

**X Gemeente
X Amsterdam
X**

(Concept)
DII Clustersamenwerking I&D 2025
Cluster Digitalisering, Informatie en
Innovatie



Datum: 13 maart 2025

(Concept) DII Clustersamenwerking I&D (DSAM¹ veranderplan)

1. Herijkte bestuursopdracht Inclusie en Diversiteit 2024 – 2028 (31 oktober 2024)

Missie

De gemeente Amsterdam streeft naar een inclusieve en diverse organisatie waar gelijkwaardigheid de norm is. Dit betekent dat alle medewerkers zich gezien, gehoord, gewaardeerd en sociaal veilig voelen. De verschillen tussen mensen worden erkend en gewaardeerd, omdat dit bijdraagt aan:

- Een diverse en rechtvaardige werkomgeving: het centraal stellen van het belang van een diverse groep medewerkers, waarbij iedereen zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelt.
- Betere dienstverlening: het verbeteren van de kwaliteit en herkenbaarheid van onze diensten voor alle Amsterdammers.
- Vertrouwen en verbinding: het versterken van het contact met de stad en het vergroten van het vertrouwen in de overheid.

De missie benadrukt dat werken aan inclusie en diversiteit niet vrijblijvend is, maar een gezamenlijke verantwoordelijkheid van iedereen binnen de organisatie.

Visie

De gemeente Amsterdam wil dat inclusie en diversiteit een fundament worden voor de manier waarop de organisatie werkt en functioneert. Dit vereist:

- Een gedrags- en cultuurverandering binnen de organisatie.
- Het doorbreken van bestaande normen en het creëren van nieuwe normen.
- Het doorlopend betrekken van medewerkers en stakeholders om gezamenlijk aan deze verandering te werken.

De visie erkent dat het werken aan inclusie en diversiteit een continu proces is en nooit 'af' zal zijn. Het vraagt om voortdurende aandacht, transparantie en actie, omdat zowel de organisatie, het personeel als de stad voortdurend veranderen.

2. Pijlers

De DII clustersamenwerking I&D is gericht op het bevorderen van inclusie en diversiteit binnen het cluster Digitalisering, Informatie en Innovatie. Ger Baron, directeur Digitalisering en Innovatie, is de gedelegeerd opdrachtgever van de DII clustersamenwerking I&D. De drie onderstaande pijlers vormen de resultaatgebieden om inclusie en diversiteit te bevorderen:

1. **Pijler inclusie:** hieronder vallen de thema's toegankelijkheid, sociale veiligheid en antidiscriminatie, bewustzijn, maatwerkondersteuning en leiderschap.
2. **Pijler diversiteit:** deze pijler is verbonden met de thema's representatie, doorstroom en doorgroei.
3. **Overkoepelend:** dit omvat het thema sturen en monitoren.

De bovengenoemde thema's uit de bestuursopdracht I&D worden toegepast in de DII clustersamenwerking I&D om de doelen beter te formuleren.

¹ Afkorting DSAM: Doelen, Strategie, Acties, Meetmomenten, High Impact Veranderen, Steven van den Heuvel, Boom, 2023

3. Prioritering vijf thema's en vijf interventies van de uitvoeringsagenda, Bestuursopdracht I&D 2024-2028

Hieronder volgen de top 5 thema's met de daarbij vermelde specifieke interventies van de uitvoeringsagenda op basis van de interviews met de directeuren en trekkers van de DII clustersamenwerking I&D voor het komende jaar:

1. **Sociale veiligheid en antidiscriminatie, interventie: *dialogo in de organisatie*.**
2. **Bewustzijn, interventie: *aandacht voor 'worst practice'*.**
3. **Leiderschap, interventie: *meer ondersteuning leidinggevend*.**
4. **Toegankelijkheid, interventie: *monitoring effectiviteit*.**
5. **Doorstroom en doorgroei, interventie: *objectief maken doorstroom en doorgroei processen*.**

Voor de overige thema's en interventies uit de uitvoeringsagenda, die niet hierboven expliciet zijn benoemd, ligt de verantwoordelijkheid bij de directies om deze naar eigen inzicht in te zetten (maatwerk). Er zijn tevens risico's vastgesteld met betrekking tot het opstellen en uitvoeren van het herijkte clusterplan. Ter beheersing hiervan zijn mitigerende maatregelen geïdentificeerd (zie bijlage 1).

4. Strategieën

De DII clustersamenwerking I&D richt zich op drie pijlers van I&D, waarbij elke pijler specifieke acties omvat. Deze acties zijn gekoppeld aan verschillende thema's die bijdragen aan de beoogde doelen.

4.1 Pijler inclusie

- **Doel:** maatregelen treffen binnen inclusie en diversiteit dat bijdraagt aan het ondersteunen van een veilige, toegankelijke en bewuste omgeving.
 - Thema toegankelijkheid**
 - **Acties gepland in 2025 (nieuw):**
 - Interventie monitoring effectiviteit. Periodieke vragenlijst uit om medewerkers te bevragen op de toegankelijkheid van de organisatie binnen het cluster DII.
 - **Acties lopend in 2025:**
 - Interventie Engineteam. Het ophalen van de behoeften van medewerkers omtrent I&D door het Engineteam binnen de directie Digitalisering en Innovatie (omvat ook andere thema's).
 - Thema sociale veiligheid en antidiscriminatie**
 - **Acties gepland in 2025 (nieuw):**
 - Interventie dialoog integreren over sociale veiligheid binnen het cluster DII.
 - Thema bewustzijn**
 - **Acties gepland in 2025 (nieuw):**
 - Interventie aandacht voor 'worst practices' binnen het cluster DII.
 - **Acties lopend in 2025:**
 - Organiseren van reflectie- en feedbackgesprekken voor leidinggevend en medewerkers in de directie Data (empowerment medewerkers).
 - Omstanderstrainingen aanbieden voor medewerkers en leidinggevend binnen het cluster DII.
 - Thema leiderschap**
 - **Acties gepland in 2025 (nieuw):**
 - Interventie meer ondersteuning voor leidinggevend binnen het cluster DII.
 - **Acties lopend in 2025:**

- Management Development Programma (MDP) binnen de directie Digitalisering en Innovatie. Sinds Q3 2024 gestart binnen de directie Digitalisering, Strategie en Informatie (omvat ook de andere thema's).
- Experiment van 5.1, 2, e 5.1, 2, e &D gericht op de behoeften van leidinggevenden binnen het cluster DII.
- **Meetmomenten elk kwartaal:**
 - Feedback opvragen na bovenstaande I&D-interventies bij de medewerkers, bijvoorbeeld doormiddel van experimenten (I&D interventies: dialoog, bewustwordingsprogramma, reflectie en feedbackgesprekken etc.).
 - Tussentijdse evaluaties MDP: Regelmatige evaluaties na elk kwartaal om te bepalen of de geplande acties bijdragen aan de doelen.
 - Engineteam: regelmatige evaluaties na elk kwartaal om te bepalen of de geplande acties bijdragen aan de doelen.
 - Omstanderstraining: Feedback vragen van medewerkers en leidinggevenden over de ervaren omstanderstraining na elk kwartaal.
 - Experiment van 5.1, 2, e tussentijdse resultaten delen tijdens het DT, managersbijeenkomst en de DII clustersamenwerking I&D overleggen.

4.2 Pijler diversiteit

- **Doel:** het bevorderen van een personeelsbestand dat beter aansluit bij de Amsterdamse beroepsbevolking, met extra aandacht voor talentontwikkeling, versterking van diversiteit in het management en eerlijke, transparante doorgroeimogelijkheden.
- Thema doorstroom en doorgroei
 - **Acties gepland in 2025 (nieuw):**
 - Interventie objectief maken doorstroom en doorgroei processen.
 - **Meetmomenten elk kwartaal:**
 - Monitoring van bovenstaande interventie doormiddel van experimenten of feedback op te vragen.

4.3 Overkoepelend

- **Doel:** het uitvoeren van onderzoeken en experimenten omtrent I&D, evenals het invoeren van prestatieafspraken en het verbeteren van de manier waarop we monitoren, dit draagt bij aan het verder brengen van I&D binnen het cluster DII.
- Thema sturen en monitoring
 - **Acties lopend in 2025:**
 - Het organiseren van DII clustersamenwerking I&D overleggen om de voortgang en impact te bespreken van verschillende I&D-interventies uit verschillende directies en om de onderlinge samenwerking tussen de trekkers en andere stakeholders te versterken.
 - Het organiseren van Design Thinking-sessies en experimenten omtrent I&D-vraagstukken.
 - **Meetmoment elk kwartaal:**
 - Tussentijdse evaluatie van de voortgang tijdens de DII clustersamenwerking I&D overleggen: de impact van I&D-interventies delen de trekkers, Design Thinking-sessies en experimenten door feedback op te vragen bij medewerkers en andere stakeholders (rapporteren vervolgacties).
 - De veranderexpert I&D voert elk kwartaal reflectiegesprekken met de trekkers omtrent de DII clustersamenwerking I&D.

5. Verantwoordelijkheden

- **Trekkers:** elke directie heeft een aangewezen trekker die betrokken is bij de DII clustersamenwerking I&D overleggen en verantwoordelijk is voor de uitvoering van het eigen geformuleerde actieplan. De trekkers leveren ook input aan indien nodig en verlenen medewerking bij het uitvoeren van experimenten.
- **Veranderexpert Inclusie en Diversiteit:** ondersteunt de trekkers en voert reflectiegesprekken. Tevens verricht de veranderexpert I&D experimenten uit om inclusie en diversiteit verder te kunnen brengen binnen het cluster DII.
- **Bureau Inclusie en Diversiteit:** sluit aan bij de DII clustersamenwerking I&D overleggen en deelt kennis indien nodig.

6. Conclusie

De DII clustersamenwerking I&D is een doorlopend proces van cultuurverandering, dat gestructureerd wordt vormgegeven rondom drie pijlers: inclusie, diversiteit en overkoepelend. Het veranderplan is gericht op het stellen van concrete doelen, het uitvoeren van gerichte acties, en het meten van impact, zodat de voortgang en effectiviteit van de veranderingen kunnen worden gevolgd en bijgestuurd waar nodig.

Bijlage 1. Risico's en randvoorwaarden DII clustersamenwerking I&D

Omschrijving	Risico	Mitigerende maatregelen
<u>Input van medewerkers</u>	De DII clustersamenwerking I&D wordt niet omarmd door medewerkers.	<ul style="list-style-type: none"> Organiseer interactieve sessies met medewerkers over de DII clustersamenwerking I&D en vraag naar hun behoeften (draagvlak creëren).
<u>Trekkers van de DII clustersamenwerking I&D</u>	Weerstand trekkers over de DII clustersamenwerking I&D, vanwege andere prioriteiten en geen tijd hebben om acties uit te voeren of feedback op te vragen omtrent I&D-interventies.	<ul style="list-style-type: none"> Trekkers en andere stakeholders meenemen in het proces van vormgeven van het plan. Trekkers en directeuren interviewen en vragen naar hun behoeften omtrent I&D. Trekkers, bureau Inclusie en Diversiteit en directeuren feedback laten geven op het plan. Directies kunnen een projectleider aanstellen voor eigen directie indien een trekker geen tijd heeft om acties uit te voeren binnen hun eigen directie. Deze projectleider kan aansluiten bij de clustersamenwerking I&D overleggen. Trekkers kunnen een extra buddy toevoegen aan de clustersamenwerking I&D overleggen. Indien zij verhinderd zijn, kan de buddy hen vertegenwoordigen.
<u>Gebrek aan eigenaarschap omtrent de DII clustersamenwerking I&D</u>	Als verantwoordelijkheden niet duidelijk zijn verdeeld of als trekkers, leidinggevend en medewerkers zich onvoldoende betrokken voelen, kan de uitvoering vertragen.	<ul style="list-style-type: none"> Duidelijke rol- en verantwoordelijkheidsverdeling vastleggen en communiceren binnen de organisatie. Commitment vragen van trekkers, leidinggevend en medewerkers door hen actief te betrekken bij het proces. Structurele terugkoppelmomenten inplannen waarin trekkers, leidinggevend en medewerkers hun voortgang delen. Successen en best practices I&D-interventies/ resultaat experimenten uitlichten om betrokkenheid te vergroten.
<u>Te veel focus op de DII clustersamenwerking I&D, te weinig op praktijk</u>	Er is een risico dat er veel nadruk wordt gelegd op het formuleren van de DII clustersamenwerking I&D, terwijl de daadwerkelijke gedragsverandering in de organisatie achterblijft.	<ul style="list-style-type: none"> Regelmatige evaluaties uitvoeren waarbij gekeken wordt of acties daadwerkelijk leiden tot verandering in de praktijk. Praktische hulpmiddelen en trainingen aanbieden om medewerkers en leidinggevend

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 14 pt, Vet

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 14 pt, Vet

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 14 pt, Vet

Tabel met opmaak

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

Met opmaak: Tabstops: Niet op 6,61 cm

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt, Vet

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt

		<p><u>te ondersteunen bij gedragsverandering.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Werken met pilots om direct te testen (prototype) wat werkt en waar bijgestuurd moet worden</u>
--	--	--

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 10 pt
 heeft opmaak toegepast: Lettertype: 14 pt, Vet

Randvoorwaarden:

- Er moeten trekkers worden aangehaakt bij de DII clustersamenwerking I&D, die vanuit hun intrinsieke motivatie met I&D aan de slag willen gaan.
- Van de trekkers wordt een actieve rol verwacht. Dit betekent dat zij feedback ophalen bij medewerkers over I&D-interventies per thema en per kwartaal. Vervolgens delen ze deze inzichten (good practice) tijdens de clustersamenwerking overleggen, zodat we van elkaar kunnen leren. Daarnaast kunnen binnen de clustersamenwerking ook nieuwe interventies worden ontwikkeld. Dit is de meerwaarde van de clustersamenwerking I&D.
- Elke directie wordt verwacht om elke drie maanden te rapporteren over de huidige stand van zaken omtrent I&D, zodat dit besproken kan worden in het DT. De veranderexpert I&D haalt input op bij de trekkers per kwartaal.
- Elk jaar worden in de maand januari en februari interviews gehouden met de directeuren en trekkers om de prioritering opnieuw te bepalen, zodat er in maart/april een nieuw plan ligt voor het komende jaar.
- De trekkers die voor dit jaar al een actieplan hebben kunnen hiermee verder. Er hoeft geen nieuw actieplan opgesteld te worden vanuit de directie.

heeft opmaak toegepast: Lettertype: 14 pt, Vet
 Met opmaak: Lijstalinea, Met opsommingstekens + Niveau: 1 + Uitgelijnd op: 0,63 cm + Inspringen op: 1,27 cm
 Met opmaak: Lijstalinea