

## **BUREAUPLAN**

# **Bureau Inclusie en Diversiteit**

## **2024-2028**

### ***Punten ter kennisname / bespreking overleg gemeentesecretaris***

1. *Kennisnemen van de uitwerking van het GMT principebesluit van 4 juli 2023 in het Bureauplan Inclusie en Diversiteit 2024-2028, waarin Bureau Inclusie en Diversiteit de koers van het programma voortzet, zoals het continueren van de actieplannen per directie, de betrokkenheid van de medewerkersnetwerken, verdieping van de samenwerking met directie P&O en BI, en andere betrokken directies en afdelingen zoals Concern Inkoop en Strategie, Facilitair Bureau, ICT, het leiderschapsprogramma, focus op de uitvoering zoals THOR, Stadswerken en Afvalinzameling.*
2. *We bespreken graag met je of het nodig is om het Bureauplan nog een keer langs het GMT te laten gaan of niet. Dit ook gezien het gesprek van vorige week, waarin leek dat het GMT/directeuren meer betrokken willen worden.*
3. *Kennisnemen van de TOP 10 prioriteiten, onder meer gebaseerd op de analyse van de onderzoeken (zie bijlage), in alfabetische volgorde. Als je ons aandachtspunten wil meegeven horen we dat graag. De TOP 10 prioriteiten:*
  - o Aansturing (interne sturingsafspraken zoals prestatieafspraken) en monitoring*
  - o Bekendheid en zichtbaarheid intern meldpunt*
  - o Centrale registratie & rapportage*
  - o Instroom (sollicitatieprocedure, onboarden, inwerken) en doorgroeimogelijkheden*
  - o Intern expertise team*
  - o Leiderschapsprogramma voor leidinggevenden*
  - o Normen inzake sociale veiligheid en antidiscriminatie, inclusief pestprotocol*
  - o Professionalisering en logisch opvolgend trainingsaanbod vertrouwenswerk*
  - o Sanctioneren met wijsheid*
  - o Sociale veiligheid regulier thema in elk team*

Bestuurlijke opdrachtgever: Hester van Buren  
Ambtelijke opdrachtgever: Peter Teesink en 5.1, 2, ee  
Steller: 5.1, 2, e  
Versie: 1 maart 2024

CONCEPT

## Inleiding

*Voor u ligt het Bureauplan Inclusie en Diversiteit. Dit plan beschrijft de opgave, aanpak, strategie en organisatie van het nieuwe Bureau Inclusie en Diversiteit van de gemeente Amsterdam.*

*Het Gemeentelijk managementteam (GMT) besloot medio 2023 de opgave van het vierjarige Programma Inclusie en Diversiteit structureel te borgen in een nieuw Bureau. Het onderwerp oppakken als losstaand thema, in een tijdelijke programmastructuur, bleek niet voldoende om dit te realiseren. Daarnaast groeit het inzicht dat we werken aan een permanente opgave. Per 1 januari 2024 is het nieuwe Bureau Inclusie en Diversiteit (BI&D) gestart. Als een vast onderdeel van het Cluster Bestuur en Organisatie, en onder directe verantwoordelijkheid van de gemeentesecretaris.*

---

### **Amsterdams Akkoord 2022-2026**

In het coalitieakkoord *Het Amsterdams Akkoord 2022-2026* is de ambitie opgenomen om inclusie en diversiteit de norm te maken en de inspanningen hierop voort te zetten. Deze bestuurlijke ambitie gaat over het vergroten van een inclusieve werkcultuur en over het vergroten van de representativiteit van de personele samenstelling van de gemeente Amsterdam ten opzichte van de Amsterdamse beroepsbevolking. Om zowel het werk voor de stad en haar inwoners beter te kunnen doen en om een betere werkgever te zijn en een voorbeeld voor anderen.

### **Bureauplan en Bestuursopdracht**

Inclusie en diversiteit de norm maken betekent voortzetting van de Bestuursopdracht 2020-2023. Omdat de opgave zich in de afgelopen vier jaar heeft ontwikkeld, herijken we de Bestuursopdracht. De herijking richt zich vooral op het opnieuw vaststellen van prioriteiten, om het voortschrijdend inzicht in de aanpak te verwerken en een duidelijke focus te bepalen op basis van de nieuw verkregen inzichten. Het Bureauplan en de te herijken Bestuursopdracht zijn gezamenlijk basisdocumenten voor het Bureau en omschrijven de koers voor de komende periode. De vaststelling van de Bestuursopdracht is een bestuurlijke verantwoordelijkheid van het college van B&W en de gemeenteraad (zomer 2024). Over of het Bureauplan nog langs het GMT moet gaan we graag met je in gesprek.

### **Van een tijdelijke programmastructuur naar een lijnorganisatie**

De overgang van een programma naar een bureau betekent een andere manier van werken aan dezelfde opgave. Het is een transitie van tijdelijke werkzaamheden naar het inrichten van terugkerende processen en routines. Dit vraagt tijd. Het eerste jaar is gewijd aan doorontwikkeling op de inhoudelijke opgave en de inrichting van processen en routines. We denken na over wat er voor nodig is voor een kwalitatief goede dienstverlening van het Bureau, in termen van capaciteit, deskundigheid en expertise en hoe we dit het beste organiseren. De processen en routines raken steeds meer uitgekristalliseerd en ingebed en worden bijgestuurd, waar nodig. Het bouwen van een solide en duurzame bureauorganisatie neemt zeker twee jaar in beslag.

# 1. Opgave Bureau

Het GMT besloot medio 2023 om het programma te verduurzamen in een bureau. In het GMT principebesluit (Bureaunotitie, 4 juli 2023) wordt de kerntaak of missie van het Bureau als volgt omschreven:

*“De missie of kerntaak van het Bureau is de gemeentelijke organisatie te begeleiden en te ondersteunen in haar verantwoordelijkheid een inclusieve en diverse organisatie te zijn.*

*Het Bureau is kaderstellend ten aanzien van inclusie en diversiteit binnen de organisatie. Daarnaast is het Bureau normstellend, begrenzend, monitorend en heeft het een signalerende functie.”*

Voor een deel gaat het om bekende taken uit het Programma Inclusie en Diversiteit. Voor een deel zijn het nieuwe taken of taken, die in het Programma al werden uitgevoerd, maar nu officieel zijn. Essentieel is dat de opgave een verantwoordelijkheid is voor de gehele organisatie en niet alleen voor het Bureau. De taken worden in samenspraak met vele anderen uitgevoerd en is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. In de praktijk betekent dat voor de rol van het Bureau **veel aansturen, bewaken, agenderen, en bespreken**.

De taken zijn hier kort nader toegelicht.

- **Kaderstellend:** Kaders zijn beleidsmatige uitgangspunten en vormen de basis voor de (beleids)uitvoering. Het Bureau ontwikkelt kaders over inclusie en diversiteit, die de concern brede directies vertalen naar de uitvoering en het tevens (laten) uitvoeren. Denk dan onder meer aan kaders ten aanzien van sanctionering, instroom of doorgroei. Binnen het Programma ontwikkelden we ook beleid, maar het is nu officieel een taak. De op basis van de kaders die het Bureau vaststelt. Dat betekent dat het Bureau en de concern brede directies hierin samenwerken. Door de overlap van opgaven kunnen hierbij grijze gebieden ontstaan, die nadere uitwerking vragen.
- **Normstellend:** Normen zijn ongeschreven en geschreven regels. Kaders en normen lijken op elkaar, omdat ze allebei een richtinggevend karakter hebben. Het is niet hetzelfde. Bij normen gaat het over gedrag, houding en waarden. Binnen de gemeente hebben we de gedragscode, de ambtenaren-eesd en de vijf werkzame principes. Dit blijkt voor medewerkers en leidinggevenden niet voldoende om adequaat te handelen bij discriminatie en grensoverschrijdend gedrag. Er is meer nodig. We onderzoeken en gaan het gesprek aan hoe normen kunnen bijdragen, hoe we hierop sturen in de praktijk en of en hoe dit beter zou kunnen en of we de huidige normen niet ter discussie moeten stellen.
- **Begrenzend:** Begrenzing heeft met kaders en normering in relatie tot sanctionering te maken. Het gaat over een ondergrens van regels, handelen en gedrag, waaraan minimaal moet worden voldaan. Net als bij normstellend gaat het hier vooral om dat we het gesprek hierover voeren en faciliteren. De wettelijke sanctiemogelijkheden en mogelijkheden voor sanctionering op basis van de gedragscode staan los van de taak van het Bureau, want dit hoort bij de directie Juridische Zaken. Het Bureau gaat over de fase ervoor, dus vooral de bewustwording, de reflectie, het bespreekbaar maken, dus meer de preventieve kant.
- **Monitorend:** De opgave is complex en cijfers of resultaten zijn niet altijd makkelijk of op een juiste manier te interpreteren. Monitoring maakt het

mogelijk om voortgang te meten en de aanpak te evalueren, waardoor bijgestuurd kan worden. Dit betekent meer datagestuurd werken, en meer gebaseerd op onderzoek en (tussen)evaluaties. Hierbij is zorgvuldige afweging en vertaling naar de organisatie nodig. Hier betrekken we een brede groep van stakeholders bij, om cijfers, voortgang en resultaten zo goed mogelijk te duiden.

- **Signalerend:** Signaleren heeft te maken met het observeren van wat er gebeurt, het opvangen van geluiden en het in context plaatsen van deze observaties en geluiden. Signaleren gaat ook over vaststellen, en hieraan mogelijk conclusies verbinden en het agenderen. Op dit terrein zijn flinke stappen gezet en dit wordt door het Bureau voortgezet. Denk aan de kwalitatieve onderzoeken naar discriminatie en racisme van KIS en Muzus (2023), en het kwantitatieve onderzoek van Verwey Jonker naar ervaren discriminatie en uitsluiting binnen de gemeentelijke organisatie (2024)

### **Twee pijlers**

In de bestuursopdracht van 2020-2023 zijn twee pijlers (hoofddoelstellingen) bepaald, die van kracht blijven voor het Bureau Inclusie en Diversiteit: 1) het vergroten van een inclusieve werkcultuur en 2) het vergroten van diversiteit in de personele samenstelling van de gemeente.

*Pijler 1: Het vergroten van een inclusieve werkcultuur leidt tot:*

- o meer waardering in de organisatie voor verschillen tussen medewerkers
- o meer gelijke kansen voor medewerkers op ontplooiing, ontwikkeling en doorstroming
- o beter werkgeverschap voor verschillende groepen mensen binnen de organisatie
- o een voorbeeldfunctie voor de stad én voor de medewerkers van de gemeente

*Pijler 2: Het vergroten van diversiteit in de personele samenstelling leidt tot:*

- o meer representativiteit onder de medewerkers, afgezet tegen de samenstelling van de Amsterdamse beroepsbevolking
- o tot meer herkenning van Amsterdammers van de gemeentelijke organisatie.
- o met gebruikmaking van instrumenten als voorkeursbeleid en streefcijfers:
  - voorkeursbeleid voor salarisschalen 15 en hoger, waarbij de voorwaarden die de Algemene Wet gelijke behandeling stelt in acht worden genomen
  - streefcijfers voor medewerkers jonger dan 35 jaar (20%) en medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond (30% vanaf schaal 12)

*Beide pijlers dragen bij aan:*

- o het realiseren van betere dienstverlening en resultaten voor de stad
- o betere beleidsontwikkeling en -uitvoering
- o beter contact met de netwerken in de stad en met Amsterdammers.

We richten de twee pijlers gelijktijdig in. De gedachte hierachter is dat het creëren van een inclusieve werkcultuur een voorwaarde is voor de duurzame werving & selectie en de doorstroom van minderheidsgroepen (breed opgevat: etnisch, met beperking, gender, etc.). De organisatie is er verantwoordelijk voor dat nieuwe of bestaande medewerkers zich opgenomen, gewaardeerd en

gestimuleerd voelen. Dit bevordert de binding met de organisatie en mensen vertrekken minder snel, en er kan ook meer doorstroming plaatsvinden naar hogere functies. De twee pijlers beïnvloeden elkaar en hebben effect op elkaar.

#### *Voorkeursbeleid en streefcijfers*

Er zijn specifieke groepen ondervertegenwoordigd in de gemeentelijke organisatie, afgezet tegen de Amsterdamse beroepsbevolking. Uit de Integrale Monitor inclusie en diversiteit (OIS, 2022) blijkt dat de inspanningen voor het vergroten van de representativiteit binnen de gemeente Amsterdam nog niet voldoende hebben opgeleverd. Het streefcijfer voor jonge ambtenaren van 20% is in 2020 (20,7%) bereikt, maar in 2021 daalt het licht (18,4%) en is daarmee niet stabiel. Het streefcijfer van 30% voor ambtenaren met een niet-westerse migratieachtergrond vanaf schaal 12, is in 2021 nog lang niet behaald met 11% in de schalen 12 tot en met 14, en 10% in de schalen 15 en hoger. In maart 2022 hadden 9 van de 55 personen in een directeursfunctie een niet-westerse migratieachtergrond (16%). Bij de herijking van de Bestuursopdracht kijken we opnieuw naar het voorkeursbeleid en de streefcijfers, en nemen dan ook de nieuwe CBS cijfers mee, die de stand van zaken in 2023 aangeven.

Voor een deel van de medewerkers met een (niet) zichtbare beperking en/of chronische ziekte geldt een landelijk quotum via de Wet Banenafpraak. Voor medewerkers, die buiten de Wet Banenafpraak vallen, met een (niet) zichtbare beperking en/ of chronische ziekte, is geen streefcijfer. Vanwege de privacywetgeving is geen informatie over aantallen beschikbaar over deze groep. Wel blijkt uit kwalitatief onderzoek door het NIM (2019) dat medewerkers met een fysieke beperking belemmeringen ervaren met betrekking tot de werkcultuur, fysieke en digitale factoren. Daarnaast is er ook geen streefcijfer voor de lhbtq+ collega's, vanwege privacywetgeving. Wel blijkt uit de factsheet Diversiteit en Inclusiviteit in Amsterdam (OIS, 2022) dat zij zich vaker gediscrimineerd voelen dan de gemiddelde Amsterdammers.

## **2. Strategie**

*Bij de opgave op inclusie en diversiteit wordt aan veel zaken parallel gewerkt, terwijl het ene soms een voorwaarde is voor het andere. Dit brengt spanning met zich mee. Aan de ene kant wil het Bureau de volgende stappen zetten, terwijl de bewustwording in de organisatie nog niet zover is als gehoopt en nodig is om zaken voor elkaar te krijgen. Deze dynamiek heeft invloed op de strategie en de aanpak van het Bureau.*

De strategische dilemma's en inzichten voor de aanpak zijn de volgende:

1. Sturing en ruimte om te leren
2. Destabiliseren en helpen
3. Omvang versus diepgang
4. Verschillende snelheden en een ondergrens
5. Hiërarchische lijn en de organisatie
6. Contracteren op het probleem
7. Actie in woord en daad.

#### **Strategisch dilemma 1: Sturing én ruimte om te leren**

Om de volgende slag te maken en de vrijblijvendheid bij de opgave op inclusie en diversiteit weg te nemen, is meer sturing nodig. Uitgangspunt is het goede voorbeeld geven, "leading by example". We leggen de focus op welwillende organisatieonderdelen, die willen groeien en in beweging zijn op dit onderwerp, en besteden extra aandacht aan de directies die vooruit moeten lopen. We

maken gebruik van verleiden, inspireren en leren. Maar we maken ook prestatieafspraken met leidinggevenden en onderzoeken of de bestaande mogelijkheden voor sanctionering voldoende zijn. Hier zoeken we de balans. Het risico is, dat bij (te) harde sturing en versterking van sancties, de kans bestaat dat er (meer) schade aangericht wordt en dat het vertrouwen van medewerkers in het belang van inclusie en diversiteit afneemt.

### **Strategische dilemma 2: Destabiliseren en helpen**

Het Bureau is kaderstellend en normstellend op inclusie en diversiteit. Dat betekent onder meer de bestaande dominante praktijk ter discussie stellen en dingen anders willen doen door terugkerende patronen te doorbreken. Dit is destabiliseren van de organisatie, omdat de huidige manier van werken en de bestaande systemen niet meer volstaan. De organisatie raakt daardoor soms uit balans. Leidinggevenden hebben hulp nodig om hiermee om te kunnen gaan. Dus het is belangrijk om leidinggevenden en medewerkers mogelijkheden voor coaching en begeleiding te bieden om meer handvatten te krijgen en competenties te ontwikkelen om hiermee om te gaan. Vooral van belang is om leidinggevenden in positie te zetten om eigenaarschap te kunnen pakken op de opgave en stappen te maken.

### **Strategische dilemma 3: Omvang en diepgang**

Het gaat bij inclusie en diversiteit om een fundamentele en diepgaande verandering van de organisatie, onder andere om een bredere bewustwording. We sturen op processen die voor de gehele organisatie zijn bedoeld dan wel voor een kleiner deel van de organisatie gelden. Denk bij instrumenten die zichtbaar zijn voor de gehele gemeentelijke organisatie aan informatie op intranet over inclusie en diversiteit, aan bijeenkomsten die voor alle medewerkers bedoeld zijn zoals Diversity Day of het trainen van interne gespreksleiders, die het gesprek binnen de organisatie faciliteren (omvang = gehele organisatie). Ook zetten we in op diepgaande veranderingen, op kleinere schaal, met kleinere stappen en in een lager tempo. Zoals bijvoorbeeld het leiderschapsprogramma voor leidinggevenden of de prestatieafspraken met leidinggevenden op inclusie en diversiteit.

### **Strategisch dilemma 4: Verschillende snelheden en een ondergrens**

Niet iedereen is in dezelfde mate en op dezelfde wijze bezig met inclusie en diversiteit of hoeft dat misschien ook te zijn. Er zijn voorlopers en ambassadeurs, maar ook medewerkers die pas meegaan als het gevraagd wordt, of collega's en organisatieonderdelen die achterblijven. Er is ruimte voor verschillen in tempo. Daarbij wordt van ondersteunende directies, die een stap moeten zetten, verwacht dat ze dat ook doen. De ene directie moet snel handelen en ontwikkelen, de ander 'mag'. Om te kunnen werken met verschillende snelheden is de definiëring van een ondergrens nodig. Die ondergrens is niet vrijblijvend en hierop moet gestuurd blijven worden. Organiseeonderdelen moeten de rek opzoeken van wat ze kunnen en durven in het doorpakken op deze opgave. De onzekerheid, het opzoeken van de grens, een stapje erover heen gaan en stapje terug én het ongemak ('Kunnen we dit wel aan?') dat hiermee gepaard gaat, hoort bij het proces van verandering.

### **Strategisch dilemma 5: Hiërarchische lijn en de organisatie**

Bewustwording en het doorpakken op de opgave is allereerst een taak voor het hogere management. Inclusief gedrag alleen beoordelen op deze hiërarchische lijn is maar 1 kant van de medaille. Er moet ook veiligheid zijn om te leren bij het hoger management en tegelijkertijd zijn er ook een aantal managers en ondersteunende directies die deze tijd niet hebben en vooruit moeten lopen.

Medewerkers die hen nodig hebben in hun voorbeeldrol kunnen niet wachten tot managers uitgeleerd zijn en eigenaarschap kunnen en/of willen pakken op de opgave. Hiervoor helpt het om de organisatie te benutten en te kijken naar plekken waar het goed gaat. Directies die het goed doen kunnen ook het goede voorbeeld geven door bijvoorbeeld hun kwetsbare kant te tonen: 'Wij zijn er klaar voor om te groeien'.

### Strategisch inzicht 6: Contracteren op het probleem

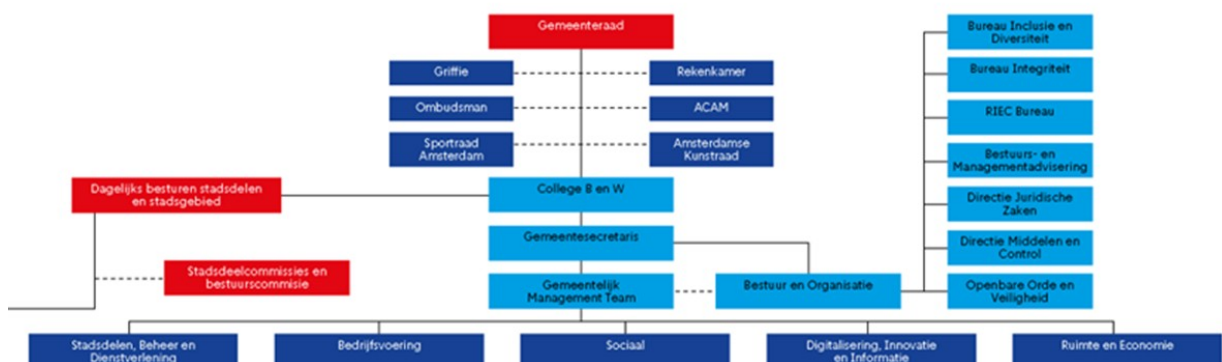
Er is voldoende inzicht in de hardnekkige problemen in de organisatie bij het werken aan de opgave van inclusie en diversiteit en dit is uitgangspunt voor samenwerking aan de opgave. Dus afspraken maken of contracteren. We maken samenwerkingsafspraken op basis van het werk waar we als gemeente verantwoordelijk voor zijn. Hiervoor zijn verhalen van meerdere personen van belang om patronen inzichtelijk te maken die het werken aan inclusie zo weerbarstig maken. Het samen werken aan de oplossing draagt bij aan draagvlak.

### Strategisch inzicht 7: Actie in woord en daad

Er wordt veel gepraat over inclusie en diversiteit, maar de werkelijke betekenis ervan dringt niet overal echt goed door, waardoor het vaak bij praten blijft en het gedrag dat erbij hoort niet (voldoende) zichtbaar is. We moeten stoppen met praten en onze acties laten spreken. Vooral leidinggevenden hebben hierin een voortrekkersrol en een voorbeeldfunctie.

## 3. Positie, sturing en governance

*Het Bureau Inclusie en Diversiteit valt als nieuwe afdeling onder Bestuur en Organisatie, en staat onder leiding van de gemeentesecretaris. Deze positionering brengt slagkracht en maximale ruimte om een vrije rol te pakken, en past bij de directie vanwege het overstijgende thema. Het Bureau heeft een enigszins vergelijkbare opgave als Bureau Integriteit en op deze wijze zijn de beide opgaves gelijk gepositioneerd. De positionering staat als oplossing niet op zichzelf. Gezamenlijk eigenaarschap op de opgave van inclusie en diversiteit is van cruciaal belang voor het realiseren van de ambities. Dit vraagt om een goede uitwerking van de inrichting van de governance van het Bureau.*



Het Bureau heeft belangrijke relaties met:

- **GMT/gemeentelijk managementteam:** het GMT is als hoogste ambtelijke gremium onder andere verantwoordelijk voor de inclusie en diversiteit opgave en is besluitvormend. De stedelijk directeuren zijn

verantwoordelijk voor de sturing binnen hun clusters en het uitdragen van het belang van deze opgave.

- **Directies:** de directies zijn, in het verlengde van de stedelijke kaders, verantwoordelijk voor het realiseren van hun eigen I&D opgave. Het Bureau faciliteert en adviseert individuele directies gevraagd en ongevraagd.
- **Concern brede organisatieonderdelen** (zoals directie P&O, directie Communicatie, Inkoop, Vastgoed, Facilitair Bureau, ICT/Digitale Voorzieningen, Bureau Integriteit) hebben - naast hun eigen inclusie en diversiteit opgave - een essentiële functie in het realiseren van een inclusieve en diverse organisatie via hun dienstverlening richting alle directies. De concern brede directies ontwikkelen beleid op basis van de kaders die het Bureau vaststelt.
- **Afdeling Diversiteit:** het Bureau en de afdeling Diversiteit houden zich beide bezig met inclusie en diversiteit, de eerste gericht op de binnenwereld ofwel gemeentelijke organisatie, en de tweede gericht op de Amsterdammers en de stad. Inhoudelijk overlappen de twee opgaven. Zij stemmen waar nodig af en werken samen.
- **Bureau Integriteit:** Beide Bureaus vallen direct onder de gemeentesecretaris, onder het organisatieonderdeel Bestuur en Organisatie. Beide kennen een bepaalde mate van onafhankelijkheid en lijken op elkaar wat betreft het sturen op morele afwegingen. Samenwerking tussen de twee Bureaus is logisch en nodig. Het Bureau is afhankelijk van de expertise en ervaring van Bureau Integriteit, en omgekeerd. Tegelijkertijd beoogt het Bureau Inclusie en Diversiteit, met haar streven naar een inclusieve organisatiecultuur, een bijdrage te leveren aan preventie en hiermee integriteitsissues te helpen voorkomen.

### **Governance en organisatie**

Governance gaat over de wijze van besturen van het Bureau. Hieronder valt het intern en extern toezicht, de verantwoording en medezeggenschap. Uitgangspunt is een inclusieve, flexibele en slagvaardige governance-structuur. Tijdens de programmaperiode bestond de governance-structuur uit een algemene stuurgroep, de medewerkersnetwerken, de directies en de ondernemingsraad. Voor het Bureau voegen we groepen toe, voor borging van meer denkkracht, expertise en inspiratie, sterkere sturing en diepgaandere reflectie. Dit zijn de tijdelijke stuurgroep toegankelijkheid, de interne klankbordgroep en de externe adviesraad.

#### *Stuurgroep algemeen*

Er is een algemene stuurgroep voor de opgave op inclusie en diversiteit, bestaande uit de directeuren van de verschillende directies en stadsdelen. De gemeentesecretaris is voorzitter. De stuurgroep is adviserend en een klankbord voor het Bureau. De stuurgroep is niet besluitvormend, maar besluitvorming voorbereidend. De besluitvorming ligt bij het GMT. Voor het Bureau is het belangrijk om extra denkkracht te hebben.

#### *Medewerkersnetwerken*

De gemeente heeft vier medewerkersnetwerken en dat zijn:

- Cultureel Ambtenaren Netwerk (CAN)
- Jonge Ambtenaren Netwerk (JAN)
- Roze Ambtenaren Netwerk (RAN)
- Stedelijk Netwerk voor Ambtenaren met een Beperking (SNAB)

Gezamenlijk werken de medewerkersnetwerken aan de ambitie dat iedereen zichzelf kan zijn op de werkvloer, gelijke kansen krijgt en voldoende gefaciliteerd wordt om het werk goed te doen. Vanuit deze rol zitten de netwerken periodiek aan tafel bij het GMT en geven gevraagd en ongevraagd advies. Ook kunnen ze gevraagd of ongevraagd advies geven aan het Bureau, en vice versa. De medewerkersnetwerken zijn zelf verantwoordelijk voor hun activiteiten. Het Bureau is budgethouder voor het te besteden budget van elk netwerk.

#### *Directies*

Alle directies hebben een trekker die samen met een eigen werkgroep verantwoordelijk is voor het opstellen en uitvoeren van een jaarlijks actieplan voor inclusie en diversiteit. De accounthouders van het Bureau ondersteunen de trekkers van de actieplannen, faciliteren de bijeenkomsten met de trekkers, en coördineren de gezamenlijke activiteiten.

#### *Ondernemingsraad*

Een ondernemingsraad, meestal OR genoemd, is de gekozen vertegenwoordiging van het personeel in een bedrijf met meer dan 50 werknemers. De OR behartigt de belangen van de medewerkers, en let daarbij op de financieel-economische gezondheid van de organisatie, op de arbeidsomstandigheden van de werknemers en hoe het werk wordt georganiseerd. Alles wat het Bureau doet die betrekking heeft op deze zaken wordt voorgelegd voor advies aan de OR. Dat betekent bijvoorbeeld ook dat de herijkte Bestuursopdracht voorgelegd wordt aan de OR.

#### *NIEUW: Stuurgroep toegankelijkheid*

Sinds begin 2024 is de stuurgroep toegankelijkheid van start gegaan om te sturen op het programma toegankelijkheid. De stuurgroep is tijdelijk, voor zo lang als het nodig is om de toegankelijkheid binnen de gemeente op het juiste kwaliteitsniveau te krijgen en dit te borgen. Het kan zijn dat in de toekomst op thema aparte stuurgroepen worden ingericht.

#### *NIEUW: Interne klankbordgroep*

De interne klankbordgroep vertegenwoordigt de stem van de medewerkers door de gehele organisatie. Het is een samenstelling van 'meedenkers', 'ambassadeurs' en 'voorlopers' op persoonlijke titel, verspreid door de organisatie. Er is plek voor managers/afdelingshoofden en 1 of 2 trekkers van een actieplan die willen meedenken. Deelname is niet beperkt tot directeuren. Om continuïteit te bewaken met de stuurgroep kunnen 1 of 2 stuurgroep leden hierin ook zitting nemen. We starten na het zomerreces met de interne klankbordgroep.

#### *NIEUW: Externe adviesraad*

De externe adviesraad is een commissie van externe experts en deskundigen op inclusie en diversiteit in de volle breedte, divers samengesteld, met o.a. expertise uit de wetenschap, het maatschappelijk leven, organisatiecultuur, training & opleidingen. We starten eind 2024 met de externe adviesraad.

## **4. Taken Bureau**

*De taken van het Bureau zijn deels een voortzetting van de taken uit het programma en deels nieuwe taken die een logisch gevolg zijn van een lijnafdeling. Een belangrijk verschil met voorheen is dat het Bureau zelfstandige personele en budgettaire taken heeft en (nieuwe) vaste inhoudelijke taken. Dat*

*betekent onder meer het verankeren van verantwoordelijkheid voor personele ontwikkeling, instroom en doorgroei, een eigen budget, en nieuwe taken zoals beleidsontwikkeling en een structurele samenwerking met andere relevante organisatieonderdelen.*

#### **Het Bureau heeft de volgende taken:**

- het oppakken, ontwikkelen en uitvoeren van **kaderstellend beleid** op inclusie en diversiteit;
- het bieden van **richtinggevende ondersteuning** van de gemeentelijke Organiseatieonderdelen door het organiseren van accounthouderschap. Het Bureau faciliteert, adviseert en levert expertise aan de organisatieonderdelen en het bestuur over inclusie en diversiteit. De focus bij de directies en stadsdelen ligt op het realiseren van de eigen inclusie en diversiteit opgave én op de dienstverlening van deze directies aan de stad.
- het opbouwen van kennis en functioneren als **kenniscentrum**. Het Bureau ontsluit externe expertise en initieert, of participeert in, (extern) onderzoek. Het Bureau vertaalt de uitkomsten naar betekenis voor de gemeentelijke ambities en doelen;
- het maken van **prestatieafspraken met directies**, het monitoren, inzichtelijk maken en het voeren van control over de realisatie. In hoeverre (op deelonderwerpen) audits of andere externe toetsingsinstrumenten structureel van toegevoegde waarde zijn, verkent het Bureau verder en zet het, wanneer nuttig, in.
- het verzorgen van **centrale communicatie** over inclusie en diversiteit in en over de organisatie. Onder andere via narratieven, campagnes en in samenwerking met de medewerkersnetwerken;
- het uitvoeren van **project- en beheersmatige activiteiten** rondom inclusie en diversiteit, zoals met medewerkersnetwerken en andere organisatieonderdelen; zoals het maken van samenwerkingsafspraken, taken, verantwoordelijkheden, capaciteit en randvoorwaarden.

De taken van het Bureau zijn in werksporen ondergebracht:

1. Beleidsontwikkeling
2. Expertise en innovatie
3. Accounthouderschap
4. Monitoring
5. Bureau management
6. Communicatie.

#### Werkspoor 1: beleidsontwikkeling

- **kaderstellend beleid:** het oppakken, ontwikkelen en uitvoeren van kaderstellend beleid rondom specifieke thema's van inclusie en diversiteit, die meer aandacht en uitwerking nodig hebben

#### Werkspoor 2: expertise en innovatie

- **expertise en onderzoek:** het opbouwen en bundelen van diepgaande kennis over inclusie en diversiteit. Dit kan samen komen in een kenniscentrum, fysiek of digitaal of een combinatie ervan, en ontsluit interne en externe expertise en initieert, of participeert in, (extern) onderzoek. Het kenniscentrum vertaalt de uitkomsten naar betekenis voor de gemeentelijke ambities en doelen;
- **innovatie:** het zoeken en experimenteren met methodieken en tools om inclusie en diversiteit te laten landen en in te bedden in de gemeentelijke organisatie, o.m. door pilots, experimenten, en breed input ophalen voor out of the box denken.

#### Werkspoor 3: accounthouderschap

- **ondersteuning directies en stadsdelen:** het bieden van richtinggevendende ondersteuning van de gemeentelijke Organisatieonderdelen door het organiseren van accounthouderschap; het Bureau faciliteert, adviseert en levert expertise aan de organisatieonderdelen en het bestuur over inclusie en diversiteit. De focus bij de directies en stadsdelen ligt op het realiseren van de eigen I&D opgave én op de dienstverlening van deze directies aan de stad.

#### Werkspoor 4: monitoring

- **monitoring voortgang & resultaten:** het maken van resultaatafspraken met directies, het monitoren, inzichtelijk maken en het voeren van control over de realisatie. In hoeverre (op deelonderwerpen) audits of andere externe toetsingsinstrumenten structureel van toegevoegde waarde zijn, zal het Bureau nader verkennen en wanneer nuttig, inzetten.

#### Werkspoor 5: communicatie

- **communicatie:** het verzorgen van centrale communicatie over inclusie en diversiteit in en over de organisatie. Onder andere via verhalen en storytelling, campagnes, in samenwerking met onder meer de medewerkersnetwerken.

#### Werkspoor 6: bureaumanagement

- **structureel en projectmatige bureau-activiteiten:** het aansturen van een lijnorganisatie met de bijbehorende personele en budgettaire verantwoordelijkheden, het rapporteren van de resultaten en de voortgang op de opgave en op financiën, het uitvoeren van project- en beheersmatige activiteiten rondom inclusie en diversiteit, met onder meer medewerkersnetwerken en andere organisatieonderdelen; over bijvoorbeeld het maken van samenwerkingsafspraken, taak- en rolverdeling, verantwoordelijkheden, capaciteit en randvoorwaarden.

*Tabel: overzicht taken per werkspoor*

1	Beleidsontwikkeling (met concerndirecties)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Herijking bestuursopdracht</li><li>- Beleidsontwikkeling thema's inclusie en diversiteit</li><li>- Signaleren, inventariseren issues (binnen en buiten scope Bureau), (mede) oppakken knelpunten, bepalen implicaties en prioriteren</li><li>- Prestatieafspraken met directies over samenwerking, o.m. over taakverdeling, verantwoordelijkheden, inzet, capaciteit en randvoorwaarden (ook link met overige sporen)</li><li>- Escalatiemogelijkheden besluitvorming</li></ul>
2	Expertise en innovatie	<ul style="list-style-type: none"><li>- Opdrachtgeverschap/deelname relevante onderzoeken</li><li>- Innovatie methodieken/aanpakken t.b.v. doelen Bureau</li><li>- Beheer/ontsluiting extern netwerk adviseurs, gespreksleiders, facilitators, sprekers, trainingen</li></ul>
3	Accounthouderschap	<ul style="list-style-type: none"><li>- Faciliteren van directies in het oppakken en bestendigen van inclusie en diversiteit in de directies; met advies en expertise</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Overzicht van producten &amp; diensten, bijvoorbeeld via een catalogus (nog te ontwikkelen)</li> <li>- Vertaling leerervaringen naar verbeteringen aanpak, dat wil zeggen in beweging blijven/ blijven groeien en leren en ontwikkelen en vertalen naar de praktijk van opgave</li> </ul> <p><i>NB: Uitvoering actieplannen i.s.m. directies. Verantwoordelijkheid en eigenaarschap liggen in de lijn.</i></p>
4	Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoring opgave</li> <li>- Monitoring relevante beleidsthema's</li> <li>- Concern brede communicatie Evaluaties</li> </ul>
5	Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concernbrede communicatie</li> </ul>
6	Bureaumanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opdrachtgeversoverleg en stuurgroep</li> <li>- Jaarplannen (prioritering &amp; verantwoording)</li> <li>- Bestuurlijke informatievoorziening</li> <li>- Aansturing Bureau (team, secretariaat, activiteiten, etc.)</li> <li>- Ondersteuning bestuur (w.o. beleidsvoorbereiding)</li> <li>- Ondersteuning operationele uitvoering taken directies</li> <li>- Stakeholdermanagement &amp; risicomangement</li> <li>- Financiële administratie en verantwoording</li> </ul>

Het Bureau werkt de rol- en taakverdeling met sommige organisatieonderdelen in de komende periode verder uit. Een paar concrete aandachtspunten voor het eerste jaar van het Bureau zijn onder meer:

- Toegankelijkheid is een van de centrale thema's uit de bestuursopdracht 2020-2023. Voorheen was dit thema ondergebracht bij P&O, maar vanaf 1 januari 2024 valt dit thema onder het Bureau vanwege de strategisch opgave rondom het thema. Begin 2024 is een stuurgroep Toegankelijkheid gestart en een programmamanager. De opdracht is om in 2024 een missie/visie en strategie op te leveren voor de aanpak van toegankelijkheid, als basis voor de uitvoering in de daaropvolgende jaren.
- De vraag of en in hoeverre het Bureau een directe rol/functie heeft richting individuele medewerkers, vraagt nader onderzoek. Het Programma kreeg voorheen individuele vragen voor ondersteuning uit de organisatie. Formeel is dit niet gewenst, maar het is de taak van het Bureau om expertise te bieden als dat nodig is. Op wat voor manier, in welke vorm, werkt het Bureau uit in samenwerking met Bureau Integriteit en directie P&O.
- De verhouding tussen directie P&O en het Bureau bij het opstellen van beleid en kaders wordt voor de praktijk verder uitgewerkt, inclusief de juridische kant/JZ. Het beleid dat het Bureau maakt raakt aan beleid dat ook door ondersteunende directies wordt gemaakt, zoals directie P&O, Concern Inkoop en Strategie en Facilitair Bureau. Hier ontstaat waarschijnlijk een grijs gebied, want alle beleid over inclusie raakt ook andere onderwerpen. In de praktijk betekent dit vaak een gezamenlijke opgave en taak, waarbij het Bureau het onderwerp inbrengt (agenderen), maar er gezamenlijk gekeken moet worden hoe we dit borgen, goed mee nemen en uitvoeren.

## 5. Uitvoering Bureau

*Bij de uitvoering houden we de zeven thema's uit de bestuursopdracht aan als focus voor de opgave. We voegen het thema "Kennis en Expertise" toe. Als thema is het in de praktijk niet nieuw, er is de afgelopen periode hard gewerkt aan de opbouw van kennis en expertise over inclusie en diversiteit in de organisatie. Het past echter bij de structurele positie en de taken van het Bureau om kennis en expertise een duidelijk zichtbare en meer prominente plek te geven. In samenspraak met directie P&O en Bureau Integriteit heeft het Bureau een top 10 van prioriteiten gemaakt, uit deze thema's.*

### **Focus op 8 thema's:**

- 1. Sociale Veiligheid**
- 2. Toegankelijkheid**
- 3. Leren en ontwikkelen, met focus op leiderschap**
- 4. Representativiteit**
- 5. Maatwerk/Actieplannen**
- 6. Kennis en expertise (aanvulling, nieuw)**
- 7. Monitoring**
- 8. Communicatie**

### **Hoofdthema's met subthema's, in concreet en in nader uit te werken acties/maatregelen**

*De lijst kwam mede tot stand met input van de medewerkersnetwerken, trekkers actieplannen, kritische en betrokken collega's, en collega's van Communicatie, afdeling diversiteit, P&O en BI.*

#### **Sociale Veiligheid**

- Beleidsontwikkeling- en uitvoering en beleidsevaluatie, inclusief gevolgen in beeld brengen (denk aan o.m. privacy protocol en aanscherping sanctiebeleid)
- Anti-discriminatiemaatregelen
- Klachten- en meldingsketen
- Toegankelijk en transparant aanbod/informatie over melden en signaleren
- Intern adviesteam casuïstiek voor leidinggevenden over omgaan met discriminatie / uitsluiting
- Twijfellijn voor medewerkers om situaties van discriminatie en uitsluiting te helpen duiden

#### **Toegankelijkheid**

- Beleidsontwikkeling- en uitvoering
- Fysieke toegang
- Toegankelijke digitale informatie
- Begrijpelijke informatie en toegankelijke taal

#### **Leren en ontwikkelen, met focus op leiderschap**

- Voorbeeldrol leidinggevenden en management
- Specifiek leiderschapsprogramma voor leidinggevenden en management
- Specifieke trainingen en cursussen voor medewerkers
- Gespreksleiders voor het voeren van het gesprek

#### **Representativiteit**

- Beleidsontwikkeling en vertaling beleid naar uitvoering, bijvoorbeeld actualisatie van streefcijfers en voorkeursbeleid, beleidsevaluatie (inclusief gevolgen in beeld brengen)
- Inclusief werving- en selectiebeleid (implementatie en inbedding, en de voortgang evalueren)
- Doorstroom en doorgroeimogelijkheden: o.m. via transparante processen, beperkt aanbod van trainingen breed openstellen

### **Maatwerk**

- Actieplannen (facilitering)
- Medewerkersnetwerken (facilitering)

### **Kennis en expertise**

- Kennisverbreding onder alle medewerkers, o.m. via een al dan niet fysiek kennispunt
- Onderzoek: wetenschappelijk en actieonderzoek op specifiek onderwerpen
- Bundeling en analyse signalen en meldingen (anoniem)
- Analyse kwantitatieve monitor op basis van o.m. CBS cijfers en OIS cijfers
- Benutten van kennis en signalen van o.m. medewerkersnetwerken, trekkers directies
- Netwerk relevante samenwerkingspartners, kenniscentra, organisaties

### **Monitoring**

- Prestatieafspraken met directies
- Sturingsinformatie op directieniveau
- Jaarplanningen, voortgangsrapportages en evaluaties

### **Communicatie**

- Centrale boodschap
- Specifiek per thema of deelproject
- Onderscheid kanalen voor uitvoerend en niet-uitvoerend deel van organisatie

### **Top 10 prioriteiten** *in alfabetische volgorde*

De Top 10 met prioriteiten voor de komende 2 jaar is onder meer gebaseerd op de analyse van de onderzoeken KIS en Muzus, en is tot stand gekomen in overleg met Bureau Integriteit en directie P&O. De prioriteiten zijn:

- 1. Aansturing (*interne sturingsafspraken zoals prestatieafspraken*) en monitoring**
- 2. Bekendheid en zichtbaarheid intern meldpunt**
- 3. Centrale registratie & rapportage**
- 4. Instroom (*sollicitatieprocedure, onboarden, inwerken*) en doorgroeimogelijkheden**
- 5. Intern expertise team**
- 6. Leiderschapsprogramma voor leidinggevenden**
- 7. Normen inzake sociale veiligheid en antidiscriminatie, inclusief pestprotocol**
- 8. Professionalisering en logisch opvolgend trainingsaanbod vertrouwenswerk**
- 9. Sanctioneren met wijsheid**
- 10. Sociale veiligheid regulier thema in elk team**

Dit lijstje van prioriteiten is een hulpmiddel om scherp te houden waar onze focus voor de komende periode op moet liggen. De top 10 doet echter geen recht aan de complexiteit van de opgave op inclusie en diversiteit. Het is een versimpeling van de werkelijkheid. De vele onderlinge verbindingen tussen de

prioriteiten onderling en met verschillende onderwerpen buiten deze lijst, worden in deze top 10 niet zichtbaar. Het is van belang voor ogen te houden dat de TOP 10 onderwerpen verband houden met vele andere onderwerpen, die (net zo) belangrijk zijn en soms een voorwaarde voor een goede uitvoering van een van deze prioriteiten.

## 6. Planning en fasering

*De gemeentebrede beweging op de opgave inclusie en diversiteit is in de afgelopen jaren goed op gang gekomen, maar er is nog veel werk. Acties en interventies lopen en inspanningen zijn meer zichtbaar. We maken prestatieafspraken met directies en we meten de voortgang om bij te kunnen sturen. Vanaf 1 januari 2024 is het programma een Bureau en dit Bureauplan is opgesteld voor de periode van 2024 tot 2028.*

### Planning producten

Globaal is de planning van ambtelijke en bestuurlijke producten als volgt.

Product	Deadline	Extra toelichting
Bureauplan (actualisatie)	Maart 2024	Optioneel: wel / niet Bureauplan langs GMT?
Bestuursopdracht (herijking)	Juni 2024	Vaststelling bestuurlijk door B&W en raad, Inclusief resultaten onderzoek Verwey-Jonger
Jaarlijkse Bureau rapportage	Begin 2025 Begin 2026 Begin 2027 Begin 2028	Rapportage over het voorgaande jaar, ambtelijk en bestuurlijk waar nodig via een raadsbrief, exclusief tussentijds informeren over voortgang

## 7. Financiën

*Uitgangspunt bij de overgang van Programma naar Bureau is om de financiële structuur zo eenvoudig mogelijk te houden. Net zoals bij het programma, wordt het geld verdeeld over de vijf clusters in de verhouding van de cluster brede loonsommen (2023). De budgetoverhevelingen die hieruit voortvloeien worden structureel verwerkt in de Voorjaarsnota en niet langer verrekend op realisatiebasis. Het totaalbudget voor het Bureau is € 2.340.000, -.*

De begroting voor het Bureau is gebaseerd op de begroting van het Programma, en globaal onderverdeeld in de benodigde personele capaciteit (formatie) en relevante activiteiten (materieel). Hierbij is van belang om voor ogen te houden dat de opgave van het Bureau sterk in beweging is, in de opstartfase als structurele organisatievorm. Wanneer de opgave en dus ook het Bureau meer vaste vorm krijgt wordt onder meer ook duidelijk welke expertise er nodig is en welke (vaste en flexibele) capaciteit er nodig is. Dan wordt pas concreet hoe de organisatiestructuur er definitief uit moet zien, met de daarbij behorende functieprofielen en de functieherwaardering. Of het nu toegekende budget toereikend is, wordt hierdoor mede bepaald. De kosten voor personeel zijn hoog in verhouding tot de andere kosten, maar ook de opgave groeit. Dus het is belangrijk om opnieuw naar het benodigd budget te kijken wanneer het Bureau zich heeft doorontwikkeld.

## EXTRA TOELICHTING

### Begrippenlijst

*Afgestemd met afdeling Diversiteit, OJZD, echter niet 1 op 1 hetzelfde gebruik van begrippen*

#### Introductie

Vooraf willen we een paar definities geven van belangrijke termen die we in dit document gebruiken. Om te werken aan inclusie en diversiteit is het belangrijk om binnen de organisatie gedeeld taalgebruik te hebben. Hiervoor is in 2022 de Inclusieve Taalgids opgeleverd [ linkje invoegen] met de directie Communicatie. De belangrijkste termen voor het werken aan de aanpak Inclusie en Diversiteit zijn: inclusie en diversiteit, intersectionaliteit, sociale veiligheid, toegankelijkheid, uitsluiting, discriminatie en racisme. Hier volgt voor de compleetheid een definiëring van deze termen.

#### *Inclusie en diversiteit*

- Inclusie gaat over de manier waarop je verschillen tussen mensen beter kunt laten werken. In een inclusieve werkcultuur worden verschillen gewaardeerd en benut. Iedereen krijgt de ruimte om zichzelf te zijn en voelt zich gehoord en gewaardeerd. Dat kan als gelijkwaardigheid de norm is, er toegankelijkheid is voor iedereen en de werkomgeving sociaal veilig is. Iedereen krijgt de mogelijkheid die nodig is om volwaardig mee te doen en zich te ontwikkelen. En heeft dezelfde kansen om door te groeien naar een andere of hogere functie.
- De manieren waarop we onderling van elkaar verschillen, zowel zichtbaar als niet zichtbaar, heet 'diversiteit'. Een diverse organisatie is een organisatie die een goede afspiegeling is van de Amsterdamse beroepsbevolking, in alle lagen van die organisatie. Van uitvoering tot beleid en van management tot bestuur.
- Inclusie en diversiteit kunnen niet zonder elkaar. Het zijn twee kanten van dezelfde medaille. Een inclusieve organisatie is een organisatie die op een juiste manier met diversiteit omgaat. Diverse organisatie is duurzaam divers op het moment dat er sprake is van een inclusieve cultuur.

#### *Intersectionaliteit*

- Intersectionaliteit verwijst naar de manier waarop verschillende aspecten van jouw identiteit invloed op elkaar hebben, en jouw positie in de maatschappij en op de werkvloer bepalen. Je identiteit bestaat uit meerdere aspecten. Zoals geslacht, gender, seksualiteit, opleiding, sociaaleconomische status, religie, afkomst, en meer. Hoe deze verschillende identiteitsfactoren elkaar beïnvloeden, bepaalt de kans op uitsluiting - of juist op bevoorrechting.
- Het vergroten van bewustzijn van verschillen tussen collega's is de eerste stap naar een inclusieve organisatie. Intersectionaliteit speelt daarin een belangrijke rol.
- Voor de manier waarop anderen jou beoordelen, maakt het veel verschil of je man of vrouw bent, zwart of wit, lesbisch of heteroseksueel, theoretisch of praktisch opgeleid, religieus of niet. Zo zal een heteroseksuele, hoogopgeleide en witte man vaak minder ongelijkheid ervaren dan een persoon waarbij seksualiteit, afkomst en gender anders liggen.

#### *Sociale veiligheid*

- Een inclusieve werkcultuur is een voorwaarde voor een sociaal veilige werkomgeving. In zo'n werkomgeving voelen collega's zich beschermd en

veilig genoeg om hun mening of feedback te geven en vragen te stellen. Ze durven fouten te maken en met nieuwe ideeën te komen. Het is een werkomgeving waarin inclusie en gelijkwaardigheid de norm is. En waarin racisme, discriminatie en andere vormen van uitsluiting door de organisatie worden aangepakt.

#### *Toegankelijkheid*

- **Toegankelijkheid:** In een toegankelijke organisatie is er aandacht voor de manier waarop mensen met een (niet zichtbare) beperking toegang hebben tot en gebruik kunnen maken van dezelfde faciliteiten als voor alle medewerkers. Het gaat hier om alle vormen van toegankelijkheid, zowel fysiek als digitaal.

#### *Uitsluiting*

- Lijnrecht tegenover inclusie staat uitsluiting. We spreken van uitsluiting in onze organisatie wanneer iemand niet dezelfde kansen krijgt om mee te doen of om zich te ontwikkelen. Iemand die uitgesloten wordt, voelt zich niet welkom of niet gewaardeerd.
- Uitsluiting vindt op allerlei manieren plaats, soms tegelijk met andere vormen van ongewenst gedrag. Bijvoorbeeld wanneer een talentvolle collega niet wordt uitgenodigd voor promotie. Soms is uitsluiting niet direct zichtbaar. Denk aan het negeren van de ideeën en inzichten van een collega. Of wanneer je een collega tijdens de lunch niet vraagt om bij de rest van het team in de kantine te komen zitten. Door 'onschuldige' grappen te maken die bepaalde groepen stigmatiseren of heersende vooroordelen versterken, kun je iemand uitsluiten. Je benadrukt het 'anders' zijn van diegene op een onprettige manier. Dat kan ook onder het mom van humor of met hele goede bedoelingen.

#### *Discriminatie en racisme*

- **Discriminatie:** Discriminatie is mensen negatief behandelen op basis van één of meer aspecten van hun identiteit. Zo kunnen mensen worden uitgesloten, achtergesteld, ongelijk behandeld, negatief bejegend of bedreigd. Bijvoorbeeld op basis van hun geslacht, seksualiteit of afkomst.
- **Racisme** is discriminatie op basis van etnische afkomst en huidskleur, cultuur of religie. Of een combinatie daarvan. Mensen worden uitgesloten, achtergesteld, ongelijk behandeld, negatief bejegend of bedreigd, omdat ze bijvoorbeeld bicultureel, zwart, moslim, joods, Aziatisch, Sinti of Roma zijn. Bij racisme is het uitgangspunt dat bepaalde etnische of religieuze groepen minderwaardig zijn.
- **Institutioneel racisme en institutionele discriminatie** Bij institutioneel racisme of institutionele discriminatie leiden processen, beleid en (geschreven en ongeschreven) regels van organisaties tot meer ongelijkheid tussen mensen van verschillende etnische afkomst, cultuur of religie. Of andere identiteitsaspecten, zoals bij institutionele discriminatie.