

## Raadsinformatiebrief

|                    |                                              |
|--------------------|----------------------------------------------|
| Onderwerp          | Onderzoek Inclusie gemeentelijke organisatie |
| Portefeuillehouder | S.Onclin                                     |
| Portefeuille       | Personeel & Organisatie en Inkoop            |

Aan de leden van de gemeenteraad Zaanstad,

---

### Inleiding

Met deze Raadsinformatiebrief willen wij u informeren over een onderzoek dat is gedaan in de ambtelijke organisatie. Alle medewerkers zijn benaderd, om te weten te komen in hoeverre die te maken hebben met ongewenste opmerkingen of ongewenst gedrag. Daarbij is ook gekeken naar gedrag van medewerkers zelf en omstanders. In deze brief leest u meer over wat is geleerd en hoe de organisatie met de resultaten aan de slag gaat.

---

### Toelichting

#### *Aanleiding*

De gemeente Zaanstad wil graag een inclusieve organisatie zijn, waarin iedereen zich thuis voelt. Waar medewerkers met respect met elkaar omgaan. In de meeste gevallen gebeurt dit ook. Het is tegelijkertijd bekend dat er ook in onze organisatie, net als op andere plekken in de samenleving, soms opmerkingen of gedrag zijn, die kwetsend kunnen zijn. Dit blijkt uit meldingen integriteit, het Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek en uit gesprekken met medewerkers. Inclusief zijn, met een open en nieuwsgierige houding, is ook het eerste principe van Zaans leiderschap. In onze organisatie willen we een open blik naar de stad en onze omgeving hebben. Dat vraagt een onbevangen manier van kijken naar de ander, voordat we zelf een mening hebben. Om dat te kunnen, moet de organisatie die houding ook intern naar elkaar hebben. Daar sluit het motto van Stephanie Onclin, wethouder P&O, dat ze deelde in haar nieuwjaarspeech, goed bij aan: *“Wees nieuwsgierig naar de ander en wees nieuwsgierig naar jezelf”*.

#### *Juist omdat we weten dat dit speelt, is meer weten gewenst*

De gemeente Zaanstad wil graag leren en zichzelf steeds verder ontwikkelen. Daarom is meer zicht nodig op wat er in onze organisatie speelt. Juist omdat het duidelijk is dat dit ook hier speelt, is dit onderzoek gedaan. Je kunt als organisatie niet leren, zonder je kwetsbaar op te stellen. In het rapport Van de Laar staat dat ‘...succesvolle organisaties invulling geven aan de basisbehoeften van de mens (...) Zoals veiligheid, verbondenheid en waardering’ (1). Dat zijn randvoorwaarden binnen de gemeentelijke organisatie maar ook in het samenspel tussen gemeentelijke organisatie, gemeenteraad en college van B&W. Daarom is het belangrijk ook met u, de raad, de bevindingen te delen over wat er volgens de medewerkers nodig is om een meer inclusieve werkomgeving te krijgen waar iedereen zich prettig voelt. Bovendien hoort het delen van dingen die beter kunnen, bij een transparante, open overheid. Dit onderzoek is dus niet gedaan en gedeeld zodat medewerkers elkaar de maat nemen of elkaar afrekenen op gewenst en ongewenst gedrag. Vaak zijn opmerkingen niet beledigend bedoeld, maar voelen ze wel zo aan voor degene tegen wie ze gericht zijn. Zoals commentaar op je uiterlijk, vragen waar iemand ‘echt’ vandaan komt of flauwe grappen over homoseksualiteit. Het zit soms verborgen in ons dagelijks taalgebruik en ontstaat als men het eigen perspectief als uitgangspunt neemt. Wat voor de een grappig is, ervaart een ander als uitsluitend of discriminerend. Het zou mooi zijn als medewerkers daar met elkaar over in gesprek kunnen, zodat wat je zelf niet goed herkent als mogelijk ongewenst gedrag, op een veilige manier op tafel kan komen.

### *Inclusie is een werkwoord*

Dit onderzoek past in het Programma Diversiteit en Inclusie. Er gebeurt al veel. Het stadhuis is door aanpassingen in het pand toegankelijk voor mensen met een beperking. Er is een wervingsbeleid om te zorgen voor een representatie van mensen met diverse achtergronden in onze organisatie. Er zijn al trainingen die inclusief gedrag en inclusief leiderschap bevorderen. Er is inzet op laaggeletterdheid en helder taalgebruik. Toch is ook bekend dat er meer nodig is om de veiligheid te vergroten en zo te zorgen dat iedereen zich daadwerkelijk prettig kan voelen. Juist omdat bekend is dat dit speelt, is onderzocht en zichtbaar gemaakt wat de mensen in de organisatie ervaren. En is onderzocht wat helpend is om het nog beter te doen. Vanuit het idee dat mensen elkaar niet (altijd) moedwillig willen kwetsen.

### **Doel en opzet van het onderzoek**

Eind 2023 heeft een onderzoek plaatsgevonden onder alle medewerkers van de gemeente Zaanstad. Zij konden zelf aangeven welke discriminatiegronden op hen van toepassing konden zijn, want de gemeente registreert dit niet. Zij zijn gevraagd naar ervaringen met ongewenste opmerkingen en ongepast gedrag, gerelateerd aan discriminatiegronden. Het doel was tweeledig:

1. Aan de ene kant achterhalen wat de ervaringen en belevingen zijn van medewerkers, die te maken hebben met ongewenste opmerkingen of ongewenst gedrag. Op basis van welke achtergrondkenmerken vindt dit plaats en in welke context? Hoe voelden de medewerkers zich daarna en welke gevolgen had en heeft dat voor het werkplezier?
2. Aan de andere kant was het doel om inzicht te verkrijgen in wat collega's doen als zij getuige zijn van ongewenst gedrag of ongepaste opmerkingen. Of, beter gezegd, wat zij denken te doen, in het geval dat zij nog nooit getuige waren. Uit divers onderzoek blijkt namelijk dat iemand direct aanspreken op ongepaste opmerkingen of ongewenst gedrag, niet alleen een corrigerend effect heeft, maar gelijktijdig steun geeft aan de mensen die discriminatie ervaren.

### **De bevindingen op hoofdlijnen**

- Alle medewerkers zijn benaderd. In totaal hebben 799 medewerkers het onderzoek ingevuld, dat is een respons van 40%. Eén op de 6 medewerkers die aangaf op gediscrimineerd te kunnen worden op een van de discriminatiegronden, geeft aan de afgelopen 12 maanden te maken hebben gehad met ongepaste opmerkingen of gedrag. De medewerkers hebben in het onderzoek zelf aangegeven op welke kenmerken zij gediscrimineerd kunnen worden. Zoals leeftijd, geslacht, seksuele oriëntering, herkomst, geloof, lichamelijke beperking of anders werkende hersenen. Opmerkingen gericht op de discriminatiegronden herkomst, anders werkende hersenen en lichamelijke beperking komen relatief het meest voor.
- Van de onderzochte mensen die op basis van herkomst gediscrimineerd zouden kunnen worden, had 27% van de mensen het afgelopen jaar daadwerkelijk te maken met ongewenste opmerkingen of ongepast gedrag gericht op herkomst.
- Van de mensen met anders werkende hersenen geeft 25% en van de mensen met een lichamelijke beperking geeft 21% dit aan. Het gaat om zaken als het werk lastiger maken, beledigende grapjes of ongepaste opmerkingen gericht tegen de medewerker zelf of tegen de groep waartoe de medewerker behoort. Voorbeelden die mensen noemen zijn: "waar kom je echt vandaan", beledigende opmerkingen over de afkomst van mijn vrouw" en "wat spreek je goed Nederlands" en de aanname dat ik ondergeschikt was aan de man met wie ik binnenkwam.

## **Effect**

Het onderzoek laat het volgende zien:

- Ervaringen met ongepaste opmerkingen en ongewenst gedrag veroorzaken negatieve gevoelens en laten niet zelden een blijvend gevoel achter, waaronder verminderd werkplezier.
- Uit het onderzoek komt ook naar voren dat dit in de meeste gevallen ook omstanders aanwezig waren, maar dat zij zelden ingrijpen.
- Opvallend is dat vrijwel iedereen die is onderzocht van zichzelf denkt op te zullen komen voor een ander als zij getuige zijn van ongepaste opmerkingen of ongewenst gedrag. Dit zelfbeeld correspondeert niet met de ervaringen van mensen die gediscrimineerd worden.
- Blijkbaar is er een verschil tussen willen en doen. Niet alle medewerkers die aangaven te maken te hebben gehad met ongewenst gedrag, bespreken hun ervaringen met leidinggevend en/of een vertrouwenspersoon. Terwijl het bespreken met leidinggevend een gunstig effect lijkt te hebben. Medewerkers die hun ervaringen met leidinggevend bespreken hebben minder vaak te maken met een verminderd werkplezier.

## **Aanbevelingen**

Uit het onderzoek komen aanbevelingen voor een meer inclusief klimaat in de organisatie.

- Ten eerste het bespreekbaar maken. Daarvoor is het nodig ongepaste opmerkingen en ongewenst gedrag te leren herkennen. Buitensluiten gebeurt meestal niet bewust. Het zit soms verborgen in ons dagelijks taalgebruik en ontstaat als men het eigen perspectief als uitgangspunt beschouwt. Het is nodig dat we samen leren om daar sensitiever in te worden. Door 'het ongemak' regelmatig te bespreken met elkaar en in onze teams.
- Ten tweede voorbeeldgedrag aan de top en een veilige werkomgeving. Als leidinggevende heb je een grote invloed op wat wordt beschouwd als de norm, je zorgt voor een prettig werkklimaat en kan het gesprek organiseren. Daarbij hoort ook mensen aanspreken.
- Ten derde; bewustwording. Uit het onderzoek kwam naar voren dat omstanders niet weten hoe ze het beste kunnen reageren. Medewerkers hebben ook handvatten nodig, zoals tips voor inclusief taalgebruik en goede gespreksvaardigheid. En aanwijzingen hoe je ongepast gedrag bespreekbaar maakt, in verschillende situaties. En zelf ook weerbaar kunt zijn, zonder steeds het gevoel te krijgen dat jij daar als enige verantwoordelijk voor bent.

## **Hoe verder: aanbevelingen worden omarmd**

De meest direct betrokkenen die extra in de positie zijn om aan een inclusief klimaat te werken, hebben de resultaten van het onderzoek en aanbevelingen omarmd. Dat zijn College, directie, Ondernemingsraad, de Coördinator Integriteit, Programmamanager Diversiteit en inclusie, de externe expert, de Ondernemingsraad. Dat omarmen is cruciaal om ook echt verandering in gedrag te krijgen.

Het betekent in de praktijk;

- Men is zelf alert op ongepaste opmerkingen en gedrag. Als dit gebeurt, maakt men het bespreekbaar. Het management gaat dit ook oefenen, door zich te laten helpen in reflecteren op het samenspel binnen de eigen overleggen.

- Het onderwerp krijgt ook een 'vaste plek' plek in de agenda van het nieuwe cluster MT. Met ruimte voor dilemma's, casuïstiek en intervisie.
- Inclusief leiderschap is niet meer vrijblijvend maar wordt een verantwoordelijkheid. Leidinggevers worden bevraagd en getoetst op hun kennis en vaardigheid van inclusief leidinggeven, onder andere in hun eigen Goed Werk gesprek. Dit vormt straks een belangrijk onderdeel in het te ontwikkelen leiderschapsprogramma én de organisatieontwikkeling.
- Inclusieve werving en selectie wordt in 2024 de reguliere manier van werven en selecteren. Zodat iedereen vanuit het eigen talent en een gelijke startpositie bij Zaanstad kan komen werken.
- Met een nieuwe ambassadeursstrategie krijgen meer collega's een rol. Met ervaringsdeskundigheid op diverse achtergronden en met verschillende soorten activiteiten.
- De (reguliere) trainingen richten zich specifiek op het aanleren van inclusieve taal en gedrag. Er wordt geoefend met het verkleinen van kwetsend gedrag en het vergroten van weerbaarheid.
- Er komen meer gerichte themabijeenkomsten om kennis te verbreden. Rond onderwerpen waarover medewerkers zelf in gesprek willen. Zoals Ketu Koti, (2023), anders werkende hersenen (adhd, autisme, hoog sensitief, hoog begaafd, enz), dilemma's in het Midden-Oosten, of andere plekken in de wereld. Daarnaast zijn er veel meer thema's dan gender, cultuur of seksuele oriëntatie om samen te verkennen.
- Er komt een communicatielijncampagne over gewenst gedrag, dus letterlijk voorbeelden geven van wat kwetsend is en wat niet. Meerdere vormen om te praten over het grijze gebied. En vooral elkaar leren de goede vragen te stellen.
- Het onderwerp leeft in de organisatie én daarbuiten. De organisatie gaat meer gebruik maken van het kennisaanbod van organisaties om zelf beter te worden in wat ze doet. Zoals trainingen Mental Health First Aid van Indigo, Movisie trainingen over neutrale genderbenadering en Alzheimer Stichting voor dementievriendelijke activiteiten. Stichting MEE adviseert over werving en begeleiding van mensen met een beperking. Zo verbindt de organisatie interne ontwikkeling van inclusief gedrag met de ambities gemeente breed.

**Noot:**

- (1) "It takes three to tango". Een onderzoek naar het samenspel tussen gemeenteraad, het college van B&W en de ambtelijke organisatie van de gemeente Zaanstad, als basis voor ontwikkeling. Van de Laar, 15 mei 2022.

---

**Financiële en Juridische consequenties**

Geen.

---

**Geheimhouding op grond van de Gemeentewet**

Openbaar (vanaf het moment van publicatie)

---

**Aanpak/uitvoering**

Het advies is om een gesprek te organiseren tussen de initiatiefnemers van dit onderzoek en de raad.

---

**Betreft**

Actieve informatievoorziening

---

**Bijgaande stukken**

Geen

Hoogachtend,

burgemeester en wethouders van Zaanstad,

drs. J. Hamming, burgemeester

drs. G. Blom, gemeentesecretaris