

Aan de gemeenteraad

Datum : 15 maart 2022
Zaaknummer : 545328
Contactpersoon : S. Meijs
Telefoonnummer : 4931

Onderwerp: Uitvoeringsplan Inclusieve en Diverse Organisatie 2022-2023

Geachte voorzitter en leden,

Op 6 april 2021 stuurden wij u de bestuursopdracht 'Diverse en Inclusieve Organisatie' 2021-2026 als bijlage bij de raadsbrief 'Rapport stappen diverse en inclusieve organisatie'.¹ Onderdeel van deze bestuursopdracht is het opstellen van het uitvoeringsplan 'Inclusieve en Diverse Organisatie'. Dit uitvoeringsplan sturen we u hierbij graag toe. Dit plan is tevens een uitwerking van focuspunt 4 'Inclusieve Gemeentelijke Organisatie' van het uitvoeringsplan Inclusief Arnhem van 30 juni 2020.²

Uitgangspunten uitvoeringsplan 'Inclusieve en Diverse Organisatie'

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 worden 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.

We werken allemaal -dag in, dag uit- aan 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 gelijke kansen heeft. Dat is het Arnhem dat we willen en moeten zijn. We willen dat alle inwoners zich herkennen in de gemeente en zich als inwoner, klant en partner welkom voelen bij de organisatie en het bestuur. Potentiële werknemers moeten ons als aantrekkelijke werkgever zien. Dit is nog meer van belang gezien de huidige krappe arbeidsmarkt. Ook moeten we toewerken naar een meer inclusieve cultuur als norm. Inclusie is een manier van met elkaar omgaan die noodzakelijk is

¹ <https://ris2.ibabs.eu/Reports/ViewListEntry/Arnhem/57a6a984-a1c3-4ec5-843a-eadd25d7d407>

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



Datum : 15 maart 2022
Zaaknummer : 545328
Pagina : 2

om tot de best presterende werkomgeving te komen. In deze inclusieve werkomgeving moeten alle (toekomstige) werknemers tot hun recht kunnen komen. We willen een organisatie zijn waar we respect voor elkaar hebben en ruimte bieden aan iedereen, zodat je mag 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 ruimte is voor verschillen. Een cultuur waarin gelijkwaardigheid het uitgangspunt is. Alleen dan kunnen we de opgaven van de stad beter aan, kunnen we effectiever onze diensten verlenen en zijn we meer toekomstbestendig.

Vanuit deze uitgangspunten is het uitvoeringsplan met daarin concrete ambities en acties geschreven voor de periode 2022-2023, met een langetermijnambitie tot het jaar 2026. We kiezen voor het opdelen van het plan in kortere periodes zodat we nauwkeurig kunnen blijven sturen. Toewerken naar een diverser personeelsbestand en meer inclusiviteit vraagt constante aandacht en inzet.

Uitwerking doelgroepen en ambities uitvoeringsplan

In de bestuursopdracht 2021-2026 hebben wij ons gecommitteerd aan flinke ambities, waarbij we ons ervan bewust zijn dat ze niet van de een op de andere dag gerealiseerd zijn. De grootste opgave op dit moment ligt bij het toewerken naar een inclusievere organisatie én op alle schaalniveaus een betere afspiegeling van de Arnhemse beroepsbevolking van vooral medewerkers met een [niet-westerse migratieachtergrond](#)³ en mensen uit het [doelgroepregister \(mensen met een arbeidsbeperking\)](#). Hieronder staan de hoofdlijnen van de ambities en voorgenomen acties in het uitvoeringsplan voor deze opgaven.

Inclusiviteit

We willen een open organisatiecultuur, die door *alle* medewerkers als inclusief wordt ervaren. Daarom hebben we in de zomer van 2021 een nulmeting laten uitvoeren via de Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM). Uit de medewerkersscan blijkt dat, als het gaat om de mate van inclusiviteit⁴ binnen de gemeentelijke organisatie, we boven de grenswaarde van 44% scoren (53,5%).⁵ Dit is een goed resultaat en op eenzelfde niveau als de andere deelnemers aan de NIM, maar voor ons niet goed genoeg. Met dit uitvoeringsplan willen we toegroeien naar een hogere score voor alle verschillende groepen binnen onze organisatie. De minderheidsgroep beoordeelt het inclusiviteitsklimaat momenteel vergelijkbaar als de minderheidsgroep in de Nederlandse beroepsbevolking maar lager dan de meerderheidsgroep binnen de organisatie. Om specifiek te achterhalen hoe het staat met het ervaren

³ De term niet-westerse migratieachtergrond staat ter discussie omdat deze achterhaald en niet passend is. Het aanduiden van groepen met een kenmerk dat zij niet hebben ('niet-westers') is in zichzelf een voorbeeld van uitsluitende terminologie. Het CBS is daarom van plan om deze term te gaan aanpassen. In afwachting van de nieuwe duiding gebruiken wij daarom alleen nog functioneel de term niet-westerse migratieachtergrond om aan te kunnen blijven sluiten bij de metingen van de Barometer Culturele Diversiteit.

⁴ Het sociale proces waardoor medewerkers zich opgenomen en gewaardeerd voelen in een organisatie.

⁵ 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.



gevoel van inclusiviteit binnen de organisatie voor specifieke groepen, gaan we periodiek verdiepende onderzoeken doen door middel van extra vragen in het interne Medewerkersonderzoek (MO) in 2022 en het uitgebreide pakket van het NIM-onderzoek. Op basis daarvan bezien we op welk niveau en bij welke specifieke groepen medewerkers wij ambities moeten formuleren en acties moeten inzetten voor de verdere groei naar een inclusieve organisatiecultuur. Naast het inzichtelijk krijgen van de ervaren mate van inclusiviteit binnen de organisatie van de verschillende doelgroepen, zetten wij tegelijkertijd in op acties die bijdragen aan inclusiviteit.

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. Deze ambitie hebben wij in het uitvoeringsplan concreter gemaakt. Wij willen op verschillende schaalniveaus het aandeel medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond in de periode 2022-2026 jaarlijks met minimaal 1 procentpunt laten stijgen van 9% 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 niet al in 2026 een afspiegeling van de Arnhemse beroepsbevolking zijn. De ambitie van 14% in 2026 is niettemin ambitieus 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. We zullen hier juist in het wervingsbeleid voor hogere en managementposities extra aandacht aan besteden vanwege de voorbeeldwerking en de invloed van deze posities op de organisatiecultuur.

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 hebben wij in november 2021 reeds gerealiseerd. Op basis van onze ambitie om een diverse en inclusieve organisatie te willen zijn, streven we naar minimaal 5 nieuwe (vaste) banen in de periode 2022 -2023. Elk jaar stellen we de ambitie bij aan de hand van de formatie van de gemeentelijke organisatie. Deze banen gaan we evenredig realiseren in de verschillende clusters. Daarnaast richten wij ons via de Nederlandse InclusiviteitsMonitor op het meer inzichtelijk krijgen van de ervaren mate van inclusie van deze groep medewerkers.

Genderdiversiteit en leeftijd

Naast de hiervoor genoemde ambities hebben wij ook in het bijzonder gekeken welke uitdagingen er liggen op het vlak van genderdiversiteit en leeftijd. We zien momenteel dat in de gehele gemeentelijke organisatie een nagenoeg gelijke verdeling naar gender bestaat. Ook in de strategische top is een nagenoeg evenwichtige verdeling. Dit evenwicht willen wij vasthouden.



Datum : 15 maart 2022
Zaaknummer : 545328
Pagina : 4

Wat we ook zien is dat we relatief veel medewerkers in de leeftijdsgroep 45 jaar en ouder hebben. We streven in ons aannamebeleid en behoud van medewerkers daarom naar een meer evenwichtige verhouding om ook toekomstbestendig te kunnen zijn.

Voorgenomen acties: ABC-aanpak en gemeentepool

Om de hiervoor benoemde ambities te kunnen behalen werken we in het uitvoeringsplan langs drie lijnen: Aantrekken (van nieuwe medewerkers), Behouden (van medewerkers) en Checken (monitoring). Dit noemen we in het plan de ABC-aanpak. Bij het aantrekken van nieuwe medewerkers zijn de acties gericht op inclusieve arbeidsmarktcommunicatie, inclusief werven en selecteren en bijvoorbeeld de ontwikkeling van een gemeentepool. De aanbevelingen uit het rapport van de Universiteit van Tilburg hebben wij in het opzetten van onze nieuwe wervings- en selectiemethode meegenomen.

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. Over de uitwerking hiervan berichten wij u komend najaar. We zullen dan ook ingaan op de financiële onderbouwing.

In het kader van dit Uitvoeringsplan Inclusie en Diversiteit kunnen we al melden dat we bij de inrichting van deze pool 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 zullen wij vergelijkbare ontwikkelmogelijkheden natuurlijk 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 (doorstroom en behoud).

Voor het behouden van onze medewerkers pakken wij verschillende acties op zoals het verbeteren van het inwerkprogramma, het doorlichten van het doorstroom-, promotie- en scholingsbeleid op inclusiviteit en het invoeren van standaard vrijwillige uitstroomgesprekken inclusief de evaluatie van de uitkomsten in het Managementteam Arnhem (MTA). In hoofdstuk 4 van het bijgevoegde uitvoeringsplan kunt u alle andere activiteiten terugvinden.

Met instrumenten als de Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM), het medewerkersonderzoek en de CBS Barometer Culturele Diversiteit meten we periodiek welke resultaten we binnen de gemeentelijke organisatie behalen. Zie hiervoor ook de [raadsbrief van 21 december 2021](#). Om de voortgang te kunnen bewaken en sturen nemen we kritische prestatie-indicatoren op in de planning en control-cyclus. Verder gaan we een netwerk van benchmarkgemeenten opzetten om van en met elkaar te leren en kennis te delen. Tot slot stellen we actieplannen op per cluster, omdat elk cluster anders is en daardoor andere uitdagingen heeft. Hiermee maken we maatwerk mogelijk en kunnen we op clusterniveau volgen hoe we ons ontwikkelen. De clustermanagers worden hierbij vanuit de organisatie ondersteund.



Datum : 15 maart 2022
Zaaknummer : 545328
Pagina : 5

Stand van zaken toezeggingen en moties Inclusieve en Diverse Organisatie

In de afgelopen periode heeft uw raad diverse moties aangenomen waarmee u het college oproept op uiteenlopende vlakken werk te maken van een inclusieve en diverse organisatie.

Drie daarvan hebben we al eerder afgedaan en hebben goede input geboden voor dit uitvoeringsplan.

Het gaat om:

[20M116](#) 'Naar een diverse en inclusieve gemeentelijke organisatie';

[20M240g](#) 'Inclusie in relatie tot autisme binnen de gemeentelijke organisatie';

[21M100](#) 'Geef het goede voorbeeld door stageplekken te faciliteren'.

Met dit uitvoeringsplan geven we invulling aan uw motie [20M149](#) 'Invoering voorkeursbeleid bij P&O Gemeente Arnhem'. Met diverse in het uitvoeringsplan beschreven acties zetten we in op de gevraagde proactieve houding vanuit niet alleen de afdeling P&O, maar ook vanuit management en bestuur. Qua voorkeursbeleid zetten we in op een zwaardere vorm, het specifiek werven van ondervertegenwoordigde doelgroepen met name via de op te zetten gemeentepool, waarin medewerkers gelegenheid krijgen om zich te ontwikkelen en te kwalificeren, ook voor doorstroom naar hogere functies.

De portefeuillehouder heeft verder tijdens diverse debatten toezeggingen gedaan. Op 19 mei 2021 tijdens het agenderingsverzoek 'Verbeterruimte in gelijke kansen en inclusie van diverse medewerkers' ging het om: [897](#) (salarisverschillen) en [898](#) (onderbouwing ambitie). De toegezegde informatie hebben wij u via twee memo's gestuurd.

Op 14 juli 2021 tijdens het vervolg van hetzelfde agenderingsverzoek ging het om: [995](#) (profielschets verandermanager Diversiteit en Inclusie), [996](#) (NIM-rapport sturen aan gemeenteraad), [997](#) (inclusief zoeken naar functies trainees en stageplekken), [998](#) (paragraaf over inclusie in jaarplannen verbonden partijen) en [999](#) (aandacht voor inclusie in wervingstekst gemeentesecretaris). Over de uitvoering van de toezeggingen 995, 996, 997 en 999 hebben we u geïnformeerd. Voor toezegging 998 ontvangt u deze informatie nog.

Communicatie en vervolg

We houden u vanzelfsprekend op de hoogte van alle activiteiten die we in gang zetten en waartoe deze leiden. We volgen hierbij in elk geval de gebruikelijke informatiecycclus en maken gebruik van andere momenten als we daartoe aanleiding zien.

Hoogachtend,
het college van burgemeester en wethouders van Arnhem,
de secretaris, de burgemeester,

J.H. de Baas

A. Marcouch

Bijlage: Uitvoeringsplan 'Inclusieve en Diverse Organisatie 2022-2023'