



Den Haag

dienst: dienstcode

Retouradres: Postbus 12600, 2500 DJ Den Haag

Aan: de Gemeenteraad

Ons kenmerk

BSD/10125581

RIS309079

Contactpersoon

Directeur P&O, Marijke Stroucken

Dienst

Bestuursdienst

Afdeling

Directie PenO

Telefoonnummer

14070

E-mailadres

Marijke.stroucken@denhaag.nl

Datum

6 juli 2021

Onderwerp

Diversiteit en inclusie

Het college maakt werk van diversiteit en inclusie. Dat is vastgelegd in het coalitieakkoord 2019-2022 - Samen voor de stad (RIS304121). We werken aan diversiteit, inclusie, integratie en emancipatie in de stad. Het realiseren van de ambities in de stad, vereist dat we ook in onze organisatie investeren in diversiteit en inclusie en dat we onze verantwoordelijkheid als werkgever nemen en een voorbeeld stellen voor andere werkgevers. Diversiteit en inclusie maakt de komende jaren dan ook onderdeel uit van ons strategisch personeelsbeleid. Buiten winnen is binnen beginnen.

Den Haag kent een grote diversiteit in inwoners en opgaven. Diversiteit gaat over meer dan alleen afkomst, geartheid of geloof. Het gaat om alle zichtbare en onzichtbare verschillen die ons allen tot unieke individuen maken. Om tot de beste resultaten te komen voor de stad is het belangrijk dat we deze diversiteit terugzien in onze organisatie. Hoe kunnen we er anders voor zorgen dat we de taal van de stad goed spreken, ons goed in kunnen leven en dus weten wat er nodig is en datgene doen wat gevraagd wordt? Op dit moment zien we de diversiteit nog niet op alle plekken in onze organisatie voldoende terug. Daarom wil het college ook in de komende periode blijvend inzetten op diversiteit en inclusie. Belangrijk is dat we hierbij zowel werken aan de organisatie(cultuur) als het bekrachtigen en versterken van de individuele medewerker.

Leeswijzer

In deze raadsmededeling kijken we terug op het beleid dat we de afgelopen jaren hebben gevoerd, informeren we u over de staat van diversiteit en inclusie op dit moment en nemen we u mee in onze ambities en daaruit voortvloeiende acties om een divers samengestelde organisatie te zijn met een inclusieve werkcultuur.

Terugblik

Met de diversiteitsaanpak gemeentelijke organisatie (RIS 292385, maart 2016) werd ingezet op een brede en offensieve diversiteit- en inclusieaanpak. Met de aanpak is expliciet gewerkt aan drie hoofddoelen: (1) inclusief leiderschap, (2) inclusieve werkcultuur en (3) werving, behoud en doorstroom. Per hoofddoel volgt een terugblik

(1) Inclusief leiderschap

Er is ingezet op inclusief leiderschap. Dit is gedaan door het op vrijwillige basis aanbieden van bewustwordings- en trainingsmodules aan leidinggevendenden. Verder is jaarlijks een gemeentebreed seminar georganiseerd voor leidinggevendenden om hier bewustwording op te creëren en zijn sponsors op diversiteit en inclusie in de top van de organisatie gevonden.

(2) Inclusieve werkcultuur

Er is met diverse bewustwordingscampagnes en interventies geïnvesteerd in de inclusieve werkcultuur. Op relevante dagen, zoals Diversity Day, zijn acties opgezet om diversiteit te vieren. Met het aanbieden van leer- en ontwikkelaanbod op diversiteit en inclusie zijn leidinggevendenden en medewerkers bewust gemaakt op wat een inclusieve werkcultuur is, wat het van hen vraagt en hoe ze daar gezamenlijk aan kunnen werken. Eind 2020 is voor leidinggevendenden en medewerkers een kennisplatform diversiteit en inclusie opgezet. Dit platform geeft een handelingsperspectief hoe te werken aan een inclusieve werkcultuur en wat medewerkers individueel en in teamverband daarin kunnen doen. In het medewerkerstevredenheidsonderzoek is expliciet uitvraag gedaan naar de ervaren diversiteit en inclusie.

Er is geïnvesteerd in een viertal medewerkersnetwerken, namelijk Jong Den Haag, Den Haag Pride, Onbeperkt Inclusief en het Netwerk Neurodiversiteit (een nieuw netwerk, dat begin 2021 is ontstaan). Deze netwerken verdienen een bijzondere benoeming, omdat deze netwerken ook bijdragen aan de inclusieve werkcultuur. De netwerken zijn ook gesprekspartner in het vormen en evalueren van ons beleid en de aanpak.

(3) Werving, behoud en doorstroom

Er zijn voor drie doelgroepen streefcijfers ingesteld; jongeren (onder 35 jaar), vrouwen in hogere functieschalen (S14+) en medewerkers met een niet westerse migratieachtergrond in de functieschalen 10 t/m 14.

Jongeren (tot 35 jaar)	Vrouwen	Medewerkers met een niet-westerse achtergrond
50% van de instroom is jonger dan 35 jaar.	40% van de instroom op functieschaal 14 en hoger is vrouw	20% van de instroom op functieschaal 10-13 heeft een niet westerse achtergrond 40% van de instroom vanaf functieschaal 14 heeft een niet westerse achtergrond

Beoogd werd om op deze manier de aandelen van deze groepen in de organisatie te vergroten. Voor deze groepen is gekozen omdat er destijds sprake was van ondervertegenwoordiging. Wat betreft leeftijd steeg de gemiddelde leeftijd van de gemeentelijke organisatie richting 50 jaar en ouder.

Er is veel aandacht besteed aan arbeidsmarktcommunicatie en er is een diversiteitsstatement opgenomen op werkvoordenhaag.nl. Een management development-traject is aangeboden om doorstroom te stimuleren (S14+) en er is ingezet op het aanbieden van stage- en werkervaringsplekken. Ook zijn traineeshipprogramma's aangeboden waarbij 50% van de instroom een niet westerse migratieachtergrond had en is o.a. met een gemeentelijke sollicitatiecode een stevigere basis gelegd voor een inclusieve werving en selectie. Daarnaast is er geëxperimenteerd met nieuwe instrumenten, zoals bijvoorbeeld de pilot "nudging" van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Sinds 1 januari 2016 zetten we anoniem solliciteren structureel in voor functies op de functieschalen 10 tot en 14 (RIS292385).

Hoe staan we er nu voor?**Samenstelling personeelsbestand**

Er werken ruim 9000 medewerkers op een grote diversiteit aan taken en werkzaamheden binnen de gemeente Den Haag. In de samenstelling van het personeelsbestand zien we dat er sprake is van groei en ontwikkeling. Op drie onderdelen blijven we achter of kwetsbaar: jongeren, vrouwen in hogere schalen, en culturele diversiteit vanaf functieschaal 12.

- het aandeel jongeren is de afgelopen jaren gegroeid van 13 procent naar 20 procent. De gemiddelde leeftijd bedraagt inmiddels 46,9 jaar. Hoewel deze ontwikkeling gunstig is weten we dat het aandeel jongeren regelmatig terugvalt. Voor onder andere de toekomstbestendigheid van de organisatie is dit niet wenselijk.
- de organisatie bestaat voor 53% uit vrouwen en 47% mannen. Het aandeel vrouwen in schaal 14 en hoger is toegenomen van 29% naar 38%. Het aandeel vrouwen in schaal 16 en hoger blijft met 28% achter.
- gemeentebreed heeft 28% van onze medewerkers een niet westerse migratieachtergrond. Dit is een toename van 5% ten opzichte van 2015. Hoewel we ook in de top van de organisatie meer diversiteit zien, ontwikkelt het aandeel boven functieschaal 12 zich niet of onvoldoende.

Om inzicht te krijgen in de samenstelling van het personeelsbestand op basis van culturele achtergrond wordt gebruik gemaakt van de Barometer culturele diversiteit. In 2018 heeft de gemeente Den Haag meegedaan aan de pilot in samenwerking met het ministerie van Sociale Zaken en het CBS. Met het opnieuw laten uitvoeren van de Barometer in 2020 hebben we verdiepend inzicht verkregen in de huidige culturele diversiteit in ons personeelsbestand. De uitkomsten van de barometer zijn opgenomen in onderstaande tabel.

Migratieachtergrond werknemers Gemeente Den Haag naar functieschaal in %, 1 juli 2020¹				
	Totaal	Migratieachtergrond		
		Nederlandse achtergrond	westerse achtergrond	niet-westerse achtergrond
Totaal	100	63	9	28
Functieschaal				
1 - 6	100	47	7	45
7 - 8	100	54	8	37
9	100	65	9	26
10 - 11	100	72	11	17
12 of hoger	100	81	10	9

Bron: CBS

¹ Er kan bij de cijfers in de tabel sprake zijn van afrondingsverschillen

Den Haag als inclusieve werkgever?

Het medewerkerstevredenheid onderzoek (MTO) van eind 2019 laat zien dat er zichtbare en meetbare stappen zijn gezet in het zijn en blijven van een inclusieve organisatie. Er is sprake van een positieve ontwikkeling ten opzichte van het MTO uit 2016. Er is ook ruimte voor verdere ontwikkeling, zo blijkt uit:

- 53% van de respondenten geeft aan dat iedereen erop kan rekenen dat ze op gelijke wijze worden behandeld.
- 60% van de respondenten geeft aan dat verschillende denkbeelden en perspectieven gewaardeerd worden. Bij sommige groepen is dit zelfs minder, zoals de trainees (die vaker een niet westerse migratieachtergrond hebben).
- 54% van de respondenten geeft aan dat de gemeente haar best doet om gelijke kansen voor iedereen te scheppen.
- 51% van de medewerkers antwoordt positief op de vraag of zij zich gewaardeerd voelen.
- 9% van de medewerkers geeft aan discriminatie te ervaren op de werkvloer.

Uit het doelmatigheidsonderzoek naar het imago van de gemeente als modern, aantrekkelijk en inclusief werkgever (2020, RIS303059) blijkt dat de gemeente Den Haag een goed imago heeft op de onderwerpen 'maatschappelijk betrokken/betekenisvol'. Echter blijkt dat de gemeente Den Haag geen goed imago heeft op de onderwerpen 'positieve open cultuur waarin ik mijzelf mag zijn'.

Evaluatie

We zien dat de culturele diversiteit in de organisatie is vergroot. De culturele diversiteit boven functieschaal 12 blijft achter op 9%. Op de schalen 12, 13 en 14 wordt anoniem solliciteren toegepast. Het instrument lijkt onvoldoende bij te dragen aan het vergroten van het aandeel medewerkers met niet westerse migratieachtergrond in deze schalen. Ook ten aanzien van het aandeel vrouwen in topfuncties zijn we er zeker nog niet. Hoewel op onderdelen voortgang is geboekt, is additionele inzet nodig. Het vraagt opnieuw om het stellen van een ambitie en een gerichte aanpak om de diversiteit in de organisatie te laten stijgen.

Het medewerkerstevredenheid onderzoek (MTO) van eind 2019 laat zien dat er zichtbare en meetbare stappen zijn gezet in het zijn en blijven van een inclusieve organisatie. Uit focusgesprekken in de organisatie blijkt dat leidinggevend en medewerkers zich meer bewust zijn geworden en daardoor meer geactiveerd zijn om in actie te komen. Wel blijken zij vaak onzeker over hoe ze moeten handelen. Verder zien we dat deelname aan workshops en trainingen veelal als vrijblijvend wordt ervaren. Daarom zullen we deze in introductieprogramma's en management development-aanbod verwerken en standaard onderdeel maken van het aanbod.

Het borgen van diversiteit en inclusie in beleid, systemen en processen is op zichzelfstaand niet zo ingewikkeld. Het werkend maken daarvan en daarmee het veranderen van een cultuur vraagt een lange adem. Hierin blijkt het essentieel dat we aansluiten bij de opgaven en de ontwikkeling van diensten en vanuit de centrale faciliterende aanpak hieraan ondersteuning bieden.

De gemeente voorziet in de komende jaren ook een forse opgave om nieuwe medewerkers aan te trekken. Dit maakt het belangrijk om ons imago op de arbeidsmarkt als inclusieve werkgever te verbeteren. Tevens is het van belang dat we een volgende stap zetten op het gebied van onze werving en selectie. Anoniem solliciteren heeft de afgelopen jaren bijgedragen aan de bewustwording van managers van het belang van kansengelijkheid en diversiteit. Tegelijkertijd blijkt uit de Barometer dat het aandeel van medewerkers met een niet westerse migratieachtergrond in de schalen 12 en hoger niet toeneemt- ondanks de inzet van anoniem solliciteren.

Daarnaast volgt na de anonieme fase van briefselectie altijd een niet anoniem selectiegesprek. In het bevorderen van de kansengelijkheid van alle sollicitanten zullen we de aandacht verleggen naar de selectiefase en zullen we de organisatie daarin ondersteunen en trainen.

Waar zetten we op in en wat gaan we doen?

Het vorige beleid heeft ons veel gebracht. Op basis van de terugblik, analyse op waar we nu staan en de ontwikkelopgave die daaruit voortvloeit is het tijd om de volgende stap te zetten. We gaan voort op de ingezette inspanningen en zetten blijvend in op bewustwording. Op een aantal cruciale doelen zetten we in op een verdieping en een scherpere focus. Per doel beschrijven we het doelbereik en de acties waarop we inzetten.

1. Een representatieve en evenwichtige personele samenstelling

Om effectiever te handelen en continu maatschappelijke meerwaarde te kunnen leveren is een representatieve en evenwichtige personele samenstelling nodig, zodat we de taal van de stad goed spreken, ons goed in kunnen leven in de context, de wensen en de behoeften van de Haagse burger en om in teamverband tot de beste resultaten in ons werk en voor de stad te komen. Immers, divers samengestelde teams waarin sprake is van inclusie zijn productiever en creatiever.

We blijven als gemeente streven om de diversiteit in de stad op een representatieve en gebalanceerde manier terug te zien in onze organisatie. We zoeken naar een goede balans in de verhouding man/vrouw, culturele achtergronden, talenten, kennis, opleiding en ervaring. Ons uitgangspunt is dat we willen dat ons personeelsbestand een representatieve afspiegeling wordt van de bewoners van de stad. Daarom willen we het aandeel vrouwen schaal 16+, het aandeel jongeren en het aandeel medewerkers met een niet westerse migratieachtergrond vanaf schaal 9 vergroten. In het verleden is gekozen voor het verhogen van de instroom. In het nieuwe beleid zetten we in op een percentage van het aantal medewerkers dat bij ons in dienst is. Uit de evaluatie leren we dat een inspanning op het verhogen van de instroom onvoldoende is. We moeten ook inzetten op het behouden en laten doorstromen van de diversiteit. We kiezen voor streefcijfers, die we de komende jaren stevig zullen monitoren en waarop we zullen bijsturen als de ontwikkeling achterblijft bij het gestelde doel. Concreet betekent dit dat we streven naar:

- een verhouding van 50% man en 50% vrouw in de schalen 16 en hoger,
- een aandeel van minimaal 20% jongeren onder 35 jaar en
- minimaal 22% medewerkers met een niet westerse achtergrond in de functies vanaf schaal 9*

**Het aandeel van de beroepsbevolking met een niet westerse migratieachtergrond dat in aanmerking komt voor functies vanaf functieschaal 9 is in de stad Den Haag 22%.*

Op deze manier is de diversiteit van deze drie groepen op een representatieve manier vertegenwoordigd in onze organisatie.

Daarnaast gaan we onderzoeken wat het aandeel wetenschappelijk opgeleide inwoners met een niet westerse migratieachtergrond in de regio is. Aan de hand van deze cijfers zullen we een streefambitie voor de schalen 12 en hoger formuleren.

We zullen de voortgang in deze doelgroepen blijvend monitoren. Het eerste evaluatiemoment is zomer 2023. De resultaten van het nieuwe beleid zouden dan in de Barometer en onze HR cijfers zichtbaar moeten zijn. Indien de voortgang achterblijft zullen we de oorzaken analyseren en ons beleid daar waar nodig aanscherpen.

Daarnaast werken we aan:

- het vergroten van de diversiteit in teamsamenstelling: verschillende perspectieven, meningen, achtergronden, oriëntaties en talenten samen laten werken.

2. **Eigenaarschap: inclusie is van iedereen.**

Ons doel is te bereiken dat iedere medewerker vanuit de eigen verantwoordelijkheid een actieve bijdrage levert aan het creëren van een inclusieve organisatie. We maken medewerkers ervan bewust dat een inclusieve organisatie gevormd wordt door iedereen die er werkt. We realiseren dit door:

- een campagne te ontwikkelen gericht op het versterken van bewustwording onder medewerkers;
- in onze interne communicatie consequent en regelmatig aandacht te besteden aan het belang van inclusieve taal in de organisatie;
- ambassadeurs in te zetten op alle lagen van de organisatie; waaronder de top van organisatie
- inclusief leiderschap op te nemen in het gemeentebrede leiderschapsbeeld en te ontwikkelen middels leerlijnen;
- diverse masterclasses te organiseren rondom inclusief leiderschap, met hierin specifieke trainingen voor de top van de organisatie en het Gemeentelijk Management Team (GMT);
- workshops, seminars en dialoogsessies te organiseren op relevante dagen. Daarbij houden we specifieke aandacht voor onderwerpen als kansengelijkheid, discriminatie en homofobie;
- diversiteit en inclusie als vast onderdeel op te nemen van de gesprekscyclus;
- diversiteit en inclusie op te nemen in het gemeentebrede introductieprogramma voor nieuwe medewerkers;
- gespreksrondes in de organisatie te organiseren; deelonderwerpen van diversiteit en inclusie worden in de gemeentelijke organisatie met medewerkers besproken. Op deze manier willen we medewerkers ruimte geven om hun input te geven op diversiteit en inclusie en tegelijkertijd het draagvlak van onze plannen versterken.

3. **Kansengelijkheid en gelijke behandeling**

Ons doel hierop in onder andere werving, selectie, behoud, doorstroom en toegankelijkheid de kansengelijkheid te vergroten en medewerkers in dezelfde omstandigheden hetzelfde te behandelen. We bereiken dit door:

- het werving- en selectieproces te herontwerpen en hierin kansengelijkheid en inclusie in alle fasen van het proces te borgen. Hierbij worden alle leidinggevend en leden van de selectiecommissies verplicht getraind op bijvoorbeeld waarde vrij selecteren of onbewuste vooroordelen;
- doorstroming te stimuleren van intern divers talent in de organisatie, met name in de functieschalen 12+;
- intern antidiscriminatiebeleid te ontwikkelen en te implementeren;
- in onze aanbestedings- en inkoopprocedures diversiteit en inclusie verder te borgen. Hiermee stellen we als organisatie een norm t.a.v. de organisatie waarmee wij (samen)werken;
- in onze vernieuwde arbeidsmarktstrategie en arbeidsmarktcommunicatie inclusie een prominente plek te geven.
- de vervolgcacties van het vertrekredenonderzoek implementeren we in onze aanpak.

4. **Inclusieve werkcultuur**

Ons doel is een organisatie te zijn waarin we verschillen waarderen, productief maken en met respect en een open mind samen werken aan de beste resultaten voor de stad. Ervoor zorgen dat elke medewerker, ongeacht persoonlijke achtergrond, zich vrij veilig voelt, zichzelf kan zijn en de ruimte voelt om zich uit te spreken. En dat iedereen zich naar vermogen kan ontwikkelen en gevrijwaard blijft van uitsluiting, pesten, discriminatie of intimidatie. We hebben verschillende perspectieven en meningen nodig om de stad goed te bedienen. We bereiken dit door:

- een duidelijke handreiking te maken over inclusieve taal voor zowel leidinggevenden en medewerkers;
- een toolbox rondom inclusief samenwerken te ontwikkelen en in te zetten vooral gericht op het waarderen kijken naar verschillen. Hierin laten we verschillende methodes en werkwijzen terugkomen;
- het organiseren van minstens twee grote dialoogsessies per jaar op bewustwording bij leidinggevenden en medewerkers, waarin we met elkaar het gesprek over een inclusieve werkcultuur blijven aangaan.

5. **Advies, ondersteuning en kennis vergroten**

De gemeente streeft naar een organisatie waarin iedereen wordt omarmd en waarin we discriminatie en uitsluiting voorkomen. Met voorgaande inzet zetten we in op het voorkomen van uitsluiting, discriminatie e.d. Maar waar gewerkt wordt, gaat ook wel eens wat mis. Ons doel is eveneens aan de curatieve/handhavende kant advies, ondersteuning en een vangnet te organiseren waarmee er aan leidinggevenden en medewerkers advisering en ondersteuning wordt geboden op het moment dat het fout dreigt te gaan en/of is gegaan. We realiseren dit door:

- het herhaaldelijk onder de aandacht brengen van hoe te handelen als iemand ongewenst gedrag ervaart;
- het ontwikkelen van advies en ondersteuning door het trainen van vertrouwenspersonen en PenO-medewerkers, zodat zij optimaal toegerust de leidinggevenden en medewerkers kunnen adviseren en ondersteunen in het komen tot een inclusieve organisatie;
- een duidelijke structuur van kennis, advies en ondersteuning om te werken aan diversiteit en inclusie waarin we signalen analyseren en verwerken in beleid;
- het onderhouden en uitbreiden van het kennisplatform diversiteit en inclusie en het periodiek organiseren van kennissessies;
- periodieke bespreking van de voortgang in het GMT op basis van de HR-monitor en op basis daarvan bijsturen;
- het onderzoeken van mogelijkheden voor externe advisering en toetsing op ons beleid. We organiseren een externe visitatiecommissie die de voortgang van ons beleid en aanpak monitort.

Tot slot

De afgelopen jaren hebben we stappen gezet om de organisatie meer divers en meer inclusief te maken. Dit zien we ook terug in de samenstelling van ons personeelsbestand en we merken het ook in de beleving van het onderwerp in de organisatie. Tegelijkertijd realiseren we ons dat we er nog niet zijn en dat het tijd is om de volgende stap te zetten. De beweging die we daarin gaan maken is een beweging van het creëren van bewustzijn naar het verder internaliseren van het belang en het realiseren van gedragsverandering. Onze aanpak wordt daarin gericht en minder vrijblijvend: we trainen alle leidinggevenden verplicht en we zetten in onze aanpak met name in daar in waar we zien dat de gewenste ontwikkeling achter blijft. Inclusie vraagt iets van ons allen: 'be the change you want to see in the world'. Met een inclusieve organisatie zijn we een aantrekkelijker werkgever, die betere resultaten bereikt voor de stad met medewerkers die zich gewaardeerd voelen.

Het college van burgemeester en wethouders,
de secretaris, de burgemeester,

Ilma Merx

Jan van Zanen