



## PLAN VAN AANPAK

### INCLUSIE & DIVERSITEIT 2024-2027



*Samen Bouwen aan een inclusieve, diverse en veilige werkomgeving*

Versie: januari 2025

Opgesteld door: 5.1, 2, e

## INHOUDSOPGAVE

<b>1. INLEIDING</b> .....	3
<b>2. CONTEXT</b> .....	5
2.1 Rode draden aanbevelingen.....	6
<b>3. VISIE- AMBITIE EN DOELEN OP HET THEMA I&amp;D</b> .....	7
3.1 Visie en Ambitie Amsterdam op het thema I&D .....	7
3.1.1 De Bestuursopdracht I&D.....	8
3.2 Strategische kapstok I&D: Visie en focus I&D cluster sociaal .....	9
3.3 Visie en ambitie-doelen- nut-noodzaak en strategie WPI op het thema I&D.....	10
3.4 Strategie I&D WPI.....	11
<b>4. TERUGBLIK</b> .....	12
<b>5. VOORUITBLIK</b> .....	13
5.1 Pijler Inclusie.....	14
5.1.1 Het Cultuurtraject I&D .....	14
5.1.1.1 Het Cultuurtraject op teamniveau.....	15
5.1.1.2 Het Cultuurtraject op MT-niveau .....	17
5.1.1.3 Doel en Bouwstenen Cultuurtraject I&D .....	18
5.1.2 Pilot Cultuurtraject I&D WPI .....	18
5.2 Pijler Diversiteit.....	21
5.2.1 Thema: Representatie .....	21
5.2.2 Doorstroom en Doorgroei en Talentontwikkeling.....	22
5.3 Pijler Overkoepelend: Monitoren &Sturen op I&D .....	24
<b>6. INPUT VAN DE MEDWERKES VOOR HET PvA I&amp;D</b> .....	26
<b>7. ORGANISATIE EN UITVOERING VAN HET PvA I&amp;D</b> .....	27
7.1 Organisatie en uitvoering van het PvA I&D .....	27
7.2 Randvoorwaarden .....	27
7.3 Communicatie .....	27
7.4 Risico's.....	27
<b>8. BORGING VAN I&amp;D VIA DE PDCA-CYCLUS</b> .....	28
<b>9. PLANNING</b> .....	29

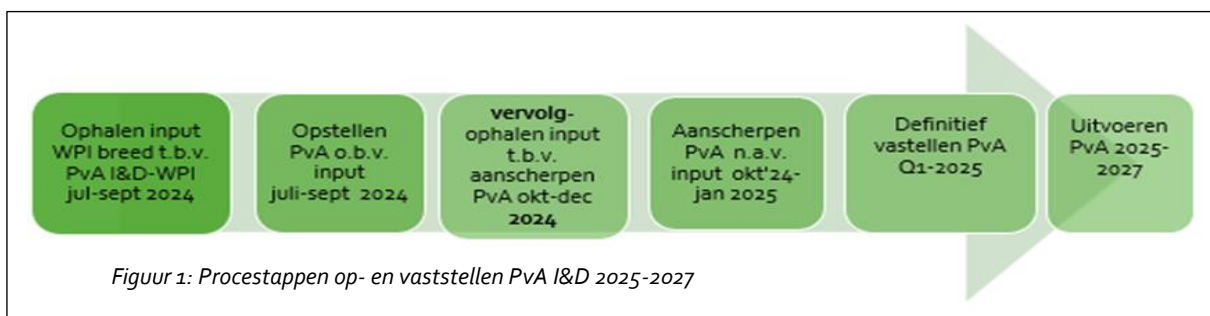
<b>10.</b>	<b>GERAAGPLEEGDE BRONNEN .....</b>	<b>31</b>
<b>11.</b>	<b>BIJLAGEN .....</b>	<b>32</b>
	<b>Bijlage 1: Definitie Inclusie, Diversiteit en andere termen.....</b>	<b>32</b>
	<b>Bijlage 2: Strategische kapstok -visie en focus ID&amp;E cluster Sociaal.....</b>	<b>32</b>
	<b>Bijlage 3: Stand van zaken WPI 2024: ambities en ingezette acties .....</b>	<b>32</b>
	<b>Bijlage 4: Uitvoeringsplan pilot Cultuurtraject I&amp;D WPI.....</b>	<b>32</b>
	<b>Bijlage 5: Gedragscode gemeente Amsterdam .....</b>	<b>32</b>
	<b>Bijlage 6: Reflectie en adviestraject WPI IZI-Solutions .....</b>	<b>32</b>
	<b>Bijlage 7: Leiderschapsprofiel WPI .....</b>	<b>32</b>
	<b>Bijlage 8: Leidraad leer- en ontwikkelprogramma's en follow up Cultuurtraject I&amp;D .....</b>	<b>32</b>
	<b>Bijlage 9: Uitvoeringsagenda 2025-2027 zorg en verbeterpunten Platform I&amp;D-WPI.....</b>	<b>32</b>

## 1. INLEIDING

Dit Plan van Aanpak Inclusie en Diversiteit (PvA I&D) 2024-2027, beschrijft aan de hand van de kaders, de ambitie, de prioriteiten en de aanpak voor het verbeteren van I&D binnen WPI. Het plan bouwt voort op de herijkte Bestuursopdracht I&D 2024-2028. Andere bronnen die ten grondslag liggen aan het PvA I&D zijn de aanbevelingen uit kwantitatief onderzoek van Verwey-Jonker over discriminatie, racisme en ongewenst gedrag op de werkvloer en de aanbevelingen uit de rapportages van Clavis Consulting en IZI Solutions.

De afgelopen periode heeft WPI op basis van de Bestuursopdracht I&D 2020-2023 al een aantal stappen gezet in het verbeteren van I&D binnen de organisatie. WPI gaat dit continueren en versterken aan de hand van het PvA I&D 2024-2027. Op basis van het PvA werkt WPI, op middellange termijn stap voor stap toe naar het realiseren van de ambitie m.b.t. het verder creëren van een inclusieve, diverse en veilige werkomgeving (goed werkgeverschap). Bovenal door samen vanuit alle lagen van de organisatie stappen te zetten om WPI een organisatie te maken waar het leuk is om te werken. Naast dat I&D bij WPI de aandacht heeft vanuit werkgeverschap, is het ook vanuit de invalshoek van de burgers van Amsterdam en samenwerkende partners van belang dat zij zich herkennen in het beleid en de dienstverlening van WPI.

Vanaf de zomer 2024 tot aan het kerstreces 2024 is t.b.v. het plan van aanpak, WPI-breed input opgehaald om het plan op te stellen en aan te scherpen. Het plan zal in Q1-2025 definitief worden vastgesteld, (zie de processtappen in **figuur 1**). WPI wil t.o.v. de voorgaande jaren een scherpe focus aanbrengen in de aanpak van I&D en daarom heeft WPI t.b.v. het PvA, prioriteiten gesteld die gerelateerd zijn aan de herijkte Bestuursopdracht I&D, zie **hoofdstuk 5**. De prioriteiten voor het PvA I&D zijn op 12 december 2024 vastgesteld door de kerngroep I&D. Allereerst wordt in Q1-2025 gestart met een pilot m.b.t. het Cultuurtraject I&D. De kerngroep I&D is een besluitvormingsorgaan binnen WPI, specifiek op het thema I&D, dat bestaat uit; *de directie, de strategische adviseurs leren- en organisatieontwikkeling en beleid en kwaliteit, de portefeuillehouders I&D en beleid en kwaliteit en de projectleider I&D en HRBP'er*. Binnenkort wordt waarschijnlijk ook de portefeuillehouder leiderschap hieraan toegevoegd.



Figuur 1: Procestappen op- en vaststellen PvA I&D 2025-2027

Het PvA is het resultaat van een breed participatieproces binnen WPI. Draagvlak en betrokkenheid voor het verbeteren van I&D is voor WPI een gezamenlijke verantwoordelijkheid en daarom is participatie vanuit alle lagen van de organisatie van belang. Dat maakt een ieder bewust van hun eigen rol, positie en inbreng op het thema I&D. Daarnaast zorgt draagvlak en betrokkenheid vanuit het collectief voor een gemeenschappelijke taal op de veranderopgave, waardoor het verbeteren van I&D binnen WPI een grotere kans heeft om te slagen. Het PvA is daarom tot stand gekomen door input op te halen via o.a.; medewerkersbij-eenkomsten, MT Inkomen en MT WP, de directie, Platform I&D, de kerngroep I&D, portefeuillehouder I&D en portefeuillehouder leiderschap en andere sleutelfiguren binnen WPI en de gemeente.

#### LEESWIJZER

In dit plan is allereerst hoofdstuk **1** gewijd aan de inleiding. Hoofdstuk **2** beschrijft de context en de rode draden van de aanbevelingen van de onderzoeksrapporten. In hoofdstuk **3** wordt de visie en ambitie beschreven op stedelijk, cluster en directieniveau. Hoofdstuk **4 en 5** gaan in op de terug- en voortuitblik van I&D binnen WPI, bij de voortuitblik wordt de prioritering van de thema's voor het PvA aangegeven, waaronder het Cultuurtraject I&D. Hoofdstuk **6** beschrijft de input van de medewerkers voor het PvA. Hoofdstuk **7** beschrijft de organisatie en uitvoering van het PvA, de randvoorwaarden die nodig zijn om het PvA uit te kunnen voeren, de communicatie en de risico's. In hoofdstuk **8** wordt aandacht besteed aan de borging van I&D o.b.v. de PDCA-cyclus en hoofdstuk **9** is gewijd aan de planning. De bronnen die zijn geraadpleegd staan in hoofdstuk **10**. Hoofdstuk **11** wordt afgesloten met een verwijzing naar de bijlagen.

## 2. CONTEXT

De samenleving is aan het veranderen er is meer aandacht voor de LHBTIQ+ community. Dat geldt ook voor het slavernijverleden en sociale bewegingen als Metoo en Black Lives Matter, over grensoverschrijdend gedrag. De toenemende polarisatie in de samenleving en de oorlog in het Midden-Oosten die november 2024 in Amsterdam voelbaar was door de incidenten rondom een voetbalwedstrijd van Ajax tegen Maccabi Tel Aviv. Deze maatschappelijke ontwikkelingen en ook de overlapping van meervoudige identiteiten op de werkvloer (intersectionaliteit), hebben hun weerslag op de werkvloer en beïnvloeden de onderlinge communicatie en samenwerking tussen medewerkers en tussen medewerkers en leidinggevenden. Voor de medewerkers betekent dit een flinke uitdaging om de vruchten te plukken en de voordelen en kansen te zien om productiever gebruik te maken van de inclusiviteit op de werkvloer. Helaas tonen de eerdere onderzoeken van MUZUS en KIS aan dat er een problematiek is rondom racisme en discriminatie binnen de gemeente. Ook het recent aanvullend onderzoek van Verwey-Jonker ondersteunt deze bevindingen.

Uit het onderzoek van Verwey-Jonker blijkt, dat 55% van de medewerkers binnen de gemeente in de afgelopen 12 maanden racisme en ander ongewenst gedrag hebben ervaren. Leidinggevenden worden in het onderzoek genoemd als een bron van discriminatie en ander ongewenst gedrag. Tegelijkertijd dragen leidinggevenden een verantwoordelijkheid om hierin verandering te brengen. Terwijl ook zij zelf ongewenst gedrag ervaren. Het onderzoek van Verwey-Jonker geeft een top 3 aan van de meest voorkomende gronden van discriminatie die de medewerkers hebben ervaren:

1. Racisme (herkomst en etniciteit en huidskleur, religie)
2. Leeftijd
3. Gender/geslacht

De resultaten van het Verwey-Jonker onderzoek zijn confronterend en niet bevorderlijk voor het gevoel van veiligheid op de werkvloer. De onderzoeken bevestigen dat discriminatie en ander ongewenst gedrag in de organisatie voorkomt. Ze houden ons als organisatie een spiegel voor. Het is duidelijk: de gemeente moet het beter doen. Het college wil het daarom niet meer hebben over incidenten. Of over de vraag of discriminatie en ander ongewenst gedrag in de organisatie voorkomt. De gemeente wil daarom niet wegstijven en dat geldt ook voor WPI.

Naast de gemeentebrede resultaten van het Verwey-Jonker onderzoek is WPI tevens geconfronteerd met de resultaten van het onderzoek van bureau Clavis. Dit bureau heeft het feitenrelaas onderzocht omdat het college in oktober 2023 een anonieme brandbrief heeft ontvangen, over racisme en discriminatie binnen WPI. Degene die in de brief worden beschuldigd van ongewenst gedrag zijn vrijgesproken van deze aantijgingen. Desalniettemin geeft het Clavis onderzoek aan dat medewerkers binnen WPI, racisme en verschillende vormen van discriminatie hebben ervaren. De resultaten van de hier genoemde onderzoeken tonen aan dat binnen de gehele gemeente, de sociale veiligheid nog tekortschiet op de werkvloer. Daarom zijn in de herijkte Bestuursopdracht I&D 2024-2028 maatregelen opgenomen om o.a. een inclusievere organisatie te creëren.

## 2.1 Rode draden aanbevelingen

Bij de aanbevelingen van de onderzoeken van *Verwey-Jonker, Clavis* en het reflectieverslag van *IZI-Solutions* zijn een aantal rode draden naar voren gekomen. Deze aanbevelingen gaan over wat er gedaan kan worden om een inclusief, divers en veilig werkklimaat binnen WPI te creëren. Ze helpen WPI om zich te richten op de belangrijkste aandachtspunten uit de onderzoeken. Het betreft de volgende vier aanbevelingen en de effecten die kunnen optreden als er geen gevolg wordt gegeven aan de aanbevelingen. De effecten benadrukken extra de urgentie.

### 1. Formuleer duidelijke sociale normen op teamniveau:

- **Toelichting:** Medewerkers en leidinggevendenden ervaren binnen WPI, gebrek aan helderheid over de gewenste organisatiecultuur. Er wordt geadviseerd om op teamniveau hierover helderheid te geven, begrijpelijk te communiceren en de normen consequent na te leven. Het gebrek aan helderheid over sociale normen binnen een organisatie kan een aantal negatieve effecten hebben, zowel op individueel als op collectief niveau.
- **Effecten:** Toename van misverstanden, en verhoogde kans tot conflicten, grotere risico m.b.t onethisch gedrag en ongepast gedrag, wantrouwen, verminderde teamcohesie en samenwerking.

### 2. Maak transparant hoe er moet worden gehandeld bij normoverschrijding:

- **Toelichting:** Er is duidelijkheid nodig om adequaat te kunnen handelen als de sociale norm wordt overschreden. Dit geeft vertrouwen aan degene die moet ingrijpen. Er wordt geadviseerd om gezamenlijk een handelingskader- en escalatieladder te ontwikkelen waarbij o.a. de rollen en de taken duidelijk zijn beschreven.
- **Effecten:** Onzekerheid, inconsistentie en gevoel van willekeur bij handhaving van normen, minder vertrouwen, toename van overtredingen.

### 3. Zorg voor transparantie in het behandelproces van meldingen en signalen:

- **Toelichting:** Duidelijk meldproces vereist transparantie en communicatie. Een duidelijk meldproces is onderdeel van de aanpak tegen ongewenst gedrag. Dit vereist in allereerst meer transparantie en duidelijke communicatie over de aanpak en afdoening van meldingen, maar ook het waarborgen van de onafhankelijkheid van het vertrouwenswerk.
- **Effecten:** Onveilige werkomgeving, minder meldingen, moeilijk om te bepalen of adequaat wordt gereageerd op meldingen.

### 4. Investeer structureel in het opleiden van leidinggevendenden op I&D:

- **Toelichting:** Leiderschap vereist naast inhoudelijke expertise ook diepgaand empathisch vermogen, effectieve communicatie en het vermogen tot zelfreflectie. Daarnaast kennis, vaardigheden en bewustwording op I&D gerelateerde onderwerpen zoals; sociale normen, uitsluiting, Psychologische veiligheid, morele oordeelsvorming, grensoverschrijdend gedrag, inclusieve communicatie, enz. Het versterken van deze bekwaamheden (handelingsperspectief) bij leidinggevendenden bevordert een werkklimaat waar alle medewerkers zich gezien en gewaardeerd voelen. Daarnaast worden leidinggevendenden beter in staat gesteld om productiever gebruik te maken van de inclusiviteit op de werkvloer.
- **Effecten:** Minder inzicht in vooroordelen, niet ingrijpen bij incidenten, onvermogen om inclusieve cultuur te bevorderen.

### 3. VISIE- AMBITIE EN DOELEN OP HET THEMA I&D

In dit hoofdstuk komen aan bod:

- De visie en ambitie van de gemeente Amsterdam
- De strategische kapstok van Cluster Sociaal
- De ambitie en doelen en strategie van WPI

#### 3.1 Visie en Ambitie Amsterdam op het thema I&D

Amsterdam is een stad waar veel verschillen samenkomen. Een inclusieve en diverse gemeentelijke organisatie is voor het bestuur van Amsterdam daarom topprioriteit. Om I&D te borgen en om uitsluiting, discriminatie en racisme tegen te gaan, moeten er fundamentele dingen veranderen in de organisatie. Dat gaat aan de ene kant over het aanpassen van beleid en processen, aan de andere kant ook over cultuur, houding, gedrag en leiderschap. De gemeente wil in alle onderdelen van de organisatie een betere werkgever zijn voor een diverse groep medewerkers. Door met collega's met een verschillende achtergrond te werken, ontstaan er nieuwe perspectieven en inzichten. Dat helpt om een scherper oog te krijgen voor de uiteenlopende behoeftes van de inwoners van de gemeente Amsterdam. Het draagt ook bij aan het verbeteren van de dienstverlening en de herkenbaarheid van de organisatie voor de Amsterdammer. Om de verschillen tussen mensen goed tot hun recht te laten komen is een *inclusieve organisatie* een randvoorwaarde. Met het vaststellen van de Bestuursopdracht I&D 2020-2023 en het herijken van de Bestuursopdracht in november 2024, heeft het Amsterdamse college het op zich genomen om een inclusieve organisatie binnen de gemeente te creëren.

*Een inclusieve organisatie is een organisatie waar alle medewerkers, ongeacht bijvoorbeeld de (niet)zichtbare beperking, migratieachtergrond, leeftijd, gender of seksuele geaardheid: de ruimte krijgen om (binnen de afgesproken sociale normen en ambtelijk vakmanschap) zichzelf te zijn en zich gehoord, gezien en gewaardeerd voelen. De mogelijkheid krijgen om zich te ontwikkelen en toegang hebben tot dezelfde kansen om door te groeien naar een andere of hogere functie.*

Rondom I&D zijn er verschillende begrippen. De gemeente heeft daarom een begrippenlijst opgesteld, **zie bijlage 1**. Drie van de belangrijkste begrippen staan hieronder:

- **Diversiteit:** Bij diversiteit gaat om de mix van verschillen zoals; gender, opleidingsniveau, leeftijd, religie, (niet)zichtbare beperking, migratieachtergrond, enz.: Een **diverse organisatie** is een organisatie die een goede afspiegeling is van de Amsterdamse beroepsbevolking, waarbij de mix van verschillen in alle lagen van de organisatie vertegenwoordigd zijn.
- **Inclusie:** Bij Inclusie gaat het over hoe we met deze mix omgaan: Een **inclusieve organisatie** is een organisatie waar alle medewerkers de ruimte krijgen om zichzelf te zijn binnen de afgesproken normen en zich gehoord en gewaardeerd voelen. Waar iedereen toegang heeft tot dezelfde kansen om door te groeien naar een andere of hogere functie. Ongeacht bijvoorbeeld de (niet)zichtbare beperking, migratieachtergrond, leeftijd, gender of seksuele geaardheid.
- **Intersectionaliteit:** Het vergroten van bewustzijn van verschillen tussen collega's is de eerste stap naar een inclusieve organisatie. Intersectionaliteit speelt daarin een belangrijke rol. 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, religie, afkomst, en meer. Hoe deze verschillende identiteitsfactoren elkaar beïnvloeden, bepaalt de kans op uitsluiting – of juist op bevoorrechtting.

### 3.1.1 De Bestuursopdracht I&D

De Bestuursopdracht I&D **2020-2023** was voor de gemeente Amsterdam een eerste stap om ervoor te zorgen dat het personeelsbestand op gemeentelijkniveau een betere afspiegeling vormt van de Amsterdamse beroepsbevolking. Daarnaast het creëren van een inclusieve organisatie c.q. het vergroten van een inclusieve werkcultuur. In het najaar 2024 is deze bestuursopdracht herijkt. Met de herijkte Bestuursopdracht I&D **2024-2028** neemt het college vervolgstappen om een veilige, gelijkwaardige, diverse werkomgeving voor iedereen te creëren. Een Bestuursopdracht is nodig omdat werken aan inclusie en diversiteit nog niet vanzelfsprekend is in onze organisatie. Dat blijkt uit het resultaat van het recent onderzoek van Verwey-Jonker. De herijkte Bestuursopdracht is verbonden met de Uitvoeringsagenda I & D 2024-2028. Deze agenda bouwt voort op de agenda van 2020-2023 en richt zich op drie onderstaande pijlers:

1. Inclusie
2. Diversiteit
3. Overkoepelend

De focus ligt in de Uitvoeringsagenda I&D 2024-2028 per pijler op een aantal thema's, totaal zijn dat acht thema's. Hieronder zijn per pijler de thema's in **figuur 2**, aangegeven. Naast de acht thema's lopen als rode draad ook communicatie en leren en ontwikkelen door de thema's heen.

Pijler: Inclusie		Pijler: Diversiteit	
Thema's	Toelichting	Thema's	Toelichting
1. Toegankelijkheid	Sociale, fysieke en digitale toegang voor medewerkers	6. Representatie	Personeelsbestand dat representatief is voor de stad.
2. Sociale Veiligheid en antidiscriminatie	Acties en interventies om sociale veiligheid te voorkomen en hoe er wordt opgetreden wanneer het voorkomt	7. Doorstroom en doorgroei	Objectieve en transparante Interne (werving- en selectie) procedures. Daarnaast ook inzicht in intern talent, enz.
3. Bewustzijn	De manier waarop kennis en informatie wordt georganiseerd, maar bijvoorbeeld ook trainen	<b>Pijler: Overkoepelend</b>	
4. Maatwerk ondersteuning	Ondersteunen van directies en stadsdelen bij specifieke en specialistische vragen.	8. Sturen en monitoren	Sturen op prestatieafspraken o.a. via de MAG en monitoren van o.a. culturele diversiteit, het doen van onderzoeken, enz.
5. Leiderschap	Het management beter toe rusten m.b.t. I&D		

*Figuur 2: Pijlers I&D en bijbehorende thema's*

### 3.2 Strategische kapstok I&D: Visie en focus I&D cluster sociaal

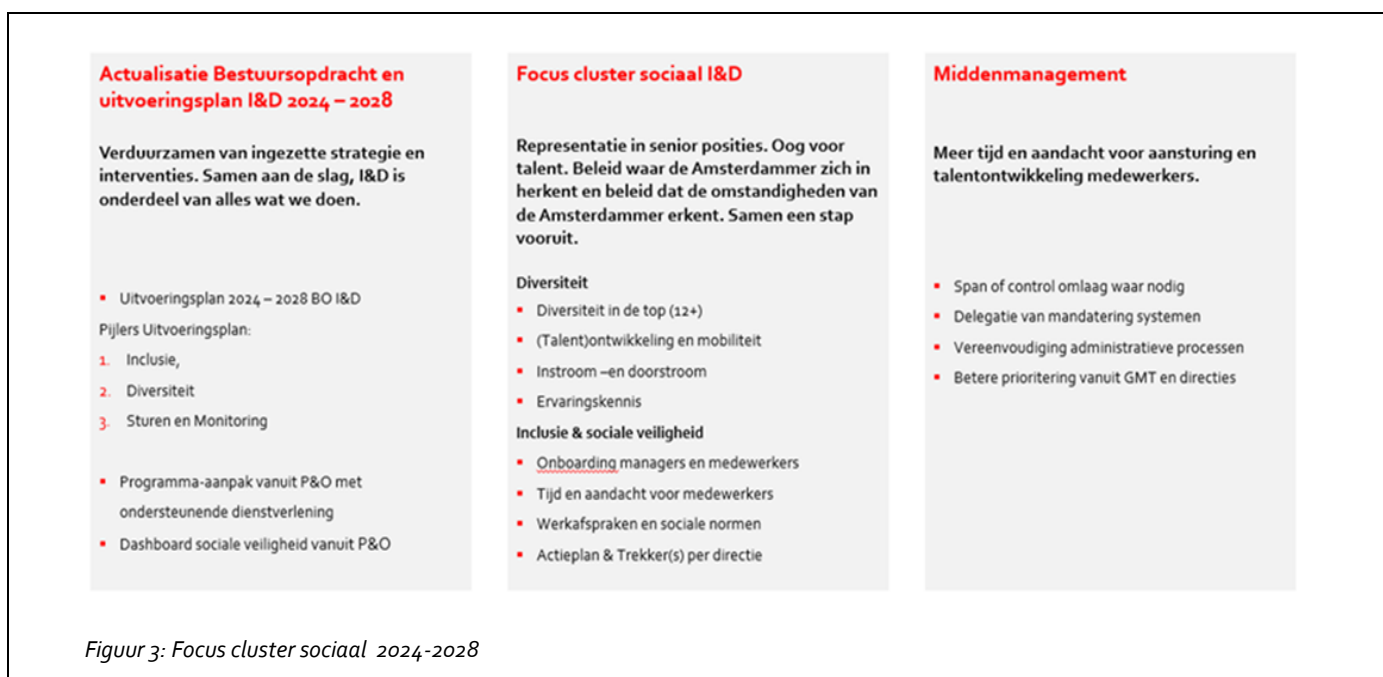
In het DT van 12 december 2024 is de clustervisie I&D van cluster sociaal vastgesteld, zie onderstaand **een samenvatting, figuur 3 en bijlage 2** voor de uitgebreide versie.

#### Visie ID&E I cluster sociaal I 2024-2028

De directie van cluster sociaal streeft naar een gemeentelijke organisatie die een afspiegeling is van de diverse bevolking van Amsterdam. Discriminatie, ongelijkwaardigheid en sociale onveiligheid zijn helaas onderdeel van onze stad én dus onvermijdelijk van onze gemeentelijke organisatie. Diverse rapporten, gepubliceerd in 2023/2024, bevestigen dan ook dat een aanzienlijk deel van de medewerkers van gemeente Amsterdam racisme, discriminatie of een vorm van ongewenst gedrag of systemische ongelijkheid ervaren of hebben ervaren op de werkvloer of in doorstroom naar een andere positie. De publicatie van de rapporten, twee anonieme brandbrieven (waarvan een binnen cluster sociaal), de focus op diversiteit en daarnaast maatschappelijke factoren als polarisatie maken binnen de gemeentelijke organisatie veel los.

Actueel is het vraagstuk van vertrouwen van de burger in de overheid. Parallel aan inclusie en diversiteit werkt cluster sociaal daarom aan het optimaliseren van haar dienstverlening voor de Amsterdammer en samenwerkende partners. Goed werkgeverschap gaat hierbij samen met het formuleren van werkafspraken en sturing hierop. We proberen dit zo goed mogelijk te organiseren met oog voor pluralisme binnen het cluster en welke organisatie we willen zijn.

De directie van cluster sociaal wil de komende jaren een stevige stap vooruitzetten om te werken aan inclusie en diversiteit, als werkgever en als gemeentelijke organisatie voor de inwoners van Amsterdam. Dit omvat representatie in senior posities, onboarding en talent, gelijkheid bij in- en doorstroom, en het omarmen van ervaringskennis (levenservaring) als derde kennisbron, naast wetenschappelijke kennis en professionele (beleids)kennis. Er wordt voortgebouwd op de pijlers uit het uitvoeringsplan van de bestuursopdracht 2024-2028, de score van ons cluster in de voortgangsrapportage Actieplannen en de leidende principes van de Doorontwikkeling Sociaal Domein.



Figuur 3: Focus cluster sociaal 2024-2028

### 3.3 Visie en ambitie-doelen- nut-noodzaak en strategie WPI op het thema I&D

WPI omarmt en sluit aan bij de visie en ambitie van de gemeente en van cluster Sociaal. WPI accepteert daarom geen racisme en geen enkele vorm van grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer en in de dienstverlening. Het creëren van een dergelijke werkomgeving vergt geduld en is immers niet even snel met een paar interventies op te lossen. WPI kiest daarom voor een korte- en middellange termijn aanpak. WPI sluit met haar ambitie weliswaar aan bij de hiervoor genoemde kaders, maar wel met eigen accenten. Dit vraagt om maatwerk. Dat betekent dat WPI-breed, input is verzameld om op maat invulling en uitvoering te geven aan het PvA I&D. Daarnaast staat het thema I&D binnen WPI niet op zichzelf. Voor een duurzame aanpak van I&D is het voor WPI noodzakelijk om I&D te verbeteren in samenhang met andere aanpalende thema's. Deze thema's zijn: **Vitaliteit, Veiligheid en Talentontwikkeling**. Deze aanpalende thema's en het thema I&D waren tot januari 2025 onderdeel van het programma Duurzaam aan het Werk. De genoemde thema's zijn vanaf 2025 structureel onderdeel van het team Leren en Organisatieontwikkeling van de afdeling Beleid en Kwaliteit. De switch van programma naar structureel geeft aan, dat WPI het thema I&D wil verankeren in het dagelijks handelen van de medewerkers de leidinggevenden

#### Visie en Ambitie I&D WPI 2024-2027

Op basis van de hiervoor genoemde kaders luidt de visie van WPI als volgt: **WPI wil voor haar** **Visie en Ambitie I&D WPI 2024-2027**

Op basis van de hiervoor genoemde kaders luidt de visie van WPI als volgt: **WPI wil voor haar medewerkers een inclusieve, veilige en diverse werkomgeving creëren. Deze visie wil WPI realiseren door; een organisatie te zijn waar het leuk is om te werken omdat talenten worden benut, iedereen erbij hoort, zichzelf kan zijn (binnen de afgesproken sociale normen en ambtelijk vakmanschap) ongeacht; gender, leeftijd, geloof, culturele identiteit, seksuele oriëntatie, (niet)zichtbare beperking, opleidingsniveau. En iedereen zich veilig voelt (psychologische veiligheid) om ideeën te uiten, vragen te stellen, fouten te maken, zonder angst voor onaangename gevolgen zoals pesten, uitsluiting, discriminatie en wraakacties.**

#### De Doelen:

- Inclusieve- en veilige werkomgeving
  - Diverse werkomgeving
- \* zie voor verbinding met de doelen de prioriteiten in hoofdstuk 5

#### Nut en Noodzaak I&D voor WPI

**Creativiteit en Innovatie:** Diverse teams brengen verschillende perspectieven en ervaringen samen, wat leidt tot innovatieve oplossingen en creatievere ideeën

**Betere Besluitvorming:** Teams met diverse achtergronden kunnen problemen vanuit meerdere invalshoeken benaderen, wat resulteert in betere en meer doordachte beslissingen

**Tevreden en Loyale Medewerkers:** Een inclusieve werkomgeving zorgt ervoor dat medewerkers zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen, wat hun tevredenheid en loyaliteit verhoogt

**Aantrekkelijke Werkgever:** Organisaties die diversiteit en inclusie omarmen, worden gezien als aantrekkelijke werkgevers, wat helpt bij het aantrekken en behouden van talent.

**Veiligheid en Vertrouwen:** Een inclusieve werkomgeving creëert een gevoel van veiligheid en vertrouwen, wat leidt tot open communicatie en betere samenwerking tussen teamleden.

**Gelijke Kansen:** Het bevorderen van een inclusieve cultuur helpt bij het waarborgen van gelijke kansen voor alle medewerkers, ongeacht hun achtergrond.

### 3.4 Strategie I&D WPI

Er zijn een aantal uitgangspunten die helpen om richting te geven aan hoe WPI in de toekomst aan de slag wil gaan met I&D. De strategie behelst de volgende uitgangspunten:

- **Participatie vanaf de werkvloer:** Eerder is aangegeven dat het PvA is voortgekomen via een breed participatieproces. De directie heeft de werkvloer in een vroeg stadium bij het opstellen van het plan van aanpak betrokken (in het kader van “niet over hen, maar met hen”). Het Platform I&D speelt hierbij een belangrijke rol. Het platform bestaat uit een actieve groep medewerkers vanuit een dwarsdoorsnede van WPI. Het platform wordt gefaciliteerd vanuit de directie. Het platform denkt o.a. mee met de directie over de invulling van het PvA op basis van eigen ervaringen, signalen/zorgpunten van de werkvloer en draagt verbetervoorstellen aan voor de zorgpunten. Het platform heeft periodiek overleg met de directie. Bij het overleg in december 2024, zijn de zorgpunten en verbetervoorstellen besproken. Hier is een prioritering uitgekomen en een uitvoeringsagenda. In **hoofdstuk 6** wordt apart aandacht besteed aan de input van de medewerker i.r.t. de uitvoeringsagenda van het platform I&D en **zie bijlage 9**. Het Platform I&D is aangehaakt bij herijkte Bestuursopdracht I&D 2024-2028. Het platform trekt samen op met de directie om samen verder invulling te geven aan de uitvoeringsagenda van het platform i.r.t. het plan van aanpak I&D van WPI.
- **Sturing vanuit de top:** De directie trekt samen op met de werkvloer omdat het verbeteren van I&D binnen WPI wordt beschouwd als een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Desalniettemin is de directie verantwoordelijk voor de aansturing van de lijnmanagers om het PvA I&D uit te voeren
- **I&D integreren in beleid, instrumenten, processen en instrumenten:** I&D integreren in o.a. de agenda Bestaanszekerheid, het leiderschapsprofiel van WPI (Inclusief Leiderschap), werkafspraken, prestatiecontracten, MAG-gesprekken, CLV-teamscan, training en coaching, enz.
- **Het Cultuurtraject is niet vrijblijvend:** Werken aan I&D is niet vrijblijvend. Gezien de urgentie wordt verwacht dat iedereen actief deelneemt aan alle activiteiten rondom I&D o.a. aan het Cultuurtraject I&D. Hier is voor de directie een belangrijke taak weggelegd om dit uit te dragen en er ook hoort hier sturing op vanuit de directie.
- **Samenhang met andere thema's:** Eerder is aangegeven dat het thema I&D niet p zichzelf staat maar samenhangt met de thema's; vitaliteit, veiligheid en talentontwikkeling. Dit is voor WPI een strategische keus omdat een integrale benadering de duurzaamheid van het verbeteren van I&D vergroot omdat I&D raakvlakken heeft met de genoemde andere thema's.

#### 4. TERUGBLIK

Via de directie van WPI en de directeur van cluster Sociaal is in het najaar 2024 zowel ambtelijk als bestuurlijk a.d.h.v. **bijlage 3**, de stand van zaken I&D besproken en er is ook een doorkijkje gegeven richting de toekomst.

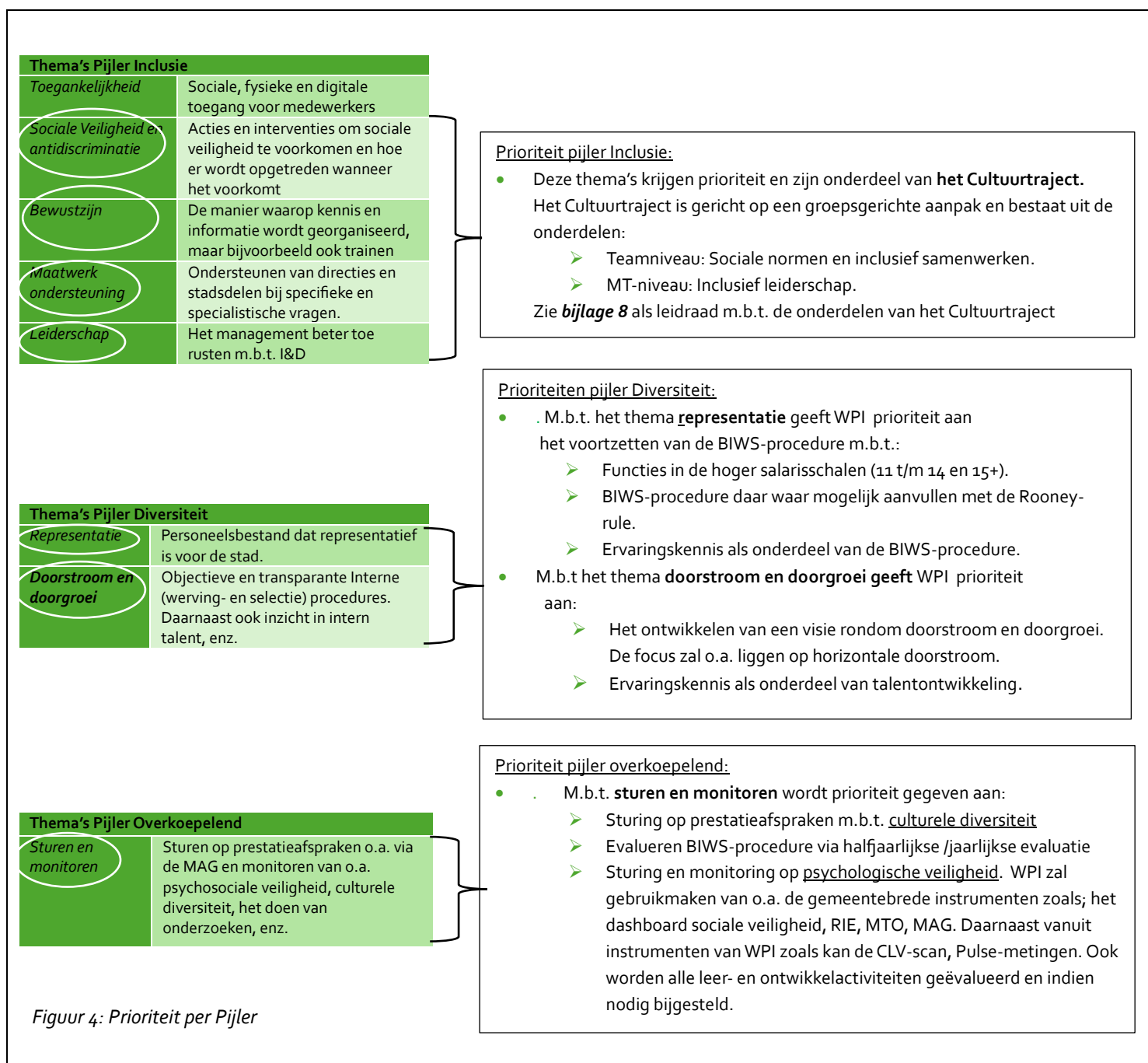
Ook in 2024 heeft WPI op het thema I&D gewerkt a.d.h.v. de pijlers *inclusie en diversiteit* van de Bestuursopdracht I&D 2020-2023. In 2024 heeft WPI gekozen voor een aanpak op korte termijn omdat een flink aantal stappen moesten worden gezet om na de anonieme brief het vertrouwen en sociale veiligheid binnen de organisatie te vergroten. Daarnaast was de focus op de representatie t.b.v. hogere salarisschalen. Medewerkers met een Buiten-Europese herkomst zijn tot en met salarisschaal 9 goed vertegenwoordigd binnen WPI (tegen de 50%). WPI is qua personeelssamenstelling een vrij goede afspiegeling van de stad. In de groep teammanagers (schaal 12) is dit zo'n 30%. In de groep afdelingsmanagers en directie is dit nog minder het geval (kleine 20%). Net als bij de andere clusters geldt ook voor WPI dat het aandeel medewerkers met een niet westerse migratieachtergrond kleiner is naarmate de salarisschaal hoger is.

Op basis van het actieplan I&D-2024 dat gerelateerd is aan de Bestuursopdracht I&D 2020-2023 heeft WPI voor zowel inclusie als diversiteit een aantal acties uitgevoerd. Van de acties die zijn uitgevoerd volgt om I&D binnen de organisatie te verbeteren volgt een korte impressie, voor een uitgebreid overzicht **zie bijlage 3**. *Zo heeft vernieuwing plaatsgevonden in de pool van WPI-leidinggevenden, waarbij inclusief leiderschap een belangrijke selectiecriteria was, is het I&D platform herstart, is een training vakmanschap culturele sensitiviteit ontwikkeld voor medewerkers met klantcontact, hebben dialoogsessies tussen de directie medewerkers plaatsgevonden, is de implementatie van BIWS uitgerold binnen WPI, waarbij de extra inspanning gericht is op de hogere schalen, hebben leidinggevenden het cultuurtraject van het bureau IZI-Solutions doorlopen enz.*

## 5. VOORUITBLIK

WPI erkent dat een veilige werkomgeving nog geen werkelijkheid is en ziet dit als een kans om verder te werken aan I&D met de aanbevelingen van Verwey-Jonker, Clavis en IZI-Solutions. De kerngroep I&D heeft ingestemd met de prioriteiten voor het PvA- I&D en kiest voor een middellange termijn aanpak (2025-2027) voor onderstaande prioriteiten die per pijler *in figuur 4*, verder zijn uitgewerkt

- **Inclusie:** Cultuurtraject op groepsniveau (team- en MT-niveau).
- **Diversiteit:** Verdere uitrol van de BIWS-procedure voor hogere salarisschalen en gerichte aandacht voor talentontwikkeling.
- **Overkoepelend:** Gerichter sturen en monitoren van de BIWS-procedure en psychologische veiligheid.



Figuur 4: Prioriteit per Pijler

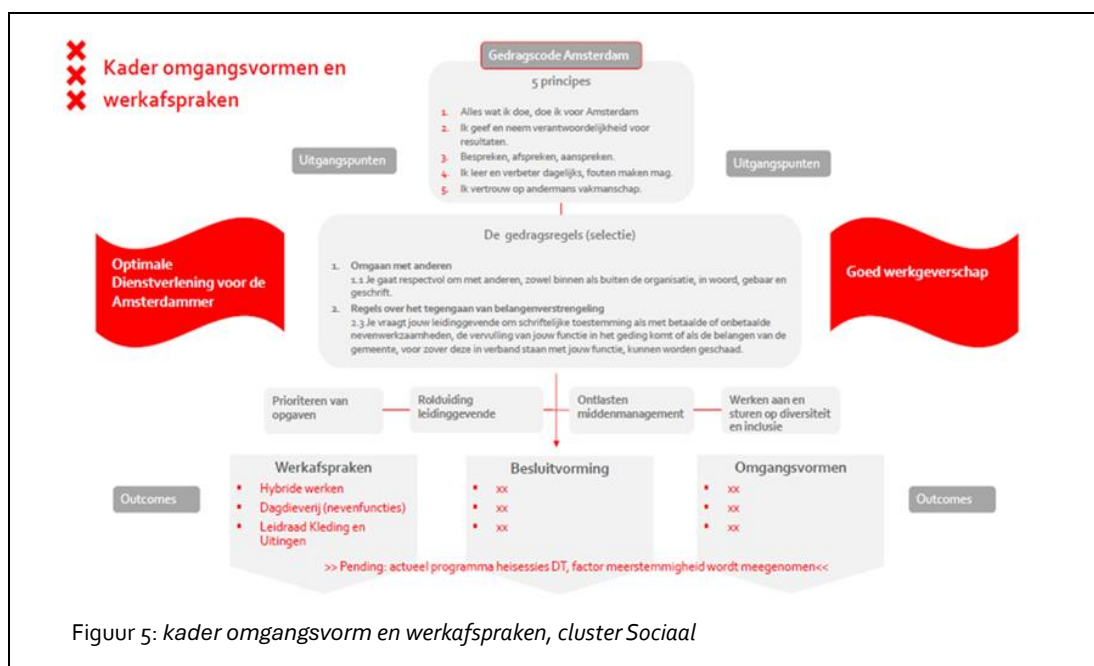
## 5.1 Pijler Inclusie

### 5.1.1 Het Cultuurtraject I&D

De brug tussen de verschillen slaan en de bestaande vooroordelen overstijgen, blijkt in de praktijk om extra aandacht te vragen. Een goede manier om dit te doen is via een Cultuurtraject door het vergroten van de bewustwording, handelingsperspectief, reflectie op eigen gedrag en andere belangrijke aspecten die noodzakelijk zijn om een inclusief, divers en sociaal veilige werkomgeving te creëren. Dat geldt ook in het kader van de agenda Bestaanszekerheid ook hier zal aandacht worden besteed aan het creëren van bewustwording rondom onbewuste vooroordelen (bias) om vooringenomenheid bij klantcontact te verkleinen. Het Cultuurtraject vloeit voort uit de stedelijke thema's van de herijkte Bestuursopdracht I&D 2024-2028, **zie figuur 4**. Het is een groepsgerichte aanpak op *team-en MT-niveau*, en het bevat de volgende twee programma's:

- 1.1 **Teamniveau** (basis/mono-teams): Sociale normen en Inclusief Samenwerken
- 1.2 **MT-niveau** (MT's-afdelingen/MT's-directies): Inclusief leiderschap (incl. Sociale normen)

Binnen het Cultuurtraject staan de "*sociale normen*" centraal, zowel op team als op MT-niveau. De sociale normen hebben binnen het Cultuurtraject I&D van WPI, betrekking op de *gedragscode van de gemeente Amsterdam en werkafspraken* (geschreven- en ongeschreven regels) zoals bijvoorbeeld hybride-werken. 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 leidinggevenden 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. Daarnaast zijn de sociale normen en werkafspraken ook onderdeel van de strategische agenda van Cluster Sociaal, **zie figuur 5**.



Figuur 5: kader omgangsvorm en werkafspraken, cluster Sociaal

Voor elk team en MT is het verschillend waar ze staan met het werken aan I&D. Dit betekent dat er maatwerk nodig is. Hier wordt rekening mee gehouden. De eerste twee stappen binnen het Cultuurtraject behelzen daarom een pre-intake en een intake, zodat bepaald kan worden waar een team of MT staat en op basis daarvan maatwerk kan worden geleverd. In de medewerkersbijeenkomsten hebben de medewerkers benadrukt dat het Cultuurtraject grotere kans van slagen heeft als een gehele team/MT bij de intakes wordt betrokken zodat het een gezamenlijk traject wordt. Hierover moet door de directie duidelijk naar de direct leidinggevenden worden gecommuniceerd. Daarnaast zal ook de projectleider I&D nauwlettend in de gaten houden dat de intakes niet top-down plaatsvinden. Voordat het Cultuurtraject breed binnen WPI wordt uitgerold, zal er eerst in Q1- 2025 worden gestart met een pilot. De hoofdlijnen van de pilot worden in **paragraaf 5.1.2** beschreven, voor een uitgebreide beschrijving van de pilot, zie het Uitvoeringplan pilot Cultuurtraject I&D WPI in **bijlage 4**. Het cultuurtraject is niet vrijblijvend er wordt verwacht dat na de pilot alle teams en MT's hieraan deelnemen. Naast het Cultuurtraject kunnen leidinggevenden en medewerkers uiteraard wel vrijblijvend naar eigen behoefte gebruikmaken van het structureel leer- en ontwikkelaanbod van WPI (opleidingen), de Amsterdamse School (AS) en Bureau I&D. Dit aanbod is niet opgenomen in het PvA I&D, omdat het aan verandering onderhevig is. Voor dit aanbod kunnen medewerkers en leidinggevenden terecht op de intranet- en tamtampagina van WPI, AS en Bureau I&D.

#### 5.1.1.1 Het Cultuurtraject op teamniveau

Bij het Cultuurtraject op teamniveau is de doelgroep *de teammanager* samen met *de medewerkers* van dat team. Het leer- en ontwikkelprogramma op teamniveau is gericht op het gezamenlijk ontwikkelen van **de sociale norm en inclusief samenwerken**. Een leer- en ontwikkelprogramma op teamniveau, biedt een leidinggevende en de teamleden de mogelijkheid om samen vanuit hetzelfde vertrekpunt op basis van sociale normen en inclusief samenwerken binnen het team een inclusieve- veilige werkomgeving (omgeving zonder ongewenst gedrag) te creëren. Eerder is aangegeven dat we niet alles tegelijk kunnen, dat geldt ook voor het ontwikkelen van de sociale norm, daarom gaan we ook dit stap voor stap doen. We starten met het ontwikkelen van 50-70% van de sociale norm, waarbij wordt toegewerkt naar 100%. De gezamenlijke taal (gedragingen/gedragsregels) die o.b.v. de sociale norm ontstaat, zal worden opgenomen in een handreiking. Eerst een 50-70% versie en daarna 100%. Hierna volgt een toelichting over de *sociale norm en inclusief samenwerken*, die betrekking hebben op het Cultuurtraject I&D van WPI.

- De Sociale normen binnen het Cultuurtraject I&D, hebben betrekking op:
  - De gedragscode voor ambtenaren van de gemeente Amsterdam
  - Werkafspraken van WPI
    - **De gedragscode voor ambtenaren van de gemeente Amsterdam:** Binnen de gemeente is er uiteraard al een gedragscode voor de ambtenaren, **zie bijlage 5**. Het is daarom van belang om te benadrukken dat het Cultuurtraject niet is bedoeld om de gedragscode aan te passen, maar om in de teams/MT's met elkaar duiding te geven aan de handelingen die in de gedragscode staan. Kortom; een gezamenlijke taal ontwikkelen. In de gedragscode staan gedragsregels die bepaalde handelingen verbieden of juist voorschrijven. 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 gedragscode is onderverdeeld in zeven thema's: *omgaan met anderen, tegengaan van belangenverstrengeling, tegengaan van corruptie, omgaan met informatie, gebruik van bedrijfsmiddelen, gedrag in de privésfeer, naleving van de gedragscode*. Eerder is aangegeven dat WPI de kaders op stedelijk en directieniveau volgt, maar met eigen accenten, dat is hier het geval. 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 maken ze onderdeel uit van de pilot:

1. Thema: Omgaan met anderen
  2. Thema: Gebruik van bedrijfsmiddelen
  3. Thema: Naleven van de gedragscode
- o **De werkafspraken:** De werkafspraken zijn geschreven en ongeschreven regels. Binnen WPI is momenteel veel onduidelijkheid over bepaalde werkafspraken, waardoor individuele medewerkers soms de ruimte oprekken en naar eigen idee en belang hier invulling aan geven. Hoe bepaalde werkafspraken moeten worden geïnterpreteerd, daar zijn geen uniforme en duidelijke afspraken over en dat leidt tot willekeur. Hierdoor ontstaat er frictie in de samenwerking, zowel tussen medewerkers onderling als tussen medewerkers en leidinggevenden. Dit kan onveilig voelen. Daarom is helderheid over werkafspraken op de werkvloer cruciaal, want dat levert psychologische- en sociale veiligheid binnen de teams en MT's op en het bevordert de inclusieve samenwerking. Binnen WPI blijkt "*hybride-werken*" het grootste struikelblok te zijn m.b.t. werkafspraken, daarom maakt hybride-werken onderdeel uit van de pilot.
  - **Inclusief samenwerken:** Hieronder wordt verstaan; een omgeving waar diversiteit wordt omarmd en waarin iedereen de kans krijgt om mee te doen ongeacht; *gender, leeftijd, (onzichtbare beperking, etniciteit, religie, seksuele oriëntatie, opleidingsniveau, enz.* In de eerder genoemde onderzoeken zijn een aantal termen genoemd die vallen onder inclusief samenwerken o.a. oordeelvrij communiceren en luisteren, elkaar zienswijze/invalshoeken respecteren, iedereen heeft inbreng, fouten worden gezien als leermogelijkheden, je mag zonder dat het gevolgen heeft, je mening uiten, hulp vragen, anderen tegenspreken (psychologische veiligheid), onderlinge verschillen worden beschouwd als toegevoegde waarde en worden benut, enz.

#### 5.1.1.2 Het Cultuurtraject op MT-niveau

Bij het cultuurtraject op teamniveau is de doelgroep de *MT's* zowel de *MT's* op *afdelingsniveau* (*afdelingshoofd met de teammanagers van die afdeling*) als de *MT's* op *directieniveau* (*directeur met de afdelingshoofden die onder die directie vallen*). Structureel investeren in leidinggevenden is aanbeveling die bij alle onderzoeken naar voren is gekomen. Het leer- en ontwikkelprogramma op MT-niveau is gericht op:

- **Inclusief leiderschap:** Door Inclusief Leiderschap onderdeel te laten zijn van het Cultuurtraject I&D van WPI volgt WPI de aanbeveling die hierop betrekking heeft en bij alle onderzoeken naar voren is gekomen, namelijk; *structureel investeren in het opleiden en ontwikkelen van leidinggevenden in inclusief leiderschap*. Deze aanbeveling is ook meegenomen in de strategische kapstok ID&E van cluster Sociaal en het sluit ook aan bij de stedelijke ambitie om leidinggevenden goed toe te rusten en ze betere handvatten te bieden. Stedelijk wordt nog verkend hoe vorm kan worden gegeven aan inclusief leiderschap WPI wil hier niet op wachten en biedt daarom alvast aan de leidinggevenden het Cultuurtraject I&D aan. Uiteraard zal wanneer het stedelijk aanbod op inclusief leiderschap duidelijk is, WPI in samenspraak met Bureau I&D bekijken hoe het stedelijk aanbod aansluit bij het Cultuurtraject zodat meer van hetzelfde wordt voorkomen. De leidinggevenden hebben een grote rol en voorbeeldfunctie in het verbeteren van I&D binnen de organisatie. Bij de taken van een inclusieve leider binnen de gemeente hoort dan ook o.a. het creëren van een veilige werkomgeving en rekening houden met de onderlinge verschillen tussen mensen, maar ook het benadrukken van de toegevoegde waarde hiervan en de verschillen benutten. Zo ontstaat er een omgeving waar teamleden van elkaar en andere collega's leren om beter te worden in hun werk. En dat draagt bij aan betere teamprestaties en werkplezier

Alle leidinggevenden van WPI hebben het traject van IZI-Solutions gevolgd (*zie bijlage 6*), maar waar ze staan is verschillend ook t.o.v. het leiderschapsprofiel van WPI, *zie bijlage 7*. Dit betekent dat er maatwerk nodig is. Eerder is aangegeven dat hier rekening mee wordt gehouden omdat de eerste twee stappen van het Cultuurtraject I&D een pre-intake en een intake behelzen om in kaart te brengen waar een MT staat. Het traject van IZI-Solutions zal bij de intake als vertrekpunt worden genomen, daarnaast wordt in samenspraak met de Amsterdamse School (AS), de portefeuille leiderschap van WPI en de trainers bekeken welke andere instrumenten kunnen worden ingezet om in kaart te brengen waar een MT staat en wat nodig is.

Sommige leidinggevenden ervaren zelf ook onveiligheid. Desalniettemin hebben zij een belangrijke taak in het werken aan een inclusieve, diverse en (sociaal) veilige organisatie. Leidinggevenden moeten daarom goed worden ondersteund om hun taak adequaat uit te kunnen voeren. Binnen WPI zullen via het Cultuurtraject I&D daarom zowel nieuwe als zittende leidinggevenden hierin worden ondersteund.

### 5.1.1.3 Doel en Bouwstenen Cultuurtraject I&D

- **Doel:** 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 de organisatie een gezamenlijke taal ontstaat over hoe medewerkers en leidinggevenden op basis van de sociale norm met elkaar om willen gaan c.q. beter met elkaar kunnen samenwerken. 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 5.1.2**, wordt hier alvast in **Q1 2025** mee gestart. Daarna zal werkende weg, gezamenlijk verder toegewerkt naar een 100% van de sociale norm.
- **Bouwstenen Cultuurtraject:** Het cultuurtraject bestaat uit een aantal bouwstenen. Deze bouwstenen zijn uitgewerkt in een leidraad voor zowel het programma op teamniveau (Sociale norm en inclusief samenwerken) als het programma op MT-niveau (Inclusief Leiderschap), zie **bijlage 8**. De input van de leidraden komt voort uit de gesprekken met medewerkers en leidinggevenden. 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

### 5.1.2 Pilot Cultuurtraject I&D WPI

- **Doel:** Het 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 aan het laten slagen van de implementatie van het Cultuurtraject. In samenwerking met een aantal sleutelfiguren is de aanpak van de pilot tot stand gekomen o.a.; collega's van de Amsterdamse School en WPI-opleidingen, portefeuillehouder I&D, portefeuillehouder leiderschap van WPI, enz.
- **Scope:** De scope van de pilot behelst vanuit de groepsgerichte aanpak, alle managementlagen van WPI:
  - 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. 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. 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.

- **Inhoud van de pilot:** Elk niveau (zie scope) krijgt een eigen programma. Om maatwerk te kunnen leveren wordt vooraf door een team of MT samen met de trainer o.b.v. een intake bepaald waar een team/MT 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.
- **Indicatie van de inhoud en tijdsbesteding:** 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.
- **Start en duur van de pilot:** Start; feb/maart 2025, duur; 6 maanden
- **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.

#### Input medewerkers:

Naast de hiervoor genoemde onderwerpen voor het Cultuurtraject hebben medewerkers vanuit zorg ook een aantal voorstellen aangedragen m.b.t. kennis en bewustwording die ook in het Cultuurtraject passen o.a.:

- **Kennis en bewustwording m.b.t. pijn en heling:** medewerkers die racisme of ander grensoverschrijdend gedrag (hebben)ervaren, voelen zich vaak niet gehoord (geen erkenning van de pijn). De erkenning van de pijn bij dergelijke kwesties is cruciaal voor het helingsproces zowel voor het individu als voor het collectief. Kennis en bewustwording van de impact racisme en ander vormen van grensoverschrijdend gedrag vergroot het onderlinge begrip. Onderwerpen als oordeelsvrij en empathisch communiceren zijn een must bij inclusief samenwerken en inclusief leiderschap
- **Kennis en bewustwording over het verleden:** Kennis over het verleden (holocaust, slavernij, enz.) en hoe dit dagelijks doorwerkt in de maatschappij en op de werkvloer ontbreekt in de trainingen. Om begrip te hebben voor elkaar is het van belang om te weten dat het verleden kan doorwerken in de vorm van racisme, uitsluiting op de werkvloer. Door bewustwording kan een patroon worden doorbroken zodat het niet systemisch wordt. Hoe hiermee om te gaan kan i.r.t. de sociale norm worden meegenomen in het Cultuurtraject.
- **Nazorg:** Dit onderwerp is geen onderdeel van het Cultuurtraject, maar heeft betrekking op gedupeerden die racisme en grensoverschrijdend gedrag hebben ervaren en behoefte hebben aan nazorg. Dit punt is bij alle medewerkersbijeenkomsten genoemd. Er is behoefte aan een onafhankelijk extern persoon waar men terecht kan en die persoon moet een bredere rol hebben dan een vertrouwenspersoon o.a. bemiddeling en mediation is genoemd. Daarnaast vinden de medewerkers het van belang dat van deze persoon gebruik kan worden gemaakt zonder tussenkomst van een leidinggevende (vooral als de leidinggevende de bron is van het grensoverschrijdend gedrag). De externe persoon zou één van de externe vertrouwenspersonen kunnen zijn die nu al beschikbaar zijn, maar dan met een bredere rol. Aangezien dit een WPI-overschrijdend voorstel is, zal dit voorstel door het Platform I&D en de projectleider I&D onder de aandacht worden gebracht bij Bureau Integriteit en Bureau I&D.
- **Therapeutische ondersteuning:** Om te kunnen helen van de pijn die gedupeerden ervaren bij racisme en andere grensoverschrijdend gedrag is ook genoemd therapie, counseling en empowerment trainingen. Deze behoefte geldt waarschijnlijk gemeente breed, daarom zal ook dit onderwerp door het Platform I&D en de projectleider I&D onder de aandacht worden gebracht van Bureau I&D.

## 5.2 Pijler Diversiteit

Zoals eerder is aangegeven is het de bedoeling dat van elk prioriteit een(uitvoerings)plan wordt gemaakt dat geldt dus ook voor de pijler diversiteit. De thema's die prioriteit hebben bij de pijler diversiteit vloeien ook voort uit de aanbevelingen en zijn gerelateerd aan de thema's van de Bestuursopdracht I&D 2024-2028, *zie figuur 4*. Het gaat om de volgende thema's:

1. Representatie
2. Doorstroom en doorgroei

### 5.2.1 Thema: Representatie

Het streefcijfer dat in 2020 is vastgesteld, namelijk 30 procent medewerkers met een Buiten-Europese herkomst vanaf schaal 12, is binnen de gemeente nog niet behaald. Dit streefcijfer blijft daarom onveranderd. In de raadsbrief van 28 maart 2024 is afgesproken dat de representatie van culturele diversiteit vanaf schaal 12 in 2026 per cluster met 25% moet zijn gestegen ten opzichte van 2024. Door Bureau I&D wordt ook de mogelijkheid verkend om het voorkeursbeleid uit te breiden, van schaal 15+ (nu) naar schaal 12 en hoger. Het voorkeursbeleid houdt in dat bij gelijke geschiktheid de voorkeur wordt gegeven aan sollicitanten met een Buiten-Europese herkomst. Dit is nodig omdat veel leidinggevende posities in schalen lager dan schaal 15 zitten. Maar ook omdat de gemeente de doorstroom en doorgroei naar managementposities willen bevorderen.

- **Bewust Inclusief Werven en Selecteren (BIWS):** Net als bij de andere clusters geldt ook voor WPI dat het aandeel medewerkers met een Buiten-Europese herkomst kleiner is naarmate de salarisschaal hoger is. WPI borduurt daarom voort op de gemeentebrede uitrol van BIWS. WPI sluit naast stedelijk ook aan bij de lijn die binnen cluster Sociaal is uitgezet om de komende jaren wederom stevig in te zetten op een diverser personeelsbestand; met name in hogere schalen en beleidsfuncties. Er is daarom extra aandacht voor vacatures bij functies van salarisschaal 15+, waarbij het voorkeursbeleid van toepassing is bij gelijke geschiktheid. Schaal 15+ blijft voor de middellange termijn een aandachtspunt omdat WPI ook bij functies in de hogere schalen een afspiegeling wil zijn van de Amsterdamse Beroepsbevolking. Daarnaast volgt WPI de lijn van cluster Sociaal m.b.t. de focus op werving en doorstroom van kandidaten met een buiten-Europese achtergrond vanaf schaal 12+, door het organiseren van extra aandacht vanaf schaal 10+, o.a. het starten van strategische personeelsplanning. WPI houdt de huidige werkwijze bij vacatures aan en die houdt in: Op het moment dat er sprake is van een vacature, wordt de vacaturehouder door de HR-specialisten begeleid in het zorgvuldig uitvoeren van de BIWS-procedure. Dit geldt in het kader van het bieden van gelijke kansen voor alle vacatures binnen WPI, met extra aandacht voor de hogere schalen. De gemeente wil de Rooney rule gaan toepassen en hierover afspraken maken met vacaturehouders (leidinggevend) over het toepassen van de Rooney rule bij interne- en externe vacatures vanaf schaal 12.
- **Extra ondersteuning leidinggevend:** Ondanks dat al door P&O aan de leidinggevend ondersteuning wordt geboden bij het BIWS-proces hebben ze aangegeven dat er behoefte is aan meer ondersteuning vanuit P&O, bijvoorbeeld bij het zoeken naar niet geijkte wervingskanalen. WPI kan hierin samen optrekken met Bureau I&D want 1 van de lopende interventies is, meer andere diverse wervingskanalen inzetten voor vacatures. Daarnaast hebben de leidinggevend ook behoefte aan duidelijkheid over hoe de ondersteuning is

geregeld m.b.t schaal 10 en lager. De HRBP'er va WPI gaat deze 2 punten samen met de P&O-adviseur wordt oppakken Zij zullen hierin nauw samenwerken met de projectleider I&D en met een plan komen.

- **Ervaringskennis:** Ervaringskennis is voor WPI een extra toevoeging bij het BIWS-proces. Binnen WPI staat dit nog in de kinderschoenen. Er zal eerst worden bekeken hoe ervaringskennis in het BIWS-proces kan worden meegenomen om te beginnen voor de hogere (management)schalen. Hierin neemt de strategisch adviseur van cluster staf Sociaal de lead omdat ervaringskennis een directie overschrijdend onderwerp is, dit zal nauwe samenwerking gebeuren met collega's van WPI zoals met HRBP'er, de projectleider I&D, enz.

### 5.2.2 Doorstroom en Doorgroei en Talentontwikkeling

Doorstroom, Doorgroei en Talentontwikkeling zijn gecommuniceerde vaten:

- Doorstroom richt zich op horizontale bewegingen binnen een organisatie, zoals het overstappen naar een andere afdeling of functie.
- Doorgroei betekent een verticale beweging naar hogere functies of niveaus van verantwoordelijkheid.
- Talentontwikkeling richt zich op het identificeren, stimuleren en benutten van de talenten van medewerkers en biedt de tools, trainingen, kweekvijvers en begeleiding die medewerkers nodig hebben om succesvol te kunnen doorstromen en doorgroeien

Wanneer een organisatie deze drie aspecten goed integreert, ontstaat een cultuur waarin medewerkers zich gewaardeerd voelen, actief blijven leren, en bijdragen aan de groei van de organisatie. Dit leidt tot hogere tevredenheid, hogere prestaties en minder verloop. Daarom is het van belang dat iedereen gelijke kansen krijgt om door te stromen of door te groeien ongeacht achtergrond of positie. Desalniettemin zien we dat net als binnen de gehele gemeente dat ook bij WPI de doorstroom en doorgroei bij mensen met een Buiten- Europese herkomst achterblijft. Er zijn hier verschillende redenen voor te benoemen o.a. talent dat afwijkt van de "norm" wordt niet (h)erkend door bijvoorbeeld een leidinggevende. Dit euvel is in de medewerkersbijeenkomsten ook genoemd door medewerkers met een beperking, ze hebben aangegeven dat ze zich niet gezien en gehoord voelen bij sollicitaties. Kortom iemands achtergrond (Buiten-Europese herkomst, beperking, leeftijd, enz.) wordt als belemmering gezien waardoor deze collega's geen gelijke kansen krijgen.

Binnen WPI worden er kleinschalige initiatieven ontplooid om doorgroei en doorstroom te stimuleren zoals bij afdeling Beleid en Kwaliteit en dat moeten we koesteren, maar dat is niet voldoende, er moet een gerichte en structurele aanpak komen. Deze gedachtegang sluit ook aan de initiatieven op stedelijk-niveau en op clusterniveau. WPI heeft de volgende acties voor ogen, o.a.:

- In Q1 2025 opstellen van een visie waarbij in eerste instantie de focus komt te liggen op doorgroei (horizontale beweging) omdat WPI hier kansen ziet om beweging te stimuleren.
- Het zichtbaar maken van de talenten. WPI kan hierbij aansluiten bij de ideeën en initiatieven op stedelijk niveau. Bijvoorbeeld aansluiting zoeken bij het talentmanagementsysteem dat stedelijk wordt ontwikkeld om talent beter in beeld te krijgen.

- Aansluiten cluster Sociaal m.b.t het stimuleren van gelijke doorstroommogelijkheden onder schaal 12 en de extra focus op gelijke doorstroommogelijkheden van medewerkers met een buiten-Europese achtergrond, vanaf schaal 12+. WPI zal hierin samen optrekken met de collega's van cluster staf Sociaal om te kijken welke accenten WPI kan leggen in hun plannen rondom deze thema's.

#### Input van de medewerkers:

- **Bewustwording van eigen voordelen (bias):** Bewustwording van eigen bias, is onderdeel van het Cultuurtraject zowel op team als MT-niveau om bias bij doorstroom en doorgroei en talentontwikkeling te verkleinen. Daarnaast is aandacht voor vooroordelen ook onderdeel van de BIWS-procedure zodat talent dat in de ogen van vacaturehouders afwijkt van de "norm" gelijke kansen krijgen en niet worden belemmerd i.v.m. hun achtergrond (Buiten-Europese herkomst, beperking, leeftijd, enz.).
- **Discriminatie (uitsluiting) bij werving en selectie:** Medewerkers hebben aangegeven dat in het verleden maar ook nu nog sprake was/is van uitsluiting o.b.v. hun achtergrond (gender, leeftijd, religie, afkomst, enz.) Het gaat hier over ongelijke behandeling, waardoor iemand de kans wordt ontnomen om door te stromen, door te groeien. Bij de uitrol van BIWS is het van belang om bewuste/onbewuste bias aandacht te geven in de BIWS-training (zie eerste punt hierboven) en de instrumenten die bijdragen aan object werven en selecteren. Daarnaast is geopperd dat gedupeerden alsnog de kans moeten krijgen omdat ze belemmerd zijn in hun groei, bijvoorbeeld een pool samenstellen van deze personen. Het Platform I&D gaat dit punt verder uitwerken.
- **Talentontwikkeling vast onderdeel van MAG-gesprek:** Medewerkers vinden dat dit nu nog te vrijblijvend is en daardoor ontstaat er willekeur. Medewerkers zijn afhankelijk van een leidinggevende die wel of geen affiniteit heeft met talentontwikkeling. Daarom leidinggevend en attenderen om via AS de MAG-training te volgen en op termijn de MAG-training van AS, in-company organiseren voor WPI en verplicht stellen voor leidinggevend van WPI
- **Vacatures reserveren:** Vacatures die ook geschikt zijn voor medewerkers met een beperking, specifiek voor deze doelgroep reserveren, zodat ze meer kans krijgen bij doorstroom en doorgroei. Het liefst op clusterniveau de vacatures reserveren omdat je op clusterniveau meer vacatures hebt die ook geschikt zijn voor mensen met een beperking.
- **Werken met assessments:** Samen met Bureau I&D de mogelijkheid verkennen om CV en de motivatiebrief uit de selectieprocedure te halen (dit werkt uitsluiting in de hand) en alleen te werken met assessments, zoals dat is gedaan bij de selectie van de trainees voor de MBO-traineepool van Amsterdam.
- **Transparantere klachtensysteem:** Op gemeentelijk niveau zijn een aantal maatregelen genomen om die sociale veiligheid moeten vergroten, desalniettemin ervaren sommige medewerkers het klachtensysteem als ineffectief en melden zij hun klachten niet, ze vinden dat een duidelijke escalatieladder ontbreekt om opvolging te geven aan een melding. Ze pleiten daarom voor een escalatieladder, zie ook de aanbeveling van Clavis en IZI-Solutions. Dit voorstel is WPI-overschrijdend en zal daarom onder de aandacht worden gebracht bij Bureau I&D

### 5.3 Pijler Overkoepelend: Monitoren & Sturen op I&D

Deze pijler gaat het over sturen en monitoren van I&D (representatie en psychologische/sociale veiligheid). Het sturen en monitoren van I&D helpt om een inclusieve, diverse en veilige werkomgeving te bevorderen. Van belang is om te bekijken welk sturingsinstrument nodig is om in te zetten en op welk moment. Bij het meten van I&D gaat het voornamelijk om het meten van gedrag en dat is niet makkelijk te meten. Behalve dat gedragsverandering tijd nodig heeft, is het ook niet 1 op 1 vast te stellen of de gedragsverandering sec door de training is opgetreden of dat er andere omgevingsfactoren aanwezig waren waardoor er sprake is gedragsverandering. Het is daarom van belang om verschillende instrumenten in te zetten. Dit sluit aan bij de gedachtegang op stedelijk niveau over sturen en monitoren. WPI heeft de voor de komende periode de volgende instrumenten voor ogen:

- **Evaluëren BIWS-procedure via halfjaarlijkse/jaarlijkse evaluatie:** Om inzicht te krijgen of BIWS in de praktijk vooral voor de hogere salarisschalen volgens het proces wordt uitgevoerd, wil WPI in de toekomst halfjaarlijks het BIWS-proces evalueren. Hier kan o.a. de informatie van het dashboard sociale veiligheid input voor bieden. Vooralsnog is het specifiek inzoomen op kandidaten met een Buiten- Europese herkomst op directieniveau wegens privacy niet mogelijk. WPI is dus op dit gebied afhankelijk van hoe stedelijk hiermee wordt omgegaan. Op stedelijk niveau wordt een audit ontwikkeld voor de toetsing van BIWS. De audit zal worden uitgevoerd wanneer BIWS volledig is ingericht
- **Sturing en monitoring op psychologische veiligheid:** WPI zal voor het sturen en monitoren op psychologische veiligheid gebruikmaken zowel gemeentebrede- als eigen instrumenten zoals:
  - **De dashboard sociale veiligheid:** Uit het dashboard kan o.a. I&D gerelateerde informatie worden gehaald. De informatie kan worden gebruikt om het PvA bij te stellen.
  - **Evaluëren na een training:** Er wordt na elke training geëvalueerd. Dit wordt voortgezet. Het is een evaluatie op het eerste niveau en gaat over de tevredenheid van de deelnemers m.b.t. een training. Het zegt echter niets over het effect van de training op het gedrag. Zie voorstel van de medewerkers over 360 feedback
  - **De Risico-Inventarisatie en Evaluatie (RI&E):** De RI&E is voor organisaties een verplichting vanuit de Arbowet m.b.t. het krijgen van inzicht in de arbeidsomstandigheden en veiligheid op de werkvloer en nemen van maatregelen indien nodig. In het kader van Inclusie en Diversiteit gaat om de onderwerpen ongewenst- en grensoverschrijdend gerag zoals pesten, intimidatie, fysiek en of seksueel geweld, agressie. De uitvoering van de RI&E is in handen van directie P&O. WPI heeft ervoor gekozen om in 2025 een RI&E te laten uitvoeren en trekt hierin nauw samen op met P&O. De resultaten van de RI&E is interessante input voor WPI om inzicht te krijgen in grensoverschrijdend gedrag.
  - **Medewerkerwaarderingsonderzoek (MWO):** Gemeentebreed vindt er om de 2 jaar een dergelijk onderzoek plaats. WPI gaat de uitkomsten van dit onderzoek gebruiken om inzicht te krijgen hoe het staat met de sociale veiligheid, binnen de organisatie en welke maatregelen indien nodig, kunnen worden genomen. De resultaten van dit onderzoek worden ook op teamniveau geleverd, mits het niet herleidbaar. De thema's gelijkwaardige behandeling, toegankelijkheid, discriminatie en/of andere vormen van ongewenst gedrag worden een vast onderdeel van het MWO.

Dat maakt de resultaten van het MWO nog interessanter als het gaat om I&D. Van belang is dat leidinggevenden worden ondersteund bij het duiden van de resultaten van de MWO en het inzetten van de juiste interventies. T.z.t.

- **CLV-scan;** Een teamscan volgens de werkwijze van CLV, waarbij ook vragen in de scan zijn opgenomen die betrekking hebben op psychologische (sociale)veiligheid. De bedoeling is om in 2025 de CLV-teamscan o.a. te gebruiken bij de pilot van het Cultuurtraject t.b.v. de intake om te bepalen waar een team staat en op basis daarvan maatwerk te kunnen leveren.
- **Evalueren na een training:** Er wordt na elke training geëvalueerd. Dit wordt voortgezet. Het is een evaluatie op het eerste niveau en gaat over de tevredenheid van de deelnemers m.b.t. een training. Het zegt echter niets over het effect van de training op het gedrag. Zie voorstel van de medewerkers over 360 feedback

#### Input van de medewerkers

- **Pulse-meting;** Pulse-meting is een kort onderzoek dat snel weergeeft wat de algemene sfeer is onder medewerkers, meestal op één of enkele thema's. Dit voorstel is gedaan door het I&D-platform en aangescherpt op 3 december. WPI heeft hier zelf de regie en kan zelf bepalen op welk moment de pulse-meting wordt gedaan, bijvoorbeeld gekoppeld aan de cyclus van MAG-gesprekken zodat het resultaat van de pulse-meting als input kan dienen voor een MAG-Gesprek tussen een direct leidinggeven en een leidinggevende. Daarnaast heeft WPI ook de regie over de vragen en het instrument dat wordt ingezet om de meting uit te voeren. Stedelijk blijkt er een inclusiescan te zijn op teamniveau. Wellicht sluit dit aan bij de pulse-meting die WPI wil in gaan zetten, daarom hierin samen optrekken met Bureau I&D. Daarnaast is Bureau I&D onder leiding van afdeling O&S bezig met het ontwikkelen van een kwalitatieve manier van meten. Ook dit is interessant voor WPI.
- **360 graden feedback bij MAG-gesprek voor leidinggevenden:** De medewerkers hebben de suggestie gedaan om mogelijk de effecten van een training te meten o.b.v. 360 graden feedback m.b.t. inclusief leiderschap. Het voorstel van de medewerkers is om bij de MAG 360 graden feedback tot te passen, waarbij de direct leidinggevende van een leidinggevende aan de medewerkers feedback vraagt. Feedback wordt gevraagd aan het gehele team, waarbij de medewerkers (voorlopig) anoniem kunnen reageren. Dit instrument is bij alle bijeenkomsten genoemd omdat medewerkers zich o.b.v. praktijksituatie zorgen maken dat een direct leidinggevende geen zicht heeft op hoe o.a. een teammanager zich uit op de werkvloer. Uiteraard moet rekening worden gehouden dat een leidinggevende zich veilig voelt. Dit voorstel gaat het Platform I&D in 2025 uitwerken, het staat als actie op de uitvoeringsagenda van het Platform. T.z.t. zal het plan besproken worden met de directie
- **Inzicht in vertragers:** Hiermee wordt bedoeld medewerkers en leidinggevenden die bewust of onbewust de voortgang vertragen voor het bevorderen van inclusie en diversiteit binnen WPI. Er is hier onvoldoende zicht op wie deze personen zijn. Een manier wellicht om inzicht te krijgen in deze personen is via 360 graden feedback of andere manieren die nog onderzocht moeten worden.
- **Luistersessies m.b.t. het ophalen van feedback:** regelmatig organiseren van luistersessies om met de medewerkers in gesprek te gaan om te achterhalen en te begrijpen of en hoe medewerkers verbetering ervaren en wat ze nodig hebben om te kunnen verbeteren.

## 6. INPUT VAN DE MEDWERKES VOOR HET PvA I&D

Bij de strategie in **paragraaf 3.4**, is benoemd dat de medewerkers nauw betrokken zijn geweest bij het opstellen van het PvA I&D en dat op basis van hun input en die van het I&D-platform, het Platform een uitvoeringsagenda, **zie bijlage 9**, heeft opgesteld. Via medewerkersbijeenkomsten die -voor en na het zomerreces 2024 hebben plaatsgevonden hebben de medewerkers input geleverd t.b.v. het PvA. De bijeenkomsten waren geïnitieerd door de directie om met medewerkers in gesprek te gaan over de resultaten en aanbevelingen van de onderzoeken van *Verwey-Jonker, Clavis en IZI-Solutions*. Daarnaast waren de gesprekken ook bedoeld om op basis van de aanbevelingen met de medewerkers te praten over de toekomst.

De vraag die bij de medewerkersbijeenkomsten op basis van de ambitie van WPI en de aanbevelingen van de onderzoeken centraal stond was: ***Denk op basis van de ambitie van WPI en de aanbevelingen van de onderzoeken met de directie mee, over wat nodig is om binnen WPI een inclusief, divers en veilige werksfeer te creëren.*** De bijeenkomsten hebben goede gesprekken opgeleverd tussen de directie en de medewerkers. De directie is blij met de betrokkenheid van en de input die de medewerkers hebben geleverd. De medewerkers hebben constructief meegedacht, naast dat ze hun zorg hebben uitgesproken, hebben ze ook concrete verbetervoorstellen gedaan om I&D binnen WPI te verbeteren. De directie heeft met de

medewerkers afgesproken dat de zorgpunten en verbetervoorstellen onderdeel zullen zijn van het PvA ID WPI **2025-2027**. Om ervoor te zorgen dat de input van de medewerkers en het Platform is afgestemd op het PvA I&D, heeft het Platform een uitvoeringsagenda gemaakt die o.b.v. de pijlers van de herijkte Bestuursopdracht I&D in lijn is met het PvA I&D, zie volgende alinea.

De uitvoeringsagenda van Platform I&D zorgt ervoor dat de medewerkers nauw betrekken blijven bij de uitvoering van het PvA I&D en dat geldt ook voor het Platform. Het platform trekt hierin daarom samen op met de directie. Aangezien het platform onder begeleiding van de projectleider I&D fungeert, is er nauwe samenwerking met de projectleider I&D, die verantwoordelijk is voor de implementatie van het PvA in de lijn. Doordat de projectleider I&D betrokken is bij het platform zal de projectleider ervoor zorgen dat de prioriteiten van de Uitvoeringsagenda I&D van het Platform afgestemd worden op de prioriteiten van het PvA I&D. Per pijler zijn de onderstaande zorgpunten uitgewerkt in de Uitvoeringsagenda I&D van het Platform I&D, zie **bijlage 9**.

- **Pijler Inclusie:** *erkenning van pijn en heling, kennis, bewustwording en handelingsperspectief over het verleden (holocaust, slavernij, enz.) en hoe dit doorwerkt op de werkvloer, de impact van maatschappelijke kwesties/incidenten op de werkvloer, dialoogsessies "verbinden door begrip" (tussen directie en medewerkers) beter laten aansluiten bij de werkvloer.*
- **Pijler Diversiteit:** *transparantere klachtensysteem, uitsluiting bij werving en selectie, gericht aandacht voor talentontwikkeling.*
- **Pijler Overkoepelend:** *onvoldoende zicht op medewerkers en leidinggevenden die het verbeteren van I&D binnen WPI bewust/onbewust vertragen en daardoor worden deze personen nog onvoldoende aangesproken en wordt het proces nauwelijks of niet gemonitord.*

## 7. ORGANISATIE EN UITVOERING VAN HET PvA I&D

### 7.1 Organisatie en uitvoering van het PvA I&D

Er is weliswaar geprioriteerd maar niet alles kan tegelijk. Daarom is door de kerngroep I&D de keus gemaakt om aan de pijler "inclusie" voorrang te geven t.b.v. het Cultuurtraject I&D. zodat in Q1 2025 kan worden gestart met de pilot. Het is van belang om te focussen en keuzes te maken. Aan de andere kant betekent dit niet dat parallel aan de pilot geen andere activiteiten kunnen worden uitgevoerd. Zoals eerder is aangegeven is het de bedoeling dat van elk prioriteit een (uitvoerings)plan wordt gemaakt, net als het uitvoeringsplan van het Cultuurtraject I&D t.b.v. de pilot, **zie bijlage 4**.

De directie is verantwoordelijk voor het PvA I&D en zal hierbij nauw optrekken met het Platform I&D en de kerngroep I&D. Het opstellen van de (uitvoerings)plannen van de prioriteiten en het begeleiden van het implementatie proces van het PvA is door de directie gedelegeerd naar de strategisch adviseur leren en organisatieontwikkeling van het team leren en organisatieontwikkeling de projectleider I&D. Omdat in 2025 nog veel moet gebeuren is naast de strategisch adviseur voor 2025 ook een projectleider aangesteld. De strategisch adviseur trekt hierin nauw op met de projectleider I&D. Per prioriteit wordt hierna een beschrijving gegeven.

### 7.2 Randvoorwaarden

Een moet voldoende tijd zijn om de geplande activiteiten uit te kunnen voeren. De planningen voor de leer- en ontwikkelactiviteiten moeten op elkaar worden afgestemd zodat medewerkers niet in het gedrang komen met hun tijd. De leer- en ontwikkelactiviteiten van het Cultuurtraject moeten daarom met de teams en MT's goed worden afgestemd. Naast afstemmen van de planning is de span of controle van de leidinggevenden al geruime tijd een issue, dit wordt clusterbreed al opgepakt. Er wordt bekeken welke maatregelen genomen kunnen worden. Het is van belang dat de leidinggevenden tijd hebben om samen met hun team een veilige werkomgeving te creëren.

### 7.3 Communicatie

Er zal WPI-breed periodiek worden gecommuniceerd over het PvA en de uitvoering hiervan via diverse communicatiekanalen zoals; management update, livestream, mail, Tamtam, enz. Het moet een gezamenlijk verhaal worden. Dit vergroot de kans van slagen om I&D binnen WPI te verbeteren. De projectleider I&D gaat hiermee samen met communicatie aan de slag.

### 7.4 Risico's

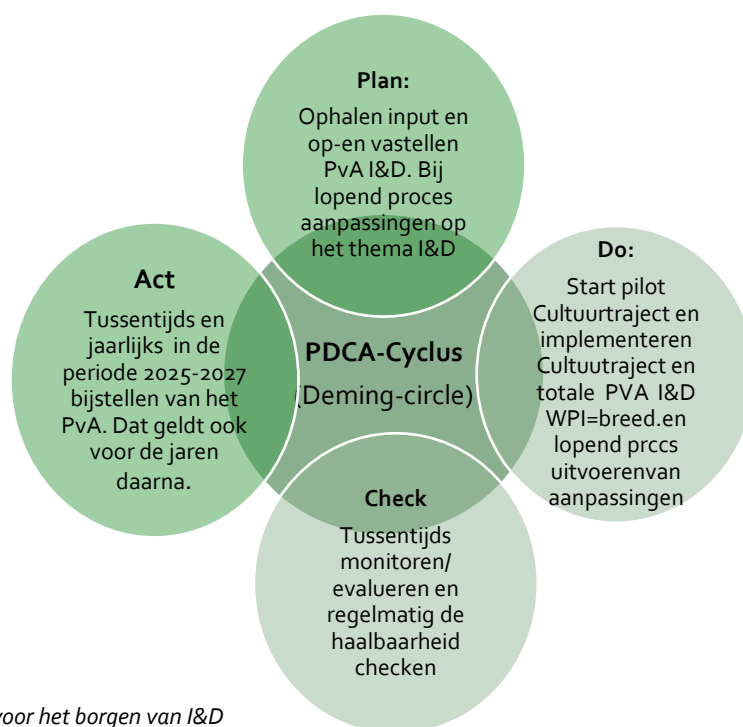
1. **Risico:** Aandacht voor inclusie en diversiteit sneeuwt onder:
  - **Maatregel:** I&D boren in de lijn en integreren in beleid, processen en instrumenten. Daarnaast monitoren via prestatieafspraken en via de P&C en PDCA-cyclus
2. **Risico:** Vrijblijvendheid:
  - **Maatregel:** Uitdragen door de directie dat I&D niet vrijblijvend is en consequenties eraan verbinden als de werkvloer zich niet aan de afspraken houdt
3. **Risico:** Diversiteit zonder Inclusie
  - **Maatregel:** Organisatie brede borging van inclusie via o.a. het Cultuurtraject I&D, meerjarige aanpak, de aanpak monitoren en bijsturen met betrekken het van het Platform I&D

## 8. BORGING VAN I&D VIA DE PDCA-CYCLUS

Het plan van PvA I&D is een plan op middellange termijn voor de periode 2024-2027. Via o.a. het Cultuurtraject I&D wordt gezorgd voor borging van I&D binnen WPI en daarnaast ook door I&D te integreren in bestaande processen zoals *BIWS*, *MAG-Gesorekken*, *prestatiecontracten*, *de agenda bestaanszekerheid*, enz. Bij het borgen van I&D binnen WPI kan gebruik worden gemaakt van de PDCA-cyclus, **zie figuur 6**. Door deze cyclische aanpak blijft het borgen van I&D een dynamisch en doorlopend proces dat steeds verder kan worden verbeterd.

Gedurende de uitvoeringsperiode en ook uiteraard de jaren daarna is het tussentijds monitoren en evalueren een must om te kunnen vaststellen of de interventies, acties, instrumenten enz. die worden ingezet een stijgende lijn laten zien in het verbeteren van I&D binnen WPI. Om te toetsen in welke mate de ambitie van WPI wordt gerealiseerd op het thema I&D moet het o.a. zichtbaar zijn dat *de psychologische (sociale) veiligheid vertrouwen en inclusief samenwerken is vergroot, inclusief leiderschap geïntegreerd is in het dagelijks handelen van de leidinggevenden op alle niveaus en dat er meer diversiteit is in de hogere schalen zowel d.m.v. in-als doorstroom*. Als er sprake is van verbetering dan betekent dit dat WPI goed op weg is met het borgen van I&D binnen de organisatie. De instrumenten die WPI kan inzetten om te monitoren/evalueren zijn in **paragraaf 5.3** al benoemd

Elke directie dient jaarlijks op basis van de stedelijke kaders een actieplan op te stellen of het oude actieplan te herijken. WPI heeft daarentegen een PvA voor middellange termijn opgesteld en dat dient de komende jaren als leidraad voor de actieplannen 2025-2027 omdat het PvA I&D in de pas loopt met de Bestuursopdracht I&D 2024-2028. m.b.t. de belangrijkste thema's en doorlooptijd. Het PvA zal a.d.h.v. de PDCA-cyclus jaarlijks worden herijkt.



Figuur 6: PDCA-cyclus voor het borgen van I&D

9. PLANNING

De planning is in onderstaande tabellen uitgewerkt. Zie de processtappen in **figuur 1**. De acties 1 t/m 21 van **tabel I**, zijn voltooid. De acties 22 t/m 30 **van tabel II**, zullen door de nieuwe projectleider I&D worden uitgevoerd in nauwe samenwerking met de strategisch adviseur leren en organisatieontwikkeling. Voor organisatie en uitvoering van het PvA I&D zie ook, **hoofdstuk 7**. Een uitgebreide planning voor de uitvoering van de pilot Cultuurtraject I&D is apart opgenomen in het Uitvoeringspalen pilot Cultuurtraject I&D, **zie bijlage 4**.

Tabel I: Planning PvA I&D periode Juli 2024-januari 2025			
WAT	WANNEER	WIE	
1. Opstellen 1 <sup>e</sup> concept Plan van Aanpak I&D n.a.v. onderzoeken Verwey-Jonker, Clavis en IZI-Solutions	Juli 2024	5.1, 2, e	
2. Afstemmen 1 <sup>e</sup> concept PvA met Daniel en Renger	Juli 2024		
3. 1 <sup>e</sup> reeks medewerkersbijeenkomsten n.a.v. de onderzoeken. Bij bijeenkomsten input ophalen bij de medewerkers t.b.v. het PvA	Juli/augustus 2024		
4. Maken samenvatting verslag 1e medewerkersbijeenkomst, ideeën/ suggesties en verslag met presentatie sturen naar deelnemers	Augustus 2024		
5. Aanpassen concept (input <b>5.1, 2, e</b> en toevoegen ideeën en suggesties n.a.v. medewerkers)	Augustus 2024		
6. Aangepaste concept sturen naar o.a. directie, <b>5.1, 2, e</b> , <b>5.1, 2, e</b> enz.	Augustus 2024		
7. 2 <sup>e</sup> reeks medewerkersbijeenkomsten n.a.v. de onderzoeken. Bij bijeenkomsten input ophalen bij de medewerkers t.b.v. het PvA	September 2024		
8. Maken verslag medewerkersbijeenkomst, aanvullen ideeën en suggesties en verslag met presentatie sturen naar deelnemers	September 2024		
9. Aanpassen concept o.b.v. input directie <b>5.1, 2, e</b> , <b>5.1, 2, e</b> , <b>5.1, 2, e</b> enz.	Oktober 2024		
10. Cultuurtraject afstemmen met AS i.v.m. externe partijen	Oktober 2024		
11. Concept PvA bespreken met MT Inkomen en MT WP	Oktober- November 2024		
12. Nieuwe Bestuursopdracht uitlijnen op PvA	November 2024		
13. Cultuurtraject afstemmen met WPI- Opleidingen	Oktober -November 2024		
14. Cultuurtraject afstemmen met <b>5.1, 2, e</b> , <b>5.1, 2, e</b>	November/December 2024		
15. Concept PvA aanpassen n.a.v. input MT's, portefeuillehouders	November/December 2024		
16. Opstellen uitvoeringsplan pilot Cultuurtraject I&D WPI	November 2024		
17. Vastellen prioritering PvA en uitvoeringsplan pilot Cultuurtraject	December 2024		Kerngroep I&D
18. Uitvoeringsplan bespreken met AS i.v.m. opdracht externen t.b.v. het ontwikkelen van de trainingsprogramma's	December 2024		5.1, 2, e
19. Ophalen input bij Sleutelfiguren, o.a. <b>5.1, 2, e</b> , <b>2, e</b> enz.	December 2024		
20. Medewerkersbijeenkomst m.b.t. verrijken concept PvA	December 2024		
21. Aanpassen concept PvA n.a.v. input sleutelfiguren en medewerkers	December 2024/Januari 2025		

Tabel I I: Planning PvA I&D periode Juli 2024-januari 2025		
WAT	WANNEER	WIE
22. Meelezen PvA door sleutelfiguren	Januari 2025	5.1, 2, e
23. PvA I&D voorleggen voor akkoord aan de kerngroep I&D/DT	Januari 2025	
24. Informeren OC over PvA I&D en pilot Cultuurtraject I&D	Januari 2025	
25. Communicatiebericht t.b.v. de medewerkers en leidinggevenden maken over voortgang PvA I&D en aankondigen van de pilot	Januari 2025	
26. Informeren raad	Januari/Februari 2025	
27. Afstemmen en vaststellen trainingsprogramma pilot Cultuurtraject met kerngroep I&D	Februari	
28. Start pilot Cultuurtraject	Februari/Maart 2025	
29. Opstellen uitvoeringsplannen voor prioriteit 2 en 3 van de pijlers diversiteit en overkoepelend van het PvA I&D	Doorlopend in 2025-2027	5.1, 2, e
30. Communicatiebericht over voortgang PvA I&D, voortgang, evaluatie en brede uitrol Cultuurtraject I&D	Doorlopend in 2025-2027	

## 10. GERAAGPLEEGDE BRONNEN

Bij het schrijven van dit Plan van Aanpak Inclusie en Diversiteit 2024-2027 is dankbaar gebruik gemaakt van verschillende bronnen, waaronder (onderzoeks)rapporten, handreikingen, enz. Een overzicht van de geraadpleegde bronnen staat hieronder:

1. Clavis Consulting. (4 juli 2024). *Rapportage verkenning Anonieme brief, Directie Werk Participatie en Inkomen*. Clavis Consulting
2. Gemeente Amsterdam. (23 juni 2021). *Bestuursopdracht Inclusie en Diversiteit 2020-2023*. Programma Inclusie en Diversiteit van de gemeente Amsterdam
3. Gemeente Amsterdam. (mei 2021). *Uitvoeringsplan Bestuursopdracht Inclusie en Diversiteit 2020-2023*. Programma Inclusie en Diversiteit van de gemeente Amsterdam
4. Gemeente Amsterdam. (31 oktober 2024). *Bestuursopdracht Inclusie en Diversiteit 2024-2028*. Bureau Inclusie en Diversiteit van de gemeente Amsterdam
5. Gemeente Amsterdam. (31 oktober 2024). *Uitvoeringsagenda Inclusie en Diversiteit 2024-2028*. Bureau Inclusie en Diversiteit van de gemeente Amsterdam
6. Gemeente Amsterdam. (31 oktober 2024). *Eindrapportage Bestuursopdracht Inclusie en Diversiteit 2020-2023*. Bureau Inclusie en Diversiteit van de gemeente Amsterdam
7. Gemeente Amsterdam. (2021). *De Gedragscode gemeente Amsterdam*. Bureau Integriteit van de gemeente Amsterdam
8. Gemeente Amsterdam. (2023). *Amsterdam een stad uit duizenden 2023-2026, Visiedocument Inclusie en Antidiscriminatiebeleid*. Directie OJZD, afdeling Diversiteit van de gemeente Amsterdam
9. Diversiteit van de gemeente Amsterdam
10. Sociaal Economische Raad. (mei 2024). *Impact maken op diversiteit & inclusie, Een springplank naar duurzame verandering*. Sociaal Economische Raad
11. Regeringscommissariaat seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld. (2024). *Handreiking Cultuurverandering op de werkvloer, Over preventie en de aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag*. (editie 13 maart 2024). Rijksoverheid
12. IZI-Solutions (augustus 2024). *Reflectie en Advies WPI-Traject Racisme en Discriminatie*. IZI-Solutions
13. Verwey-Jonker Instituut. (juli 2024). *Ervaren discriminatie en ander ongewenst gedrag onder medewerkers van de gemeente Amsterdam: Een kwantitatief onderzoek*. Verwey Jonker Instituut

**11. BIJLAGEN**

**Bijlage 1:** Definitie Inclusie, Diversiteit en andere termen

**Bijlage 2:** Strategische kapstok -visie en focus ID&E cluster Sociaal

**Bijlage 3:** Stand van zaken WPI 2024: ambities en ingezette acties

**Bijlage 4:** Uitvoeringsplan pilot Cultuurtraject I&D WPI

**Bijlage 5:** Gedragscode gemeente Amsterdam

**Bijlage 6:** Reflectie en adviestraject WPI IZI-Solutions

**Bijlage 7:** Leiderschapsprofiel WPI

**Bijlage 8:** Leidraad leer- en ontwikkelprogramma's en follow up Cultuurtraject I&D

**Bijlage 9:** Uitvoeringsagenda 2025-2027 zorg en verbeterpunten Platform I&D-WPI