



In deze bijlage wordt de algehele strekking toegelicht van de uitkomsten van het onderzoek dat in augustus en oktober 2019 is uitgevoerd door de Nederlandse Inclusiviteitsmonitor (NIM). Dit is naar aanleiding van de toezegging van wethouder Botter om Commissie Bestuur te informeren over de uitkomsten van de enquête die onder medewerkers gehouden is en de toezegging om een gedifferentieerd overzicht van de opbouw van het personeelsbestand weer te geven. Tevens zegt de wethouder toe wat hij wenselijk acht daarin en op welke termijn.

1. Inleiding

Op 16 januari 2020 is de rapportage over de voortgang van het actieplan Diversiteit & Inclusie (2019/9161) behandeld door de commissie Bestuur. Naar aanleiding van deze rapportage heeft wethouder Botter toegezegd de commissie te informeren over de uitkomsten van de enquête onder medewerkers, welke in oktober 2019 is uitgevoerd door de Nederlandse Inclusiviteitsmonitor (NIM) (actie 19.26 in het Plan van Aanpak), onder leiding van het onderzoeksteam van Universiteit Utrecht. Deze informatienota geeft een inzicht in de belangrijkste uitkomsten van dit onderzoek en geeft daarnaast een meer gedifferentieerd overzicht van de opbouw van het personeelsbestand. Wegens het copyright die rust op de gebruikte schalen, instrumenten en teksten, mag het volledige rapport niet zomaar gedeeld worden met externen. Dit is overeengekomen met de NIM. Daarom geeft deze informatienota alleen de algehele strekking en de belangrijkste resultaten van het onderzoek.

2. Kernboodschap

In respectievelijk augustus en oktober 2019 is de beleidsscan en de scan naar het inclusiviteitsklimaat onder medewerkers door de Nederlandse Inclusiviteitsmonitor (NIM) uitgevoerd. De scans geven een **momentopname** weer van de stand van zaken omtrent D&I binnen onze organisatie op het gebied van *beleid* en op het gebied van de *beleving van het inclusiviteitsklimaat door medewerkers*. Zij worden in dit document verder de beleidsscan en medewerkersscan genoemd.

De score van de gemeente Haarlem van de beiden scans is door de NIM afgezet tegen 2 verschillende benchmarks. Voor de beleidsscan bestaat de benchmark uit 9 andere organisaties (4 publiek, 5 privaat) die in 2019 ook de beleidsscan hebben uitgevoerd. Voor de medewerkersscan bestaat de benchmark uit de Nederlandse beroepsbevolking, welke is onderzocht door de onderzoekers van het NIM.

Naast de uitkomsten van beide scans, geeft de NIM in haar rapport ook aanbevelingen en tips hoe het beleid, op basis van de *best practices* uit de wetenschap, het meest effectief kan worden vormgegeven. Zij richten zich voor het beleid op 4 domeinen: instroom, inclusie, doorstroom en uitstroom. Dit komt relatief overeen met de door ons in het Plan van Aanpak gekozen pijlers: (1) Werven en selecteren van divers talent, (2) het behouden en includeren van divers talent en (3)

schenken van continue aandacht aan diversiteit, waarbij de 4 gekozen domeinen van het NIM terugkomen in de geformuleerde acties bij de pijlers.

Hoofdconclusies naar aanleiding van de beleidsscan:

1. De visie op diversiteit & inclusie in de organisatie is niet expliciet geformaliseerd;
2. De doelen voor de domeinen instroom, doorstroom en uitstroom zijn niet (SMART) geformuleerd;
3. Voor het onderwerp inclusie zijn er specifieke doelen gedefinieerd en worden er initiatieven ontplooid om deze te behalen;
4. Er worden geen initiatieven ondernomen die zich specifiek richten op doorstroom;
5. De effecten van de ondernomen initiatieven op de verschillende onderwerpen wordt niet gemeten.

Hoofdconclusies naar aanleiding van de ervaren inclusiviteitsklimaat door medewerkers:

Er hebben 817 medewerkers de vragenlijst ingevuld, waarvan 811 daadwerkelijk geschikt waren voor het onderzoek, dit is 46% van alle medewerkers die bij de organisatie in dienst zijn. Gemiddeld zijn de medewerkers die mee hebben gedaan 47 jaar oud en 11 jaar in dienst voor gemiddeld 32 uur per week. 9% heeft een leidinggevende functie, 39% is man, 60% is vrouw en 1% identificeert zich niet als man of vrouw. Voor wat betreft leeftijd en geslacht, wijkt de steekproef niet af van de gemiddelde leeftijd en samenstelling van de organisatie op basis van gender en is dus representatief.

De meerderheidsgroep zijn de medewerkers die aangeven zich niet anders te voelen dan de meeste collega's. Dit was 69% van de ondervraagden (549 medewerkers).

De minderheidsgroep zijn de medewerkers die aangeven zich wel anders te voelen (zichtbaar/onzichtbaar) dan de meeste collega's. Dit was 31% van de ondervraagden (248 medewerkers). 9% van de ondervraagden (73 medewerkers) voelt zich **zichtbaar** anders. 17% (138 medewerkers) voelt zich **onzichtbaar** anders en 5% (40 medewerkers) voelt zich zowel **zichtbaar als onzichtbaar** anders.

De gronden waarop de medewerkers zich zichtbaar of onzichtbaar (of beiden) anders voelen, waarbij meerdere antwoorden mogelijk waren zijn weergegeven in tabel 1:



Tabel 1

Kenmerken	Percentage
Seksuele oriëntatie	6%
Persoonlijkheid	23%
Politieke voorkeur	5%
Religie	10%
Opleidingsniveau	5%
Werkervaring	12%
Geslacht	3%
Leeftijd	13%
Etniciteit/culturele achtergrond	10%
Functiebeperking	6%
Anders	8%



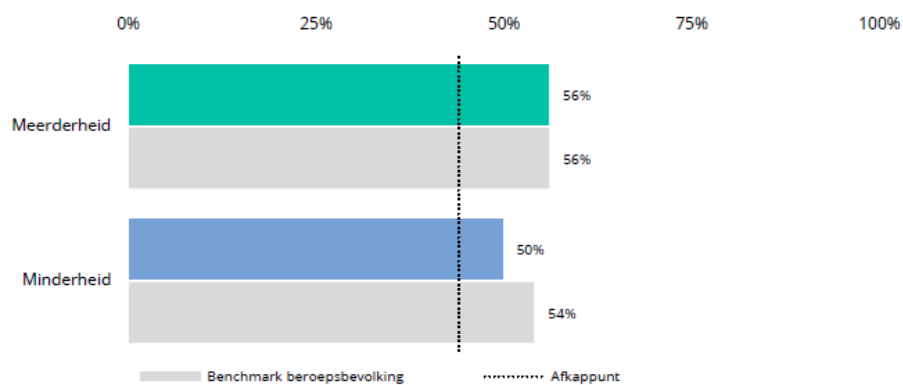
De pijlen geven aan welke kenmerken het vaakst zijn genoemd. Medewerkers die aangeven zich anders te voelen dan hun collega's ervaren dit met name op kenmerken persoonlijkheid (23%), leeftijd (13%) en werkervaring (12%). Ook etniciteit/culturele achtergrond (10%) en religie (10%) zijn vaker genoemd.

Conclusie naar aanleiding van de medewerkersscan:

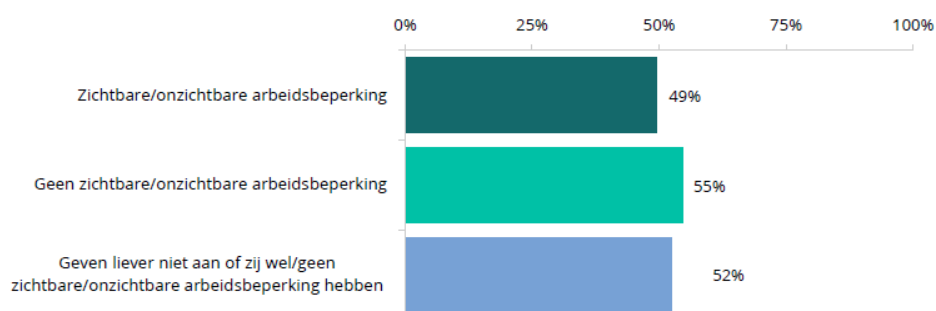
1. De meerderheidsgroep en minderheidsgroep scoren ruim boven de grenswaarde van 44%. Dit is een wetenschappelijk gevalideerde minimale grenswaarde, een score onder deze grenswaarde (afkappunt) geeft een negatief inclusiviteitsklimaat aan. Alles erboven een neutraal of positief klimaat. Er is dus geen reden voor de NIM om aan te nemen dat medewerkers die zich (zichtbaar of onzichtbaar) anders voelen dan anderen in de organisatie, niet worden geaccepteerd in de organisatie. Er is geen reden om te veronderstellen dat er in de organisatie een negatieve houding heerst ten aanzien van mensen die anders zijn;
2. De minderheidsgroep ervaart het inclusiviteitsklimaat als minder positief dan de meerderheidsgroep (50% ten opzichte van 56%, een significant verschil), zie figuur 1;
3. De minderheidsgroep scoort hiermee significant lager dan de Nederlandse beroepsbevolking die ook tot een minderheid behoren, welke is onderzocht door Universiteit Utrecht, zie figuur 1;
4. De minderheidsgroep lijkt met name vaker te ervaren dat er slechte dingen gezegd worden over mensen die anders zijn;

5. Er is onderzocht of de gemiddelde scores van de medewerkers verschillen op basis van geslacht, leidinggevend/niet leidinggevend, migratieachtergrond, LHBTI+, zichtbare/onzichtbare arbeidsbeperking, leeftijd en vast dienstverband/flexibele inhuurkracht. Medewerkers met een **zichtbare/onzichtbare arbeidsbeperking** nemen een minder positief inclusiviteitsklimaat waar dan medewerkers zonder een zichtbare/onzichtbare arbeidsbeperking, zie figuur 2;
6. Er zijn geen verschillen over de waarneming van een positiever of minder positiever inclusiviteitsklimaat bij de andere bovengenoemde onderzochte groepen.

Figuur 1



Figuur 2



Groepen in de organisatie

De medewerkersscan geeft ook een weergave van de doorsnede van onze organisatie op basis van vooraf geïdentificeerde kenmerken. Volgens het onderzoeksteam zijn deze gegevens een representatieve weergave voor de organisatie, daar de uitkomsten statisch toelaatbaar zijn. De medewerkers konden zelf aangeven of ze zich identificeerden met de kenmerken van de volgende groepen:

- geslacht;
- type functie (leidinggevend/niet leidinggevend);



- migratieachtergrond;
- seksuele voorkeur;
- zichtbare/onzichtbare arbeidsbeperking;
- leeftijd;
- dienstverband (vast dienstverband/flexibele inhuurkracht).

Daaruit is de volgende doorsnede van onze organisatie ten aanzien van de ondervertegenwoordigde groepen en ten aanzien van geslacht op te halen:

Geslacht:

Man	39%
Vrouw	60%
Identificeert zich niet met M/V	1%

Migratieachtergrond:

Migratieachtergrond	14%
Geen migratieachtergrond	80%
Geven liever niet aan of zij wel <i>of</i> niet een migratieachtergrond hebben of niet ingevuld	6%

Seksuele voorkeur (LHBTI+):

LHBTI+	5%
Niet LHBTI+	86%
Geven liever niet aan of zij zich identificeren met LHBTI+ <i>of</i> niet ingevuld	9%

Zichtbare/onzichtbare arbeidsbeperking:

Zichtbare/onzichtbare arbeidsbeperking	10%
Geen zichtbare/onzichtbare arbeidsbeperking	82%
Geven liever niet aan of zij een zichtbare/onzichtbare arbeidsbeperking hebben <i>of</i> niet ingevuld	6%

Leeftijd:

t/m 24 jaar	2%
25-34 jaar	13%
35-44 jaar	21%
45-54 jaar	26%
54-65 jaar	30%
>65 jaar <i>of</i> niet ingevuld	8%

3. Consequenties

Het rapport geeft genoeg aanknopingspunten om het Plan van Aanpak Diversiteit door te ontwikkelen naar een gestructureerd D&I-beleid, conform de aanbevelingen van het onderzoeksteam. Belangrijkste punt is dat er bij het huidige uitvoeringsprogramma van D&I op alle domeinen instroom, inclusie, doorstroom en uitstroom, een expliciete visie en SMART doelen ontbreekt. De NIM geeft de aanbeveling deze wel te formuleren, ten einde ook de effecten van de acties en interventies te kunnen meten. Daarnaast adviseren zij een samenhang in het beleid van deze domeinen. Dit is om te voorkomen dat er ingezet wordt op één specifiek domein, bijvoorbeeld domein instroom, maar er vervolgens geen stappen worden gezet om de doorstroom van de ondervertegenwoordigde groepen te verbeteren. Dit is voor de organisatie dan ook het grootste aandachtspunt.

Voor de gemeente is de belangrijkste reden voor het voeren van een meer SMART geformuleerde, expliciete uitgesproken integraal D&I-beleid, om de score op de beleving van het inclusiviteitsklimaat onder de minderheidsgroep te vergroten. Deze is significant lager dan de meerderheidsgroep, en significant lager dan de gemiddelde score van de minderheidsgroep van de Nederlandse beroepsbevolking.

Overnemen aanbevelingen NIM

Niet alle aanbevelingen kunnen binnen de bestaande capaciteit die op dit moment wordt ingezet voor D&I worden uitgevoerd. Alhoewel D&I niet alleen een HRM aangelegenheid is, maar een onderwerp is van de hele organisatie, blijft de noodzaak bestaan om coördinatie te voeren op dit onderwerp. Die opdracht ligt bij HRM. Zoals aangegeven in de Rapportage Plan van Aanpak D&I (2019/916126), wordt er nu voor de uitvoering van het PvA 0,72 fte ingezet verdeeld over de strategische beleidscapaciteit HRM (0,5 fte) en ondersteuning op de uitvoering (0,22 fte). Deze capaciteit is niet structureel ingebed in de HRM organisatie en wordt dus naast de reguliere werkzaamheden van de strategisch adviseur HRM uitgevoerd. Ook de 0,22 fte, geleverd vanuit afdeling W&I, is geen structurele ondersteuning.

Onderstaande tabellen laten per domein zien welke aanbevelingen vanuit het rapport haalbaar zijn binnen de beschikbare capaciteit en aan welke aanbevelingen al invulling wordt geven. Hierbij wordt ook de inzet van de ambassadeurs D&I van de organisatie meegenomen.

Domein instroom:

AM: Afdelingsmanager

B&C: Bestuur & Communicatie



Score NIM	Aanbevelingen	Haalbaar	Niet haalbaar	Uitgevoerd
24/100				
1	Formuleren visie en SMART doelen tav instroom ondervertegenwoordigde groepen	Is haalbaar i.s.m. bestuur, directie, AM en AMS		
2	Vaststellen welke ondervertegenwoordigde groepen in organisatie zijn	Is haalbaar		ja, dmv NIM onderzoek
3	Draagvlak diversiteitsinitiatieven in kaart brengen		Is niet haalbaar huidige capaciteit	
4	Communiqueer aan zittende medewerkers over gevolgen initiatieven instroom	Is haalbaar i.s.m. B&C		
5	Input zittende medewerkers op ontwikkeling diversiteitsbeleid mbt instroom		Is niet haalbaar huidige capaciteit	
6	Specifieke wervingskanalen gebruiken	Is haalbaar i.s.m. AMS		ja
7	Vacatureteksten neutraliseren	Is haalbaar i.s.m. AMS		ja
8	Objectieve selectiecriteria bepalen	Is haalbaar i.s.m. AMS en AM		
9	Samenstellen diverse selectieteams	Is haalbaar i.s.m. AMS en AM		ja
10	Verantwoording afleggen selectiecommissie voor keuze kandidaat	Is haalbaar i.s.m. AMS en AM		
11	Meet of diversiteitsinitiatieven effect hebben		Is niet haalbaar huidige capaciteit	

Domein inclusie:

Score NIM	Aanbevelingen	Haalbaar	Niet haalbaar	Uitgevoerd
39,5/100				
1	Formuleren visie en SMART doelen		Is niet haalbaar huidige capaciteit	
2	Vaststellen welke ondervertegenwoordigde groepen in organisatie zijn	Is haalbaar		ja, dmv NIM onderzoek
3	Draagvlak diversiteitsinitiatieven in kaart brengen		Is niet haalbaar huidige capaciteit	
4	Communiqueer aan zittende medewerkers die niet tot een van de doelgroepen behoren over gevolgen genomen initiatieven		Is niet haalbaar huidige capaciteit	
5	Introductie programma nieuwe medewerkers expliciet aandacht D&I en knelpunten bepaalde doelgroepen	Is haalbaar i.s.m. AMS en Leren & Ontwikkelen		ja, in ontwikkeling
6	In kaart brengen specifieke behoeften ondervertegenwoordigde groepen	Is haalbaar i.s.m. ambassadeurs D&I en B&C		
7	Voorzie in specifieke behoeften (punt 5)		Is niet haalbaar huidige capaciteit	
8	Onderzoek mogelijkheden en behoefte aan netwerkgroepen	Is haalbaar i.s.m. ambassadeurs D&I en B&C		
9	Meet of diversiteitsinitiatieven effect hebben		Is niet haalbaar huidige capaciteit	

Domein doorstroom:

Score NIM	Aanbevelingen	Haalbaar	Niet haalbaar	Uitgevoerd
21/100				
1	Formuleren visie en SMART doelen op doorstroom ondervertegenwoordigde groepen		Is niet haalbaar huidige capaciteit	
2	Vaststellen welke ondervertegenwoordigde groepen in organisatie zijn	Is haalbaar		ja, dmv NIM onderzoek
3	Draagvlak diversiteitsinitiatieven in kaart brengen		Is niet haalbaar huidige capaciteit	
4	Communiceer aan zittende medewerkers die niet tot een van de doelgroepen behoren over gevolgen genomen initiatieven doorstroom		Is niet haalbaar huidige capaciteit	
5	Specifieke initiatieven vacatures onder de aandacht bij ondervertegenwoordigde groepen	Is haalbaar i.s.m. AMS		
6	Actief sturen op diversiteit hogere managementlagen		Is niet haalbaar huidige capaciteit	
7	Succesvolle rolmodellen onder de aandacht brengen	Is haalbaar i.s.m. B&C en AMS		ja
8	Bevorderen medewerkers consequent op vooraf vastgestelde objectieve criteria		Is niet haalbaar huidige capaciteit	
9	Managers verantwoording afleggen over loopbaanbeslissingen medewerkers		Is niet haalbaar huidige capaciteit	
10	Verzorg om- en bijscholing	Is haalbaar i.s.m. AM en Leren & Ontwikkelen		ja
11	Meet of diversiteitsinitiatieven effect hebben		Is niet haalbaar huidige capaciteit	

Domein uitstroom:

Score NIM	Aanbevelingen	Haalbaar		Uitgevoerd
11/100				
1	Formuleren visie en SMART doelen op doorstroom ondervertegenwoordigde groepen		Is niet haalbaar huidige capaciteit	
2	Creëer specifieke initiatieven gericht op verminderen uitstroom ondervertegenwoordigde groepen		Is niet haalbaar huidige capaciteit	
3	Vast stellen welke groep relatief vaker uitstroomt	Is haalbaar i.s.m. AMS en DIA		Ja, in ontwikkeling
4	Draagvlak diversiteitsinitiatieven in kaart brengen		Is niet haalbaar huidige capaciteit	
5	Communiceer aan zittende medewerkers die niet tot een van de doelgroepen behoren over gevolgen genomen initiatieven doorstroom		Is niet haalbaar huidige capaciteit	
6	Breng vertrekredenen in kaart van vertrek ondervertegenwoordigde groepen (exit monitoring)	Is haalbaar i.s.m. AMS en DIA		Ja, in ontwikkeling
7	Houdt exitgesprekken incl. aandacht voor inclusiviteitsklimaat org.		Is niet haalbaar huidige capaciteit	
8	Leg bevindingen exitgesprekken en kwantitatieve exitmonitoring vast		Is niet haalbaar huidige capaciteit	
9	Meet of diversiteitsinitiatieven effect hebben		Is niet haalbaar huidige capaciteit	

Zoals de bovenstaande tabellen laten zien is er geen ruimte om binnen de bestaande capaciteit alle aanbevelingen volledig door te voeren. Dit ligt met name aan het spanningsveld tussen enerzijds de beleidsontwikkeling en anderzijds de beleidsuitvoering van D&I; het daadwerkelijk uitzetten, coördineren, monitoren en bijsturen van acties en interventies. Naast de aanbevelingen van de NIM



zijn er in 2019 al een groot aantal acties in gang gezet binnen de verschillende domeinen die ook in 2020 verdere coördinatie vragen. En aan een aantal aanbevelingen wordt ook al uitvoering gegeven (zie tabellen). Echter er worden geen effecten gemeten. Voor een inventarisaties van alle acties t.b.v. D&I, zie het document Rapportage Plan van Aanpak D&I (2019/916126).

4. Vervolg

Door het delen van de resultaten van de medewerkers enquête en de aanbevelingen van de NIM, informeren we de raad over de huidige situatie in de organisatie. De aanbevelingen die haalbaar zijn binnen de beschikbare capaciteit worden toegevoegd aan het actieplan van de PvA D&I. Sommige aanbevelingen worden al uitgevoerd, en staan al opgenomen in het actieplan uit 2019. In december 2020 wordt weer gerapporteerd over de verdere voortgang van al deze acties.

Naar aanleiding van het rapport van de NIM kan in de loop van het jaar een beeld geschetst worden van een (meer) gedifferentieerde opbouw van het personeelsbestand en welke termijn dat haalbaar geacht wordt, zoals toegezegd is in de commissie Bestuur vergadering d.d. 16 januari 2020.

In oktober 2021 is de organisatie voornemens om de beleidsscan en medewerkersscan van de NIM te herhalen.