



Nijmegen

Gemeente Nijmegen

Uitvoeringsplan Diversiteit en Inclusiviteit

Divers is Sterk



2 juli 2018



Inhoudsopgave

INHOUDSOPGAVE	2
INLEIDING	3
AMBITIE	3
HOE STAAN WE ER NU VOOR?	3
1. BEWUSTWORDING	5
Bewustwordingsprogramma	5
2. ACTIES EN MAATREGELEN.....	5
Instroom	6
Doorstroom/behoud van talent	7
Uitstroom	8
3. UITVOERING	9



Inleiding

Diversiteit en inclusiviteit zijn sleutels voor een toekomstbestendige organisatie. De Raad heeft met het vaststellen van de Regenboogagenda 2017-2019 haar ambities voor de stad uitgesproken, en heeft gevraagd dit ook voor de eigen organisatie te doen (practice what you preach). Op basis van de gegevens die we hebben, zijn we al op de goede weg. Toch vinden we dat er altijd meer aandacht kan en moet zijn voor diversiteit en inclusiviteit. Daarom zetten we bewust een aantal maatregelen in om dit te vergroten in onze organisatie. Diversiteit richt zich op verscheidenheid en een mix van verschillende medewerkers in een organisatie. Inclusiviteit gaat over gedrag, waarde en spelregels, hoe om te gaan met diversiteit in een organisatie, zodat iedereen vanzelfsprekend kan zijn wie hij/zij is.

In juli 2017 is de eerste stap gezet door middel van een startnotitie, waarin een overzicht gegeven is van de diversiteit in onze organisatie, wat we al doen om diversiteit en inclusiviteit te vergroten en welke stappen we nog meer kunnen zetten. In dit uitvoeringsplan worden de maatregelen uit de startnotitie en de implementatie in de organisatie verder uitgewerkt. We doen dit aan de hand van bewustwording én de drie pijlers van het personeelsbeleid: instroom, doorstroom, uitstroom.

Ambitie

Gemeente Nijmegen wil een diverse en inclusieve organisatie zijn, waar ruimte is voor iedereen en waar we mensen inzetten op hun talenten. Dit bereik je door een organisatie te creëren waarin iedereen zich veilig voelt om te zijn wie hij/zij is.

Een diverse personeelssamenstelling is cruciaal voor de toegankelijkheid en effectiviteit van een organisatie die een maatschappelijk doel dient. Wij zetten daarom in op diversiteit in de breedste zin van het woord. Hoewel diversiteit niet altijd te beïnvloeden is, draagt bewustwording door het hebben en uitdragen van beleid op het gebied van diversiteit en inclusiviteit wel degelijk bij. Daarnaast zorgt het ervoor dat je de kennis en kwaliteit van je producten kunt vergroten. We werken immers voor de hele stad en willen alle doelgroepen kunnen bereiken en begrijpen.

Samenvattend is het onze ambitie om een sociale en slimme organisatie te zijn die goed presteert, en dat bereik je door een diverse en inclusieve organisatie te zijn, nu en in de toekomst. Beide thema's zijn daarom een belangrijk onderdeel van de HRM-agenda.

Hoe staan we er nu voor?

In de startnotitie Diversiteit zijn de twee pijlers beschreven, waar we op inzetten om diversiteit en inclusiviteit te vergroten: Practice what you preach (beleid dat we vragen aan de stad, moeten we ook van toepassing verklaren op onze eigen organisatie) en een organisatie die past bij de behoeften van de Nijmeegse samenleving (we willen in de organisatie de Nijmeegse werkzame beroepsbevolking (25 – 67 jaar) in al haar facetten¹ als referentie beschouwen).

¹ We kiezen bewust voor de werkzame beroepsbevolking vanaf 25 jaar, zodat studenten hier niet in meegenomen worden. Studenten vormen immers een relatief homogene (en tijdelijke) populatie die niet per definitie representatief is voor de rest van de inwoners van de stad.



In een groot netwerk van inwoners, bedrijven, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen en de gemeente wordt invulling gegeven aan de opgaven van de stad.

Wij zijn een complexe en politiek-bestuurlijke organisatie met een breed pakket aan taken en werkzaamheden op zowel mbo, hbo als wo-niveau. Een organisatie die oog heeft voor de talenten van de eigen medewerkers.

De stad verandert en vraagt om een gemeente die meebeweegt met de opgaven die er liggen. We ontwikkelen ons daarom tot een wendbare organisatie.

Dit doen we door te sturen op in- door- en uitstroom van het personeelsbestand, waarbij onze medewerkers vitaal en duurzaam inzetbaar zijn en blijven.

Onze organisatie is dus volop in ontwikkeling. We zijn in beweging van verkokering naar één gemeente. Van een hiërarchische organisatie naar een netwerkorganisatie die goed samenwerkt in de stad. Van een wat logge organisatie naar een wendbare organisatie. En van eenvormigheid naar een divers personeelsbestand; passend bij de behoeften van de stad.



1. Bewustwording

Het belangrijkste aspect van diversiteit en inclusiviteit in een organisatie is bewustwording. Pas wanneer leidinggevend en medewerkers de voordelen van een diverse en inclusieve organisatie zien, hebben maatregelen een kans van slagen. Zonder bewust te zijn van diversiteit loop je als organisatie het risico om hetzelfde type medewerker aan te trekken. We zijn juist op zoek naar diversiteit in talenten en competenties, om te voorkomen dat elke nieuwe medewerker een kopie is van de medewerkers die al werkzaam zijn in de organisatie.

Bewustwordingsprogramma

Bewustwording is niet alleen noodzakelijk om het belang van inclusie en diversiteit in te zien en een diversiteitsbril op te zetten bij het aantrekken van nieuwe medewerkers, maar ook om de bestaande diversiteit te behouden.

Een organisatie met een grote diversiteit aan medewerkers vraagt om een cultuur waarin iedereen zich veilig, welkom en geaccepteerd voelt. Sociale veiligheid is een belangrijk aspect van een inclusieve organisatie waar ruimte is voor iedereen.

In het kader van Leren & Ontwikkelen, onderdeel van de HRM-agenda, wordt een programma opgezet. Hierin komen verschillende thema's, in samenhang met elkaar, aan bod. Ook de thema's diversiteit en inclusiviteit zullen hier onderdeel van uitmaken.

Alle medewerkers en leidinggevend krijgen de mogelijkheid dit programma te doorlopen. Tevens wordt het een onderdeel van het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers en leidinggevend.

Bewustwording creëer je echter niet door eenmalig een programma aan te bieden, maar juist door er periodiek aandacht aan te blijven besteden.

Een eerste stap naar bewustwording op het gebied van diversiteit en inclusiviteit is gezet op 11 januari 2018, met het tekenen van het Charter Diversiteit. Hiermee verklaren we dat we ons actief inzetten voor meer diversiteit en inclusief op de werkvloer. Het bewustwordingsprogramma is aangedragen als één van de maatregelen die wij gaan inzetten om dit te bewerkstelligen.

Een dergelijk programma vraagt veel van de organisatie, en wordt daarom ook ingestoken als een meerjarenplan, maar wel als een proces waar we continu mee bezig zullen zijn. Het streven is om diversiteit en inclusie volledig te integreren in onze werkwijze en in te bedden in al onze HR-instrumenten.

2. Acties en maatregelen

Hieronder volgen diverse acties en maatregelen, naast het bewustwordingsprogramma, die we gekoppeld hebben aan instroom, doorstroom/behoud en uitstroom. Hiermee maken we een start met het integreren en inbedden van diversiteit in onze organisatie.



Instroom

- Voorgesprek: Voordat een resultaatopdracht of vacature wordt uitgevraagd, is het van belang om te bepalen wat voor een medewerker we zoeken voor de werkzaamheden: welke competenties moet iemand hebben, welke vaardigheden, wat voor type persoon kunnen wij goed gebruiken in ons team (kleurentheorie Insights), op welke manier kan iemand een goede aanvulling zijn op de medewerkers die we al hebben?

Strategische Personeelsplanning (SPP)² speelt een grote rol in het bepalen welke talenten we nodig hebben in de organisatie. Daarbinnen streven we naar een zo divers mogelijke samenstelling van de teams.

In dit voorgesprek is een rol weggelegd voor de leidinggevende, die zowel op inhoud als persoon kan bepalen welke aanvulling op het team er nodig is. De P&O-adviseur heeft hierin een coachende rol richting leidinggevende.

- Werving en selectie: We benoemen werving en selectie als specialisme van twee P&O-adviseurs, voor wat betreft de instroom van nieuwe medewerkers (externe vacatures). Op deze manier kunnen we diversiteit waarborgen en de procedure zorgvuldig uitvoeren, zowel bij de medewerkers die in vaste dienst komen, als bij tijdelijke medewerkers. Externe arbeidsmarkt communicatie is hierin ook belangrijk.
- Verspreiding van vacatures: De P&O-adviseurs die zich richten op de werving en selectie van nieuwe instroom hebben de taak een groot kwalitatief netwerk op te bouwen. Zo kan er per vacature bekeken worden waar deze onder de aandacht gebracht moet worden om de juiste persoon te kunnen vinden. Zij gaan inzetten op het actief benaderen van diverse doelgroepen door te werven in specifieke netwerken en de contacten met opleidingsinstellingen te intensiveren.

Vanaf september 2018 gebruiken we een standaard organisatiebeschrijving in elke externe vacature, waarin we benadrukken dat wij een interessante organisatie zijn, waar iedereen welkom is.

- Matchingscommissie: We zorgen voor een zo divers mogelijke samenstelling van de matchingscommissie, bij zowel resultaatopdrachten als externe vacatures, om een eenzijdige match te voorkomen. Daarnaast stellen we verplicht dat de leden van de matchingscommissie met elkaar voor bespreken naar wat voor type persoon er wordt gezocht. Dit biedt een transparante methode om de juiste persoon op de juiste plek te krijgen en daarmee het beste resultaat te behalen in ons gezamenlijke werk voor de stad.

Voorbeeld: diversiteit in het Traineeprogramma

Bij de werving van de eerste lichting trainees hadden we het thema diversiteit nog minder scherp op ons netvlies. Dit leidde tot een groep van 7 universitair geschoolde trainees met een westerse achtergrond, waarvan 6 vrouwen en 1 man.

Bij de werving van de tweede groep echter hebben we de diversiteitsprincipes zwaarder mee laten wegen, zowel in de verspreiding van de vacature als in de sollicitatieprocedure. Het resultaat: een groep van 10 trainees, waarvan de helft WO- en de andere helft HBO opgeleid is, die uit 6 mannen en 4 vrouwen bestaat en waarvan er 2 een niet-westerse achtergrond hebben.

Met een minimale inspanning hebben we hier een groot resultaat bereikt.



- **Introductiedag:** Tijdens de introductiedag voor nieuwe medewerkers hebben we veel aandacht voor de sociale veiligheid van onze medewerkers. Alle medewerkers moeten zich welkom voelen in onze organisatie, zich geaccepteerd voelen en kunnen zijn wie ze zijn. Op verschillende momenten zal dit worden benadrukt.

Doorstroom/behoud van talent

Diversiteit is niet alleen belangrijk bij het aantrekken van nieuwe medewerkers, maar ook voor de medewerkers die al werkzaam zijn in de organisatie. Binnen afdelingen, bureaus en teams is een diverse samenstelling ook nodig om te kunnen voldoen aan de sociale en slimme organisatie die we willen zijn.

Het inzetten van talent en mensen in hun kracht zetten is hierbij cruciaal. En tevens het accepteren dat niet iedereen hetzelfde is en we met de veelheid aan talent juist de diversiteit creëren die onze organisatie nodig heeft.

We doen er al het nodige voor in de organisatie en gaan dit nog verder uitbreiden.

- **Oversteek:** Het doel van Oversteek is dat de medewerker regie heeft over zijn/haar loopbaan en de kans krijgt om werk te zoeken dat past bij zijn/haar talenten. Dit bevordert een betere afstemming tussen werk en ambities op de korte termijn en duurzame inzetbaarheid op de langere termijn. Ook vergroot het de interne mobiliteit in de organisatie, waardoor een betere spreiding van diversiteit ontstaat.
- **Talentprofiel:** We gaan meer inzetten op de zichtbaarheid van talenten. Op termijn gaan we, binnen de kaders van Oversteek, werken met een talentprofiel voor elke medewerker. In dit profiel maakt de medewerker inzichtelijk welke talenten hij/zij heeft en waarop hij/zij bevraagd kan en wil worden. Ook in de resultaatopdrachten zal naar specifieke talenten gevraagd worden, om zo tot een goede match te kunnen komen.

Per 1 september 2018 wordt het reactieformulier van Oversteek aangepast, met de toevoeging: Welke extra talenten – buiten de opdracht om – neem je nog meer mee?

- **Prikkelende activiteiten:** Het is belangrijk om – organisatiebreed – de aandacht te blijven vestigen op inclusiviteit en diversiteit. We gaan lezingen en workshops organiseren, om mensen meer bewust te maken van het belang van deze thema's. Hoe vaker mensen erop geattendeerd worden, des te beter het blijft hangen.
- **Coachingsnetwerk:** Het werken met interne coaches levert zowel voordelen voor de werkgever als voor medewerkers op. Het doel van het interne coachingsnetwerk is het vergroten van de persoonlijke effectiviteit en het inzicht in talenten van medewerker in de werkomgeving, door het voeren van het goede gesprek. Het is laagdrempelig omdat het collega's zijn en het biedt medewerkers tools om de talenten (beter) in te zetten in de werksituatie. Ook als medewerkers aanlopen tegen problemen in diversiteit binnen hun team kan de coach daar een rol in spelen om te komen tot een oplossing. Dit draagt bij aan het zelfbewustzijn, wat een gunstig effect heeft op het werkgeeluk van medewerkers. In mei 2018 start een pilot met het coachingsnetwerk.



- Secundaire arbeidsvoorwaarden: Houding en gedrag is belangrijk, maar ook concrete faciliteiten kunnen bijdragen aan het behoud van een diverse personeelssamenstelling. Zo moeten alle dienstgebouwen toegankelijk zijn voor mensen die minder goed ter been zijn, en we stellen multifunctionele ruimtes beschikbaar die dienst kunnen doen voor mensen die een moment van stilte nodig hebben, bijvoorbeeld om te mediteren of te bidden. Tevens hebben we EHBO-ruimtes die ook als kolfruimte gebruikt kan worden.
- Panel (nieuwe) medewerkers: Om ervoor te zorgen dat we tijdig inspringen op behoeften van medewerkers, stellen we een panel in van (nieuwe) medewerkers. We bespreken met hen hoe het werken bij de gemeente bevalt, wat goed gaat, maar vooral ook wat ze nog missen en wat ze nodig hebben om het werken bij de organisatie aantrekkelijk te houden. We gaan onderzoeken of dit panel samengevoegd kan worden met de klankbordgroep Oversteek die wordt ingericht.

Uitstroom

- Generatiepact: We kiezen ervoor om de regie op het invullen van de ruimte die vrijkomt als gevolg van het generatiepact centraal te beleggen bij één van de afdelingshoofden. Hij/zij brengt alle voorstellen in bij de plaatsingscommissie. Dit om de diversiteit te bewaken, maar ook om – in het kader van Strategische Personeels Planning – de juiste keuzes te maken waar we jongeren een plek bieden/onze talenten kunnen inzetten.
- Uitstroombeleid: We hebben op dit moment nog geen beleid op uitstroom, maar we gaan in de komende periode nader onderzoeken wat hier de toegevoegde waarde van is.
- Exitgesprekken: Met elke medewerker die de organisatie verlaat, is het van belang om een exitgesprek te voeren. In dit soort gesprekken kunnen we feedback krijgen waar we als organisatie van kunnen leren, ook in het kader van diversiteit.

Het initiatief voor dit gesprek ligt bij de leidinggevende en vindt in principe plaats tussen leidinggevende en medewerker. Relevante en/of opvallende zaken worden door de leidinggevende teruggekoppeld aan P&O.

Tevens kan een exitgesprek van nut zijn voor de oplading van een werving- en selectieprocedure, door de medewerker hele gerichte vragen te stellen over de werkzaamheden die de medewerker achterlaat en wat voor type persoon dit werk het beste kan uitvoeren.

Uit deze gesprekken kunnen we jaarlijks een beeld genereren van de redenen van uitstromende medewerkers.



3. Uitvoering

We realiseren ons dat een bewustwordingsprogramma en de hierboven beschreven acties en maatregelen veel vragen van de organisatie en dat het tijd gaat kosten om alles in te voeren. We nemen die tijd hier dan ook voor, maar maken wel direct een start met het invoeren van enkele maatregelen.

Samengevat zijn er diverse punten waar we ons actief op gaan richten:

- Bewustwordingsprogramma voor alle leidinggevenden en medewerkers.
- Aanpassen werving- en selectieprocedure door twee P&O adviseurs te benoemen die de werving en selectie van externe vacatures voor de hele organisatie gaan verzorgen. Zij gaan bouwen aan een groot netwerk en gaan gericht per vacature werven.
- Het behouden van talenten in de organisatie, door meer in te gaan zetten op talentmanagement en frequent input te vragen aan (nieuwe) medewerkers waar zij behoefte aan hebben in hun ontwikkeling.
- Leren van medewerkers die onze organisatie verlaten door het voeren van exitgesprekken.
- De plaatsen die vrij komen in de organisatie, bijvoorbeeld door het generatiepact, vanuit een centrale regierol belegd bij één van de afdelingshoofden, invullen.