

Een diverse en inclusieve organisatie

Bestuursopdracht 2021 - 2026

Arnhem is een stad met een diversiteit aan inwoners¹ die de stad maken tot wat ze is. Om deze stad goed te bedienen, in te kunnen spelen op de vragen van Arnhemmers en wat nodig is, is een diverse en inclusieve organisatie nodig. De gemeente Arnhem is op dit moment nog onvoldoende een afspiegeling van de stad als het gaat om mensen met een niet-westerse achtergrond en mensen met een (arbeids)beperking. Dat willen we wel zijn. We hebben de ambitie om een inclusieve en diverse organisatie te zijn, een organisatie die een afspiegeling is van de Arnhemse beroepsbevolking op alle niveaus binnen de organisatie. Een organisatie waar alle Arnhemmers zich in herkennen en waar iedereen zich welkom voelt. Dit willen we binnen vijf jaar realiseren. Een hoge ambitie, waarbij we ons realiseren dat dit sterk afhankelijk is van het aantal vacatures, doorstroom en uitstroom en het aanbod van de arbeidsmarkt in de stad en regio, maar ook hoe wij ons werk inrichten. We leggen de lat hoog en spannen ons hier maximaal voor in en dit is niet vrijblijvend. Een ambitie die om kortetermijnacties vraagt en om langetermijnveranderingen en investeringen. Dit lichten we hieronder verder toe.

Een diverse en inclusieve organisatie is voor ons een organisatie waar iedereen, ongeacht culturele achtergrond, levensbeschouwing, seksuele geaardheid, beperking, leeftijd en geslacht, een volwaardige werkplek heeft en zich kan ontwikkelen. Een organisatie waar iedereen zichzelf kan zijn en niemand wordt uitgesloten. Wij geloven erin dat met een divers personeelsbestand de organisatie beter toegerust is voor de opgaven van de stad en de dienstverlening aan Arnhemmers². Het gaat hier dan nadrukkelijk om een divers personeelsbestand op alle niveaus.

Zo kunnen Arnhemmers zich beter identificeren met een diverse gemeentelijke organisatie en kunnen medewerkers zich onder andere beter inleven in (de omstandigheden van) diverse Arnhemmers. Het heeft ook een enorme meerwaarde voor de organisatie zelf, omdat we met meer diversiteit en een inclusieve organisatie werken aan een toekomstbestendige organisatie. Daar hebben we specifiek talent, kennis en expertise voor nodig. Dit draagt bij aan het totstandkomen van een betere dienstverlening. Verder komen medewerkers in een diverse en inclusieve organisatie meer verschillende denk- en werkwijzen en verschillende competenties tegen. Dit bevordert de kennis, creativiteit, innovativiteit, dynamiek en inspiratie binnen teams. Medewerkers vullen elkaar dan ook aan en nemen betere besluiten door de diverse invalshoeken. Ten slotte is een diverse organisatie aantrekkelijker voor potentiële werknemers.

Om die diverse en inclusieve organisatie te realiseren richten we ons op twee onderdelen:

1. Een divers personeelsbestand en vormgeven van werk
2. Een inclusieve cultuur

1. Een divers personeelsbestand en vormgeven van werk

In een divers personeelsbestand zien we een afspiegeling van de Arnhemse samenleving

¹ 66,8 % Nederlands, 11,9% westers, 21,4% niet-westers: Arnhemincijfers.nl
20% beperking en/of chronische ziekte: bron Apcg.nl

² Inwoners die in Arnhem verblijven, toekomstige Arnhemmers en bezoekers van Arnhem

toekomstgericht terug. Hierbij houden we rekening met culturele achtergrond, levensbeschouwing, seksuele geaardheid, beperking, leeftijd en geslacht. En ook met de privacy van gegevens. Om dit te realiseren nemen we het hele traject rondom werving, selectie en doorstroom van personeel onder de loep en dit ontwikkelen we door, waar nodig. Daarnaast we kijken naar hoe we ons werk organiseren en welke aanpassingen daarop nodig zijn.

Hoe realiseren we dit:

- We onderzoeken hoe we voorkeursbeleid kunnen vormgeven, wat hierin wenselijk is of juist niet (motie 20M149). Dit beleid ontwikkelen we samen met de organisatie. Hierbij kijken we waarop het zich moet richten en voor welke functies en doelgroepen. Daarbij bepalen we wat wel of niet werkt en wat nodig is om hiervan eigenaar en deelgenoot te worden.
- We stellen een uitvoeringsplan 'diverse en inclusieve organisatie' op. Onderdeel hiervan is per cluster te bepalen wat nodig is en aan de hand hiervan een actieplan op te stellen hoe het cluster bijdraagt aan de ambitie en ook welke consequenties dit heeft voor het cluster. In deze actieplannen staat vermeld wat de opgave is per cluster, welke acties worden ingezet om doelstellingen per cluster te realiseren en welke organisatie en uitvoering daarbij passen. Het actieplan betreft zowel het onderdeel divers personeelsbestand als een inclusieve cultuur binnen de clusters. De clustermanagers rapporteren elk kwartaal aan de ambtelijk opdrachtgever over de stand van zaken rondom de doelstellingen en acties uit het clusteractieplan. De ambtelijk opdrachtgever rapporteert op organisatiedoelstellingen richting de bestuurlijk opdrachtgever.
- P&O stelt richtlijnen en kaders op die de verandering faciliteren. Zo krijgen bijvoorbeeld de clusters ondersteuning vanuit P&O om inclusief te denken, werken, werven en selecteren. Hier valt bijvoorbeeld onder: inclusieve vacatureteksten, website, diverse netwerken waarin vacatures uitgezet kunnen worden, diverse selectiecommissies, recruiters, gespreksvaardigheden. Maar ook op onderdelen als gelijke beloning.
- Vasthouden en doorstromen. Diverse medewerkers aannemen is één ding, ze vasthouden en gelijke kansen bieden op doorontwikkeling vraagt wat anders. Dit wordt een belangrijk onderdeel van het uitvoeringsplan diverse en inclusieve organisatie. We halen actief op in de organisatie wat medewerkers nodig hebben, maar we kijken ook terug waarom oud-medewerkers de organisatie hebben verlaten. We vragen om voortdurend feedback en advies, zodat we daarvan leren en veranderen in de organisatie. Daarnaast denken we hierbij aan loopbaanbegeleiding en het inzetten van ambassadeurs en werken met succesvolle voorbeelden.
- Het realiseren van een diverse organisatie vraagt mogelijk ook om het creëren van plekken of passend maken van werkplekken en faciliteiten. De komende tijd onderzoeken we of het nodig is om ruimte te creëren om instroom te bevorderen of plekken te creëren voor bijvoorbeeld jong talent (vervolg traineeprogramma), mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en/of mensen met een beperking. Zo hebben we als gemeente ook de wettelijke taak om de banenafpraak na te komen. Hierbij vragen we input én feedback van medewerkers die hier kennis van en ervaring mee hebben.

Communicatie is in dit gehele proces essentieel en dient verankerd te worden op elk onderdeel. Hoe communiceren we binnen de organisatie naar en met elkaar, wat wordt de norm van communicatie. Niet alleen intern maar ook extern.

We gaan door met de aanbevelingen uit het rapport van de Universiteit van Tilburg, deze krijgen een plek in het uitvoeringsplan diverse en inclusieve organisatie. We gaan informatie en input ophalen uit de organisatie. Hierbij gaat het specifiek over:

- Sollicitanten en ontwikkeling: vermogen om in de toekomst een bijdrage te leveren
- Pas methoden toe die zo goed mogelijk beeld geven van wat medewerkers en sollicitanten kunnen (selecteren zonder vooroordelen)
- Formaliseer sollicitatie- en beoordelingsprocedures
- Zorg tijdens sollicitatiegesprekken voor een open en vertrouwde sfeer
- Schrap het hanteren van stigmatiserende methodes
- Zoek aansluiting bij mensen met een niet westerse achtergrond en bij vrouwen op de arbeidsmarkt om hen te interesseren voor vacatures bij de gemeente
- Kijk naar de lonen of daar geen ongelijkheid in zit.

2. Een inclusieve organisatiecultuur

In een inclusieve organisatie komen alle (toekomstige) medewerkers, ongeacht culturele achtergrond, levensbeschouwing, leeftijd, geslacht, geaardheid of beperking, tot hun recht. Hiervan moeten we ons voortdurend bewust zijn. We respecteren alle medewerkers, waarderen verschillen, omdat deze nodig zijn om voor het werk te benutten en het werk te verbeteren. Een inclusieve organisatie vraagt ook om een inclusieve cultuur. Het is een belangrijke factor in het wel of niet succesvol zijn als inclusieve organisatie. Alle medewerkers leveren naar vermogen een bijdrage aan de realisatie van de doelen van de organisatie. We leren van elkaar en inspireren elkaar door de verscheidenheid van inzichten en kennis.

Dit willen we realiseren door:

- Heldere waarden en normen en gedragsregels van de organisatie met elkaar (college, top, medewerkers) bepalen. Inclusie is de norm, dat betekent respect voor elkaar in de eerste plaats en ruimte bieden dat je mag zijn wie je bent en ruimte om je te uiten en ideeën in te brengen. Dit vraagt om een werkcultuur waarin mensen zich openstellen voor elkaar en er ruimte is voor verschillen en bewustwording dat we gelijkwaardig zijn, maar niet altijd gelijkwaardig worden behandeld. Dit vraagt bewustwording en gedragsverandering van iedereen, in de dagelijkse omgang met elkaar, in inclusief samenwerken en communiceren. Essentieel hierbij is dat we voortdurend actief om feedback vragen.
- Om te weten waar verbetering op nodig, moeten we weten waar we nu staan. We laten, na instemming van de Ondernemingsraad (OR), een 0-meting inclusieve organisatiecultuur uitvoeren door middel van de Nederlandse InclusiviteitsMonitor (motie 20M116). Vervolgens monitoren we dit jaarlijks.
- Het vergroten van bewustwording binnen de organisatie over inclusie en diversiteit is essentieel op alle niveaus. Naast onderwerpen als onbewuste vooroordelen, uitsluiting, gelijkwaardigheid, gaat het ook om de waarden van onze organisatie en hoe we met elkaar omgaan. Hoe we met elkaar het gesprek aangaan en de meerwaarde die we in elkaar zien en het besef dat een inclusieve organisatie van ons allemaal is. Dit doen we o.a. door trainingen en lezingen, maar juist ook door aan te sluiten bij de dagelijkse praktijk/overleggen, we vragen om feedback en blijven leren als organisatie.
- De meldingsbereidheid van pesten, uitsluiting, discriminatie gaan we vergroten. We onderzoeken wat hiervoor de beste manier en plek is. We halen actief op bij medewerkers (van verschillende niveaus en achtergronden) die bij ons werken wat hun ervaringen hiermee zijn. Ook bevragen we oud-medewerkers die niet meer werkzaam zijn bij de gemeente wat zij hadden gewenst in de tijd

dat ze bij ons werkten. Het is in ieder geval een werkwijze met een helder handelingskader en waarbij we leren van de incidenten en we het geleerde omzetten naar structurele verandering. Een inclusieve organisatie gaat met vallen en opstaan, dan moet er ruimte zijn om met elkaar te leren en verbeteren.

- Aandacht voor fysieke en facilitaire aanpassingen zijn ook essentieel voor een inclusieve organisatie. Hierbij vragen we medewerkers om input, zodat we weten wat de behoefte is.

We willen met elkaar de voortgang monitoren via een dashboard in samenwerking met O&S. Als blijkt dat de gekozen aanpak onvoldoende bijdraagt aan de beoogde resultaten, gaan we de aanpak heroverwegen en aanpassingen doorvoeren. We betrekken nadrukkelijk externe expertise en partners hierbij.

3. Randvoorwaarden voor succes (context)

Deze bestuursopdracht wordt omgezet in een uitvoeringsplan diverse en inclusieve organisatie. Met dat uitvoeringsplan zetten we concrete en gerichte stappen naar een diverse en inclusieve organisatie, waarbij we ook bepalen welke doelstellingen hiervoor nodig zijn. Maar een uitvoeringsplan alleen is niet voldoende. Belangrijke randvoorwaarden om de ambitie te realiseren zijn onder andere:

Inclusief Leiderschap

Inclusie is gebruik maken van en inzicht hebben in de verschillen tussen mensen en potentiële medewerkers. Het is een houding, het is gedrag, het vraagt om een open cultuur. Dat verander je niet zomaar en ook niet door het in plannen en cijfers te vatten. Het vraagt dagelijkse bewustwording, het raakt iedereen in de organisatie. Een inclusieve organisatie valt of staat met voorbeeldgedrag van bestuur en management: inclusief leiderschap. Dat het management gelooft in inclusie, dit uitdraagt, een open sfeer creëert en hierin zichtbaar is.

Een inclusieve organisatie vraagt een blik naar buiten

Met de partners in de stad willen we een lerende context, een lerende stad, creëren. We zoeken actief de samenwerking op dit thema en laten externe partijen en experts met ons meekijken, maar ook naar zichzelf kijken. Divers en inclusief willen we zelf zijn als organisatie, maar dat vragen we ook van onze uitvoeringsorganisaties en partners. We verankeren het in beleid en in opdrachten naar onze uitvoeringsorganisaties en opdrachtnemers.

Kortetermijnacties en lange termijn investeren en veranderen

Het worden van een diverse en inclusieve organisatie is een veranderproces van jaren. Dat vraagt om stappen op korte termijn en om een lange adem en investeren op de lange termijn. Het moet de komende jaren hoog op de agenda staan en blijven, van zowel het bestuur als de organisatie. Alleen dan kan verandering plaatsvinden en geborgd worden.

4. Organisatie en uitvoering

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 (op dit moment, vanwege omstandigheden, voor deze bestuursopdracht tijdelijk waargenomen door de programmamanager Inclusief Arnhem).

De bestuursopdracht kan alleen gerealiseerd worden met inzet van de gehele ambtelijke organisatie. Er is echter wel sturing nodig om de ambitie van de bestuursopdracht te realiseren. Daarom stellen we onder de ambtelijk opdrachtgever een 'Diversity Officer' aan die de organisatie op weg helpt om een verandering/cultuuromslag te maken en een bijdrage te leveren dat inclusie onderdeel van ons DNA wordt. Deze Diversity Officer krijgt het mandaat om de verandering te realiseren, om richting en sturing te geven aan de veranderingen die in de organisatie als geheel en de afzonderlijke clusters nodig zijn. En ook om de voortgang te monitoren en waar nodig bij te sturen. De Diversity Officer legt direct verantwoording af aan de ambtelijk opdrachtgever. En krijgt de opdracht om het uitvoeringsplan diverse en inclusieve organisatie op te stellen en tot uitvoering te brengen. Onderdeel hiervan is de opdracht om tot actieplannen per cluster te komen. de organisatie die nodig is voor het uitvoeren ervan. Dit bepalen we zodra de Diversity Officer is gestart. De Diversity Officer werkt nauw samen met het programma Inclusief Arnhem.

Om van bestuursopdracht naar uitvoeringsplan te komen en korte- en langetermijnstappen te zetten hebben we in het dossier voor de perspectiefnota een claim 'Diversity Officer' opgenomen van 3 x een bedrag van € 100.000 in de eerste drie jaarschijven (2021, 2022, 2023). Daarnaast stellen we structureel vanaf 2021 € 50.000 beschikbaar voor 'inclusieve gemeentelijke organisatie'. Het realiseren van deze verandering vraagt langetermijninvesteringen. We maken in het overdrachtdossier naar een volgende coalitie, na de gemeenteraadsverkiezingen 2022, inzichtelijk wat de komende jaren als investering nodig is.

Naast het diverser en inclusiever maken van onze eigen organisatie, gaan we in het programma Inclusief Arnhem kijken hoe we deze opgave ook samen kunnen oppakken met partners, opdrachtnemers en bedrijven in de stad. Veel andere organisaties hebben ook de ambitie om een diverse en inclusieve organisatie te zijn. Door de handen ineen te slaan, kunnen we als stad een gezamenlijke bredere boodschap uitdragen dat we samen werken aan een inclusieve stad.

We informeren de gemeenteraad halfjaarlijks over de voortgang op de organisatie doelstellingen.