



Uitvoeringsplan inclusie en diversiteit

Organisatie gemeente Utrecht



Gemeente Utrecht

[Utrecht.nl](https://utrecht.nl)

Voorwoord

Steeds meer overheidsorganisaties zetten zich in voor een meer inclusieve en diverse organisatie, zo ook bij de gemeente Utrecht. Er is in toenemende mate meer ruimte voor bewustwording en het goede gesprek: waarom doen we dingen op een bepaalde manier, is onze organisatie voor iedereen toegankelijk, zien we de ander, mag en kun je jezelf zijn? Maar naast bewustwording en in gesprek gaan is er tegelijkertijd ook de noodzaak tot het nemen van zichtbare stappen. Een organisatie wordt namelijk pas inclusiever als we daar met hoofd, hart en handen invulling aan geven.

Inclusie en diversiteit zijn essentiële bouwstenen voor een goed functionerende overheid. Tegelijkertijd zien we dat het een grote uitdaging is om te zorgen dat de woorden diversiteit en inclusie écht betekenis krijgen. Zo ook bij onze eigen gemeente. Het klinkt vanzelfsprekend dat we willen dat iedereen in de organisatie wordt

gezien en op waarde wordt geschat. Maar hoe zorgen we dat zowel voor medewerkers in de organisatie als voor inwoners van de stad de effecten van wat we doen zichtbaar zijn, en dat dit door hen ook echt wordt gedragen? Zien we de verschillen in de stad, zodat we recht kunnen doen aan de belangen van alle Utrechters?

De woorden op papier moeten tot leven komen in de praktijk. En dat kost tijd, dat is hard werken en dat kan ook schuren. Een inclusieve overheid wordt niet alleen gemaakt door beleid, maar - juist! - door constante inspanning op dit thema en door het tonen van moed en lef. Ongeacht functie of positie in de organisatie. Het uitvoeringsplan inclusie en diversiteit vormt hierin een zeer relevant puzzelstuk. Onze ambitie is dan ook om met de uitvoering hiervan een duurzame verandering teweeg te brengen binnen onze eigen organisatie.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4	3. Sturing programma inclusie en diversiteit	21
1.1 Waarom een uitvoeringsplan voor onze aanpak van inclusie en diversiteit?	4	3.1 Opdrachtgever	21
1.2 Leeswijzer	5	3.2 Stuurgroep: rol en samenstelling	21
1.3 Doelen	6	3.3 Programmaorganisatie: samenstelling team en samenwerking aan de opgavel	21
1.3.1 Veilige inclusieve organisatie	6	3.4 Aanpak inclusie en diversiteit per organisatieonderdeel	21
1.3.2 Diverse organisatie	7	3.5 Medezeggenschap en participatie medewerkers	21
1.3.3 Maatschappelijk sensitieve organisatie	8	3.6 Expertcommissie Inclusie	22
1.4 Uitgangspunten	9		
2. Aanpak inclusie en diversiteit – periode 2023 - 2024	10	4. Monitoring	22
2.1 Inclusieve organisatie	10	4.1 Monitoring diversiteit	22
2.1.1 Bewustwording van inclusie	10	4.2 Monitoring inclusie	23
2.1.2 Inclusief leiderschap	12	4.3 Monitoring maatschappelijke sensitiviteit	23
2.1.3 Norm stellen en handhaven	12		
2.2 Diverse organisatie	13	5. Financien	23
2.2.1 Instroom - inclusief werven en selecteren	13		
2.2.2 Behoud en doorstroom van medewerkers	15	6. Risico's	24
2.2.3 Uitstroom – exit monitoring	17		
2.3 Maatschappelijke sensitiviteit	18		
2.3.1 Maatschappelijke sensitiviteit in beleid en uitvoering	18		
2.3.2 Maatschappelijke sensitiviteit in bedrijfsvoering	19		
2.4 Aanpak per organisatieonderdeel	20		

Inleiding

1.1 Waarom een uitvoeringsplan voor onze aanpak van inclusie en diversiteit?

Utrecht wil een stad zijn waarin iedereen zich veilig en thuis voelt, mee kan doen en zichzelf kan zijn. Bijdragen aan een rechtvaardige stad en veerkracht en gelijke kansen voor iedereen is één van onze belangrijkste taken als gemeente. We kunnen deze taak alleen vervullen als onze organisatie een plek is waar iedere medewerker zichzelf kan zijn, zich veilig voelt, zich kan ontplooiën en gelijkwaardig wordt behandeld. We staan als gemeente immers dichtbij de inwoner. Maar om die afstand echt te verkleinen, is het nodig dat inwoners zich herkennen in de gemeente en weten dat de gemeente zich in hun situatie willen verplaatsen. Daarvoor willen we een inclusieve, diverse en maatschappelijk sensitieve organisatie zijn.

Maar dit willen we ook voor onze medewerkers: dat medewerkers zichzelf kunnen zijn én altijd respectvol met elkaar omgaan en elkaar de ruimte geven. Dat iedere medewerker hun persoonlijkheid, achtergrond en kijk op de dingen niet thuis hoeft te laten, maar er juist ook de motivatie uit kan putten voor het werken aan de stad. En dat medewerkers goed met elkaar kunnen samenwerken ook als persoonlijke overtuigingen botsen. Daarnaast willen we gelijke kansen voor medewerkers: dat mensen die kunnen en willen bijdragen aan onze stad gelijke kansen krijgen om bij de gemeente te werken en zich in onze organisatie verder te ontwikkelen.

Deze ambitie is onomstreden, maar daagt de gehele organisatie uit. Het vraagt van medewerkers om zich in collega's of inwoners te verplaatsen en hun eigen oordeel uit te stellen. Het geeft soms ongemak om ruimte te maken voor collega's die anders denken. Bovendien betekent gelijke kansen voor alle medewerkers dat sommigen langer op kansen moeten wachten of zich op andere kansen moeten gaan richten. Dit vraagt daarom inzet van alle

medewerkers, ongeacht rol en positie. Met dit uitvoeringsplan geven we een nieuwe impuls aan deze beweging.

Aanpak inclusie en diversiteit

In 2018 zijn we met de basis aan de slag gegaan voor de aanpak van inclusie en diversiteit in de organisatie. Onze ambitie vraagt nu echter meer van ons dan wat we deden. Ter illustratie: we werken toe naar 20% medewerkers met een bi-culturele achtergrond in schaal 12 en hoger in 2026. Ondanks de inspanningen op diversiteit, laten de cijfers verhoudingsgewijs de afgelopen drie jaar nog geen stijging zien¹. Ook zijn we nog niet de inclusieve organisatie die we willen zijn, blijkt bijvoorbeeld uit het medewerkersonderzoek².

Het college heeft in december 2022 de opdracht gegeven om met een organisatiebrede aanpak inclusie en diversiteit voor de lange termijn prioriteit te geven in de hele organisatie³. Deze geïntensiveerde aanpak op inclusie en diversiteit voor de organisatie vormt 'puzzelstuk B' van de aanpak van de gemeente op inclusie in Utrecht (zie beleidsnota Tot je recht komen). Een inclusieve en diverse organisatie is immers een belangrijke randvoorwaarde voor het werken aan inclusie in de stad.



¹ In 2020 en 2021 had 10% een bi-culturele achtergrond, in 2022 was dit 13% maar door de wijziging in CBS categorieën is de vergelijking niet te maken.

² Uit het medewerkersonderzoek uit 2022 blijkt dat 1,6% van de collega's discriminatie door collega's ervaart. 0,8% van de collega's ervaart discriminatie door leidinggevenden.

³ Zie raadsbrief Contouren van de organisatiebrede aanpak inclusie en diversiteit van 22 december 2022



Proces uitvoeringsplan

Het uitvoeringsplan is ontwikkeld onder leiding van een stuurgroep op het hoogste ambtelijke niveau, onder leiding van de gemeentesecretaris. Dit met nauwe betrokkenheid van het college, het hogere management (de 'twintig'), medezeggenschap en medewerkers. In verschillende sessies is een scherper en meer doorleefd beeld van de problematiek door concrete ervaringen uit te wisselen en dilemma's te bespreken. Op basis van deze bewustwording en beeldvorming en zijn keuzes voor de aanpak gemaakt.

1.2 Leeswijzer

In dit uitvoeringsplan geven we een overzicht van onze aanpak op de pijlers inclusie, diversiteit en maatschappelijke sensitiviteit in de gemeentelijke organisatie. We geven deze drie pijlers met de doelen weer en werken deze concreet uit: wat vragen deze van de organisatie en de medewerkers? In het tweede hoofdstuk verbinden we concrete acties voor de huidige periode (2023-2024) aan deze doelen.

We werken met een programmatische aanpak aan inclusie en diversiteit. Dat betekent dat we in 2024 op basis van monitoring en leren en verbeteren de aanpak bijstellen. Met andere interventies of het introduceren van nieuwe aanpakken. In het laatste hoofdstuk geven we overzicht van hoe we het programma aansturen.

1.3 Doelen

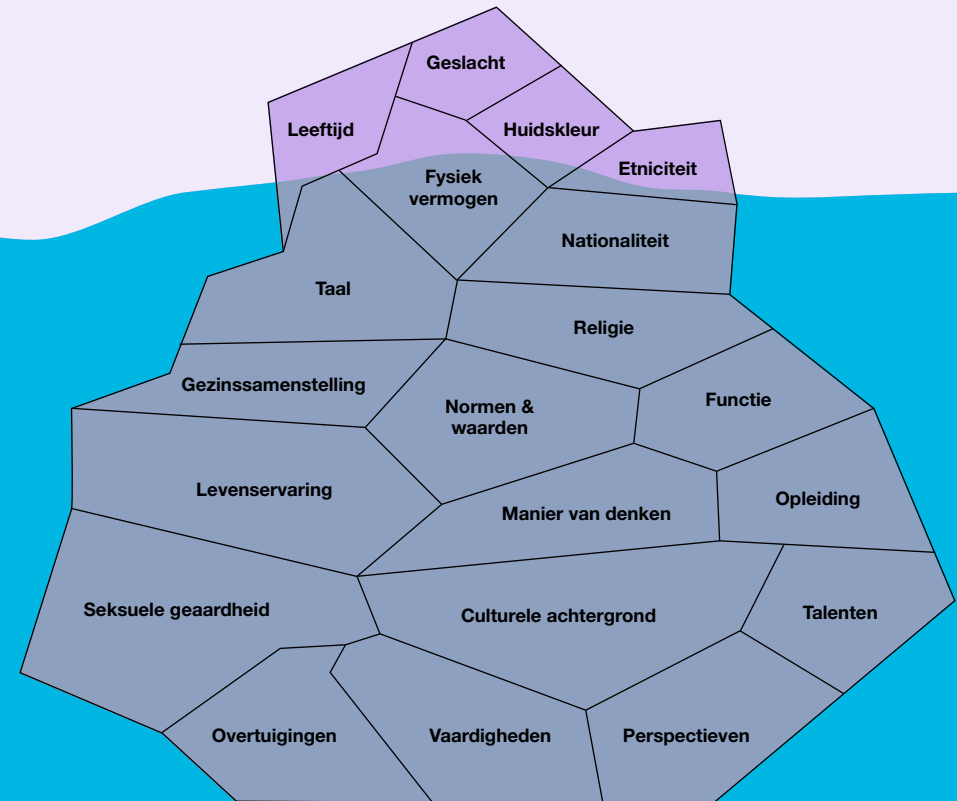
In dit uitvoeringsplan werken we aan drie doelen: 1) een veilige inclusieve organisatie, 2) een diverse organisatie en 3) een maatschappelijk sensitieve organisatie. Deze hangen onderling samen, we kunnen geen diverse organisatie zijn en blijven als we geen inclusieve organisatie zijn en omgekeerd. Daarnaast zorgt inclusie en diversiteit er ook voor dat we een maatschappelijk sensitieve organisatie zijn, een belangrijke voorwaarde om een stad voor iedereen te zijn.

1.3.1 Veilige inclusieve organisatie

In een inclusieve organisatie hebben alle medewerkers de vrijheid om zichzelf te zijn binnen het ambtelijk vakmanschap. Ze worden gezien, gehoord en gewaardeerd, zij kunnen mee doen en denken en iedereen krijgt gelijke kansen. In deze organisatie gaan medewerkers respectvol met elkaar om, hoe verschillend ze ook zijn/ ongeacht hun verschillen. Zo benutten we het potentieel van iedereen ten volle én zijn we met alle medewerkers samen in staat om al onze inwoners te begrijpen.

Bewustwording van inclusie

Een veilige inclusieve organisatie bestaat in de houding en het gedrag van ons allemaal. Dit vraagt in de eerste plaats bewustwording. We willen dat alle medewerkers zich bewust zijn van het perspectief van de ander, onze eigen blinde vlekken en aannames, uitsluiting en discriminatie: wat betekent dit in de context van het werk en wat vraagt dit van ons allemaal? Dit vraagt open gesprekken in de teams zodat medewerkers zich bewust worden van eigen blinde vlekken én zich kunnen verplaatsen in het perspectief van de ander en daar de meerwaarde van leren zien. Bewustwording vormt daarmee de basis voor veranderingen in gedrag en cultuur.



Inclusief leiderschap

Het voeren van een open gesprek over inclusie en uitsluiting gaat niet vanzelf. Het is aan het management om de setting te creëren waarin medewerkers zich durven uitspreken en te zorgen dat de aandacht niet verslapt. Leidinggevendenden hebben daarmee een voortrekkersrol en een voorbeeldrol voor inclusie en diversiteit. Zij zijn uiteindelijk verantwoordelijk voor het creëren van een werkomgeving waar inclusie de norm is.

Sociale veiligheid als basis

We bieden sociale veiligheid door de norm te stellen en te handhaven: voor racisme, discriminatie en uitsluiting is geen plaats in de gemeente Utrecht. Dit vraagt heldere communicatie van de normen, zodat medewerkers begrijpen hoe deze normen van toepassing zijn in hun eigen werkcontext. Daarnaast vraagt dit voor medewerkers en leidinggevendenden een duidelijke werkwijze en procedures voor als er signalen zijn dat normen worden overtreden.

1.3.2 Diverse organisatie

Met 'diversiteit' bedoelen we de manieren waarop mensen van elkaar verschillen. Dit zijn zichtbare én voor een groot deel onzichtbare verschillen. In een diverse organisatie verschillen medewerkers op veel manieren van elkaar. We willen een diverse organisatie zijn waar inwoners zich in herkennen en waar we de diversiteit aan kwaliteiten en achtergronden van medewerkers volledig benutten. We willen een diverse organisatie zijn, zodat we in alle opzichten een herkenbare organisatie zijn (denk onder andere aan bi-cultureel, arbeidsbeperking, LHBTIQ+ en opleidingsrichting). Dit doel geldt voor de hele organisatie, waarbij we de grootste uitdaging zien in de functies in hogere schalen⁴.

In die functies zien we dat bepaalde groepen nog ondervertegenwoordigd zijn. We richten een deel van de aanpak daarom op deze groepen. Daarom hebben we bijvoorbeeld streefcijfers geformuleerd voor twee categorieën, omdat hiervoor uit cijfers blijkt dat deze groepen ondervertegenwoordigd zijn. We willen jaarlijks 150 mbo-studenten bij ons stage laten lopen. Daarnaast is het doel dat 20% van medewerkers vanaf schaal 12 in 2026 een bi-culturele achtergrond heeft⁵. Verder is het doel om ieder jaar 16 stagiaires met een arbeidsbeperking aan te nemen. Voor de banenafpraak geldt een doelstelling van 162 fte⁶.

⁴ In de barometer culturele diversiteit uit 2021, 2022 en 2023 zien we dat diversiteit vanaf schaal 9 en hoger afneemt.

⁵ Naar aanleiding van de eerste barometer culturele diversiteit waaraan de gemeente Utrecht deelnam, heeft de gemeenteraad in motie 93/2021 gevraagd om een streefcijfer voor culturele diversiteit. Het college heeft deze eind 2021 geïntroduceerd, zie de raadsbrief van 26 oktober 2021.

⁶ 25,5 uur dienstverband binnen de wet Banenafpraak telt als 1 fte. Onder de banenafpraak vallen alle medewerkers uit het doelgroepenregister die werkzaam zijn binnen de gemeente Utrecht.

Diverse instroom

We willen in ons werving- en selectieproces vooroordelen zo weinig mogelijk ruimte geven én ons zoveel mogelijk focussen op de kwaliteiten die nodig zijn voor de functie. Juist diversiteit kan precies die kwaliteiten meebrengen, denk aan kennis van grote groepen inwoners in de stad, die tot nu toe schaars is in de organisatie. Daarnaast willen we dat diverse groepen potentiële medewerkers ons beter weten te vinden.

Doorstroom en behoud van medewerkers

Om diversiteit in de hele organisatie, en met name in de hogere schalen, te versterken zetten we in op doorstroom van divers talent en op behoud van deze medewerkers. Dat vraagt naast een inclusieve cultuur en organisatie ook om op tijd de juiste faciliteiten beschikbaar te stellen (voor bijv. medewerkers met een arbeids- en functiebeperking). Ook brengen we het talent van alle medewerkers in beeld en bieden leer- en ontwikkelmogelijkheden aan om doorgroei te kunnen faciliteren.



Uitstroom

Om onze organisatie inclusiever te maken, leren we van medewerkers die de organisatie verlaten en vragen we aan hen via (online)exitenquêtes waarom zij weggaan bij de gemeente Utrecht.

1.3.3 Maatschappelijk sensitieve organisatie

Ons beleid en onze dienstverlening verbeteren als we uit onze eigen 'bubbel' stappen. Daarvoor willen we de ervaringen en omstandigheden van inwoners begrijpen. Met deze kennis krijgen we beter inzicht in waar we echt het verschil kunnen maken zodat we recht kunnen doen aan de rechten en belangen van inwoners. Op die manier werken we aan een stad voor iedereen.

Maatschappelijk sensitieve uitvoering door kennis van de leefwereld van inwoners

We willen dat medewerkers in de uitvoering in staat zijn zich te verplaatsen in de inwoner waarmee ze contact hebben of waarvoor ze werken. En daardoor de context van inwoners beter leren kennen. In de uitvoering passen we daar ons professioneel handelen op aan en zijn we als gemeente effectiever.

Maatschappelijk sensitief beleid door kennis van de leefwereld van inwoners

Daarnaast gebruiken we de kennis die we opdoen in de uitvoering en in contact met inwoners - naast kennis van experts - als input voor een inclusief beleid, waarin alle belangen van Utrechters worden afgewogen. Dat vraagt om een werkwijze waarbij deze kennis samenkomt bij de collega's en bestuurders die nieuw beleid maken.

Via bedrijfsvoering werken we aan inclusie in onze organisatie én in de stad

We sturen op meer diversiteit en inclusie bij onze partners in de stad door inkoop en aanbesteding.

1.4 Uitgangspunten

De juiste instrumenten en interventies, om deze doelen dichterbij te brengen, kiezen we aan de hand van een aantal strategische uitgangspunten.

a. Werken aan een stad voor iedereen begint bij onszelf

Als gemeentelijke organisatie hebben we een voorbeeldrol: we kunnen alleen van anderen vragen wat we zelf doen. Daarbij leveren we in al onze verschillende rollen (werkgever, beleidsmaker, dienstverlener, opdrachtgever en samenwerkingspartner) een bijdrage aan de inclusieve stad, want wij zijn een organisatie met grote invloed en met een grote hoeveelheid verbindingen in onze samenleving.

b. Inclusie en diversiteit is geen 'los thema', maar integraal onderdeel van onze organisatieontwikkeling

Aan inclusie werken we zoveel mogelijk via gesprekken tijdens bestaande overleggen in teams. Ook is inclusie onderdeel van bestaande leer- en ontwikkelprogramma's. In onze Kijk op leiderschap zijn leidinggevers verantwoordelijk voor het creëren van een veilige en inclusieve werkomgeving en via de P&C-cyclus maken we afspraken over diversiteit.

Daarnaast is inclusie en diversiteit een terugkerend gespreks-onderwerp met de medezeggenschap en nodigen we medewerkers uit om op een laagdrempelige manier hun feedback te geven op de aanpak. Op deze manier geven we inclusie en diversiteit blijvende aandacht en werken we aan betrokkenheid.

c. We werken met realisme aan ambitieuze doelstellingen

De doelstellingen voor de gemeentelijke organisatie zijn ambitieus. Dit vraagt een verandering die komende jaren de cultuur, werkwijze en sturing van de hele organisatie doortrekt. Meewerken aan deze verandering is niet vrijblijvend en vraagt vasthoudendheid en een lange adem. We lopen in de hoogste versnelling én we lopen een marathon.

Tegelijk werken we aan allerlei andere doelen van ons bestuur voor de stad en de organisatie. We kiezen daarom een aanpak die we samen met de inzet op die andere doelen kunnen waarmaken. We meten de effectiviteit om onderdelen te kunnen bijstellen of stoppen wanneer blijkt dat ze onvoldoende bijdragen aan de inclusieve en diverse organisatie. Daarmee kunnen we deze marathon ook uitlopen en de ambitieuze doelen dichterbij brengen.

d. We werken aan diversiteit in de breedte én we investeren ongelijk voor gelijke kansen

De inwoner herkent zich in de organisatie, dat is onze stip aan de horizon. Dat betekent dat we werken aan meer diversiteit in de brede zin, dezelfde breedte als de samenleving. Daarom steven we in alle opzichten naar een zo divers mogelijke (totale) in-,door- en uitstroom.

We richten onze aanpak daarom ook op groepen die tot nu toe ondervertegenwoordigd zijn in onze organisatie: ongelijk investeren voor gelijke kansen. Dat kan dus ook betekenen dat we extra investeren in de werving, opleiding en doorstroom van bepaalde medewerkers. Per situatie en per organisatie onderdeel verschillen kan verschillen wat hiervoor nodig is, ongelijk investeren is dus ook maatwerk.

2. Aanpak inclusie en diversiteit – periode 2023 - 2024

In dit hoofdstuk verbinden we concrete acties voor de huidige periode (2023-2024) aan de doelen. We geven inzicht in de interventies waar we op dit moment aan werken en we kijken een jaar vooruit. In 2024 stellen we op basis van monitoring en leren en verbeteren de aanpak bij. Op dat moment passen we interventies aan of introduceren we nieuwe maatregelen.

2.1. Inclusieve organisatie

Ieder organisatieonderdeel en ieder team heeft een eigen werkwijze en cultuur, waardoor ieder team weer om een eigen benadering van inclusie vraagt. De aanpak van een inclusieve organisatie vraagt daarom maatwerk. De aanpak die een team inzet is bijvoorbeeld afhankelijk van de huidige en gewenste diversiteit en van het functioneren van het teams. Voor de hele organisatie geldt dat bewustwording van inclusie, sociale veiligheid en het voeren van het gesprek hierover de basis zijn. Op deze basis kan worden gewerkt aan gedragsverandering. Ieder onderdeel maakt daarom een aanpak die onder andere gericht is op het versterken van deze basis (zie 3.4). Onderstaande interventies zijn hierop gericht en zijn onderdeel van de aanpakken van alle organisatieonderdelen.

2.1.1. Bewustwording van inclusie

Een generiek ontwikkelaanbod voor organisatieonderdelen

We maken een gemeentebreed aanbod van sessies, trainingen (in teams en individueel online) en gespreksbegeleiding die geschikt zijn voor alle medewerkers en typen functies. Daarmee werken we aan bewustwording en basiskennis van het belang van diversiteit en inclusie. Ook krijgen teams zicht op handelingsmogelijkheden op het gebied van diversiteit en inclusie in je eigen werk. We stellen het aanbod jaarlijks bij op basis van de ervaringen met trainingen, zodat organisatieonderdelen volgende stappen kunnen blijven zetten.

Onderdelen kiezen daarom uit dit aanbod de training of sessie die het beste bij hen past. Voor sommige teams zal een training geschikt zijn, voor andere een (begeleid) gesprek. Ook verzorgen we trainingen op maat binnen dit aanbod. Waar dit meerwaarde heeft, zoeken we de combinatie met trainingen over de inhoud van het werk (denk aan bejegening van inwoners, zie ook 2.3.1) of met trainingen over ongewenste omgangsvormen (zie ook 2.1.3). Het doel is bewustwording van de eigen blinde vlekken, het perspectief van anderen en de meerwaarde daarvan in je werk. We zorgen daarnaast voor handreikingen en ondersteuningsaanbod voor een goede follow-up tijdens werkoverleggen, teambesprekingen. Het benadrukken van het belang van follow-up en voortdurende aandacht voor diversiteit en inclusie na de trainingen is cruciaal. Dit helpt om de impact van de trainingen te vergroten en ervoor te zorgen dat medewerkers de aangeleerde vaardigheden en inzichten daadwerkelijk in hun werk kunnen benutten.

Van de organisatie vraagt dit een dag tot enkele dagen van het management, enkele uren van medewerkers in training. Van iedereen in de organisatie vraagt het daarnaast aandacht en alertheid om de aanpak levend en actueel te houden en problematiek te signaleren en te bespreken. Het is een continu proces van bewustwording, leren en evolueren, met als uiteindelijk doel een inclusieve en diverse organisatie te creëren.

Planning

In november 2023 is het aanbod beschikbaar voor onderdelen. Bewustwording van inclusie onderdeel van de aanpak op I&D van alle organisatieonderdelen (Q1 2024, zie 3.5) waarbij in alle teams op passende en effectieve manier aan inclusie wordt gewerkt.

Communicatie- strategie en aanpak gericht op bewustwording

Door het verstrekken van informatie (intranet, campagne) en het organiseren van dialogen (via de lijn, workshops, bijeenkomsten) zijn medewerkers zich bewust van hun eigen perspectief en aannames en begrijpen ze het belang van een inclusieve organisatie, wat het oplevert voor Utrechters en wat het oplevert voor henzelf. In de communicatie maken we de breedte van inclusie en diversiteit zo goed mogelijk zichtbaar en spelen we in op de communicatiebehoefte van verschillende groepen. Denk aan leidinggevenden en medewerkers en medewerkers die bevlogen en intrinsiek gemotiveerd zijn op dit thema, maar ook op medewerkers die vraagtekens hebben. De communicatie en het generieke ontwikkelaanbod gaan hand in hand en sluiten op elkaar aan. En de communicatie beweegt mee met het proces en de voortgang.

Via bestaande communicatiekanalen en overlegstructuren brengen managers en teamleiders regelmatig kennis over, zodat ze de dialoog met medewerkers kunnen faciliteren. Dit is doorlopend en ingebed in het bestaande werk na éxtra bewustwording bij managers/teamleiders (zie Inclusief leiderschap).

Planning

- ▶ Intranetpagina Inclusie met inspiratie en hulpmiddelen (oktober 2023)
- ▶ Hele maand een 'dossier' op de homepagina intranet (december 2023)
- ▶ Campagne (Q1/Q2 2024)



2.1.2. Inclusief leiderschap

Kijk op leiderschap uitwerken en vertalen naar Managementdevelopment (MD) programma

Inclusief leiderschap is een integraal onderdeel van de Utrechtse kijk op leiderschap, dit is een standaard voor onder meer werving en selectie, de aanpak van strategische personeelsplanning, teamontwikkeling en dergelijke. Vanuit deze Kijk maken we een vertaalslag naar een MD-aanbod in aansluiting op behoefte van de MT's. Het MD-aanbod richten we op het bieden van handelingsperspectieven voor leidinggevendenden voor het stimuleren van dialoog en het adequaat handelen bij issues.

Leidend principe van MD is dat we in de aanpak aansluiten op natuurlijke momenten zoals werving & selectie, onboarding, en MD-opleidingen en intervisie van huidige en nieuwe managers. Op 19 september 2023 introduceerden we het thema Inclusie en diversiteit bij het MT-netwerk (de 20 en hun MT's). Vervolgens vertalen de MT's in een sessie (ongeveer 2-3 uur) de Utrechtse kijk op leiderschap naar wat betekent dit voor het MT en leidinggevendenden individueel. Op basis daarvan maken de MT's een ontwikkelaanpak met onder meer trainingen die past bij de ontwikkelfase van het MT.

Planning

De MT sessies over de ontwikkeling van Inclusief leiderschap vinden plaats in Q4 2023.

2.1.3. Norm stellen en handhaven

Uitgewerkt kader voor sociale veiligheid

Discriminatie maken we nadrukkelijker onderdeel van de gedragscode en we werken de norm daarin verder uit. De nieuwe gedragscode introduceren we bij medewerkers via de communicatieaanpak inclusie, samen met de communicatie over integriteit. Het stand-by team integriteit zorgt voor goede opvolging van signalen op dit vlak (en worden hiervoor toegerust, o.a. door training in gelijke behandelingswetgeving).

Vanaf januari 2024 wordt opvolging van signalen over integriteit georganiseerd bij het meldpunt integriteit. Dit meldpunt biedt binnen de gemeente laagdrempelige en onafhankelijke ondersteuning voor medewerkers op het gebied van integriteit en ongewenst gedrag. De meldregeling in rechtspositie wordt daarvoor aangepast. We nemen daarin duidelijker en meer expliciet op dat discriminatie niet alleen een vorm van ongewenst gedrag is, maar een op zichzelf staand onacceptabel strafbaar feit.

Managers bespreken de aangepaste gedragscode in hun team. In 2024 richten we de communicatie over integriteit op de vernieuwde gedragscode, sociale veiligheid en de nieuwe werkwijze van het meldpunt.

Planning

- ▶ Aanpassing gedragscode met instemming COR december 2023.
- ▶ Meldpunt en meldregeling werkend per 1 januari 2024.

2.2. Diverse organisatie

De organisatie van de gemeente Utrecht is in vele opzichten divers, denk aan de man/vrouw verhouding en leeftijdsopbouw. Op andere diversiteitsaspecten hebben we nog stappen te zetten, met name voor de hogere functieschalen. We besteden daarom in de aanpak extra aandacht aan het vergroten van de diverse instroom en doorstroom van divers talent naar hogere functieschalen.

2.2.1. Instroom - inclusief werven en selecteren

Aanvullingen in employer branding campagne toegespitst op thema inclusie & diversiteit

In aanvulling op de campagne “Utrecht heeft jou nodig” wordt een speciale video gemaakt waarin specifiek wordt ingegaan op het streven van onze organisatie om inclusief en divers te zijn. Zo positioneren wij ons in de arbeidsmarkt als werkgever die inclusie en diversiteit hoog in het vaandel heeft staan.

Het fotomateriaal t.b.v. vacature advertenties en voor specifieke inclusie en diversiteitsthema's wordt verder uitgebreid om verschillende groepen nog beter aan te spreken vanuit dit thema. Het streven is om de materialen januari 2024 in te kunnen zetten.

Inclusief werven en selecteren structureel toepassen

Inclusief werven en selecteren heeft als doel om zo objectief mogelijk te werven en selecteren. Dit heeft als doel dat alle kandidaten dezelfde kansen krijgen en dat vooroordelen geen rol spelen in de selectie.

Voor alle nieuwe vacatures passen we deze methode consequent toe op alle vacatures sinds september 2023. We schrijven inclusieve vacatureteksten gericht op kerncompetenties in plaats van persoonlijkheidskenmerken, werken met zo divers mogelijk

samengestelde commissies en interviewen met gestructureerde vragenlijsten waardoor alle kandidaten dezelfde vragen krijgen. Hierdoor is een objectieve vergelijking mogelijk.

Voor alle nieuwe vacatures passen we deze methode consequent toe. Dat geldt ook voor inhuur. Dit vraagt zowel van recruitment als van de organisatieonderdelen meer tijd in de voorbereiding van de werving: de competenties scherper in beeld brengen en daar gestructureerde vragenlijsten op baseren. Iedere vacature wordt geëvalueerd, de lessen worden gebruikt om de uitvoering en ondersteuning van de aanpak van inclusief werven en selecteren te verbeteren.

Planning

Vanaf 1 september 2023 wordt de methode van inclusief werven en selecteren consequent toegepast bij nieuwe vacatures (inclusief inhuur). We monitoren de uitvoering van inclusief werven en selecteren vanuit Mens en Organisatie bij iedere vacature. Bij de jaarlijkse bijstelling in 2024 van het uitvoeringsplan overwegen we of de aanpak bijsturen (of eerder indien nodig).

Trainingen voor leden van selectiecommissies

Structureel toepassen van inclusief werven en selecteren biedt geen garantie op diversiteit. Werven en selecteren blijft mensenwerk. We bieden daarom selectiebiastrainingen aan voor leden van de selectiecommissie waarmee ze zich bewust worden van vooroordelen die een rol kunnen spelen bij keuzes in het selectieproces, te beginnen in de workshops voor leidinggevenden deze zomer. In veel selectiecommissies zitten immers ook niet-leidinggevenden. Deze trainingen bieden we daarom ook aan andere medewerkers aan. Daarnaast zorgen we voor laagdrempelige instructie voor inclusief werven en selecteren voor alle selectiecommissieleden.

Adviesopdracht selecteren op competenties

Selecteren op competenties is een volgende stap in het inclusief werven. Hierbij worden de benodigde competenties per functie in kaart gebracht en uitgevraagd. Op dit moment wordt deze methode toegepast door een gespecialiseerd bureau dat incidenteel wordt ingezet bij de werving van vacatures vanaf schaal 12 en hoger. De resultaten hiervan zijn veelbelovend.

Met het selecteren op competenties (en niet op opleiding, ervaring of persoonlijke 'klik') omzeilen we de vooroordelen die kunnen ontstaan bij het lezen van een brief en CV. Dit maakt de werving en selectie inclusiever (want ook zonder diploma of specifieke ervaring kunnen kandidaten solliciteren). Het stellen van competenties als de belangrijkste criteria maakt het mogelijk om kandidaten te beoordelen op hun potentieel en bekwaamheid om de functie uit te oefenen.

We hebben in Q3 een adviesopdracht verstrekt om te onderzoeken op welke manier we deze werkwijze kunnen inzetten in onze organisatie met een grote variëteit in functies. Omdat we werken aan meer diversiteit in hogere schalen, hebben we speciale aandacht voor de mogelijkheden voor werving en doorstroom van medewerkers van schaal 12 en hoger.

Planning

Een advies over inzet van selecteren op competenties, met speciale aandacht voor schaal 12 en hoger, leggen we begin 2024 voor aan het 20-beraad.

Mbo

Als werkgever geven we het goede voorbeeld voor de [waardering van vakmanschap](#) van mbo-studenten en afgestudeerden en het tegengaan van stagediscriminatie. Dit draagt tegelijk bij aan het versterken van diversiteit. Diversiteit betekent namelijk ook diversiteit in opleidingsrichting en bijvoorbeeld verschillende stijlen van leren en routes die medewerkers in hun ontwikkeling hebben afgelegd. Inclusief werven en selecteren en selecteren op competenties zorgt voor objectievere werving, waardoor kandidaten met een mbo-opleiding dezelfde kans krijgen als hbo- of wo- opgeleide kandidaten. In de herziening van het functiehuis in 2024 zorgen we er voor dat praktische competenties goed beschreven en op de juiste wijze gewaardeerd worden.

Om meer mbo-opgeleide medewerkers aan te trekken, blijven we inzetten op meer mbo-stages, om te zorgen dat we onze doelstelling van 150 mbo-stagiaires per jaar gaan halen. Met de organisatieonderdelen die veel mbo-stagiaires een plek kunnen bieden, zoeken we naar nieuwe stagemogelijkheden en we versterken onze contacten en samenwerking met mbo-instellingen. Wel zetten we daarbij kwaliteit voorop. Voldoende capaciteit voor stagebegeleiding is een randvoorwaarde om te zorgen dat studenten met plezier bij de gemeente aan hun ontwikkeling te werken.

Om de instroom van mensen met een mbo-diploma te versterken, ontwikkelen we daarnaast een traineeship gericht op mbo-afgestudeerden. Dit traineeship start met de lichting 2025-2027.

Planning:

We informeren de raad in Q1 2025 over de wijze waarop we de motie willen gaan uitvoeren.



Pilot open hiring bij stages

Open hiring is een methode waarbij onder meer werkervaring en CV geen rol spelen in de selectie. We onderzoeken op welke manier open hiring voor stagiaires kan worden ingezet, om daarmee de drempel te verlagen om bij de gemeente Utrecht stage te lopen.

Planning

We informeren de raad in Q1 2025 over de voortgang van de uitvoering van deze motie.

2.2.2. Behoud en doorstroom van medewerkers

Ontwikkeling van een talentenprogramma

Om talentvolle medewerkers te behouden, faciliteren we een betere doorstroom van medewerkers naar hogere schalen. Met doorstroom behouden we kennis en ervaring voor de organisatie en komt deze op andere plekken tot zijn recht. Uit exitmonitoring blijkt dat jonge medewerkers de organisatie veelal verlaten vanwege gebrek aan doorgroeiperspectief. Daarnaast neemt diversiteit sterk af vanaf schaal 10, blijkt uit de barometer culturele diversiteit. Door te zorgen voor voldoende diversiteit onder de deelnemers, draagt een talentenprogramma bij aan diversiteit in hogere schalen.

Daarom ontwikkelen we een talentenprogramma voor doorstroom vanaf schaal 9, naar functies in schaal 12 en hoger en naar 14 en hoger. Onderdeel van dit voorstel zijn in ieder geval:

- ▶ de scope en opbouw van het programma: op welke typen rollen of functies richten we het programma en voor welke rollen maken we aparte modules of leerlijnen? We starten in 2023 met het ontwikkelen van een programma voor schaal 12 en hoger. We bouwen dit vervolgens uit naar een programma voor talenten opcollega's in schaal 9 tot 12; op basis van de ervaringen van dit programma ontwikkelen we dit door naar een programma voor medewerkers in schaal 12 en 13.
- ▶ een toelatingsprocedure waarin we zorgen voor voldoende diversiteit onder de deelnemers;
- ▶ organisatorische en financiële randvoorwaarden;
- ▶ samenhang met andere doorstroominstrumenten en uitwerking binnen de visie op leren en ontwikkelen.

Planning

Q1 2024 ligt er een voorstel voor een talentenprogramma, inclusief een plan van aanpak voor uitvoering. Daarna volgt doorontwikkeling en verbreding.

Inrichten onboardingsproces (inclusief 'startpakket') voor collega's met arbeidsbeperking

Voor collega's met een functiebeperking zijn ICT en werkplek-faciliteiten een basisvoorwaarde. Afgelopen jaar is het proces hiervoor ingericht, waardoor we in het onboardingsproces sneller de juiste faciliteiten realiseren. Dit aanvraagproces gaan we verder vereenvoudigen. Het uitgangspunt daarvoor is dat de medewerker één keer aangeeft – bij het tekenen van de arbeidsvoorwaarden of

een ander moment vóór de onboarding – welke voorzieningen nodig zijn om goed te kunnen functioneren. De leidinggevende neemt vervolgens een besluit. Daarbij is het uitgangspunt is steeds maatwerk, waarbij we standaardiseren op faciliteiten die relatief vaak nodig zijn. Daarvoor ontwikkelen we gefaseerd een 'startpakket'.

Hiermee zorgen wij ervoor dat dit bij de onboarding geregeld is, zodat de medewerker zonder belemmeringen van start kan gaan. Het aanvragen van noodzakelijke aanpassingen is eenvoudig en we respecteren daarbij de privacy van de aanvrager.

Planning

Uitrol onboardingproces voor collega's met arbeids- of functiebeperking voorzieningen: Q4 2023.

Medewerkers met een arbeids- of functiebeperking beter in beeld
Over medewerkers met een functiebeperking willen we beter weten waar wij nu staan: hoeveel mensen met een arbeids- en functiebeperking zijn er en is dit te meten binnen de privacykaders? Dit helpt ons om de aanpak voor deze medewerkers beter te monitoren, onze kaders te versterken, zowel voor het bieden van de juiste faciliteiten als het bevorderen van een inclusieve cultuur.

Planning:

Q1 2024 hebben we een aanpak hoe we medewerkers met een arbeidsbeperking beter in beeld kunnen brengen.



2.2.3. Uitstroom – exit monitoring

Exit monitoring d.m.v. exitinterviews geeft inzicht in de redenen van vertrek. Door standaardisatie van vragenlijst kunnen we uitkomsten tussen afdelingen vergelijken. Dit is geborgd door de vragenlijst automatisch te versturen als we de uitdiensttreding administratief registreren. De vragenlijst zetten we hierdoor effectief op grote schaal uit.

Het organisatieonderdeel Mens & Organisatie maakt de analyse en bespreekt deze periodiek (2x per jaar) met de MT's van de organisatieonderdelen als onderdeel van de P&C-cyclus. De uitkomsten worden gebruikt voor oa het bijstellen van de aanpak op inclusie en diversiteit (zie ook 4.2 monitoring inclusie).

Planning

De exitmonitoring is gerealiseerd

2.3. Maatschappelijke sensitiviteit

Maatschappelijke sensitiviteit is onderdeel van ons ambtelijk vakmanschap, van ons professioneel handelen. Dit vraagt bewustzijn van je eigen perspectief, het opschorten van je oordeel en empathie naar inwoners. Daarnaast ook de waardering van de kennis over de stad en samenleving die jij en je collega's meebrengen als inwoner. Kortom, vrijwel dezelfde vaardigheden die het werken in een inclusieve organisatie vraagt. Werken aan de inclusieve organisatie biedt dus een belangrijke basis voor maatschappelijke sensitiviteit.

Ook ontwerpen we al onze processen en systemen met maatschappelijke sensitiviteit als belangrijk uitgangspunt. Dit benadrukt ons streven naar het zijn van een organisatie die volledig in harmonie is met de behoeften en verwachtingen van de inwoners en de bredere samenleving. In samenwerking met andere programma's ontwikkelen we andere interventies die specifiek gericht zijn op het werken in de stad. Door deze aanpak kunnen we effectief inspelen op de unieke uitdagingen en kansen die zich voordoen bij het vervullen van onze maatschappelijke rol.

2.3.1. Maatschappelijke sensitiviteit in beleid en uitvoering

Kennis- en competentieontwikkeling maatschappelijk sensitiviteit

Maatschappelijke sensitiviteit is een kerncompetentie van ambtenaren, voor medewerkers in uitvoering en in beleid. In de organisatie is op dit moment een omvangrijk aanbod opleidingen, trainingen, workshops en bewustwordingssessies voor medewerkers en leidinggevend. Denk aan het hier geïntroduceerde aanbod op inclusie, maar ook het aanbod vanuit Publieksdienstverlening menselijke maat en stress-sensitief werken, de training 'Participatie, zo doe je dat', de leergang

Democratisch vakmanschap en de training Helder en integraal adviseren. Met onder meer de programma's ublieksdienstverlening en Samen stad maken brengen we in kaart welke andere manieren nodig zijn om de kennis en competenties voor maatschappelijk verder te ontwikkelen, zodat we dit aanbod kunnen verbreden.

Planning

Start verkenning verbreding aanbod in Q2 2024

Inspiratiesessies maatschappelijke sensitiviteit

Maatschappelijke sensitiviteit in de praktijk ontwikkelen vraagt bewustwording én concrete handvatten en goede voorbeelden. Afgelopen jaren is hierover op verschillende momenten kennis en inspiratie geboden, bijvoorbeeld via de collegereeks "Utrecht voor iedereen? Onbedoelde gevolgen van overheidshandelen" en de kennisbijeenkomst "Participatie, het ongehoorde geluid". We geven een vervolg met een reeks inspiratiesessies voor medewerkers uit de hele organisatie. Dat biedt medewerkers inspiratie en handvatten voor hun eigen werk, wat doe je als medewerker of als organisatie precies als je maatschappelijk sensitief werkt? We zoeken daarbij naar uiteenlopende vormen (lezing, workshop, theater) om zoveel mogelijk medewerkers aan te spreken. Deze voorbeelden leveren naast inspiratie meer inzicht op in welke competenties en kennis nodig zijn om maatschappelijk sensitief te werken.

Planning

De (eerste) reeks van 4 bijeenkomsten loopt van oktober t/m december 2023.

Uthiek

Uthiek is een aanpak om ethische afwegingen te maken bij onze digitaliseringstrajecten, naast de afweging over wettelijke kaders zoals privacy. De vragen ‘Willen we dit?’ en ‘Kunnen we dit met goed fatsoen aan onze bewoners uitleggen?’ staan centraal. In het Utrechtse waardenmodel van de Uthiek aanpak zijn bij de waarde Rechtvaardigheid gelijke behandeling en non-discriminatie toegevoegd. Daarnaast is er een pilot gedaan om de Uthiek aanpak toe te passen bij twee niet-digitale handhavinginstrumenten⁷. We zullen de komende periode het Uthiek assessment blijven toepassen afhankelijk van de mogelijke impact van maatregelen op de leefwereld van inwoners.

Echter: het Uthiekmodel stelt een aantal waarden centraal en laat andere achterwege. Daarmee is de Uthiek aanpak in feite een versmalling van de standaard die in de Utrechtse organisatie wordt gebruikt in zowel beleid als uitvoering. In die aanpak - waarin inmiddels meer dan 1000 ambtenaren zijn getraind - staat centraal dat álle rechten en belangen van betrokkenen in een bepaalde situatie steeds worden gewogen. Het totaal van waarden van Uthiek aanpak is smaller en het waardenmodel suggereert volledigheid of de mogelijkheid om volledig te zijn. Daarmee lopen we het risico dat er rechten en belangen over het hoofd gezien worden. We werken dus verder aan de implementatie van deze brede benadering.

Planning

De pilot is uitgevoerd en de Uthiek aanpak is beschikbaar voor niet-digitale handhavinginstrumenten, in afwachting van verdere implementatie voor de standaard van brede belangenafweging in beleid en uitvoering.

⁷ Zie M266: Inzet Uthiek tegen Institutioneel racisme

2.3.2. Maatschappelijke sensitiviteit in bedrijfsvoering

Via inkoop-eisen bevorderen we diversiteit bij partners

Door middel van inkoop en opdrachtverlening kan de gemeente rechtstreeks invloed uitoefenen op inclusie en diversiteit bij organisaties. In het nieuwe beleid Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen ontwikkelen we daarvoor diversiteitseisen.

Planning

Q1 2024 een collegevoorstel voor inkoop- en aanbestedings-eisen als onderdeel van de beleidsnota op Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen.

Inclusieve communicatie

Alle communicatie uitingen intern richting de medewerker en extern richting de inwoner zijn inclusief, zodat de doelgroep zich herkent in onze boodschap en we daarmee met zoveel mogelijk impact communiceren. Naar aanleiding van de quickscan ‘Inclusieve communicatie’ starten we in 2023 de volgende acties:

- ▶ Workshops inclusieve communicatie voor medewerkers communicatie en schrijfcoaches (Q3 en Q4), tips en tricks intranet (Q2).
- ▶ Inclusieve beeldbank (eind Q4)
- ▶ Vorming van testpanels stad (Q4)

Planning

Reeds gestart (en daarna doorlopend workshops aanbieden aan nieuwe collega's)

2.4. Aanpak per organisatieonderdeel

Weinig organisaties zijn qua werkzaamheden zo divers als een gemeente. Ieder organisatieonderdeel heeft een eigen eigenopgave, werkwijze, functieopbouw en cultuur. We vragen daarom komende maanden aan ieder onderdeel om een eigen aanpak te maken op inclusie en diversiteit, op basis en binnen de kaders van dit uitvoeringsplan. Om per onderdeel een duurzame samenhangende aanpak te maken kiezen we voor maatwerk en een groeimodel.

Om inclusie op een duurzame manier met succes te verankeren binnen de organisatieonderdelen is aandacht voor het proces nodig. Het gaat hierbij om procesmatige benadering om alle activiteiten geleidelijk, in samenhang met elkaar te verduurzamen. Dat is nodig om duurzame resultaten te bereiken. Het wordt een wankel bouwwerk wanneer de focus bijvoorbeeld alleen ligt op eenmalige trainingen en losse activiteiten (zie blz. 9. uitgangspunt Inclusie en diversiteit is geen 'los thema') of er geen gedeelde samenhangende visie is als onderliggend fundament.

Daarom willen we komende jaren in een groeimodel werken, een aanpak waarin niet alles tegelijk komt, maar wel vanuit een bepaalde visie en volhardend. Omdat we stap-voor-stap werken, blijven we terugkerend in gesprek over de voortgang, onder meer in de managementcyclus (zie 3.4). We werken in 2023 en 2024 stapsgewijs aan breed draagvlak en bewustwording (zie 2.1) en zetten in op diversiteit (zie 2.2). Wij beseffen dat dit nogal wat vergt van de organisatieonderdelen, die kampen met een hoge werkdruk. Onder meer door voort te bouwen op wat al is ingezet willen we realistische en haalbare aanpakken per onderdeel maken.

Planning

Met hulp van het programmateam I&D, Mens en Organisatie en betrokkenheid van de OR werkt ieder onderdeel de eigen aanpak uit voor de start van dit proces per onderdeel, voor realisatiegesprekken in Q1 2024.

3. Sturing programma inclusie en diversiteit

De ambities met inclusie en diversiteit zijn groot en de opgave is complex. Dit vraagt een langetermijnperspectief dat de termijn van dit college overstijgt. We willen met deze aanpak impact maken op alle lagen van de organisatie. Dat vraagt sturing van deze opgave die we op alle lagen verankeren. In deze paragraaf lichten we de verschillende rollen toe binnen de sturing van het programma.

3.1. Opdrachtgever

De ambtelijk opdrachtgever voor deze aanpak is de gemeentesecretaris/ algemeen directeur. Door het opdrachtgeverschap op dit niveau te organiseren geven we deze opgave het gewicht en de aandacht aan die het verdient.

3.2. Stuurgroep: rol en samenstelling

De ambtelijke stuurgroep geeft sturing aan het programma I&D voor de interne organisatie.

De stuurgroep heeft als doel om bestuurlijke besluitvorming voor te bereiden, de (verander)strategie uit te werken. Daarnaast bewaakt de stuurgroep de voortgang en organiseert de randvoorwaarden voor de uitvoering. Verder zijn de stuurgroepleden binnen de organisatie boegbeeld en dragers van de aanpak en werken ze aan draagvlak binnen de organisatie.

De stuurgroep I&D organisatie bestaat uit:

- ▶ AD/GS: opdrachtgever en voorzitter stuurgroep
- ▶ Vier directeuren van organisatieonderdelen, waaronder de Directeur Mens & Organisatie
- ▶ Programmamanager I&D (secretaris stuurgroep)

3.3. Programmaorganisatie: samenstelling team en samenwerking aan de opgave

Aan de opgave Inclusie en diversiteit werkt een compact team, bestaande uit een 1 fte programmamanager, 3 fte strategisch beleidsmedewerker en projectleider. Het team is hiërarchisch onderdeel van het M&O Expertisecentrum, functioneel staat het team onder aansturing van de stuurgroep.

3.4. Aanpak inclusie en diversiteit per organisatieonderdeel

Ieder organisatieonderdeel maakt een aanpak op Inclusie en diversiteit (zie 2.4). Met betrokkenheid van de OR en met hulp van het programmateam, Mens en Organisatie werkt ieder onderdeel de eigen aanpak uit voor de realisatiegesprekken in januari/februari 2024. Organiseatieonderdelen zorgen in overleg met de OR ook voor directe medewerkersbetrokkenheid bij het maken en bijsturen van de plannen. Deze aanpak wordt vervolgens (minimaal) jaarlijks gemonitord en bijgesteld via de gesprekken in het kader van de P&C-cyclus.

3.5. Medezeggenschap en participatie medewerkers

Om effectief aan inclusie en diversiteit in de interne organisatie te werken is eigenaarschap en blijvende betrokkenheid van medewerkers essentieel. We vragen aan de COR als representatieve vertegenwoordiging van medewerkers om feedback op de aanpak als geheel. Dit doen we minimaal jaarlijks, op het moment dat we de aanpak bijstellen.

Op twee manieren participeren medewerkers in de sturing van de aanpak: op de aanpak als geheel en binnen projecten. Voor de aanpak raadplegen we medewerkers jaarlijks: doen we nog de goede dingen? Wat is nodig om de aanpak in de praktijk te laten werken? Daarnaast vragen we advies aan medewerkers op projecten: we vragen medewerkers die de meeste (ervarings) kennis van en belang hebben bij een bepaald project om bij te dragen aan probleemanalyse en mogelijke oplossingen.

3.6. Expertcommissie Inclusie

Om de organisatie scherp te houden in de strategie en uitvoering van de aanpak, richten we een onafhankelijke expertcommissie op. De commissie brengt wetenschappelijke expertise, (ervarings) kennis, uitdagingen en inspiratie van buiten naar binnen.

De rol van de commissie is om als sparringpartner van de ambtelijk opdrachtgevers alle kanten van de dilemma's te verkennen met verantwoordelijken. Op die manier is deze commissie een spiegel voor het leiderschap en kritische vriend van de verantwoordelijken voor inclusie. De commissie reflecteert op het geheel van de aanpak en op specifieke dilemma's en vraagstukken. We verantwoorden aan het college op welke manier we de adviezen van de expertcommissie overnemen.

4. Monitoring

Monitoring is een belangrijk element van de sturing. In de beleidsnota Inclusie is de sturing van de opgave Inclusie volgens het Utrechts Sturingsmodel toegelicht (Tellen, Vertellen, Leren en Co-creëren). Deze systematiek werken we hieronder uit voor inclusie en diversiteit in de organisatie.

4.1. Monitoring diversiteit

We monitoren de streefcijfers op diversiteit: culturele diversiteit, mbo-stagiaires, stagiaires met een arbeidsbeperking en medewerkers die onder de banenafpraak vallen. De jaarlijkse barometer culturele diversiteit geeft cijfermatig inzicht in culturele diversiteit.

De realisatie van de aanpak op diversiteit en de duiding van deze effecten zijn vast onderdeel van de realisatiegesprekken per organisatieonderdeel. Op basis van deze gesprekken sturen we de aanpak per onderdeel en centraal bij.

4.2. Monitoring inclusie

In het medewerkersonderzoek meten we ervaringen van medewerkers met betrekking tot inclusie, inclusief werkklimaat, inclusief leiderschap en discriminatie. Het medewerkersonderzoek is hier dit jaar op uitgebreid. Het medewerkersonderzoek geeft gemeentebreed een beeld hoe inclusie ervoor staat.

De resultaten van het jaarlijkse medewerkersonderzoek worden op teamniveau ook met alle teams gedeeld en besproken. Vanuit deze gesprekken bepaalt ieder onderdeel welke vervolgacties nodig zijn om de inclusie te verbeteren. Indien de resultaten van het MO daar aanleiding toe geven wordt de resultaten en opvolging ook expliciet besproken in de realisatiegesprekken. Op basis van de besprekingen per onderdeel wordt de aanpak op inclusie bijgesteld.

Naast het medewerkersonderzoek vragen we via de exitmonitor naar de belangrijkste redenen waarom medewerkers vertrekken. Daarmee meten we ook of inclusief werkklimaat een vertrekreden is.

4.3. Monitoring maatschappelijke sensitiviteit

De effecten van maatschappelijke sensitiviteit vinden we in de stad en in de mate waarin de gemeente in staat is recht te doen aan de inwoner en hoe de inwoner het contact met de gemeente ervaart. Deze effecten worden door diverse factoren bepaald, denk aan ervaringen in het verleden en met andere overheden. Toch geeft het meten van de effecten een beeld of we de goede kant opgaan en hoe we vervolgens de aanpak op maatschappelijke sensitiviteit moeten bijstellen. Het kan ook inzicht geven in welke gebieden verbetering nodig is en welke aspecten van maatschappelijke sensitiviteit het meest impact hebben op de tevredenheid van inwoners. Daarom willen we continu meten en op basis van de feedback van inwoners onze aanpak verbeteren.

Via de inwoner enquête meten we het vertrouwen in de gemeente Utrecht en ervaringen van discriminatie door overheden. Daarnaast ontvangen we de analyse van meldingen over ervaringen van discriminatie bij Art.1 MN en geeft Art.1 MN altijd een signaal af als er een melding is gedaan over de gemeente. Daarnaast ontvangen we een analyse van het ombudskloket en klachten bij de gemeente over discriminatie.

Bovendien leveren klanttevredenheidsonderzoeken en andere inwonerssignalen vanuit Publieksdienstverlening veel informatie over het maatschappelijk sensitief handelen van de gemeente⁸.

De duiding van gemeten effecten van maatschappelijke sensitiviteit in de stad is onderdeel van de jaarlijkse Meet-Ups waarin we als stad en gemeentelijke organisatie op de gestelde en specifieke doelen en speerpunten van het inclusiebeleid (zie de beleidsnota Inclusie). De Meet Up is het centrale punt waarin signalen, ontwikkelingen reflectie(s) en acties elkaar treffen en besproken worden door inwoners, organisaties, raadsleden en collega's. Deze Meet Up is bedoeld om het inclusiebeleid bij te sturen, inclusief de aanpak van maatschappelijke sensitiviteit.

5. Financien

Voor het programma inclusie en diversiteit is het volgende budget beschikbaar (personele en materiele kosten):

	2024	2024	2024	2024
programma Inclusie en diversiteit van de gemeentelijke organisatie	500	500	500	500

Bedragen x 1000

⁸ Zie Raadsbrief Lessen uit de Kinderopvangtoeslagaffaire (vervolg) Utrecht - iBabs RIS (bestuurlijkeinformatie.nl)

6. Risico's

De aanpak van diversiteit en inclusie in dit uitvoeringsplan kent een aantal risico's, we noemen een aantal belangrijke met maatregelen.

1. Aandacht voor inclusie en diversiteit in de organisatie sneeuwt onder

Inclusie en diversiteit vragen lange adem en structureel aandacht in alle lagen van de organisatie. Het is een marathon. Tegelijk staat de organisatie onder druk vanwege de uitdaging om voldoende personeel te vinden vanwege de krappe arbeidsmarkt. Bovendien zijn er ook komende jaren weer andere (bestuurlijke) ambities die tijd en aandacht vragen vanwege alle opgaven die de gemeente raken. Dat brengt het risico dat de ambities op inclusie en diversiteit ondersneeuwen.

We borgen de aandacht voor inclusie en diversiteit via de lijnsturing op alle niveau's. Doordat het opdrachtgeverschap bij de gemeentesecretaris / algemeen directeur ligt, ligt de ambtelijke afweging van alle gemeentebrede ambities op het juiste niveau. Daarnaast wordt via de P&C cyclus, de managementafspraken gestuurd op de aanpakken per organisatieonderdeel.

2. Diversiteit zonder inclusie

Diversiteit is beter te kwantificeren dan inclusie: we kunnen sturen op streefcijfers. Inclusie laat zich veel minder goed sturen en meten. Het risico is dat de tijd en aandacht teveel aan diversiteit wordt gegeven en te weinig aan inclusie. Wanneer we diversiteit realiseren zonder aan inclusie te werken, benutten we onvoldoende de expertise en kennis van alle medewerkers én lopen we het risico dat onze diverse instroom de organisatie weer verlaat doordat ze zich niet genoeg thuis voelen.

Daarom is de organisatiebrede borging van het werken aan inclusie essentieel. Inclusie is een integraal onderdeel van de organisatieontwikkeling. Doordat we een meerjarig programma inrichten, waarin we via het Utrechts sturingsmodel jaarlijks de aanpak monitoren en bijsturen, met betrokkenheid van medezeggenschap en medewerkers organiseren, doen we steeds wat nodig is voor de inclusieve organisatie.

