Burgemeester en wethouders
Postadres Postbus 16200, 3500 CE Utrecht
Telefoon 14 030
www.utrecht.nl

Gemeente Utrecht

Aan de gemeenteraad

Behandeld door	Jamila Achahchah	**Datum**	20 november 2025
E-mail	jamila.achahchah@utrecht.nl	**Kenmerk**	33011285
Type brief	Voortgangsbrief	**Onderwerp**	Voortgang Uitvoeringsplan Inclusie en Diversiteit interne organisatie
Bijlage(n)	-	**Beleidsveld**	Personeel en Organisatie

Geachte leden van de raad,

Zoals in het uitvoeringsplan inclusie en diversiteit (2022-20260) is verwoord: Utrecht wil een stad zijn waar iedereen zich veilig en thuis voelt, mee kan doen en zichzelf kan zijn. Dat vraagt ook om een gemeentelijke organisatie die deze waarden uitdraagt: een plek waar iedere medewerker zichzelf kan zijn, zich veilig voelt en zich kan ontplooien. Diversiteit aan perspectieven versterkt niet alleen de samenwerking binnen de organisatie, maar ook de kwaliteit van onze dienstverlening en het beleid voor de stad. Een betrouwbare overheid is een herkenbare overheid en vraagt een streven naar een juiste afspiegeling van de stad.
In deze brief informeren we u over de voortgang van het uitvoeringsplan Inclusie en Diversiteit (I&D) 2023–2026 interne organisatie en de bijbehorende moties en toezeggingen.

Voortgang

Conform de koers van het programma hebben alle organisatieonderdelen dit jaar een eigen plan van aanpak opgesteld voor inclusie en diversiteit interne organisatie. Daarnaast is per onderdeel een verantwoordelijk MT-lid I&D benoemd. Al deze MT-leden vormen samen een organisatie-breed netwerk dat door het programma I&D wordt ondersteund en gefaciliteerd. Dit netwerk speelt een belangrijke rol bij het verder verankeren van inclusie en diversiteit in de lijnorganisatie.
De organisatie ontwikkelt daardoor steeds sterker het vermogen om te leren wat wel en wat niet werkt. Om dit te monitoren is een monitoringsysteem opgesteld om inzicht en overzicht te houden. Deze monitor bevat zowel kwalitatieve (o.a. verhalenvangers en opgeleide collega's die ervaringen ophalen binnen teams en op de werkvloer) als kwantitatieve (o.a. het medewerkersonderzoek en het meldpunt ongewenst gedrag) elementen. Op meerdere concrete HR-indicatoren worden de resultaten periodiek gerapporteerd aan de concerndirectie en besproken met het management en de stuurgroep inclusie en diversiteit. Op die manier wordt blijvende aandacht gevraagd voor het realiseren van de gestelde doelen.

1. Inclusieve organisatie

We willen een veilige en inclusieve organisatie zijn waarin alle medewerkers de vrijheid hebben om zichzelf te zijn, zich gezien en gewaardeerd te voelen en gelijke kansen krijgen om bij te dragen en zich te ontwikkelen. Zo creëren we een werkomgeving waarin verschillen met respect worden

benaderd en het gezamenlijke potentieel wordt benut voor betere dienstverlening aan inwoners. Om dit strategische doel te bereiken werken we aan de volgende drie subdoelstellingen:

Inclusief gedrag en cultuur bevorderen
In dit onderdeel ligt de nadruk op het bevorderen van bewustwording, inclusief gedrag en een cultuur van respect, gelijkwaardigheid en leren van elkaar.

- Het medewerkersonderzoek van november 2024 laat een algehele score op het thema ‘Inclusie’ zien van 7,4 (7,3 in 2023). Verder blijkt uit de open antwoorden dat medewerkers trots zijn op de zichtbare aandacht voor inclusie en diversiteit. Ze ervaren de organisatie steeds meer als een afspiegeling van de Utrechtse samenleving en benoemen dat er meer ruimte komt om zichzelf te kunnen zijn. Hieronder een paar voorbeelden van vragen over inclusie en diversiteit uit het medewerkersonderzoek:
    - Ik voel de ruimte om binnen de organisatie mijn eigen mening te geven, ook als deze afwijkt van de norm
    - Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat elk teamlid zichzelf kan zijn in het team
    - Achtergrond (leeftijd, geslacht, afkomst, seksuele geaardheid) is niet van invloed op hoe men in deze organisatie behandeld wordt
    - Gemeente Utrecht bevordert een cultuur van gelijke kansen
- Om dit verder te stimuleren en te ondersteunen is in 2025 het ondersteuningsaanbod uitgebreid met workshops, trainingen en online materiaal, waar teams zelf mee aan de slag kunnen. Ook worden inclusievere taal- en beeldkeuzes ingezet in interne en externe communicatie vanuit de gemeente, met een bredere representatie.
- We zien dat het leervermogen van de organisatie groeit. Ruim 1500 collega's volgden de ‘Diversiteit en inclusie’ training van GoodHabitz en meer dan 500 collega’s namen deel aan webinars over diverse thema's zoals microagressie, de rol van omstanders, neurodiversiteit op de werkvloer en genderdiversiteit. Ook bouwen we aan traditie van dialoog en gesprek voeren door periodiek lezingen en dialoogsessies over maatschappelijke vraagstukken te organiseren, zoals recentelijk de lezing over de geschiedenis van Palestina en Israël (144 deelnemers) en lezing over omgaan met verschillen (150 deelnemers). De nadruk ligt op inclusief gedrag en cultuur en het voeren van de dialoog en verbinding, met een actieve inzet van medewerkersnetwerken.
- Tot slot wordt inclusie en diversiteit geborgd in steeds meer interne processen, zoals de onboarding, bij het werven en selecteren van toekomstige medewerkers, de klachtenprocedure van inwoners en leiderschap.

Deze resultaten laten zien dat medewerkers steeds actiever bijdragen aan een inclusieve cultuur binnen gemeente Utrecht en dat bewustwording zich vertaalt naar concreet gedrag in teams.

Inclusief leiderschap bevorderen

- Ook dit jaar heeft een grote groep leidinggevenden de basistraining inclusief leiderschap gevolgd. Deze training maakt onderdeel uit van een bredere leerlijn ‘inclusief leiderschap’ die de theorie koppelt aan intervisie en uitwisseling in de praktijk. Leidinggevenden worden toegerust om verschil te waarderen, ruimte te geven en gelijke kansen te waarborgen. Daarmee wordt inclusief leiderschap steeds meer een gezamenlijke manier van werken in plaats van een individuele competentie.
- In totaal hebben nu alle leidinggevenden van acht organisatieonderdelen het volledig aanbod inclusief leiderschap gevolgd. De komende jaren blijven we deze training inzetten met het doel dat elke leidinggevende van de gemeente Utrecht dit gevolgd heeft.

Sociale veiligheid – de norm stellen en handhaven

- Een inclusieve organisatie begint bij een sociaal veilige werkomgeving waar iedereen de ruimte voelt om zichzelf te kunnen zijn en zich uit te spreken. Met trots melden we dat met de oprichting van het ‘Adviespunt Integriteit en Ongewenst Gedrag’ medewerkers nu terecht kunnen voor ondersteuning en advies.

- Daarnaast worden leidinggevenden gestimuleerd en ondersteund (via trainingen en workshops) om gesprekken te voeren over integriteit en sociale veiligheid. Zo groeit stap voor stap een organisatiecultuur waarin respectvol en veilig samenwerken de norm is.

2. Diverse organisatie

We werken verder aan een diverse organisatie waar inwoners zich in herkennen en waar we de diversiteit aan kwaliteiten en achtergronden van medewerkers benutten. Deze doelstelling valt uiteen in 2 subdoelstellingen.

Instroom bevorderen

- Inclusieve vacatureteksten en selectieprocedures zijn vereenvoudigd en gestandaardiseerd, met diverse commissies en aandacht voor competenties in plaats van diploma's. Nieuw is de inzet van een pool van collega's die op verzoek kan deelnemen aan selectiecommissies om extra perspectieven vanuit inclusie en diversiteit aan tafel te brengen.
- In aanvulling hierop is ervaring opgedaan met een pilot 'open hiring' waarbij kandidaten zonder sollicitatieprocedure konden instromen op bepaalde functies. Deze aanpak vergrootte de toegankelijkheid, maar bracht ook risico's mee voor kwaliteit en doorstroom. Bovendien bleek het effect op diversiteit afhankelijk van toeval. Daarom voeren we open hiring niet breed in, maar benutten we de leerpunten om ons beleid verder te verbeteren.
- We ontwikkelen een voorstel voor voorkeursbeleid bij gelijke geschiktheid en geven hiermee invulling aan de motie (M283) om meer culturele diversiteit in hogere functies te realiseren. Het voorkeursbeleid zal betrekking hebben op functies in schaal twaalf en hoger en zal naar verwachting begin 2026 worden vastgesteld en geïmplementeerd.
- Het vernieuwde traineeprogramma (vanaf 2026) biedt ook plekken voor MBO'ers (T503/M316).

MBO doelstelling

- De norm voor mbo-stages (150) is met 164 stages is dit jaar wederom behaald. De nieuwe gezamenlijke manier van onboarden en begeleiden van stagiaires zorgt voor een betere aansluiting op de organisatie en een soepele landing in het team. Een mooie erkenning is het uitroepen van de gemeente tot Beste leerbedrijf 2024 door ROC Midden Nederland.

Behoud en doorstroom van medewerkers bevorderen

- De ontwikkelde programma's als Talent naar de Top en ons Leiderschap Talent Programma stimuleren de doorstroom van medewerkers met diverse achtergronden naar hogere functies. De evaluatie van beide programma's laat zien dat de deelnemers heel tevreden zijn over beide programma's.
- De ondersteuning voor medewerkers met een arbeidsbeperking is verder verbeterd met aandacht voor maatwerk. Bij de herinrichting voor werken 3.0 zijn medewerkers met een arbeidsbeperking proactief betrokken om de toegankelijkheid te verbeteren en waarborgen. Een blijvende uitdaging is het beter in beeld brengen van deze groep. Daarom onderzoeken we mogelijkheden voor een vorm van (vrijwillige) zelfregistratie, zodat we hun positie beter kunnen monitoren en tegelijkertijd de privacy goed borgen.

Met deze inzet versterken we stap voor stap de diversiteit binnen de organisatie, van instroom, doorstroom en behoud. Zo groeit de gemeente toe naar een werkomgeving waarin verschillen structureel worden benut en gelijke kansen voor iedereen vanzelfsprekend zijn.

3. Maatschappelijk sensitiviteit in beleid, uitvoering en bedrijfsvoering

We willen een organisatie zijn die werkt in en met de stad, door beleid, uitvoering en bedrijfsvoering af te stemmen op de leefwereld van inwoners. Maatschappelijke sensitiviteit betekent dat we maatschappelijke signalen herkennen, begrijpen en vertalen naar passend handelen.

De resultaten:

- Het programma heeft ervoor gezorgd dat ‘maatschappelijke sensitiviteit’ als organisatiebreed thema is gepositioneerd. Het is opgenomen in de doelstellingen en jaarplannen, zowel organisatie breed als binnen de afzonderlijke organisatieonderdelen, en vormt inmiddels ook onderdeel van de leiderschapsontwikkeling.
- Het aanbod van maatschappelijke bewegingen (Samen Stad Maken, Buurt- en Wijkgericht Werken, De Menselijke Maat, ongelijk investeren voor gelijke kansen) is in kaart gebracht en benut binnen het interne leer- en ontwikkelprogramma.
- In het leernetwerk en diverse reflectie- en inspiratiebijeenkomsten is maatschappelijke sensitiviteit een vast gespreksonderwerp geworden.
- In samenwerking met maatschappelijke bewegingen zijn diverse activiteiten georganiseerd, zoals de bijeenkomsten Dialoog & Ethiek en het symposium Inclusieve Dienstverlening; ook ontwikkelen we samen een leerlijn.
- Tot slot bevat het inkoop- en aanbestedingsbeleid inmiddels expliciete criteria voor inclusie en diversiteit.

Zo groeit maatschappelijke sensitiviteit uit van een individueel leerpunt naar een structureel onderdeel van onze manier van werken, leidinggeven en organiseren.

Toezeggingen

Tot slot nog enkele specifieke toezeggingen specifiek behorend bij het organisatieonderdeel Vergunningen Toezicht en Handhaving (VTH).

Toezegging 949 – *controlerende mechanismen VTH: Het college onderzoekt hoe het toetsingskader risicoprofilering van het College voor de Rechten van de Mens kan worden geïmplementeerd in de organisatie bij de toepassing van risicoprofilering.*

- Het College voor de Rechten van de Mens heeft een toetsingskader opgesteld om discriminatie op grond van etniciteit en nationaliteit bij risicoprofilering voor handhaving te voorkomen. Het kader ziet toe op toetsing van persoons- en doelgroepgerichte risicoprofielen. Wij hebben het toetsingskader bestudeerd en geconcludeerd dat dit niet van toepassing is voor VTH. Dit omdat VTH niet werkt met risicoprofielen waarbij een verzameling van risicofactoren gebruikt wordt om te bepalen of een burger in een risicogroep valt en daardoor mogelijk in aanmerking komt voor een handhavingscontrole. De inzet van onze handhavers wordt namelijk bepaald aan de hand van concrete signalen, zoals overlastmeldingen of constateringen door data over overtredingen of ongevallen en door de handhavers zelf.

Toezegging 950 – *Controlerende mechanismen VTH: T.a.v. aanscherping van klachtafhandeling onderzoekt het college of het deel op een boete over discriminatie zichtbaar kan blijven staan, dus naast het deel waarop staat voor welk feit de boete is uitgeschreven en buiten het eigen organisatieonderdeel maar wel bij een ander. Het college komt hier in de voortgangsrapportage op terug en komt ook terug op de vignetstudie en focusgroepen.*

- Naast bestaande trainingen over norm overschrijdend gedrag en feedbackcultuur, vormt de workshop actief omstandersgedrag een waardevolle aanvulling op de bewustwording aanpak binnen VTH. Het streven is dat alle medewerkers van VTH-THOR deze training in 2025 hebben gevolgd. De methoden van vignetstudies en focusgroepen zijn inmiddels verkend en blijken goed te passen binnen het leer- en ontwikkelprogramma. In 2026 wordt een vignetstudie opgenomen, in samenwerking met het Kennisplatform Inclusief Samenleven. Hierbij worden handhavers via hypothetische scenario’s anoniem bevraagd over houding en gedragsintentie. De resultaten worden gebruikt voor reflectiegesprekken en verdere ontwikkeling van het leerprogramma, zodat gedragsverandering duurzaam wordt ondersteund.
- In navolging van T950, aanscherping van klachtafhandeling, werken we aan de mogelijkheid een tweede norm op te nemen in de klachtafhandeling. Op die manier kan ervaren

discriminatie ook als onderdeel van een andere klacht zichtbaar blijven in de registratie. Verder werken we aan versterking van de klachtafhandeling waarmee we deze tegelijkertijd inclusiever, toegankelijker en laagdrempeliger inrichten. Klachten waarbij sprake is van ervaren discriminatie, leggen we voor aan Art. 1 Midden-Nederland.

Samenvattend en een vooruitblik

De organisatie bevindt zich in een fase waarin inclusie en diversiteit zichtbaar worden in gedrag, beleid en besluitvorming. Het fundament is gelegd: de nadruk ligt nu op uitvoering, verankering en meetbare resultaten. Managementlagen zijn betrokken; beleid wordt uitgevoerd en processen worden aangepast aan inclusieve principes. Gesprekken over thema's als microagressie, neurodiversiteit en inclusief leiderschap laten zien dat er steeds meer ruimte ontstaat voor dialoog, reflectie en het bespreekbaar maken van ongemak. Daarmee groeit het bewustzijn dat verschillen bijdragen aan kwaliteit, innovatie en beter samenwerken.

In teams groeit het besef dat inclusie onderdeel is van vakmanschap en professioneel handelen. Het programma stimuleert en faciliteert deze ontwikkeling, maar de uitvoering ligt bij het lijnmanagement. Het succes daarvan hangt af van de mate waarin leidinggevenden inclusief gedrag laten zien, diversiteit benutten in hun teams en zorgen voor alle aspecten van veiligheid. Leiderschap op alle niveaus speelt hierbij een sleutelrol: het bepaalt in belangrijke mate of de inclusieve ambitie daadwerkelijk wordt omgezet in houding, gedrag en keuzes. De grootste uitdaging is om de energie vast te houden, alle managers aan boord te krijgen en het eigenaarschap binnen de lijn duurzaam te borgen. Ook zien we dat de toegenomen diversiteit binnen de organisatie nieuwe dynamiek met zich mee brengt. Naarmate verschillen zichtbaarder worden, kan het meer gaan schuren en ontstaan er extra uitdagingen voor teams en leidinggevenden. Dat legt druk op de (beleving van) inclusie. Dat vraagt een lange adem om consistent leiderschap, aandacht voor cultuur, gedrag en dialoog, en een blijvende inzet op draagvlak, eigenaarschap en samenwerking binnen alle lagen van de organisatie.

Eind 2026 stopt het programma Inclusie & Diversiteit, in lijn met het besluit van de raad in het kader van de bezuinigingen. In een snelgroeiende stad als Utrecht, waar de diversiteit toeneemt en de complexiteit van maatschappelijke opgaven en onrust groeit, blijft inclusie en diversiteit echter een belangrijk aandachtspunt. Ook na 2026 is het van belang om volop in te blijven zetten op dit onderwerp, zodat de beweging die de afgelopen jaren in gang is gezet binnen de organisatie wordt voortgezet en verder verdiept.

Hoogachtend,
Burgemeester en wethouders van Utrecht,

de secretaris, de burgemeester,