschillende diversiteitsdimensies) gericht worden uitgenodigd om deel te nemen. Het netwerk zal een agenderende, activerende, signalerende en ondersteunende rol krijgen ter bevordering van meer inclusiviteit binnen de organisatie. Dat hier animo voor is blijkt uit de scan naar aanleiding van de motie inclusie in relatie tot autisme binnen de gemeentelijke organisatie¹⁶. Bij het opzetten van het netwerk gaan we o.a. onderzoeken of de ruim 150 deelnemers aan de training deep democracy een netwerk willen mede-vormgeven. Er wordt een coördinator aangesteld voor het medewerkersnetwerk.

4.2.5. Activiteiten

Ook in 2022 en 2023 gaan we verschillende (bewustwordings)activiteiten organiseren waarbij we stil staan bij belangrijke dagen waar diversiteit en inclusie centraal staan. Denk aan: Diversity Day, Coming out Day, Ketikoti en Internationale Dag voor mensen met een Handicap. We stellen hiervoor een D&I-activiteitenkalender op en betrekken het – hiervoor beschreven – medewerkersnetwerk actief bij. Ook gaan wij samenwerkingen opzoeken met relevante netwerken die binnen de gemeente Arnhem actief zijn op het vlak van diversiteit en inclusie. Dit doen we bijvoorbeeld al met het programma 'Handen in Een' (voorheen: Diversiteitsreis). Dit traject heeft als doel om bedrijven binnen Arnhem te verleiden zich meer bezig te houden met diversiteit en inclusie door middel van een samenwerkingsverband. In dit verband worden ambities en plannen gedeeld en gespiegeld aan elkaar en aan partners van de gemeente Arnhem die specialist zijn op dit gebied. We zien hierin een belangrijke opgave voor ons als gemeentelijke organisatie om kennis en expertise te delen.

¹⁶ Motie 'Inclusie in relatie tot autisme binnen de gemeentelijke organisatie' (20M240g).

4.2.6. Interne Inclusieve communicatie

Om medewerkers te informeren, betrekken en activeren bij de ambities van dit uitvoeringsplan gaan we communicatie inzetten. Naast een strategisch communicatieplan, gebaseerd op de organisatiedoelstellingen maken we ook een helder plan over de boodschap, timing en het volume van de communicatie. Van het bevorderen van inclusief leiderschap tot aan het inzetten van communicatiemiddelen. Uitgangspunt daarbij is dat we zoveel mogelijk aansluiten bij al bestaande communicatiemomenten en -kanalen. Te beginnen bij onze interne communicatiekanalen, waarbij we ook gaan kijken hoe we de kennis die we via het Verwey-Jonker onderzoek opdoen over inclusieve externe communicatie kunnen vertalen naar onze organisatie.

Om medewerkers te informeren over zowel proces als inhoud van de diversiteit en inclusie ambities is ons Sociaal Intranet uitermate geschikt als kanaal om te communiceren maar ook om tot een bepaalde mate de dialoog aan te gaan. In samenwerking met het webteam wordt een pagina gemaakt waarin diversiteit en inclusie centraal staan. Deze pagina gebruiken we om uit te leggen wat diversiteit en inclusie inhouden, waar we naartoe willen, maar ook om het 'goede gesprek' aan te gaan. We maken 'tegels' en links naar andere relevante informatie zoals de beschikbare instrumenten bij de afdeling P&O, vertrouwenspersoon en netwerken. Op ons intranet hebben we al informatie gepubliceerd over inclusief werven en selecteren. Daarnaast gaan we Yammer (blog webdienst) gebruiken om stellingen voor te leggen, vragen te stellen en mensen zo te betrekken bij het onderwerp. Verder hebben we periodiek een online personeelsbijeenkomst waar we verschillende thema's rondom diversiteit en inclusie op de agenda gaan zetten (interview, video, presentatie etc.).

Ook werken we met de leidinggevendennieuwsbrief. In deze nieuwsbrief besteden we aandacht aan de ambities zoals in dit uitvoeringsplan is beschreven en de rol die leidinggevendenden hierin spelen. Daarnaast maken we gebruik van leidinggevendendebijeenkomsten. Elke 2 maanden is een leidinggevendendebijeenkomst. Diversiteits- en inclusiethema's zetten we ook op de agenda met als doel het betrekken en activeren van leidinggevendenden bij het onderwerp.

4.2.7. Inclusiviteit doorstroombeleid, promotie en scholing

De doorstroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen blijft nog achter bij onze ambities. We laten daarom ons huidige doorstroom-, promotie- en scholingsbeleid door een extern bureau doorlichten op inclusiviteit. Deze doorlichting zal voor alle medewerkers meer transparantie gaan bieden ten aanzien van doorstroom en persoonlijke ontwikkeling. De doorlichting pakken we vanaf de zomer van 2022 op. Naast deze doorlichting gaat de hiervoor genoemde gemeentepool bijdragen aan een inclusiever doorstroombeleid. In deze pool - waaraan ook ondergerepresenteerde doelgroepen deelnemen – krijgen medewerkers trainingen op maat om doorstroom naar hogere functies in de organisatie te kunnen realiseren.

4.2.8. Vrijwillige uitstroomgesprekken

Eind 2020 hebben we, met instemming van de Ondernemingsraad, een format voor standaard vrijwillige uitstroomgesprekken ingevoerd voor het moment waarop collega's vertrekken uit de organisatie. De afdeling P&O voert deze centraal uit. De resultaten worden periodiek gebundeld in een geanonimiseerde rapportage en behandeld in het MTA, zodat de organisatie kan leren van de feedback.

4.2.9. Leren en Ontwikkelen

We willen standaard investeren in de kennis van onze medewerkers op het vlak van diversiteit en inclusie. Momenteel hebben we al de volgende trainingen beschikbaar:

- Training selecteren zonder vooroordelen
- Deep democracy
- Direct Duidelijk Deal
- Verschillende trainingen die bijdragen aan persoonlijk leiderschap
- HARRIE-trainingen
- Divers aanbod online via 'studytube'

Deze trainingen promoten we actief op onze intranetsite en aan leidinggevendenden stimuleren medewerkers om deel te nemen. Het trainingsaanbod wordt verder uitgebreid met een basistraining Diversiteit en Inclusie waarin ook 'het goede gesprek' centraal staat. Daarnaast wordt het trainingsaanbod aangevuld met een training 'Inclusieve teams' en een training waarin medewerkers hun kennis over de LHBTIQ+-gemeenschap kunnen vergroten. Naast trainingen over het onderwerp, zorgen we voor een inclusief leeraanbod. Dat wil zeggen dat de leerinterventies aansluiten bij de diverse leerstijlen en -behoeften van iedere medewerker.

4.2.10. *Inclusief leiderschap*

Inclusief leiderschap is van groot belang om alle ambities in dit uitvoeringsplan te laten slagen. Onder inclusief leiderschap verstaan we leiderschap waarin de waardering en de uitwisseling van verschillende achtergronden, perspectieven en ideeën die teamleden hebben, worden gestimuleerd. Dat de leidinggevende ervoor zorgt dat er binnen een team een veilige omgeving is waarin iedereen ideeën naar voren kan brengen en er naar elk teamlid wordt geluisterd. Met andere woorden, zorgen dat teamleden zich thuis voelen in het team en daarbij zichzelf kunnen zijn. Daarnaast laat de leidinggevende door de waardering van diversiteit uit te spreken, merken dat ieder teamlid een gewaardeerd onderdeel is van het geheel¹⁷.

Om inclusief leiderschap binnen onze organisatie te stimuleren zetten we de volgende instrumenten in:

- een trainingsprogramma Diversiteit en Inclusie dat alle leidinggevendenden binnen de organisatie moeten volgen. De volgende trainingen worden daarin elk geval aangeboden: basistraining diversiteit en inclusie; inclusieve teams en psychologische veiligheid. Voor nieuwe leidinggevendenden worden de trainingen herhaald.
- in alle vacatures voor leidinggevende functies wordt 'Inclusief vermogen' als vereiste competentie opgenomen. Daarmee wordt bedoeld dat de kandidaat vraagstukken vanuit verschillende perspectieven kan bekijken en aansluiting vindt bij verschillende doelgroepen in de maatschappij. Ook de ondervertegenwoordigde groepen.
- in jaarlijkse kompasgesprekken met leidinggevendenden wordt een uitvraag gedaan naar de competentie inclusief gedrag. Hierbij wordt ook informatie opgehaald bij medewerkers. De precieze invulling geven we nader vorm.

4.2.11. *Vertrouwenspersonen*

Om de meldingsbereidheid van pesten, uitsluiting, intimidatie en discriminatie te vergroten gaan we aan de slag met de volgende activiteiten:

- onderzocht wordt of een bredere samenwerking gewenst en mogelijk is met de vertrouwenspersonen van gemeente Rheden, Renkum en de Connectie, zodat medewerkers ook buiten de eigen organisatie in gesprek kunnen en een betere afspiegeling van de medewerkers binnen de organisatie ontstaat.
- onze vertrouwenspersonen zijn en worden doorlopend getraind op het herkennen van verschillende vormen van discriminatie en psychologische veiligheid.
- de zichtbaarheid van de functie en rol van vertrouwenspersonen wordt vergroot.
- we gaan werken aan een betere aansluiting en samenwerking met de werkgroep integriteit.

Hieraan gaat uiteraard vooraf dat we in onze communicatie-uitingen en leiderschapsstijl uitdragen dat grensoverschrijdend gedrag nooit wordt getolereerd.

4.2.12. *Fysieke toegankelijkheid*

Binnen de organisatie maken we gebruik van werkplekadvisers (arbo) die de werkplekken zo kunnen inrichten dat het aansluit bij de persoonlijke behoeften van medewerkers. We controleren de diverse gebouwen op bijvoorbeeld rolstoelvriendelijkheid en toegankelijkheid. Dit doen we door bijvoorbeeld een RI&E. Daar waar aanpassingen nodig zijn, voeren we die door. Ook zorgen we ervoor dat collega's die bijvoorbeeld slechtziend of slechthorend zijn niet alleen zijn. Onderling wordt het altijd zo geregeld dat er een collega in de buurt is om hulp te bieden, uiteraard zonder in de verzorgende rol te springen.

¹⁷ <https://www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/governance-and-global-affairs/bsk/leiden-leadership-centre/factsheet-inclusief-leiderschap-spread.pdf>

4.2.13. *Inclusieve Feestdagen*

Wij vinden het belangrijk dat medewerkers ook de vrijheid hebben om verlof op te nemen op de feestdagen die voor hen belangrijk zijn. Denk aan Diwali, Eid, Chanoeka, Chinees nieuwjaar of Ketu Koti. Vooruitlopend op de inbreng in de volgende CAO-besprekingen gaan wij bezien of maatwerk mogelijk is voor het kiezen van vrije feestdagen.



4.3. Checken

De voortgang van de in dit plan beschreven ambities gaan we monitoren en evalueren door middel van de volgende instrumenten.

4.3.1. *Metten mate van inclusiviteit*

- In het Medewerkersonderzoek nemen wij meer inclusiviteitsvragen op om de mate van inclusie goed in kaart te brengen zodat we gericht kunnen interveniëren daar waar dat nodig is. Dit eerstvolgend onderzoek vindt in Q2 2022 plaats.
- De Nederlandse InclusiviteitsMonitor wordt herhaald in 2022. Deze keer kiezen wij voor de uitgebreidere variant waarbij wij beter inzicht krijgen in de ervaren mate van inclusie bij verschillende diversiteitsdimensie.
- Met alle vertrekkende medewerkers voeren we vrijwillige uitstroomgesprekken waarbij ook schriftelijk vragen worden gesteld over inclusiviteit. De resultaten worden periodiek gebundeld in een geanonimiseerde rapportage en behandeld in het MTA, zodat de organisatie kan leren van feedback.

4.3.2. *Metten Culturele Diversiteit*

De Barometer Culturele Diversiteit blijven we jaarlijks inzetten om de ontwikkelingen van het percentage medewerkers met niet-westerse migratieachtergrond in de diverse salarisschalen en clusters te volgen en meten. We gaan daarbij de nieuwe definitie voor niet-westerse migratieachtergrond van het CBS hanteren. Deze monitoring helpt ons om te zien hoe we ons ontwikkelen en waarop we (eventueel) extra moeten inzetten.

4.3.3. *Benchmarkgemeenten*

Wij nemen onze rol erg serieus als het gaat om het bevorderen van meer diversiteit en inclusie. Daarom willen wij een voorbeeld zijn voor andere gemeenten en leren van andere gemeenten. In 2022 zetten wij daarom een netwerk van benchmarkgemeenten op om meer van elkaar te kunnen leren en kennis te kunnen delen.

4.3.4. Planning en Controlcyclus

Om de voortgang te kunnen bewaken en sturen worden kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) in de planning en controlcyclus opgenomen. In de begroting krijgen de KPI's een plek. De volgende drie KPI's worden in de MJPB opgenomen.

- Verhogen aandeel medewerkers met niet-westerse migratieachtergrond met 1 procentpunt per jaar over de periode 2022 t/m 2026.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Huidige verdeling (CBS Barometer)	8%	9%					
Doel: Geleidelijke stijging van 1 procentpunt		9%	10%	11%	12%	13%	14%
Inschatting benodigd % sollicitanten met niet-westerse achtergrond			21%	22%	23%	24%	25%

Tabel 5

- Verhogen aandeel medewerkers vanuit de Wet Banenafpraak. In 2022 en 2023 met 5 extra banen. Jaarlijks wordt gezien hoeveel banen hier extra voor vrij worden gemaakt.
- Vergroten gevoel van inclusiviteit onder medewerkers (NIM). We willen minimaal gelijk en bij voorkeur hoger scoren dan de NIM-scan score van zomer 2021 (53,5%).

De voortgang op deze KPI's worden in het jaarverslag gerapporteerd en verantwoord.

4.3.5. Voortgangsrapportages

Om de voortgang van dit uitvoeringsplan te bewaken, zetten we de volgende instrumenten in:

- Intern overzicht met alle activiteiten en tijdsplanning dat elke 6 weken wordt geüpdatet door dossierhouders. De voortgang wordt zowel met de ambtelijk als bestuurlijk opdrachtgever besproken (gemeentesecretaris en wethouder).
- Er wordt jaarlijks een voortgangsrapportage naar de gemeenteraad verzonden. In de Tussenrapportages wordt de gemeenteraad tussentijds geïnformeerd.
- Als ondertekenaars van de Charter Diversiteit sturen wij jaarlijks een voortgangsrapportage naar de SER Diversiteit in Bedrijf.



5. CLUSTERACTIEPLANNEN

Alle clustermanagers stellen in het voorjaar van 2022 clusteractieplannen op, met als basis dit uitvoeringsplan. Ook in de jaarplannen 2022 is diversiteit en inclusie een belangrijk onderwerp dat daarin is meegenomen.

De clusteractieplannen hebben twee onderdelen: inclusief werken in onze taakuitvoering en inclusiviteit in ons P&O-beleid. Ieder clusteractieplan wordt gestart met een beschouwing over inclusief werken en de verbeterlagen die het cluster daarin wil maken. Vervolgens wordt in ieder clusteractieplan aangegeven met welke concrete doelen en maatregelen de inclusiviteit binnen het cluster, zowel qua cultuur als qua personele samenstelling, wordt verbeterd. De clustermanagers worden ondersteund bij het opmaken en uitvoeren van de actieplannen. Zo wordt er op intranet een 'toolkit' gemaakt met daarin alle instrumenten die beschikbaar zijn om werk te maken van diversiteit en inclusie. Ook worden data beschikbaar gesteld als sturingsinformatie.

Clustermanagers rapporteren elk kwartaal aan de ambtelijk opdrachtgever. De ambtelijk opdrachtgever rapporteert op organisatiedoelstellingen richting bestuurlijk opdrachtgever.

6. ORGANISATIE EN BUDGET

De bestuursopdracht diverse en inclusieve organisatie valt onder de verantwoordelijkheid van de wethouder Personeel & Organisatie. In nauw samenspel met de wethouder Inclusie en het bredere programma Inclusief Arnhem. De ambtelijk opdrachtgever is de gemeentesecretaris, die leiding geeft aan de vorming van een inclusieve organisatie en zorg draagt voor het commitment in management en organisatie.

In de begroting 2022-2025 zijn de volgende middelen reeds beschikbaar gesteld. Voor de jaren 2021 t/m 2023 is er jaarlijks €100.000 toegekend voor het aanstellen van een Diversity Officer. Daarnaast is structureel vanaf 2021 €50.000 beschikbaar gesteld voor focuspunt 4 'inclusieve gemeentelijke organisatie'. De komende periode wordt het uitvoeringsplan verder uitgewerkt en wordt inzichtelijk of het huidige budget toereikend is of dat aanvullende middelen noodzakelijk zijn. Inzake de financiële onderbouwing van de gemeentepool zullen wij met een separaat voorstel komen.



7. BIJLAGE

7.1.Schematisch overzicht activiteiten die bijdragen aan D&I

Overzicht opbrengst n.a.v. bijeenkomst 2 november 2021.

Binnenkomen	Werken & Groeien	Weggaan
Inclusief werven & selecteren - intakegesprek vacaturehouder - competenties & talent - wervingsprofiel - selectiecommissie - selectiecriteria - planning selectiegesprekken - training selecteren zonder vooroordelen	Gebouw en werkplek - Arnhemse standaard toegankelijkheid - werkplekken op maat - genderneutrale wc's - ARBO, BHV - Hybride werken	Speciale activiteiten voor specifieke groepen - Vitaliteitspact - Cursus Pensioen in zicht - Condoleancehoek
Arbeidsmarkt communicatie (boodschap & kanalen) - Diversity recruitment - Beschikb@@r - VanderKruis/ Van de Bunt - Colourful people	Voorzieningen - verzuimspecialist - vertrouwenspersonen - vitaliteit - ondernemingsraad	Invoering vrijwillige uitstroombesprekken
Werkgeversimago	Interne communicatie & branding - inclusieve communicatie (B1 niveau) - direct duidelijk taal - intranet en (sharepoint) thema pagina's	Afscheid Protocol
Aanpak specifieke groepen jongeren, stagiaires, trainees, arbeidsbijzonderheid, inhuur, Young professionals programma.	Speciale activiteiten - diversity week - quarantaine-koffie - Arnhem van huis uit - periodiek personeels- en afdelingsbijeenkomsten	
Onboarding: weerbaarheid nieuwe medewerkers klantcontact - introductiebijeenkomst - ambtseed bijeenkomst - welkomstmap - werkplekondersteuning	Talentontwikkeling - Kompasgesprekken - Strength finder - Talenttafels - Studytube - Opleidingsbudget - Trainingsaanbod op persoonlijk leiderschap - Casusbespreking - Mogelijkheid 16 uur externe stage	
	Samenwerking - strength finder - inclusiespel - Deep democracy	
	Leiderschap - D&I trainingen MTA - leiderschapsapp - leiderschapscafé - HR Business partners ondersteuning leidinggevenden	
	Cultuur regels & reglementen - werkgroep ambtelijke integriteit - (inclusief) overlijdensprotocol - beleidsstuk agressie en geweld	
	Netwerken - Jong Arnhem	
	Doorstroom - van werk naar werk - stagiaires en trainees mogen solliciteren op interne vacatures	

Monitoring en evaluatie:

1. Personeelsinformatiesysteem. Dit wordt in enkele gevallen onder meer gebruikt:
 - voor werving & selectie (teamsamenstelling voor invulling vacatures)
 - voor dashboard voor leidinggevenden
 - als input voor beleidsmakers
2. Nederlandse InclusiviteitsMonitor
3. Barometer Culturele Diversiteit
4. Medewerkersonderzoek

Tabel 6

7.2. Werkwijze: Werving, Selectie en Arbeidsmarktcommunicatie

Ons wervings- en selectieproces voeren we uit met verschillende regelingen, wetten, codes en de bestuursopdracht als basis. Denk bijvoorbeeld aan de [RAP regelingen \(mijnrap.nl\)](https://rap.regelingen(mijnrap.nl)), Algemene wet gelijke behandeling (AWGB), de Ambtenarenwet (AW), Toegankelijkheidseis, CAO, de Banenafspraken, participatiewet en het besluit digitale toegankelijkheid. T.a.v. dit laatste besluit hebben wij opdracht gegeven aan de beheerder van Werkenvoorarnhem.nl om deze site digi-toegankelijk te maken. De afdeling recruitment is meer gaan werken naar klantwaarde, waarbij enkele aspecten nog in ontwikkeling zijn. Dit betekent dat we zijn gaan werken vanuit de belangrijkste stakeholders in dit proces. D.w.z. Arbeidsmarkt intern en extern. Hierin is nog onderscheid te maken in verschillende doelgroepen (vast/inhuur/stage/WEP/trainee etc.); bestuur gemeente Arnhem en de Arnhemse burger: realiseren coalitieakkoord en specifiek de bestuursopdracht D&I en strategische lange termijn doelen en leidinggevend van de gemeente Arnhem.

Rol en werkwijze van de recruiters in het wervings- en selectieproces

De recruiters zijn in het beginstadium betrokken bij het (te verwachten) capaciteitsvraagstuk. De rol van de recruiters begint met een goede vacature-intake. Dit doen zij aan de hand van een vacature-intakeformulier met de vacaturehouder en stakeholders. Hierbij zijn zij ook alert op onbewuste vooroordelen en een inclusieve uitvraag: Wie is een geschikte kandidaat of wordt dit? Wie werven we? Waar zijn we naar op zoek? Hoe ziet jouw bestaande team eruit en hoe kunnen we dat meer complementair maken? Wat zijn de dingen die iemand moet kunnen om te kunnen starten (en niet meer dan dat)?

Aanvullend hierop stellen ze veel waaromvragen om de kern van de functie-inhoud en eisen te kunnen onderbouwen en te vertalen naar een concreet wervingsprofiel. In het wervingsprofiel is aandacht voor het doorbreken van (oude) patronen. De recruiters stellen een wervingsprofiel op in plaats van direct, en soortgelijke, opvolging te zoeken voor degene die vertrekt. Ze hebben aandacht voor de complementaire kwaliteiten en vaardigheden, type mens en motivatie/attitude.

Ze schrijven het wervingsprofiel zodanig dat het voor alle potentiële kandidaten herkenbaar en begrijpelijk is (in taalgebruik). In relatie tot een competentiegerichte werving betekent dit: we schrijven onze competenties uit in de vorm van welk algemeen, operationeel, tactisch of strategisch gedrag we graag terug zien. Zodat het voor eenieder te begrijpen is wat we met de competentie bedoelen. Hiermee versterken we ook de kans dat iemand zich in de betreffende competentie herkent. De selectieprocedure is in het wervingsprofiel transparant. Dit betekent een concreet beschreven procedure in de vacaturetekst, waarmee we verwachtingen managen en kandidaten de kans bieden zich gelijkwaardig aan ons te presenteren (bijvoorbeeld door de inzet van selectie- en/of motivatievragen). De recruiters toetsen het wervingsprofiel, op basis van de vacature-intake, naar beschikbaarheid van kandidaten op de arbeidsmarkt. Op basis daarvan adviseren de recruiters over een wervingsstrategie en de in te zetten kanalen. Een minimale vereiste hierbij is een inclusieve vacaturetekst die uitgezet wordt binnen diverse kanalen en netwerken waar we beoogd potentiële medewerkers en/of hun beïnvloeders kunnen bereiken en benaderen. De definitieve inzet van kanalen en uitrol stemmen de recruiters af met de vacaturehouder, die eindverantwoordelijk is in dit proces. Hierin hebben de recruiters specifiek ook aandacht voor het bereiken en aantrekken van ondervertegenwoordigde groepen.

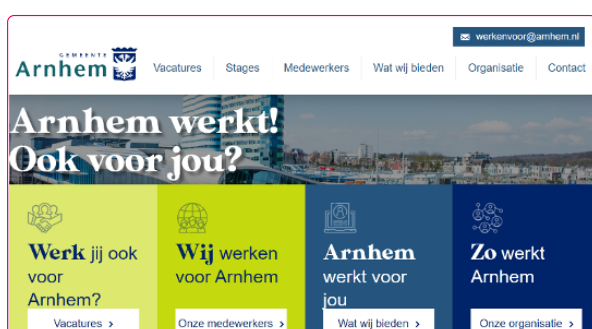
De recruiters adviseren ook over een divers samengestelde selectiecommissie. De vacaturehouder is hierbij altijd onderdeel van de commissie en ten minste een meerderheid van de deelnemers heeft de training 'Selecteren zonder vooroordelen' gevolgd. De recruiters sturen op de gespreksvaardigheden van de commissie. Dat betekent dat vooraf wordt vastgesteld op welke objectieve criteria wordt geselecteerd en welke vragen hierbij gesteld gaan worden. Ook wordt bewustwording gecreëerd over (onbewuste) vooroordelen en toetst de recruiter tijdens het proces of aan de uitvraag wordt vastgehouden en geselecteerd zodat geen nieuwe eisen of andere motieven worden meegewogen. Ondersteunend aan het zo oordeelvrij mogelijke proces faciliteren de recruiters de selectiecommissie met een 'draaiboek werving en selectie', en een STARR beoordelingsformulier ten behoeve van gestructureerde selectiegesprekken. De recruiters zijn bij het gehele proces aanwezig en hebben een toezichthoudende en adviserende rol bij de brief- en cv-selectie en selectiegesprekken. Richting kandidaten zorgen zij voor een open en vertrouwde sfeer. Gedurende het proces is de recruiter voor zowel kandidaat als betrokken collega's aanspreekpunt en adviseur op het proces. Ook na het proces ziet de recruiter erop toe dat kandidaten een goede terugkoppeling ontvangen, ook bij afwijzing¹⁸.

¹⁷ Deze inclusieve werving en selectiewerkwijze is gebaseerd op de expertise van het College voor de Rechten van de Mens, Diversity Recruitment en Colourful People.

Kanalen

We denken bewust na over het type formatieplek die we hebben en op welke mogelijke kanalen we mensen kunnen bereiken. We willen zowel actief beschikbare kandidaten bereiken maar ook kandidaten die niet actief op zoek zijn, die we wel graag binnen willen halen:

- we onderhouden een breder netwerk ('werken in Gelderland');
- we betrekken collega's uit ondervertegenwoordigde groepen bij de werving om te zorgen dat ook zij de vacatures delen;
- we brengen junior-/ontwikkelposities onder de aandacht bij hogescholen waarbij wij een diverse doelgroep willen bereiken;
- voor een betere vindbaarheid van de vacatures besteden recruiters ook aandacht aan de technische kant. Door toepassing van onder andere SEO en 'structured data' kunnen onze vacatures online beter worden gevonden;
- we hebben de omslag gemaakt naar proactieve werving: 'sourcing en searchen'. Dit doen we op divers woordgebruik, zo zoeken we niet alleen op HBO maar ook op Bachelor. We gebruiken marktonderzoek in zoekwoorden en kanalen om een meer diverse doelgroep te kunnen vinden en aanspreken.



We streven naar goed vindbare vacatures, indien extern gepubliceerd. Dat betekent dat we verschillende kanalen inzetten zoals: werkeningelderland.nl, werkenvoorarnhem.nl, Instagram, LinkedIn, Binnenlands Bestuur, Diversiteit in Bedrijf en andere specifieke online media. Daarnaast maken we gebruik van onze netwerken: UWV/WSP, JouwArnhemWerkt, Presikhaaf University, de Stichting Sociale Wijkteams Arnhem, cluster W&I en Beschikb@@r

zijn hier voorbeelden van. Ook is de recruiter aangesloten bij het netwerk Werken in Gelderland.

Directe communicatie met de kandidaat

Arbeidsmarktcommunicatie vindt ook plaats gedurende het wervings- en selectieproces. Naast een transparant omschreven proces in de vacaturetekst betekent dit ook een juiste 'tone-of-voice' in onze ontvangst-, afwijs- en uitnodigingsberichten. We bieden kandidaten de kans om zichzelf goed voor te kunnen bereiden. We zorgen ervoor dat een uitnodiging voldoende informatie biedt om gelijkwaardig het gesprek aan te kunnen gaan en dat tussen de uitnodiging en het daadwerkelijke gesprek voldoende tijd zit. De wijze waarop wij ons werkgeversimago presenteren, is ondersteunend aan bovenstaand geheel. Met beeld en tekst laten we, steeds beter, zien wie we als organisatie zijn. Ook dragen we de toegevoegde waarde van diversiteit voor onze organisatie steeds beter uit. Deze nieuwe werkwijze gaan we de komende tijd steeds meer verfijnen en eigen maken.

De 'reis' na het aannemen van een kandidaat

We vinden een goede start belangrijk. Nieuwe medewerkers moeten zich welkom voelen. Een warm welkom hoort bij een goede onboarding. De gemeente zet in op aantrekkelijke groei- en ontwikkelmogelijkheden tijdens het werkzame leven van een collega. Bij het uit dienst gaan, voeren we standaard vrijwillige uitstroombesprekken. Deze worden centraal door de afdeling P&O uitgevoerd. De resultaten worden periodiek gebundeld in een geanonimiseerde rapportage en behandeld in het Managementteam Arnhem (MTA), zodat de organisatie kan leren van feedback.

Externe gemeentelijke communicatie

Instituut Verwey-Jonker heeft de opdracht gekregen van de afdeling Communicatie om onderzoek te doen naar de inclusiviteit van onze externe gemeentelijke communicatie. Concreet gaat het om de vraag of Arnhemmers met een migratieachtergrond, een LHBTIQ+ identiteit en een beperking of chronische ziekte zich voldoende herkennen in onze communicatie. Wat doen we goed? Het onderzoek zien wij als een steun in de rug om kennis te vergaren en op basis daarvan zelf verder te gaan met het invulling geven aan inclusieve gemeentelijke communicatie ook als het gaat om onze arbeidsmarktcommunicatie en interne communicatie. Het onderzoek loopt en is volgens planning medio 2022 klaar.

