

Bijlage 4: Uitvoeringsplan Pilot Cultuurtraject I&D-WPI

UITVOERINGSPLAN

Pilot "Cultuurtraject Inclusie & Diversiteit (I&D) WPI"

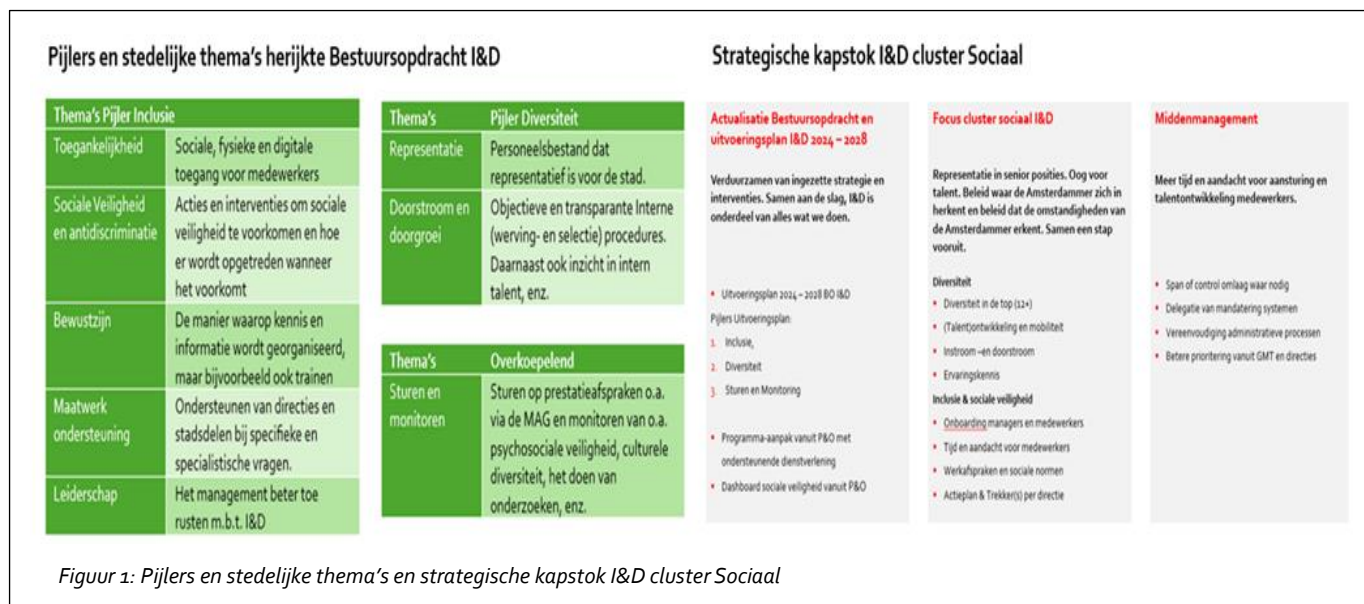
Versie december 2024

1. Inleiding

Dit document bevat naast de inleiding, de context en een beschrijving van de pilot. Het document is op 12 december 2024 besproken in de kerngroep I&D, waarbij is besloten dat de pilot mag worden uitgevoerd. Aan de huidige versie zijn de aanvullingen van de kerngroep toegevoegd.

2. Context

WPI heeft de ambitie om "Een inclusieve, diverse en veilige werkomgeving voor haar medewerkers te creëren". Dit betekent in de praktijk: *Een werkomgeving waar het leuk is om te werken omdat talenten worden benut, iedereen erbij hoort, zichzelf kan zijn (binnen de afgesproken professionele kaders) ongeacht; gender, leeftijd, geloof, culturele identiteit, seksuele oriëntatie (niet)zichtbare beperking, opleidingsniveau, etc. En iedereen zich veilig voelt (psychologische veiligheid) om ideeën te uiten, vragen te stellen, fouten te maken zonder onaangename gevolgen zoals pesten, uitsluiting en wraakactie.* Om deze ambitie te kunnen realiseren heeft WPI als interventie o.a. gekozen voor een **cultuurtraject**. "Het cultuurtraject I&D WPI" is onderdeel van het plan van aanpak Inclusie en Diversiteit 2025-2027. In het plan van aanpak worden de prioriteiten benoemd die zullen bijdragen aan het bereiken van de ambitie van WPI over Inclusie en Diversiteit. Het cultuurtraject is één van de prioriteiten die benoemd wordt in het plan van aanpak. WPI volgt m.b.t. de prioriteiten de stedelijke thema's die beschreven staan in de herijkte Bestuursopdracht I&D en de strategische kapstok I&D van cluster Sociaal, *zie figuur 1.*

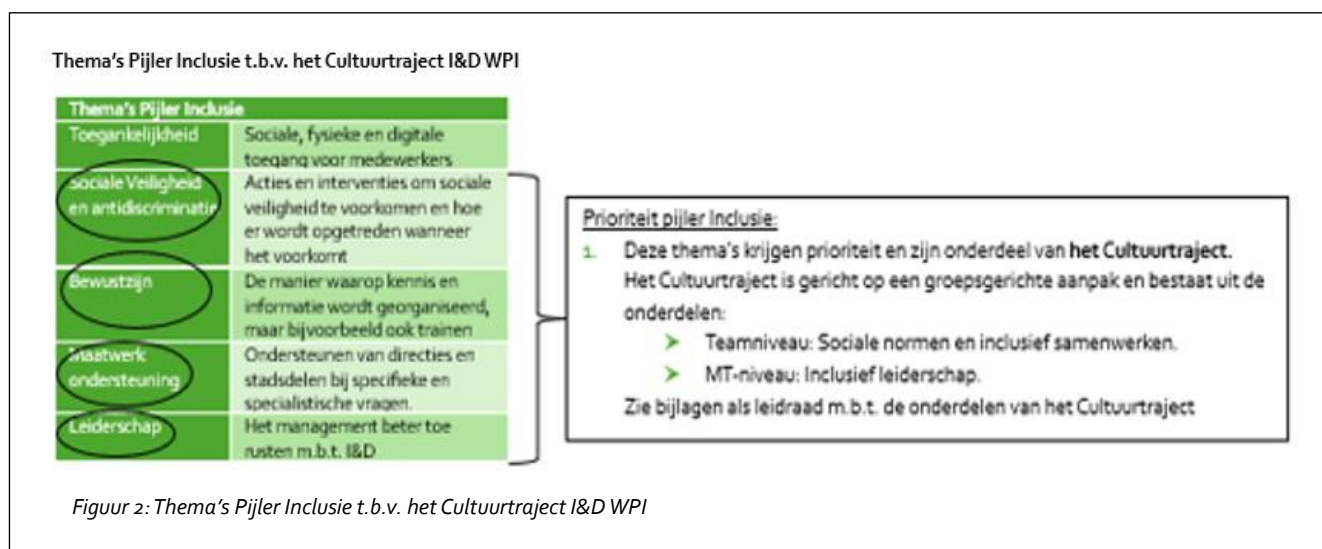


Figuur 1: Pijlers en stedelijke thema's en strategische kapstok I&D cluster Sociaal

2.1 Wat behelst het Cultuurtraject van WPI?

Het Cultuurtraject vloeit voort uit de stedelijke thema's van de herijkte Bestuursopdracht I&D. Het is een groepsgerichte aanpak op team- en MT-niveau, zie *figuur 2* en het bevat de volgende Twee onderdelen:

1. **Op teamniveau:** Sociale normen en Inclusief Samenwerken
2. **Op MT-niveau:** Inclusief leiderschap



2.2 Bouwstenen Cultuurtraject

Het cultuurtraject bestaat uit een aantal bouwstenen. Deze bouwstenen zijn per onderdeel uitgewerkt in een leidraad, zie *bijlage*. De input van de leidraden komt voort uit de gesprekken met medewerkers en leidinggevendenden. De leidraden zijn uiteraard niet limitatief. Het betreft de volgende bouwstenen:

- **Kennis:** De juiste kennis bij medewerkers over de Amsterdamse begrippen rondom inclusie en diversiteit. Taal doet ertoe; om elkaar te kunnen begrijpen is het van belang om vanuit hetzelfde begrippenkader met elkaar te communiceren. Begrippen als inclusie, verschil tussen racisme en discriminatie, sociale normen o.a. wat wordt binnen de gemeente verstaan onder grensoverschrijdend gedrag, wat wordt verstaan onder respectvol met elkaar omgaan, enz. Daarnaast ook het gesprek met elkaar over de werkafspraken van WPI.
- **Bewustwording:** Inzicht in dat- en hoe vooroordelen doorwerken in samenwerken, besluitvorming op individueel- en groepsniveau, hoe vooroordelen inclusiviteit beïnvloeden.
- **Handelingsperspectief:** Op de werkvloer leren handelen op basis van de verkregen kennis en de bewustwording van eigen (onbewuste) vooroordelen.

2.3 Doel Cultuurtraject

Hoofddoel van het Cultuurtraject is: Aan de hand van *kennis, bewustwording en handelingsperspectief* binnen WPI gezamenlijk (op team- en MT-niveau) ontwikkelen van **de sociale norm** zodat binnen WPI een *gezamenlijke taal ontstaat over hoe medewerkers en leidinggevendenden op basis van de sociale norm met elkaar om kunnen gaan c.q. beter met elkaar kunnen samenwerken. Dit moet leiden tot het realiseren van de ambitie van WPI voor I&D*. Het gezamenlijk ontwikkelen van een sociale norm om een inclusieve, diverse en veilige werkomgeving te creëren, komt als rode draad terug in de aanbevelingen van de recente

onderzoeken van Verwey-Jonker, Clavis en de reflectie van IZI-Solutions. In de dagelijkse praktijk vragen medewerkers en leidinggevendenden zich o.a. af wat het juiste is om te doen, daarom hebben ze aangegeven dat ze behoefte hebben aan duidelijke normen en hoe hiermee om te gaan. Het gezamenlijk ontwikkelen van de sociale norm, stimuleert medewerkers en leidinggevendenden om hierover met elkaar het gesprek te voeren, elkaar beter te begrijpen en beter samen te werken. Aan de hand van het Cultuurtraject zal de komende tijd worden toegewerkt naar **50-70%** van de sociale norm want we kunnen niet alles tegelijk en ook willen we het zorgvuldig aanpakken. Doormiddel van **de pilot**, zie *hoofdstuk 3*, wordt hier alvast in **Q1 2025** mee gestart. Daarna zal werkende weg, gezamenlijk verder toegewerkt naar een 100% van de sociale norm. De sociale norm die gezamenlijk wordt ontwikkeld zal worden vastgelegd in een **handreiking**. Gedurende het traject is dat een 50-70% versie en daarna de 100% versie. *De nadruk bij het gezamenlijk ontwikkelen van de sociale norm ligt op het gesprek hierover in de teams en de MT's en hoe dit zich uit in de samenwerking op de werkvloer, het is dus niet gericht op een technisch proces/papieren exercitie.* De handreiking is dan ook een hulpmiddel die bijdraagt aan het vastleggen van de gezamenlijke taal die door de teams en MT's wordt ontwikkeld.

2.4 Niet alles tegelijk: Maar stap voor stap toewerken naar 50-70% Sociale norm

Eerder is aangegeven dat we niet alles tegelijk kunnen en daarnaast in het kader van zorgvuldigheid daarom stap voor stap aan de slag gaan met het ontwikkelen van de sociale norm binnen WPI, waarbij we starten met het ontwikkelen van 50-70% van de sociale norm. De handreiking zal hierop worden afgestemd en er zal daarom eerst worden toegewerkt naar een 50-70% versie van de handreiking. Om tijdens de pilot en bij de brede uitrol van het Cultuurtraject te komen tot 50-70% van de sociale norm moeten keuzes worden gemaakt, zodat de teams en de MT's gericht aan de slag kunnen. Bij de keuze voor de 50-70% van de sociale norm is onderstaande richtinggevend t.b.v. de gedragscode en de werkafspraken. De sociale norm waar WPI zich binnen het Cultuurtraject op gaat richten heeft betrekking op:

- De gedragscode voor ambtenaren van de gemeente Amsterdam
- Werkafspraken van WPI

De gedragscode voor ambtenaren van de gemeente Amsterdam

In de gedragscode staan gedragsregels die bepaalde handelingen verbieden of juist voorschrijven. *Het is van belang om te benadrukken dat het Cultuurtraject niet is bedoeld om de gedragscode aan te passen, maar dat het Cultuurtraject bedoeld is om gezamenlijk met elkaar binnen WPI, duiding te geven aan de handelingen die in de gedragscode staan, zodat iedereen hetzelfde beeld krijgt welke handelingen in het kader van inclusief samenwerken wel of niet juist zijn (de gezamenlijke taal).* De gedragsregels die in de gedragscode staan komen voort uit; *de ambtseed, de basiswaarden, de vijf principes en uit de wet Personeelsregelingen Gemeente Amsterdam (PGA).* De gedragsregels zijn onderverdeeld in de volgende zeven thema's:

1. Omgaan met anderen
2. Tegengaan van belangenverstremming
3. Tegengaan van corruptie
4. Omgaan met informatie
5. Gebruik van bedrijfsmiddelen
6. Gedrag in de privésfeer
7. Naleving van de gedragscode

Om te komen tot 50-70% van de sociale norm m.b.t. de gedragscode, is op basis van de hiervoor genoemde zeven thema's ingeschat dat de komende periode voor WPI de volgende drie thema's urgent zijn en daarom is er voor deze thema's gekozen:

- *Thema: Omgaan met anderen*
 - Regel 1.: Je gaat respectvol om met anderen, zowel binnen als buiten de organisatie, in woord, gebaar en geschrift.
 - Regel 2: Je maakt je niet schuldig aan discriminatie
 - Regel 3: Je gebruikt geen verbaal of fysiek geweld.
 - Regel 4: Je pest niet, waaronder we ook vernedering en verstaan
 - Regel 5: Je maakt je niet schuldig aan seksuele intimidatie.
- *Thema: Gebruik van bedrijfsmiddelen*
 - Je mag met bedrijfsmiddelen geen pornografische, racistische, discriminerende, beledigende, aanstootgevende of (seksueel) intimiderende teksten en afbeelden bekijken, downloaden of verspreiden of berichten versturen die (kunnen) aanzetten tot haat en/of geweld.
- *Thema: Naleven van de gedragscode*
 - Regel 1: Je zorgt voor de naleving van de gedragscode door jezelf en door anderen.
 - Regel 2: Je maakt vragen, moeilijkheden, twijfels en overtredingen rond de naleving van de gedragscode bekend.
 - Regel 3: Als je vermoedt dat een andere ambtenaar een regel van de gedragscode overtreedt, heb je de verantwoordelijkheid om dit bij jouw leidinggevende en/of Bureau Integriteit aan de orde te stellen.
 - Regel 4: (Stadsdeel-)directeuren, stedelijk directeuren en de gemeentesecretaris moeten een vermoeden van een integriteitschending altijd melden bij Bureau Integriteit.

De werkafspraken

Helderheid over werkafspraken levert psychologische- en sociale veiligheid binnen de teams en MT's op en het bevordert de inclusieve samenwerking. Over de werkafspraken die binnen WPI gelden, is momenteel veel onduidelijkheid omdat de afspraken niet zijn vastgelegd waardoor individuele medewerkers soms de ruimte oprekken en naar eigen idee en belang hier invulling aan geven. Hierdoor ontstaat er frictie in de samenwerking, zowel tussen medewerkers onderling als tussen medewerkers en leidinggevendenden. Dit kan onveilig voelen. Om het gesprek over werkafspraken goed te kunnen voeren, is het daarom van belang om richtlijnen op te stellen. Het uitgangspunt voor werkafspraken van een directie zijn de stedelijke regels. Elke directie en afdeling binnen de gemeente mag zelf bepalen hoe de stedelijke regels het beste kunnen worden toegepast binnen hun teams. Het is dan ook de bedoeling om door middel van het Cultuurtraject, gezamenlijk met elkaar op team en MT-niveau te bespreken en te bepalen welke werkafspraken van belang zijn en die werkafspraken vast te leggen in de handreiking. Ook m.b.t. de werkafspraken moeten er keuzes worden gemaakt om te komen tot 50-70% versie. Binnen WPI blijkt **hybride werken** het grootste struikelblok te zijn m.b.t. werkafspraken, daarom wordt dit onderwerp als voorbeeld genomen om mee aan de slag te gaan.

De stedelijke richtlijnen zijn:

- *We werken hybride: 50/50 kantoor/elders*, afhankelijk van je werkzaamheden, het gewenste resultaat en het team.
- *De stad als prettige werkplek*: we delen de werkplek en kunnen overal in de stad werken.
- *Wees goed voor de stad, elkaar en jezelf*.
- *Met elkaar of bij elkaar*: de activiteiten bepalen je virtuele of fysieke aanwezigheid.
- *Duurzaam (effectief en efficiënt)*: we spreiden onze kantooraanwezigheid over de week, zodat het kantoor aantrekkelijk en beschikbaar is voor iedereen.
- *We leren en ontwikkelen*: we kennen geen statisch resultaat, maar leren en ontwikkelen om succesvol hybride te werken.
- *Leiderschap*: op basis van vertrouwen ondersteunen en sturen we samen.
- *We streven naar een vitale organisatie met vitale medewerkers*.
- *Duurzame mobiliteit en reizen buiten de spits*: we willen ons woon-werkverkeer verder verduurzamen door minder te reizen en drukte te spreiden.

WPI is al a.d.h.v. de stedelijke richtlijn al gestart met het vertalen van stedelijke regels naar werkafspraken (**zie bijlage**). Het Cultuurtraject biedt de mogelijkheid om hier verder mee aan de slag te gaan en ook over een aantal andere richtlijnen m.b.t. hybride werken met elkaar in gesprek te gaan en afspraken te maken. De richtlijnen binnen hybride werken die zich in het kader van het Cultuurtraject hier goed voor lenen zijn:

- *Duurzaam (effectief en efficiënt)*; we spreiden onze kantooraanwezigheid over de week, zodat het kantoor aantrekkelijk en beschikbaar is voor iedereen.
- *We leren en ontwikkelen*; we kennen geen statisch resultaat, maar leren en ontwikkelen om succesvol hybride te werken.
- *Leiderschap*; op basis van vertrouwen ondersteunen en sturen we samen

2.4.1 Handreiking sociale norm en werkafspraken

Uiteindelijk zal op basis van het Cultuurtraject de input van de MT's en de teams worden gebundeld en vastgelegd in een handreiking. Ter inspiratie kan de handreiking over cultuurverandering op de werkvloer van 5.1, 2, e 3 als voorbeeld dienen. Een handreiking biedt medewerkers en leidinggevenden een gezamenlijke taal en handelingsperspectief over hoe met elkaar om te gaan op de werkvloer. Zoals hiervoor is aangegeven kunnen we niet alles tegelijk. De handreiking is daarom een werkend document, waarbij eerst wordt toegewerkt naar het opnemen van 50-70% van de sociale norm zodat een 50-70% versie van de handreiking ontstaat. Hier wordt nogmaals benadrukt dat bij het gezamenlijk ontwikkelen van de sociale de nadruk ligt op het gesprek met elkaar en begrip voor elkaar en niet op een technisch proces/papieren exercitie. In de handreiking zal namelijk niet precies het antwoord staan op elke praktijkvraag, want medewerkers en leidinggevenden hebben dagelijks op het werk te maken met uiteenlopende lastige situaties, dilemma's en afwegingen.

3. Pilot Cultuurtraject I&D WPI

3.1 Doel pilot Cultuurtraject I&D WPI?

In het cultuurtraject staat de sociale norm centraal. Doel van de pilot is om o.b.v. de sociale norm, gezamenlijk met de teams en de MT's werkende weg een Cultuurtraject te ontwikkelen dat aansluit bij de behoefte van de organisatie. WPI heeft continu leren en ontwikkelen en verbeteren hoog in het vaandel. Een pilot past binnen deze gedachtengoed. Daarnaast vergroot een pilot de betrokkenheid en eigenaarschap binnen de organisatie. Dit zijn belangrijke ingrediënten die bijdragen om de implementatie van het Cultuurtraject te laten slagen. In samenwerking met een aantal sleutelfiguren is de aanpak van de pilot tot stand gekomen o.a.; collega's van de Amsterdamse School, WPI-opleidingen, Portefeuillehouder Leiderschap van WPI.

3.2 Scope van de pilot

De scope van de pilot behelst vanuit de groepsgerichte aanpak, alle managementlagen van WPI. De scope vanuit alle managementlagen is veranderkundig de beste manier, omdat dit voorbeeldgedrag laat zien vanuit het management en dat vergroot het vertrouwen op de werkvloer voor de verdere uitrol van het Cultuurtraject.

- MT op directieniveau (1 MT op directieniveau)
- MT op afdelingsniveau (2 tot 4 MT's op afdelingsniveau)
- Teamniveau (2 tot 4 teams)

Om slagen te kunnen maken (slagkracht) en ook om niet te veel teams en MT's te belasten (gezien de werkdruk i.v.m. de implementatie van o.a. Basis) is de pilot kleinschalig.

3.3 Inhoud van de pilot en tijdbesteding

Het cultuurtraject is een groepsgerichte aanpak op zowel team als MT-niveau. Elk niveau krijgt een eigen programma. Voordat de programma's WPI-breed worden uitgerold, worden ze eerst in de pilot uitgetoetst. Per niveau wordt hierna de inhoud van het betreffende programma beschreven waarmee de teams en MT's in de pilot aan de slag gaan:

Teamniveau; programma t.b.v. het onderdeel sociale Normstellen en Inclusief Samenwerken

- Om maatwerk te kunnen leveren wordt vooraf door een team samen met de trainer o.b.v. een intake bepaald waar een team staat en wat nodig is. *De medewerkers hebben bij de medewerkersbijeenkomst van 16 december 2024 benadrukt dat ze het van belang vinden dat het een gezamenlijke intake moet zijn (de teammanager samen met het team, anders is het top-down). *Daarnaast hebben de medewerkers ook benadrukt dat het mogelijk moet zijn voor een individuele medewerker die zich bij de gezamenlijke intake niet veilig genoeg voelt, om apart input te leveren aan de trainer. Bij het samenstellen van het programma moeten deze twee punten door de projectleider I&D duidelijk naar voren worden gebracht bij de AS en de externe partij. Deze twee punten zijn ook van belang om mee te nemen in de communicatie over de pilot.
- Het instrument dat kan worden gebruikt om leervragen bij een team op te halen is de CLV/teamscan van WPI. Het gaat hier om de leervragen van de CLV/teamscan die betrekking hebben op inclusie. Op basis van de behoefte n.a.v. de leervragen, wordt a.d.h.v. een keuzemenu (met keuzemenu wordt o.a. bedoeld de onderwerpen die in de leidraad staan) bepaald hoeveel maatwerk (inhoud en tijd) een team nodig heeft en wordt op basis daarvan een programma samengesteld. Een indicatie m.b.t. inhoud en tijd voor een programma t.b.v. het onderdeel sociale normstellen en inclusief samenwerken is o.a.:
 - Pre- intake via CLV/teamscan om het vertrekpunt van het betreffende team te bepalen (pre-intake wordt begeleid door de CLV-coach en de trainer)
 - 1,5/2uur intake om basis van de ingevulde teamscan team
 - 1 dag normstellen (het kunnen 2 aparte dagdelen zijn of een hele dag)

- 1 dag inclusief samenwerken (idem)
- 1 dagdeel een terugkomsessie na 2 of 3 maanden
- 1,5/2 uur intervisie en of teamcoaching (bijvoorbeeld 2 sessies) * deze onderdelen zijn toegevoegd n.a.v. de medewerkersbijeenkomst van 16 december 2024. De medewerkers hebben benadrukt dat ze deze onderdelen missen na het volgen van een training, waardoor hetgeen ze hebben geleerd niet beklijft en daardoor in praktijk niet of nauwelijks wordt toegepast.

MT-niveau: programma t.b.v. het onderdeel Inclusief leiderschap

- Ook hier geldt het principe van maatwerk en dat een MT vooraf samen met de trainer o.b.v. een intake bepaald waar een MT staat en wat nodig is. Daarnaast geldt waarschijnlijk ook voor de MT's de opmerking van medewerkers over de gezamenlijke intake (in dit geval afdelingshoofd met teammanagers of directeur met afdelingshoofden) en het individueel kunnen leveren van input aan de trainer, zie hierboven.
- Pre- intake via CLV/teamscan om het vertrekpunt van het betreffende team te bepalen (pre-intake wordt begeleid door de CLV-coach en de trainer)
- 1,5/2 uur intake om het vertrekpunt van het betreffende MT te bepalen: Net als op teamniveau wordt ook op MT-niveau vooraf o.b.v. een intake bepaald waar een MT staat en wat nodig is. Instrumenten die bij de intake kunnen worden gebruikt om de leervraag op te halen zijn o.a.:
 - De leervragen bij het instrument managementdrives (wordt gebruikt door AS)
 - De leervragen van de CLV/teamscan van WPI die betrekking hebben op inclusie
 - Daarnaast kan de reflectie van IZI-Solutions voor zover mogelijk ook als input dienen voor de intake. De reflectie van IZI-Solutions is weliswaar niet op team/MT niveau maar de aandachtspunten sluiten aan bij de thema's van de pijler Inclusie van de herijkte Bestuursopdracht I&D (zie figuur 2). Deze thema's hebben voor WPI prioriteit, Het Cultuurtraject is gebaseerd op deze gebaseerd op deze thema's c.q. prioritering.
 - Een ander instrument dat de AS gebruikt om leervragen op te halen
Op basis van de behoefte n.a.v. de leervragen, wordt a.d.h.v. onder andere een keuzemenu (met keuzemenu wordt o.a. bedoeld de onderwerpen die in de leidraad staan) bepaald hoeveel maatwerk (inhoud en tijd) een MT nodig heeft om een programma voor een MT samen te stellen. Een indicatie voor een programma is o.a.:
 - 1 dag normstellen (het kunnen 2 aparte dagdelen zijn of een hele dag)
 - 1 dag inclusief leiderschap (idem).
 - Maatwerk aanscherpen: Aan het eind van de 2e dag wordt gezamenlijk bepaald waar het team o.b.v. de trainingen staat en wat verder nog nodig is. Ook dit is onder begeleiding van de trainer
 - 1 dagdeel een terugkomsessie na 2 of 3 maanden

3.4 Start en duur van de pilot

- Start; jan/feb 2025
- Duur; 6 maanden

3.5 Geen extra belasting

De teams/MT's die aan de pilot deelnemen, mogen binnen de pilot niet extra worden belast. Elk team/MT wordt daarom maar 1 keer ingedeeld om dubbeling te voorkomen. Het voorstel is om het DT te laten bepalen hoe de indeling eruit gaat zien. Zie hieronder een fictief voorbeeld:

- MT WP.
- 2 tot 4 MT's op afdelingsniveau van directie Inkomen; de MT's op afdelingsniveau van WP nemen met hun MT niet deel, omdat de afdelingshoofden van WP al deelnemen aan het MT op directieniveau.
- 2 tot 4 teams; dit kunnen zowel teams zijn van WP als Inkomen, behalve de teams van de teammanagers van Inkomen die via een MT al deelnemen aan de pilot.

3.6 Betrokkenen

Bij de pilot zijn er een aantal stakeholders betrokken, zie hieronder de stakeholders en hun rol:

Wie	Rol
Deelnemers pilot: teams en MT's	<ul style="list-style-type: none"> • Nemen deel aan de pilot
Projectleider I&D	<ul style="list-style-type: none"> • Is verantwoordelijk voor de algehele leiding van de pilot. De projectleider voert o.a. de volgende taken uit: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ontwikkelt samen met o.a. de AS, WPI-opleidingen, portefeuillehouder leiderschap, de externe partijen de programma's voor de pilot ➤ Stemt het programma 's af met de groepen die deelnemen aan de pilot ➤ Zorgt voor de planning van de programma's ➤ Stelt een projectteam samen ➤ Bewaakt de voortgang ➤ Informeert het DT over de voortgang ➤ Is de aanspreek persoon m.b.t. de het reilen en zeilen van de pilot ➤ Evalueert de pilot en stelt de programma's bij ➤ Rapporteert over de voortgang
Projectteam pilot Cultuurtraject I&D WPI (samenstelling; projectleider I&D portefeuillehouder leiderschap en portefeuillehouder I&D, afvaardiging teammanagers en MT-leden die deelnemen aan de pilot en afvaardiging klankbordgroep leiderschap)	<ul style="list-style-type: none"> • Het projectteam is samen met de projectleider I&D verantwoordelijk voor het plannen, bewaken van de voortgang, uitvoeren van pilot en de evaluatie.
DT	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwoordelijk voor de besluitvorming

3.7 Evaluatie

Het is een iteratief proces waarbij in het kader van continu leren en verbeteren 2/3 momenten kunnen worden besteed aan het evalueren en bijstellen. Bij de evaluatie van een Cultuurtraject zijn vragen op het meten van o.a. de elementen gedrag/ impact, het proces, inhoud van belang. Onderstaande is op hoofdlijnen en moet uiteraard nog verder moeten worden uitgewerkt

- **Gedrag/impact op individueel en teamniveau:** Heeft de pilot op zowel individueel als op teamniveau geleid tot:
 - Grotere bewustwording: medewerkers en leidinggeven zijn zich bewuster van hun eigen (onbewuste vooroordelen) en wat de impact daarvan is. M.a.w. hoe vooroordelen besluitvorming, samenwerking en inclusiviteit beïnvloeden.
 - Grotere psychologische veiligheid: Een werkklimaat waarin iedereen zich veiliger voelt om ideeën te uiten, vragen te stellen, fouten te maken, zonder angst voor onaangename gevolgen zoals pesten, uitsluiting, discriminatie, racisme en negatieve consequentie.
 - Beter benutten van diversiteit: Unieke perspectieven, kennis en vaardigheden die een divers team biedt, worden erkend en gewaardeerd. Dit leidt binnen de teams en MT's tot meer creativiteit, innovatie en productiviteit.

- Betere samenwerking: De communicatie en samenwerking binnen en tussen teams en individuen met verschillende achtergronden is bevorderd. Medewerkers durven elkaar feedback te geven op een constructieve manier
- **Proces**: planning, communicatie, logistiek. Hoe is dit verlopen?
- **Inhoud**:
 - Pre-intake en intake; was de ondersteuning door o.a. de trainer bij de pre-intake en intake voldoende, was het gele hele team/MT hierbij betrokken, enz.
 - Instrumenten om de leervraag op te halen; was het instrument afdoende om de leervragen op te halen?
 - Zijn de kennis, bewustwording en handelingsperspectief; voldoende aanbod gekomen, kunnen hetgeen ze geleerd hebben toepassen in de praktijk, etc.
 - Tijdsbesteding/duur; was de tijdsbesteding te veel/ te weinig etc.
 - Werkvormen; waren de werkvormen afdoende om de kennis, bewustwording en handelingsperspectief te bevorderen, etc.

3.8 Communicatie

Communicatie over het Cultuurtraject en de pilot zal gedurende het traject en de pilot plaatsvinden via diverse kanalen zoals; Management update, Intranet, Tamtam, Livestream, enz. De eerste mogelijkheid om WPI-breed hierover te communiceren zal waarschijnlijk januari 2025 zijn. Voor wat betreft de deelnemers van de pilot is een **kick-off bijeenkomst** vooraf aan de start van de pre-intake belangrijk. De deelnemers worden in de gelegenheid gesteld om kennis te maken met de trainers en vragen te stellen zodat ze weten wat ze kunnen verwachten.

3.9 Brede uitrol Cultuurtraject na de pilot: periode Q3 2025-Q4 2026

In deze paragraaf wordt alvast een doorkijkje gegeven van hoe na de pilot verder aan het Cultuurtraject vorm zal worden gegeven voor de brede uitrol op WPI-niveau. De bedoeling is dat na de pilot, in 1,5 jaar alle teams en MT's van WPI aan het Cultuurtraject hebben deelgenomen. Dat is de periode **Q3 2025 t/m Q4 2026** (sept 2025 t/m dec 2026). Met eventuele uitloop naar Q1 2027. Om deze planning te kunnen halen is het van belang dat tijdig wordt bepaald op welke wijze de teams/MT's worden ingedeeld om deel te nemen aan het Cultuurtraject en ook dat de data voor het inplannen van de teams en MT's van tevoren worden vastgelegd en worden gecommuniceerd, zie hieronder *paragraaf 3.9.1*.

3.9.1 Indelen van de teams en MT's m.b.t. de brede uitrol van het Cultuurtraject

Indeling van de teams/MT's na de pilot

Voor de indeling van de teams en MT's t.b.v. de brede uitrol van het Cultuurtraject zijn er verschillende manieren te bedenken. Het is van belang om van tevoren vast te stellen op welke wijze de teams/MT's zullen worden ingedeeld. Er kan bijvoorbeeld worden gekozen voor o.a.:

- Toewijzen van de teams/MT's om deel te nemen o.b.v. bepaalde criteria. Een criteria kan zijn hoog verzuim in combinatie met andere perikelen waardoor een team extra aandacht nodig heeft.
- Intekenen (van tevoren worden een aantal data beschikbaar gesteld waar de teams/MT's uit kunnen kiezen, ze zijn zelf verantwoordelijk om zich aan te melden. Dit moet goed worden gemonitord, omdat op basis van de ervaringen met het traject van IZI-Solutions is gebleken dat niet iedereen de verantwoordelijkheid neemt om tijdig in te tekenen.
- Een combinatie van hanteren van criteria en intekenen

Plannen teams en MT's om deel te nemen aan de betreffende programma's

- Het eerste moment om te starten met het maken van een voorstel voor een planning is in **Q1 2025**, dit voorstel is bestemd voor de groepen die **in het najaar 2025** (Q3 en Q4 2025) aan het Cultuurtraject gaan deelnemen. Het is van belang om t.b.v. de teams/MT's die in deze periode aan het traject gaan deelnemen, al in Q1 2025 af te stemmen met AS, de trainers en kerngroep I&D i.v.m. de voorbereidingstijd en de communicatie over het Cultuurtraject.
- Het tweede moment voor het maken van een voorstel voor een planning is in **Q3 2025**, dit voorstel is bestemd voor de groepen die **in 2026 (voor- en najaar)** aan het Cultuurtraject gaan deelnemen. Ook hier geldt dat de planning tijdig moet worden afgestemd met de AS, de trainers en de kerngroep I&D.

3.10 Aanpak en planning

De pilot bestaat uit 4 fases. Per fase zijn de acties in onderstaand overzicht benoemd.

- Fase 1: Voorbereiding
- Fase 2: Start
- Fase 3: Evaluatie
- Fase 4: Implementatie en borging

Fases	WAT	WIE	WANNEER
Fase 1: Voorbereiding	Akkoord met starten van de pilot o.b.v. concept uitvoeringsplan pilot	Kernroe I&D	12 december 2024
	Uitvoeringsplan pilot aanscherpen o.b.v. input kerngroep I&D	5.1, 2, e	December 2024
	Indicatie voor leer en ontwikkelprogramma t.b.v. de pilot sturen naar AS		December 2024
	Maken voorstel leer en ontwikkelprogramma op basis van de indicatie die in het uitvoeringsplan staat	Extern bureaus	December 2024
	Bespreken voorstel leer en ontwikkelprogramma met AS en extern bureau	5.1, 2, e e	Januari 2025
	Kiezen van teams en MT's om deel te nemen aan de pilot	Directie	Januari 2025
	Samenstellen projectteam	5.1, 2, e	Januari 2025
	Bespreken voorstel leer en ontwikkelprogramma met projectteam		Januari 2025
	Samenstellen projectteam		Januari 2025
	Voorstel van het extern bureau bespreken met het projectteam en voorstel aanvullen/aanscherpen met eventuele aanvullingen van het projectteam		Januari 2025
	Voorleggen van het voorstel van het extern bureau aan de kerngroep I&D		Januari 2025
	Maken concept planning m.b.t. het leer en ontwikkelprogramma t.b.v. de teams en MT's die aan de pilot gaan deelnemen		Januari 2025
	Planning afstemmen met AS en het extern bureau		Januari 2025
	Planning voorleggen aan de kerngroep I&D		Januari 2025
Communicatie WPI-breed over de pilot		Januari 2025	
Fase 2: Start pilot en planning t.b.v. najaar 2025	Start pilot met kickoff-bijeenkomst	Deelnemende teams/MT's	Februari 2025
	Maken voorstel m.b.t. het toewijzen van teams die na de pilot gaan deelnemen aan het Cultuurtraject. Dit voorstel heeft betrekking op de teams/MT's die in Q3 en Q4 2025 en in 2026 aan het Cultuurtraject gaan deelnemen	5.1, 2, e e	Q1 2025
	Maken concept planning t.b.v. de teams en MT's die Q3 en Q4 2025 deel gaan nemen aan het Cultuurtraject en afstemmen met de AS en extern bureau	5.1, 2, e	Q1 2025
	Concept planning afstemmen met de AS en extern bureau		Q1 2025
	Voorstel m.b.t. het toewijzen van teams die na de pilot gaan deelnemen aan het Cultuurtraject, voorleggen aan de kerngroep		Q1 2025
Concept planning voorleggen aan de kerngroep	Q1 2025		
Fase 3: Evaluatie	Evaluatiecriteria aanscherpen		Q1 2025
	Tussentijds evalueren van de pilot en bijstellen		Maart/apriljuli 2025
	Communicatie WPI-breed over de resultaten van de pilot en vervolg van het Cultuurtraject		
	Tussentijds evalueren van de pilot en bijstellen		Juni/juli 2025
	Communicatie WPI-breed over de resultaten van de pilot en vervolg van het Cultuurtraject		Juni/juli 2025

Fase 4: Implementatie	Maken concept planning t.b.v. de teams en MT's die in 2026 deel gaan nemen aan het Cultuurtraject	5.1, 2, e	Q3 2025
	Concept planning afstemmen met AS en de trainers		Q3 2025
	Concept planning voorleggen aan kerngroep I&D		Q3 2025
	Logistiek: locaties reserveren voor het Cultuurtraject in 2026		Q3 2025
	Communicatie WPI-breed over start van de pilot van het Cultuurtraject		Q4 2025
	Start Cultuurtraject met Kick-off	Alle deelnemers v/d pilot	Q1 2026
	Start Cultuurtraject per team en MT	Team en MT'	Q1 2026
	Tussentijds WPI-breed communiceren over de voortgang van het Cultuurtraject	5.1, 2, e	Bijv. Q2 en Q4 2026

Bijlage: Leidraad Cultuurtraject I&D WPI: programma op teamniveau- Onderdeel Sociale Norm stellen en Inclusief Samenwerken

1. Onderdeel: Sociale Norm Stellen en Inclusief Samenwerken

Doel traject:

- Binnen WPI op teamniveau ontwikkelen en verankeren van het collectief denken rondom sociale normen en inclusief samenwerken

Waar toe:

- Op basis van o.a. dit traject binnen je werkplek creëren van een veilige en inclusieve werkomgeving, waarin iedereen zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelt en ieders kwaliteiten optimaal worden benut ongeacht hun achtergrond of perspectief.

Doelgroep:

- Leidinggevenden van WPI samen met hun medewerkers

Duur:

- *Moet nog worden bepaald*

Onderdelen van het traject:

- **Teamsessies;** bij de teamsessies komen de thema's die hieronder zijn genoemd bij inhoud aan bod. Naast de teamsessies ook follow up o.a.:
- **Coaching (tussentijdse support):** de coaching bestaat uit o.a. teamcoaching op de werkvloer op basis van de behoefte van een team. Een trainer kan bijvoorbeeld worden gevraagd om bij een teamoverleg aanwezig te zijn om te observeren of en hoe de kennis en vaardigheden die tijdens de teamsessies zijn geleerd, in de praktijk worden ingezet. Na het teamoverleg krijgt het team van de coach feedback. Naast teamcoaching kan ook individuele coaching op de werkvloer plaatsvinden, bijvoorbeeld een medewerker wil oefenen met feedback geven omdat die persoon dit in de praktijk lastig vindt, enz.
- **Buddy;** medewerkers kunnen tijdens en na het traject terugvallen op en buddy. De buddy is een collega, die een medewerker zelf heeft uitgekozen.
- **Intervisie;** op gezette tijden in een vaste of wisselende groep (5-8 personen) leren met elkaar van I&D gerelateerde vraagstukken uit de dagelijkse praktijk. Er is een begeleider die het intervisieproces begeleidt. Een trainer van de teamsessies en of die het team ook coacht, kan fungeren als begeleider bij de intervisiebijeenkomst.
- **Follow up sessies;** bespreken van de voortgang en best practices, bepalen of er behoefte is aan aanvullende maatwerktrainingen
- **Maatwerktrainingen;** als er behoefte is aanvullende trainingen dan kan voor een team een training op maat worden gemaakt.

Leerdoelen van het traject, o.a.:

- **Kennis van de basisdefinities rondom inclusie en diversiteit:**
-
- **Sociale Normen:**
 - Inzicht in bestaande normen op basis van de gedragscode van de gemeente.
 - Gezamenlijke taal ontwikkelen m.b.t. de sociale normen binnen je team.
 - Bieden van handelingsperspectief om de normen na te kunnen naleven
- **Inclusief Samenwerken:**
 - Bewustwording van eigen (onbewuste) vooroordelen (bias)
 - Bewustwording van de impact van de onbewuste vooroordelen op anderen zoals belemmeringen in de onderlinge communicatie en samenwerking
 - Bewustwording van hoe onbewuste vooroordelen zich kunnen manifesteren als microagressies.
 - Bewustwording van eigen positionaliteit
 - Erkennen van signalen van uitsluiting bij jezelf en collega's en niet jezelf kunnen zijn.
 - Leren accepteren van de ander, ondanks dat je diegene niet (volledig) begrijpt of je je niet kunt vinden in diens leef- of denkwijze.
 - Constructieve feedback geven en openstaan voor feedback van anderen om continu te verbeteren.
 - Inzicht in hoe signalen van onveiligheid op de werkplek kunnen worden herkend en hoe hierop kan worden ingespeeld.
 - Inzicht in patronen die psychologische veiligheid kunnen belemmeren en wat nodig is om ze te doorbreken.
 - Inzicht in je inlevingsvermogen (empathie) en hoe je die kan vergroten
 - inzicht in eigen gedrag en eventuele blokkades die belemmerend kunnen werken om het inzicht te krijgen zelfreflectie en wat die blokkades heeft veroorzaakt.
 - Inzicht en handelingsperspectief m.b.t. hoe je als omstander kan reageren bij ongewenst- en grensoverschrijdend gedrag, in h

Gedragsonwikkeling (impact) tijdens en na het traject o.a.:

Gedragsonwikkeling na het volgen van en tijdens het traject en uiteraard dient ook de komende jaren structureel aandacht te zijn voor inclusief samenwerken om uiteindelijk een veiligere werkomgeving binnen de teams te creëren. (m.a.w. zichtbare verandering in het gedrag van de individuele medewerker en de teamleden):

- Instaat tot zelfreflectie wanneer je o.a. uitsluiting bij jezelf waarneemt
- Instaat om je in een ander in te leven.
- Durven jezelf te zijn in o.a. je team
- Ingrijpen (uit jezelf) wanneer er sprake is van ongewenst gedrag in het team
- Durven kenbaar te maken dat je ongewenst gedrag hebt ervaren van een collega of leidinggevende
- Naleven van sociale normen
- Elkaar tijdig en op een constructieve manier feedback te geven en ontvangen
- Benutten van elkaars talent

Bijlage: Leidraad Cultuurtraject I&D WPI: programma op MT-niveau- Onderdeel Inclusief Leiderschap

1. Onderdeel: Inclusief leiderschap

Doel traject:

- Versterken van inclusieve leiderschapsvaardigheden van de leidinggevenden van WPI. O.a. het leiderschapsprofiel van de gemeente Amsterdam en van WPI staan hier centraal

Waartoe:

- Op basis van o.a. dit traject binnen de organisatie (je team/afdeling/MT) creëren van een veilige en inclusieve werkomgeving, waarin iedereen zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelt en ieders kwaliteiten optimaal worden benut ongeacht hun achtergrond of perspectief.

Doelgroep:

- Alle leidinggevenden van WPI. Er kan worden gedacht aan de volgende groepssamenstellingen:
 - WPI-breed (samenstelling kwartaalbijeenkomst)
 - Directeur en afdelingshoofden (MT per directie of gezamenlijk)
 - Afdelingshoofden en teammanagers (MT-afdeling)
 - Alleen de teammanagers via openinschrijving

Duur:

Moet nog worden bepaald

Onderdelen van het traject o.a.:

- **Sessies:** bij de sessies komen de thema's die hieronder zijn genoemd bij inhoud aan bod. Naast de teamsessies ook follow up o.a.:
- **Coaching (tussentijdse support):** de coaching bestaat uit o.a. coaching van een op de werkvloer op basis van de behoefte van bijvoorbeeld een MT. Een trainer kan bijvoorbeeld worden gevraagd om bij een MT-overleg aanwezig te zijn om te observeren of en hoe de kennis en vaardigheden die tijdens de sessies zijn geleerd, in de praktijk worden ingezet. Na het MT-overleg krijgt het MT van de coach feedback. Naast groepscoaching kan ook individuele coaching op de werkvloer plaatsvinden, bijvoorbeeld een leidinggevende wil gecoacht worden om constructieve feedback aan een medewerker te kunnen geven of om een medewerker aan te spreken die de sociale norm heeft overschreden, enz.
- **Buddy:** leidinggevenden kunnen tijdens en na het traject terugvallen op een buddy. De buddy is een collega, die een leidinggevende zelf heeft uitgekozen.
- **Intervisie:** op gezette tijden in een vaste of wisselende groep (5-8 personen) leren met elkaar van I&D gerelateerde vraagstukken uit de dagelijkse praktijk. Er is een begeleider die het intervisieproces begeleidt. Een trainer van de teamsessies en of die het team ook coacht, kan fungeren als begeleider bij de intervisiebijeenkomst.
- **Follow up sessies:** bespreken van de voortgang en best practices, bepalen of er behoefte is aan aanvullende maatwerktrainingen.
- **Maatwerktrainingen:** als er behoefte is aanvullende trainingen dan kan een training op maat worden gemaakt.

Leerdoelen traject:

- **Kennis:**
 - Nut en noodzaak van inclusief leiderschap.
 - kennis van basisbegrippen gerelateerd aan inclusie en diversiteit om de dynamiek rondom inclusie en diversiteit beter te begrijpen zoals; inclusie, diversiteit, microagressie, intersectionaliteit, culturele sensitiviteit, vier generaties, neurodiversiteit, enz. en de betekenis van deze begrippen binnen de context van een organisatie
- **Leiderschapsvaardigheden:** inzicht en handelingsperspectief in de eigenschappen/competenties van een inclusief leider op basis van o.a. leiderschapsprofiel van gemeente Amsterdam/WPI, en andere zaken hieromtrent.
- **Culturele intelligentie:** vaardigheden om te kunnen opereren in de mix aan culturen (gender, generaties, religie, etniciteit, opleidingsniveau, enz.) in je team/afdeling, enz.
- **Bias:** inzicht in je vooringenomenheid, eigen (onbewuste)vooroordelen en overtuigingen en hoe die jouw leiderschapsstijl beïnvloeden en de impact daarvan op je medewerkers.
- **Uitsluiting:** leren herkennen van signalen van uitsluiting bij jezelf en bij medewerkers en leren hoe jij (zelfreinigend vermogen) hiermee kunt omgaan en ook hoe je kunt ingrijpen als een medewerker wordt uitgesloten door collega's.
- **Diversiteit waarderen:** leren hoe je de unieke bijdragen van elk teamlid kunt herkennen, benutten en waarderen.
- **Communicatie verbeteren:** effectieve communicatievaardigheden ontwikkelen om open en eerlijke gesprekken te voeren.
- **Psychologische veiligheid\Veilige omgeving creëren:** leren kennen van signalen van onveiligheid en leren hoe hierop in te spelen. **Leren een** cultuur van vertrouwen en veiligheid te bevorderen waar teamleden zich vrij voelen om hun ideeën, zorgen te uiten en zichzelf te zijn.
- **Empathie tonen;** Bewustwording van eigen inlevingsvermogen om beter in te spelen op de behoeften en gevoelens van teamleden.
- **Samenwerking stimuleren:** Strategieën ontwikkelen om samenwerking en teamwerk te bevorderen, waarbij iedereen zich betrokken voelt.
- **Feedback geven en ontvangen:** leren constructieve feedback te geven en open te staan voor feedback van anderen
- **Zelfkennis/Zelfreflectie:** inzicht in eigen gedrag en eventuele blokkades die belemmerend kunnen werken om het inzicht te krijgen zelfreflectie en wat die blokkades heeft veroorzaakt.

Gedragsontwikkeling (impact) tijdens en na het traject o.a.:

- Medewerkers voelen zich thuis in jouw team/afdeling/MT
- Je herkent de diversiteit aan talent en weet die te benutten
- Je weet hoe je een veilige werkomgeving kunt bevorderen
- Je communiceert open
- Je hebt je inlevingsvermogen vergroot en kan zonder vooringenomenheid luisteren en handelen
- Je bent je ervan bewust dat vooroordelen beslissingen en acties beïnvloeden
- Je reflecteert op je eigen gedrag

Bijlage: Cultuurtraject: Onderdeel Inclusief Leiderschap

Bijlage: Toelichting Follow up

Follow up

Bij follow-up gaat het om eigen maken in de praktijk, verdiepen, afstemmen. Dit is de sleutel om het effect van de trainingsdoelen te vergroten. Hierna volgen een aantal instrumenten die hieraan bijdragen:

- **Team coaching:** Uit de praktijk blijkt dat naast klassikaal trainen ook behoefte is aan teamcoaching. Op deze manier krijgen de trainingen navolging op de werkplek. De teamcoach is voor aangelegenheden op teamniveau, zoals aanwezig zijn bij teambijeenkomsten o.a. teamoverleg om na afloop te spiegelen met het team. Een medewerker en leidinggevende kunnen echter individueel ook bij de teamcoach terecht om bijvoorbeeld een moeilijk gesprek voor te bereiden die zij willen voeren over ongewenst- of grensoverschrijdend gedrag met een collega/medewerker of met hun leidinggevende. De teamcoach is een trainer die betrokken is bij het cultuurprogramma van de teams.
- **Intervisie:** Intervisie biedt bij uitstek de mogelijkheid om te reflecteren op het eigen gedrag. Aangezien de intervisie niet vrijblijvend is, is het een must om de intervisiegroepen te laten begeleiden door een deskundige. De deskundige kan bijvoorbeeld een trainer zijn die betrokken is bij programma van de leidinggevende. Voor de samenstelling van de intervisiegroepen kan bij de start worden gekozen voor de MT's van de afdelingen, afdelingshoofden met hun directie. Naar andere samenstellingen zoals gemengde MT's kan in een later stadium worden gekeken. Bij intervisie is een groepsgrootte van minimaal 4 tot maximaal 8 tot 10 personen ideaal. Hoe meer deelnemers, des te kleiner de kans om dat voor iedereen voldoende aandacht is. Een frequentie van eens per 6 tot 8 weken is gangbaar/blijkt goed te werken
- **Buddysysteem:** Met een buddysysteem op de werkvloer vormen twee medewerkers met elkaar een koppel. In de rol van buddy helpen ze elkaar met kennis, ervaring en bieden elkaar een luisterend oor. Hierbij is het belangrijk dat er vertrouwen is in elkaar. Het kunnen 2 medewerkers zijn uit hetzelfde team, maar dat hoeft niet per se, omdat vertrouwen in elkaar hier cruciaal is. Dit heeft wel een vrijblijvend karakter, omdat het binnen een organisatie van bijna 2400 medewerkers niet uitvoerbaar om dit verplicht in te voeren, want dan moet het ook worden gemonitord en dat is niet haalbaar. Medewerkers zullen wel via diverse mediakanalen en hun leidinggevende worden gestimuleerd om deel te nemen aan het buddysysteem.
- **Follow up sessies:** Bespreken van de voortgang en best practices, ook hier kan worden bepaald of er behoefte is aan aanvullende leer- en ontwikkelactiviteiten op maat.
- **Maatwerktrainingen:** Als er behoefte is aan maatwerk dan kan voor een team/MT op maat aanvullende leer-ontwikkelactiviteiten worden ingezet. Voorwaarde is dat een team/MT eerst het basisprogramma heeft doorlopen en op basis daarvan kan een manager samen met de externe (hoofd)trainer/begeleider van het team/MT en de AS bekijken of en wat er nodig is voor het team/MT.

Bijlage Hybride werken bij WPI

Hybride werken bij WPI: hoe doen we dat?

Bij de gemeente Amsterdam geven we hybride werken vorm door dáár te werken waar het nodig is. Dit is niet nieuw. Bij WPI is het uitgangspunt fysiek contact met de Amsterdammer en fysiek contact met collega's. Elke afdeling maakt zelf afspraken over het hybride werken.

Bij WPI staat de Amsterdammer centraal. Voor hoge kwaliteit van onze dienstverlening zijn contact met de Amsterdammer, multidisciplinair samenwerken en samenwerken binnen het eigen team en met partners in de stad heel erg belangrijk. Dit vraagt om nabijheid. Daar moeten goede en duidelijke afspraken over worden gemaakt.

Hybride werken op maat voor WPI

Elke afdeling maakt zelf afspraken voor hybride werken. Hierbij is het de bedoeling dat we rekening houden met de afgesproken WPI-normen, en met verschillende functies, rollen, taken en werkzaamheden binnen de afdeling.

Normen [\[uitklapmenu\]](#)

Bij WPI is het uitgangspunt fysiek contact met de Amsterdammer en fysiek contact met collega's. Daarbij houden we de volgende normen aan:

- Contact met de Amsterdammer doen we fysiek, dus op kantoor of op locatie in de wijk.
- Bijwonen van de multidisciplinaire weekstart doen we ook fysiek.
- We zijn op kantoor om teambesprekingen te kunnen doen en om met collega's samen te werken. Collega's moeten erop kunnen rekenen dat andere collega's ook op kantoor zijn.
- We plannen onze afspraken en (team)overleggen verspreid over een week, dus ook op woensdagen en vrijdagen.
- Werkzaamheden die weinig interactie vragen – administratie bijvoorbeeld – kun je thuis doen.

Wat betekent dat voor WPI? [\[uitklapmenu\]](#)

- Elke afdeling geeft eigen invulling aan het hybride werken. Dit om flexibel afspraken te kunnen maken die passen bij de specifieke behoeften, rekening houdend met verschillende functies, rollen, taken en werkzaamheden binnen de afdeling.
- De afspraken per afdeling zijn gebaseerd op de afgesproken normen.
- Op basis daarvan verwachten we dat collega's met klantcontactfuncties in ieder geval het merendeel van de tijd op kantoor, locatie of bij partners in de stad werken, terwijl collega's zonder klantcontact gemiddeld 50% van de tijd op kantoor/locatie zijn.
- Teams maken onderling en met de teammanager werkafspraken over hoe en waar te werken. Een eventuele thuiswerkdag wordt gekozen in overleg, waarbij collega's rekening houden met een gespreide bezetting over 5 werkdagen. De thuiswerkdagen zijn dus niet voor iedereen op woensdag of vrijdag.
-

Wat bereiken we hiermee? [\[uitklapmenu\]](#)

- We investeren in de Amsterdammer, in elkaar en in het samenwerken.
- Er is betere spreiding op de kantoren en op locaties in de stad, we zijn daar waar de Amsterdammer is. Dit verhoogt de kwaliteit van de dienstverlening en versnelt en verbetert het werken aan de (keten)opgaven.
- We benutten onze faciliteiten maximaal. Er is geen situatie met een tekort aan faciliteiten zoals spreekkamers, terwijl die tegelijkertijd op andere momenten vaak leeg staan.

We gaan hier als WPI gezamenlijk mee aan de slag. Verschillende WPI-afdelingen en teams hebben al constructieve gesprekken gevoerd en afspraken gemaakt en per 1 mei gaan we samen de implementatie starten. Blijf met elkaar in gesprek en maak inzichtelijk wat je nog eventueel nodig hebt om op deze manier te werken. Bij vragen over het hybride werken, kun je terecht bij je teamleider.