

Gemeente Amsterdam

Ter attentie van 5.1, 2, e e

Betreft: aangepaste offerte inclusief leiderschap directeuren

Leiden, 28 februari 2024

Beste 5.1, 2, e e

De gemeente Amsterdam heeft, met de inzet van een groot leiderschapsprogramma, de ambitie om het leiderschap in de hele gemeentelijke organisatie te versterken, op vele terreinen. De aangestelde programmamanager Leiderschap schrijft hierover in het Concernprogramma Directeuren Inclusief Leiderschap te Amsterdam 2024-2025: *“Ook hebben we tijdens de directeurensessie van 20 november jl., n.a.v. de rapporten over discriminatie en institutioneel racisme, naar elkaar uitgesproken dat er extra inspanning nodig is om van onze organisatie een inclusieve, diverse en sociaal veilige omgeving te maken. Dat vraagt eigenaarschap en handelingsrepertoire. Deze thema’s vormen ook de bouwstenen voor ons leiderschapsprofiel en daarmee ook van ons leiderschapsprogramma: 1. Inclusief denken en handelen 2. Richting geven 3. Samenwerken 4. Persoonlijk leiderschap en vakkennis 5. Vernieuwing stimuleren”*

Inclusief denken en handelen is als apart blok benoemd, maar, het is onze stelligste overtuiging dat duurzaam werken aan inclusie, alleen mogelijk is als inclusie de onderlegger is van alle bouwstenen. Dat zie ik ook in de vraagstelling van de gemeente Amsterdam terug. U geeft aan: “Ter versterking van de leiderschapsprogramma’s binnen de gemeente Amsterdam, zijn we op zoek naar een ervaren adviseur/expert op het gebied van inclusief leiderschap in relatie tot inclusie, diversiteit, discriminatie en racisme”. En terecht. Inclusief Leiderschap is een nog vrij jong terrein en gaat zowel om bewustwording, om erkenning en herkennen van de verschillende problematieken en om daadwerkelijk handelen als inclusief leider.

In Amsterdam hebben de directeuren een belangrijke rol in het vergroten van inclusie en diversiteit binnen de gemeentelijke organisatie. U benoemt dat terecht in de offerte. Dat is ook mijn ervaring met de gemeente Amsterdam. Door de vele inclusief leiderschapsgesprekken die ik de afgelopen jaren heb gevoerd, is ook duidelijk geworden dat er inmiddels wel bewustwording is dat Inclusief Leiderschap een thema is, maar wordt urgentie, eigen handelen en de breedte en de diepte van het thema verschillend beleefd. (Nog) niet iedereen begrijpt en doorvoelt dat inclusiviteit over henzelf gaat. Daarom ondersteun ik uw visie zeer: Inclusie maakt integraal onderdeel van alle aspecten van leiderschap uit. Een ‘conditio sine qua non’. Ook zien we dat diepgaande gesprekken over racisme, discriminatie en uitsluiting verschillend worden gevoerd en ervaren. Ook dit kan te maken hebben met internalisering. Hoe hierover een échte dialoog aan te gaan, alle grijstinten met elkaar te verkennen, weerstand op dit thema te verkleinen, schurende gesprekken te kunnen voeren en ook je eigen tekortkomingen in kennis en handelen te (h)erkennen is belangrijk. Dat zie je ook terug in de KIS en Muzus onderzoeken. Kortom; Inclusie is geen eenvoudig thema. Inclusief Leiderschap is een grote uitdaging!

Daarom ben ik blij met deze offerte-aanvraag. Heel graag ga ik hier op in. Daarbij wil ik graag nogmaals benadrukken dat het ook hier om ‘duurzaam inclusief’ gaat. Ook na vertrek van externe inhuur moet de organisatie hiermee verder gaan.

Progresadvies BV

5.1, 2, e

info@progresadvies.nl www.progresadvies.nl

KVK 59146095 - BTW 5.1, 2, e

IBAN 5.1, 1, c

Voorstel voor rol en samenwerking

Samenwerking is cruciaal zodat externe kennis binnen wordt gebracht, goed aansluit bij de interne ontwikkelingen en dat gezamenlijk verdieping en maatwerk waar nodig wordt gezocht.

De opdracht bestaat uit het co-ontwerpen en opstellen van een brede en lange termijn strategie in samenwerking met 5.1, 2, e. Naast deze 5.1, 2, e tel ik voor om ook vanuit de organisatie 5.1, 2, e onderdeel te maken van ons team 5.1, 2, e. Het legt de verbinding met onder andere de Amsterdamse School, is expert in leren en ontwikkelen en kan deze opgave naast andere opgaves in de gemeente leggen en ook hier de verbinding maken. 5.1, 2, e is bovendien ook deskundige op inclusie. Op deze manier borgen we niet alleen het proces zoals door 5.1, 2, e is ingezet, maar kunnen we ook toewerken naar het effect dat we willen bereiken. Samen verdiepen we het programma waarvan nu het ontwerp klaarligt. Mijn toevoeging zal dan zijn de door u gevraagd expertise op het gebied van inclusief leiderschap. Niet alleen breng ik brede ervaring mee vanuit andere organisaties, ook ben ik gewend (en word ik gewaardeerd) om op strategisch niveau te sparren met leidinggevendenden, ga ik het ongemakkelijke gesprek niet uit de weg en blijf tegelijk altijd in verbinding en flexibel waar nodig. GRIP krijgen staat centraal: gevoel, relatie, inhoud en proces bij elkaar brengen én scherp zijn op het te realiseren effect. Met alleen mooie gesprekken komen we er niet helaas.

Ik ken de Gemeente Amsterdam inmiddels redelijk goed, maar heb, om écht goed aan te sluiten de interne blik van 5.1, 2, e, e nodig, evenals de kennis van 5.1, 2, e. Uiteraard beperkt het veld zich niet tot ons drieën, inmiddels zijn er ook trainers ingehuurd die de dagen gaan begeleiden. Een kennismaking met hen volgt binnenkort. U vraagt daarnaast om bewezen kennis/ervaring op het programmeren en ontwerpen en begeleiden van interventies voor directeuren/managers op het gebied van discriminatie en racisme. Ook dit is een thema dat vaak los wordt gekoppeld van inclusie terwijl het een integraal onderdeel is. Inclusie gaat over meer dan racisme en discriminatie, maar andersom, als je discriminatie en racisme niet benoemt als belangrijke thema's (zie ook de onderzoeken), zul je inclusie nooit bereiken.

Naast 5.1, 2, e en 5.1, 2, e heb ik deze week kennis gemaakt met de professionals van bureau Goudvisie. Zij gaan aan de slag met de begeleiding van de leiderschapsdagen en de intervisie. Omdat de ontwikkeling van de leiderschapsdagen onderdeel is van deze opdracht, is samenwerking met Goudvisie, in ontwerp en creatie, ieder vanuit diens eigen opdrachtnemerschap, van groot belang.

Mijn rol is daarmee aansluitend op de interne kennis en doelstellingen, bouwt voort op hetgeen de programmamanager tot nu toe heeft neergezet, reflecteert en adviseert op de inzet van Goudvisie, denkt mee en is tegelijkertijd onafhankelijk in advisering door de 'blik van buiten'.

Resultaat

U vraagt het volgende op te leveren eindresultaat:

1. Een leiderschapsprogramma voor directeuren waarin inclusie ingebed is;
 - a. De opdrachtnemer ontwikkelt in co-creatie met de huidige programmamanager leiderschap een leiderschapsprogramma voor directeuren (1). Hierbij is de opdrachtnemer verantwoordelijk voor het inbedden van inclusie in dit leiderschapsprogramma. Een deel van de invulling van het leiderschapsprogramma is al bepaald, maar inclusie heeft hier nog geen fundamentele plek in. Inclusie moet tot het fundament van de invulling van het leiderschapsprogramma behoren en een rode draad zijn in alles wat er wordt gedaan op het gebied van leiderschap. Dit moet gevat worden

in een lange termijnstrategie die duurzaam in het gemeentebestuur kan worden opgenomen (2).

2. De organisatie van directeurendagen; Dat doet de opdrachtnemer in samenwerking met de programmamanager. De opdrachtnemer doet dit specifiek op het gebied van inclusie, discriminatie, racisme en leiderschap zodat deze thema's goed zijn ingebed in de directeurendagen. Hieraan voeg ik toe: in samenwerking met bureau Goudvisie.
3. Het opstellen van beleid/lange termijn strategie op inclusief leiderschap. (zie het eerste punt). Hiervoor is nodig: Gesprekken en advisering ter verdieping van Inclusief Leiderschap in de breedte en in het bijzonder over discriminatie en racisme om ervoor te zorgen dat het programma daadwerkelijk ook effect bereikt. Hier hoort ook 'tegenspraak' bij zodat we elkaar scherp houden op het gewenste resultaat en de haalbaarheid hiervan.

Ik zou het een mooie uitdaging vinden als we met elkaar kunnen vaststellen welk (haalbaar) effect we willen bereiken en hoe dat te monitoren.

Werkwijze, tijd en kosten

U zoekt iemand vanaf uiterlijk 1 maart. Dat is over een week en is zeker mogelijk met een beperkt aantal beschikbare uren per week. Omdat ik uitga van werken in een team is dat niet erg. Ik zie mijn werkwijze in verschillende fasen:

Fase 1: expertrol op afstand

- expertmatig advies aan 5.1, 2, e gevoed door de interne expertise en kennis van 5.1, 2, e
- Gesprekken met de leiderschapsraad en andere gremia
- Samen met 5.1, 2, e en 5.1, 2, e overleg met de ingehuurdde trainers over de inhoud en de manier waarop zij de dagen gaan begeleiden
- Algeheel advies (en daarmee medeorganisatie) over de inrichting van de directeurendagen

Fase 2: expertrol in de organisatie

- Na de eerste paar maanden moeten we in de organisatie gaan ophalen hoe we tot het gewenste effect komen. Hiervoor zal ik gesprekken voeren in de organisatie met verschillende groepen leidinggevendenden, waar nodig in een workshopachtige setting zodat we echt het handelingsperspectief vergroten
- Praktisch trainen waar nodig (ook in overleg met de andere trainers)
- Vraagbaak en coach waar nodig

Fase 3: borging

- Het opstellen van de lange termijn strategie door expertmatige kennis te combineren met de kennis in huis
- Interviews met verschillende leidinggevendenden
- Feedback gesprekken
- 'Tegenspraak' richting de opdrachtgever, de leiding van de organisatie en het samenwerkingsteam van Inclusie en Diversiteit.

U vraagt om een resultaatopdracht. Omdat wij altijd transparant zijn in onze inzet maak ik vooraf een inschatting van het aantal uren om deze resultaten te bereiken:

Ik zie een inzet voor me van 4 uur per week in fase 1, 16 uur per week in fase 2 en 8 uur per week in fase 3 tot einde van het jaar. Daarvoor is het belangrijk dat ik kan leunen op 5.1, 2, e voor proces en organisatie, op de intern expert voor kennis en afstemming en uiteraard op goede ondersteuning in onder andere agenda-beheer. Vrije toegang tot een ieder in de organisatie is hierbij van belang (maar mijn ervaring is dat dat goed komt). Mijn rol zal duidelijk extern zijn (de blik van buiten), niet zitten in praktische organisatie en zal zowel op fysieke afstand (al dan niet via videocalls) als op locatie zijn. Omdat ik regelmatig voor een andere opdrachtgever in het buitenland zit, zal ik tijdig afstemmen over beschikbaarheid. Het opdrachtgeverschap ligt bij 5.1, 2, e e Mogelijk is interne afstemming over opdrachtgeverschap nodig omdat de rol van 5.1, 2, e anders is ingericht en ook Goudvisie onder ander opdrachtgeverschap valt. . De gemeentesecretaris is (uiteraard) de eindverantwoordelijke opdrachtgever.

Fase 1: 10 dagdelen (tot ongeveer 1 juni)

Fase 2: 36 dagdelen (tot ongeveer 1 november)

Fase 3: 16 dagdelen (tot eind 2024)

Per resultaatgebied:

Resultaat 1: het leiderschapsprogramma: €9.600,-

Resultaat 2: de organisatie van de directeurendagen: €22.000,-

Resultaat 3: de lange termijnstrategie: 18.000,-

In totaal factureren wij €49.600,- exclusief BTW en kosten voor reis en verblijf.

Factureren gebeurt in delen bij oplevering van de (tussen)resultaten.

Expertise

U heeft aangegeven de offerte op een aantal terreinen te beoordelen:

- Deskundigheid op inclusie, diversiteit, discriminatie en racisme én leiderschap
- Kennis en ervaring bij het ontwerpen en inrichten van een inclusief leiderschapsprogramma
- Ervaring met het ontwikkelen en implementeren van interventies op het gebied van inclusie, diversiteit, discriminatie en racisme binnen een complexe overheidsorganisatie
- Ervaring met het opstellen van beleid op het gebied van leiderschap in relatie tot inclusie, diversiteit, discriminatie en racisme.
- Ervaring met het praktisch trainen en begeleiden van managers en directeuren op het gebied van inclusie, diversiteit, maar nadrukkelijk ook discriminatie en racisme en het ongemak en de dilemma's die dit met zich meebrengt
- Ervaring met de gemeente Amsterdam

Ik verwijs u graag naar mijn cv. Alle bovenstaande punten komen bij verschillende, met name overheidsorganisaties, aan de orde. Ervaring met het thema discriminatie en racisme wordt ook gevoed door opdrachten bij BZK op dit onderwerp en door samenwerking met werkgroepen in het kader van de NCDR-aanpak. Ons bureau traint al sinds jaar en dag organisaties (medewerkers en managers) maar alleen als dit onderdeel is van een grotere aanpak omdat wij niet geloven dat losse trainingen duurzaam effect hebben.

Tenslotte

De sluitingsdatum voor deze offerte-aanvraag is in de voorjaarsvakantie. Hierdoor is het niet gelukt om dit voorstel af te stemmen met o.a. 5.1, 2, e f nadere vragen te stellen. Fine tuning van dit

voorstel is uiteraard mogelijk. Uit eerdere samenwerking weten we dat flexibiliteit noodzakelijk is om te kunnen acteren op de actualiteit en zo nodig te prioriteren.

Ik zie uw reactie met enthousiasme tegemoet!

Met hartelijke groet,

Namens Progres,

5.1, 2, e

5.1, 2, e 5.1, 2, e