



Inclusief werken met diverse teams kun je leren!

*Visie leren en ontwikkelen op het thema
inclusie en diversiteit*

Samengesteld en geschreven door ^{5.1, 2, e} **2, e** ^{5.1, 2, e} ^{5.1, 2, e} **5.1, 2, e** en ^{5.1, 2, e} **5.1, 2, e** van de Amsterdamse School i.s.m. Bureau Inclusie en Diversiteit.

Inclusief werken met diverse teams kun je leren!

Inhoud

Intro	3
1. Visie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
1.1 Belang van een leven lang leren	4
1.2 De opgave van de stad staat centraal.....	4
1.3 Leren met impact.....	4
1.4 Leren als continu proces	5
1.5 Een veilig leerklimaat.....	5
2 Leerinterventies inclusie en diversiteit	7
2.1 Doelstelling inclusief samenwerken	7
2.2 Leercyclus	7
2.3 Richtingen voor het leren (speerpunten).....	8
2.4 Belangrijke thema's	10
2.4.1 Onderzoeken Discriminatie en Racisme.....	10
2.4.2 Toegankelijkheid	11
2.4.3 Bewust Inclusief Werven en Selecteren.....	12
2.5 Doelgroepen.....	12
3 Proces en organisatie	13
3.1 Samenwerking P&O en Bureau Inclusie en Diversiteit.....	13
3.2 Proces inzetten leerinterventies.....	13
3.3 Nieuwe organisatie P&O	14
4 Bijlage leeraanbod 2024	15
Aanbod op aanvraag (Maatwerk)	16

Inclusief werken met diverse teams kun je leren!

Intro

Wij, als Gemeente Amsterdam, zetten ons in om een meer inclusieve en diverse organisatie te zijn. Dat wil zeggen dat we de verscheidenheid aan mensen en perspectieven in de stad graag willen terugzien in de organisatie. En, dat we elkaars verschillen zien, erkennen, waarderen en positief inzetten in ons werk.

De directie PO, team Leren en Ontwikkelen (voorheen Amsterdamse School) heeft een initiërende en ondersteunende rol op het gebied van leren en ontwikkelen bij de stedelijke strategische vraagstukken en organisatieontwikkeling. Inclusie en diversiteit is daarbij een belangrijke stedelijke opgave. De bestuursopdracht Inclusie en Diversiteit (23 juni 2020) schetst het kader en stelt dat: "Het college wil bouwen aan een cultuur waarin iedereen zich gekend en gewaardeerd voelt, een cultuur waarin alle medewerkers volop mogelijkheden krijgen om zich te ontwikkelen en door te groeien, waarin verschillen worden gehoord en gewaardeerd, en waarin niemand op basis van zijn of haar "onderscheid" impliciet of expliciet wordt buitengesloten. Het college wil dat medewerkers onderwerpen als inclusie, vooroordelen, uitsluiting en discriminatie met elkaar bespreken. Leren en ontwikkelen is een belangrijk hulpmiddel dat bij kan dragen aan deze inclusieve cultuur. Hierbij is het vergroten van het bewustzijn een eerste stap, maar uiteindelijk zijn er cultuur- en gedragsveranderingen nodig.

Dit document presenteert onze visie op hoe leren en ontwikkelen kan bijdragen aan het bevorderen van inclusie en diversiteit binnen de Gemeente Amsterdam. Het doel van deze visie is om een duidelijk en inspirerend kader te bieden dat richting geeft aan effectieve leerinterventies voor inclusie en diversiteit. Deze visie is primair bedoeld voor collega's van Personeel en Organisatie (P&O), maar dient ook als leidraad voor iedereen binnen onze gemeentelijke organisatie die zich bezighoudt met leren en ontwikkelen op dit thema.

Door dit stuk te laten goedkeuren door zowel het Management Team P&O als het Bureau Inclusie & Diversiteit, streven we ernaar om vanuit één gezamenlijke visie te werken. Dit zal leiden tot meer samenhang, hogere kwaliteit en consistentie in ons werk.

Dit document is dynamisch en zal periodiek worden herzien om te blijven inspelen op organisatieveranderingen. De meest recente versie van deze visie is beschikbaar op ons digitale Leer- en Ontwikkelplatform: mijn L&O.

Inclusief werken met diverse teams kun je leren!

1. Principes van leren

1.1 Belang van een leven lang leren

De gemeente Amsterdam heeft als een van haar werkprincipes dat zij een lerende organisatie wil zijn. Dat wil zeggen dat haar medewerkers zich continu kunnen ontwikkelen en de mogelijkheid hebben tot leren. Vanwege de voortdurende veranderingen van onze organisatie en de verschillende manieren waarop we ons met elkaar verhouden, is het noodzakelijk dat we continu blijven leren. De verschillende clusters richten zich op vakspecifieke ontwikkeling. Denk aan opleidingen specifiek voor een cluster. Bijvoorbeeld: chauffeursopleiding voor Afval en Grondstoffen of aan een training klachtenprocedure voor de Stedelijke klachtenteams. Binnen Personeel en organisatie (P&O) bestaat de afdeling Leren en Ontwikkelen die zich richt op het ontwikkelen van de generieke competenties van de ambtenaar. Zij zijn zowel adviseur en sparringpartner op het gebied van Leren en ontwikkelen (strategisch, tactisch en operationeel) als ook een aanbieder en organisator van een groot pallet aan leerinterventies voor individuen, teams en groepen. Binnen de visie op leren onderscheiden wij inhoudelijk vier principes:

- ➔ **De opgave voor de stad voorop:** Leren draagt altijd bij aan resultaat voor de stad.
- ➔ **Impact:** Leren met impact draagt bij aan gedragsverandering. Dingen echt anders gaan doen.
- ➔ **Duurzaam:** Leren is een continu proces dat je moet borgen en dat niet stopt na de leerinterventie.
- ➔ **Leerklimaat:** leren gebeurt door meer dan alleen een leerinterventie.

1.2 De opgave van de stad staat centraal

Leren in Amsterdam is altijd gericht op het behalen van resultaten voor de inwoners van onze stad. Daarmee moet leren relevant zijn voor ons werk en helpen dat werk beter te kunnen doen. Inclusief samenwerken beïnvloedt niet alleen de interne werkomgeving maar draagt ook bij aan effectief werken voor de stad. Door ons te richten op het bevorderen van cultuur- en gedragsverandering binnen onze organisatie, kunnen medewerkers effectiever samenwerken met elkaar en met burgers. Door meer effectiviteit neemt het vertrouwen van de burger in de overheid. Werken aan inclusie binnen onze organisatie is daarom van cruciaal belang voor onze bijdrage aan de burger en de stad.

1.3 Leren met impact

Leren zegt niet alleen iets over kennis maar dit gaat altijd over gedragsverandering. Voor inclusie en diversiteit is het streven dat alle medewerkers op inclusieve wijze gaan handelen (zie doelstelling op blz. 6). Het is dus niet voldoende dat medewerkers alleen kennis opdoen. Het uiteindelijke doel is om gedragsveranderingen te bewerkstelligen en daarmee ook het bekwaamheidsniveau (zie bekwaamheidsniveaus blz. 7) te vergroten. Dit is dus niet mogelijk met alleen het bieden van trainingen en workshops. Om echt impact te maken, moeten we verschillende leervormen aanbieden zoals: intervisie en coaching on the job (zie richtingen voor het leren). Daarnaast is eigenaarschap van belang. Dit geldt in eerste instantie voor

Inclusief werken met diverse teams kun je leren!

leidinggevend: zij dienen in hun doen en laten een rolmodel te zijn en inclusief leiderschap te laten zien, zodat daarmee ook medewerkers geïnspireerd, gemotiveerd, aangespoord en bijgestuurd worden om ditzelfde inclusieve gedrag eigen te maken naar collega's en burgers van de stad. Bij beide groepen betekent eigenaarschap dus dat zij zich intrinsiek verantwoordelijk voelen voor inclusieve omgangsvormen, afspraken en regelgeving. Dat betekent dat het thema geïntegreerd dient te worden in de dagelijkse werkpraktijk (dagelijks overleg, team overleggen, MAG gesprekken).

Voor Inclusie en Diversiteit geldt echter dat sommige medewerkers zich mogelijk niet bewust zijn van hun onbewuste onbekwaamheid. Het thema kan voor hen nog te ver van hun dagelijkse realiteit staan. Hoewel er in de afgelopen jaren veel vooruitgang is geboekt, geldt dit niet voor alle afdelingen of teams binnen onze organisatie. Het is daarom belangrijk om in ieder geval snel een start te maken met het aanwakken van bewustzijn en het opbouwen van begrip bij alle medewerkers. Dit kan betekenen dat we sneller instemmen met een eenmalige, opvallende actie om de aandacht op het thema te krijgen.

1.4 Leren als continu proces

Werken aan inclusie waarbij de stem van iedereen wordt gezien, gehoord en meetelt, is een continu proces. Omdat de wereld verandert, is inclusie altijd nodig en nooit klaar; het vraagt voortdurende aandacht en ontwikkeling en dat gaat niet vanzelf. Concreet betekent het dat we regelmatig ons leeraanbod moeten evalueren en toetsen of het up-to-date is en of het aansluit bij de nieuwste ontwikkelingen en actualiteiten in de samenleving. Dit doen we met behulp van evaluaties bij de deelnemers en externe partijen, maar ook door regelmatig ons leeraanbod te laten toetsen door het Bureau Inclusie en Diversiteit. Daarnaast kunnen zij adviezen geven op welke thema's (meer) leeraanbod ontwikkeld dient te worden. Op basis van deze informatie kunnen we onze leerinterventies verbeteren en aanpassen aan veranderende behoeften en omstandigheden.

Leren stopt niet na het volgen van een leerinterventie.

Zoals we al eerder aangaven zien we leren als een duurzaam proces. Hierbij is het van belang dat;

- a. Eigenaarschap wordt gevoeld en genomen. Bij het volgen van een leerinterventie start een leerproces. Het effect of de impact van leren is er alleen als de deelnemers/ leidinggevend er echt mee aan de slag willen en dat ook daadwerkelijk doen.
- b. Het leren geborgd wordt. Het leerproces zal geborgd moeten worden in het (werk) proces om er impact van te ondervinden, bijvoorbeeld door een herhaling, een duurzame investering, reflectie of feedback momenten. Alleen door een gecombineerde inspanning van alle betrokkenen kunnen de leerinterventies voor inclusie en diversiteit het gewenste effect hebben.

1.5 Een veilig leerklimaat

En tenslotte, leren heeft meer nodig dan een leerinterventie. Naast een inhoudelijk goede leerinterventie die helpt resultaat voor de stad te halen en die is gericht op gedragsverandering in het werk, zijn er nog andere factoren van invloed op het effect van leren.

Inclusief werken met diverse teams kun je leren!

Globaal kunnen we spreken van:

- Omgevingsfactoren: is er tijd, ruimte, gelegenheid tot leren?
- Persoonlijke factoren: ben ik in staat regelmatig te oefenen, neem ik de tijd etc.

Wij gebruiken hiervoor de term leerklimaat. In relatie tot Inclusie en Diversiteit spreken we vooral ook over een veilig leerklimaat. Voor het thema zien we dat de definitie van een veilig leerklimaat soms lastig te definiëren is. Het thema kan soms veel weerstand, frictie en ongemak met zich meebrengen. Dit komt omdat het thema echt mensen uitnodigt om diep naar hun eigen denkpatronen en acties te kijken.

Wanneer er binnen een team sprake is van onveiligheid, bijvoorbeeld door conflicten, wordt het lastig om een lerende omgeving te creëren. Daarom hanteren wij geen conflictbemiddeling binnen ons leeraanbod. Een zekere mate van veiligheid is essentieel, juist bij het behandelen van dit thema. Het is eerder opgemerkt in bepaalde situaties dat een groot deel van de verantwoordelijkheid bij de externe trainer wordt gelegd, terwijl het leerklimaat binnen het team net zo belangrijk is. In een onveilige omgeving kan er met name rondom dit thema veel weerstand ontstaan. Het is dan ook niet redelijk om de trainer alleen verantwoordelijk te houden voor het resultaat. Daarom is het van groot belang dat we eerst een grondige analyse maken van het huidige leerklimaat binnen het team voordat we leerinterventies gaan inzetten.

De rol en het eigenaarschap van leidinggevendenden is hierbij cruciaal, aangezien zij in grote mate de cultuur en sfeer binnen het team bepalen. Zij dienen de trainer ook te ondersteunen en een voorbeeldrol te vervullen. Een uitgebreide intake met de opdrachtgever is dan ook van belang, evenals het betrekken van leidinggevendenden, zelfs wanneer de hulpvraag vanuit een individuele medewerker komt. Daarnaast reflecteert het leerklimaat ook op de wijze waarop mensen kunnen leren. Daarom is het van belang om een divers leeraanbod aan te bieden, zodat iedereen op dit thema kan aansluiten. Dit kan variëren van online, blended, tot fysieke trainingen, toegankelijk voor eenieder, met praktische voorbeelden of juist meer theoretische benaderingen. We passen de werkvormen aan op de behoeften en doelgroep, om zo een optimaal leerklimaat te creëren.

Inclusief werken met diverse teams kun je leren!

2 Leerinterventies inclusie en diversiteit

Wat is uiteindelijk ons streven met het inzetten van leerinterventies? Zoals eerder benoemd, is leren op dit thema een continu proces waarbij we moeten inspelen op de veranderende wereld. In dit hoofdstuk beschrijven we naast de doelstelling ook de leercyclus en besteden we aandacht aan de bekwaamheidsniveaus.

2.1 Doelstelling inclusief samenwerken

Alle (leer)interventies streven uiteindelijk naar gedragsverandering. Het doel is om alle medewerkers te voorzien van een inclusieve attitude waarbij wordt gereflecteerd naar het eigen handelen en hoe zich dit verhoudt tot de ander.

Elke situatie, elke interactie, elke groep en elk individu vraagt om een eigen manier van handelen en van benaderen. Het is belangrijk dat je als mens open staat om de ander te zien, te waarderen, naar de ander te luisteren en de goede vragen te stellen. Je gaat daarbij het eventueel ontstane ongemak niet uit de weg. Ook ben je bewust van je eigen positionering in de maatschappij en op de werkvloer. Als je dit kan, dan is de basis gelegd voor een inclusieve attitude.

Het proces om deze inclusieve attitude te kunnen bereiken hebben we onderverdeeld in vier verschillende niveaus. Deze niveaus laten de verschillende stadia zien van bewustwording en bekwaamheid waar individuen en teams doorheen kunnen gaan.

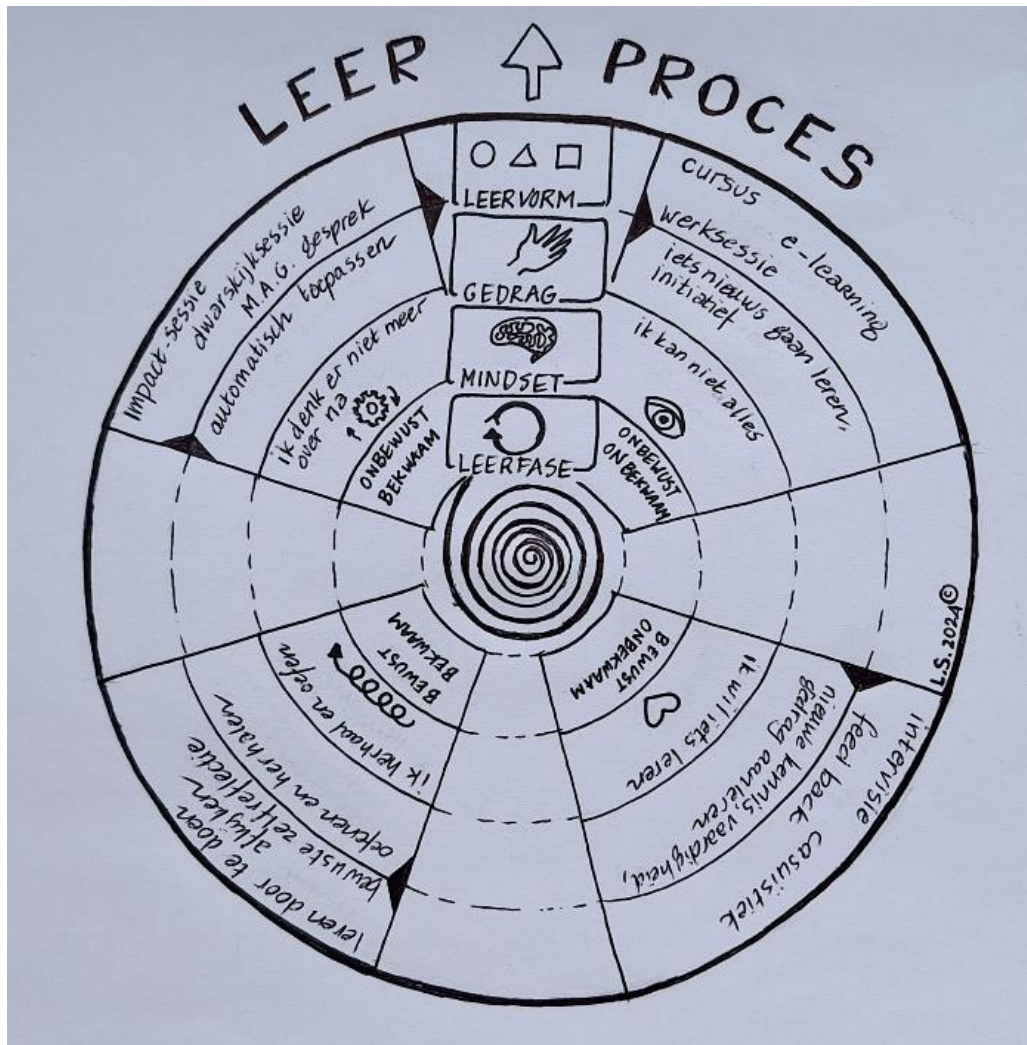
1. **Onbewust onbekwaam:** Op dit niveau zijn de medewerkers zich niet bewust van hun gebrek aan kennis of vaardigheden met betrekking tot inclusief gedrag.
2. **Bewust onbekwaam:** Op dit niveau realiseren de medewerkers zich dat ze bepaalde kennis of vaardigheden missen met betrekking tot inclusief gedrag en zijn ze bereid om hieraan te werken.
3. **Bewust bekwaam:** Op dit niveau hebben de medewerkers bewust geleerd en geoefend met inclusief gedrag en zijn ze in staat om dit toe te passen in hun dagelijkse praktijk.
4. **Onbewust bekwaam:** Op dit niveau is inclusief gedrag een natuurlijke en automatische reactie geworden voor de medewerkers. Dit betekent dat het een automatisme is om over elk handelen bewust na te denken. Het zelf reflecterend vermogen op het eigen denken en doen is geoptimaliseerd.

2.2 Leercyclus

Onderstaande afbeelding laat zien dat de bekwaamheidsniveaus een cyclische beweging maken. In een snel veranderende wereld kunnen externe factoren zoals een maatschappelijke gebeurtenis, medewerkers terugbrengen naar het niveau van onbewust onbekwaam. Dit kan een aanleiding zijn om opnieuw te ontwikkelen en te leren. De medewerkers worden zich bewust van hun onbekwaamheid op sommige gebieden en worden vervolgens gemotiveerd om hun kennis en

Inclusief werken met diverse teams kun je leren!

vaardigheden te verbeteren om weer opnieuw het niveau van bewust en bekwaam te bereiken. Er zullen zich altijd gebeurtenissen voordoen waardoor er voortdurend terug wordt gekeerd naar het begin van de cyclus.



2.3 Richtingen voor het leren (speerpunten)

Naast de leercyclus maken we ook onderscheid tussen verschillende richtingen van het leren. Dit noemen we speerpunten. De speerpunten vormen de kern van de leertrajecten en bieden een gestructureerde aanpak om de leercyclus te kunnen doorlopen.

- **Leiderschap**
Een inclusieve werkcultuur begint bij het management vanwege hun voorbeeldfunctie voor medewerkers. Door bij leidinggevenden eerst bewustzijn op het thema te creëren, handelingsperspectief te bieden en hun te leren om op effectieve wijze te communiceren,

Inclusief werken met diverse teams kun je leren!

kunnen ze een positieve impact hebben op het bewerkstelligen van een inclusieve werkcultuur. Vanaf 2022 is er een visie op inclusief leiderschap en een leiderschapsprofiel opgesteld waarin wordt benoemd welke competenties, kennis en gedrag wenselijk is om o.a. een veilig en inclusieve werkomgeving te kunnen creëren. De leiderschapsvisie en profiel zijn een stip op de horizon waar naartoe wordt gewerkt en dienen als uitgangspunt bij het (door)ontwikkelen van leiderschapstrajecten en directieprogramma's (zie hoofdstuk 2 leeraanbod).

➤ *Bewustwording*

Wanneer we willen bijdragen aan inclusief werkgedrag, dienen we eerst bewustwording te creëren. Bewustwording begint vaak met het vergaren van kennis en begrip over diversiteit, inclusie, vooroordelen, stereotypen en de impact van discriminatie en racisme. Medewerkers worden zich bewust van hun eigen vooroordelen en blinde vlekken en leren over de ervaringen en perspectieven van verschillende collega's (intern en/of extern). Naast het vergaren van kennis, is bewustwording ook gericht op het activeren van medewerkers om actie op dit thema te ondernemen. Het moedigt medewerkers aan om verantwoordelijkheid te nemen zodra ze beseffen dat inclusie over ons allemaal gaat. Bewustwording heeft tijd nodig om te bezinken en te beklijven. Het is daarom nodig om duurzaam aandacht te blijven besteden aan inclusie en te blijven oefenen om uiteindelijk daadwerkelijk handelsperspectieven te kunnen ontwikkelen en eigenaarschap te voelen.

○ *Inzicht in diverse doelgroepen.*

Ontwikkelen van sensitiviteit t.a.v. van bijvoorbeeld: niet zichtbare beperking, LHBTIQ+ en cultuur. Sommige leidinggevendenden hebben te maken hebben met een grote diversiteit in etnische achtergronden in hun team of afdeling, waarbij soms groepsvorming via etniciteit ontstaat en onbegrip langs etnische lijnen. Meer kennis kan bijdragen aan meer begrip bij medewerkers. Het is echter van belang om niet in 'doelgroepdenken' te vervallen. Het is belangrijker om te leren hoe je kritisch naar je eigen denkpatronen en vooroordelen kan kijken en welke vragen je kunt stellen om de ander beter te begrijpen en te bepalen wat nodig is

➤ *Handelingsperspectief*

Het bieden van handelingsperspectief verwijst naar het bieden van concrete handvatten, strategieën en vaardigheden aan onze collega's om actief bij te dragen aan het bevorderen van inclusie en diversiteit op de werkvloer. De focus ligt dan vooral in het bevorderen van effectieve communicatieve vaardigheden om open gesprekken te bevorderen, verschillende perspectieven te begrijpen en respectvolle interacties te faciliteren. Dit omvat luistervaardigheden, het stellen van (niet-kwetsende) vragen, het geven en ontvangen van feedback en het aangaan van moeilijke gesprekken. Het doel van het bieden van handelingsperspectief, is om deelnemers te voorzien van praktische tools en kennis, zodat ze zich niet alleen bewust worden van de uitdagingen en problemen rond inclusie en diversiteit, maar ook weten hoe ze actief kunnen bijdragen aan een positieve verandering.

➤ *Het voeren van het 'ongemakkelijke' gesprek.*

Dit verwijst naar de vaardigheid om openlijk en respectvol te praten over gevoelige

Inclusief werken met diverse teams kun je leren!

onderwerpen, zoals vooroordelen, discriminatie, privilege, of andere kwesties die spanning of ongemak kunnen veroorzaken. Het gaat erom moeilijke gesprekken aan te durven gaan, waarbij deelnemers bereid zijn om zich kwetsbaar op te stellen, te luisteren naar verschillende perspectieven en de confrontatie aan te gaan met hun eigen vooroordelen en overtuigingen. Het aangaan van het 'ongemakkelijke' gesprek kan helpen om misverstanden en spanningen te verminderen, om wederzijds begrip en respect op te bouwen, en om positieve verandering te bewerkstelligen. Het draagt bij aan het creëren van een inclusieve omgeving waarin moeilijke onderwerpen bespreekbaar zijn en waarin groei en leren mogelijk is. Voorbeelden van leerinterventies zijn: Intervisie, Reflecterende oefeningen, Simulaties en rollenspellen en Facilitatie- en begeleiding.

Het is belangrijk op te merken dat vaak in één leerinterventie meerdere speerpunten worden opgenomen, en dat externe partijen meerdere speerpunten behandelen tijdens een leertraject. We maken het onderscheid om duidelijk weer te geven waar de leerinterventies aan moeten voldoen. Op basis van de bekwaamheidsniveaus kan ook worden bekeken op welk speerpunt als eerste de focus moet worden gelegd. Wanneer medewerkers al een hoog bewustzijn hebben en over de benodigde tools en vaardigheden beschikken, kan bijvoorbeeld gekozen worden om alleen het gesprek aan te gaan met elkaar.

2.4 Belangrijke thema's

2.4.1 Onderzoeken Discriminatie en Racisme

In oktober 2023 verschenen twee rapporten uit kwalitatieve onderzoeken naar discriminatie en institutioneel racisme binnen de organisatie van de gemeente Amsterdam. Daarnaast publiceerde het Verwey-Jonker Instituut¹ begin juli 2024 een kwantitatief onderzoek naar discriminatie binnen de organisatie. De resultaten van deze onderzoeken tonen aan dat een wezenlijk deel van de medewerkers van de gemeente Amsterdam discriminatie en ander ongewenst gedrag ervaart tijdens hun werk. Naar aanleiding van de bevindingen uit deze onderzoeken hebben we een aantal thema's geïdentificeerd die nu prioriteit hebben.

(Micro)agressies² en uitsluiting

Discriminatie, racisme, microagressies en uitsluiting zijn nauw met elkaar verweven en versterken elkaar vaak. Het herhalende karakter van microagressies kan bijdragen aan gevoelens van uitsluiting en discriminatie, waardoor de mentale en emotionele belasting op medewerkers toeneemt. Racisme en discriminatie die ingebed zijn in de structuren van organisaties en instellingen kunnen microagressies en uitsluiting normaliseren, wat het juist weer moeilijker maakt om het te herkennen en aan te pakken. Wanneer medewerkers microagressies en uitsluiting ervaren, kan dit hun zelfvertrouwen en gevoel van eigenwaarde ondermijnen, waardoor

¹ Does, S., Hilbert, L., Yenga, M., Hartgerink, H., & Felten, H. (2024). *Ervaren discriminatie en ander ongewenst gedrag onder medewerkers van de gemeente Amsterdam: Een kwantitatief onderzoek*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

² Microagressies zijn subtiele, vaak onbewuste opmerkingen of gedragingen die op een negatieve manier gericht zijn tegen mensen vanwege hun identiteit. Ze zijn vaak klein van aard, maar kunnen zich opstapelen en een schadelijk effect hebben op het welzijn en de geestelijke gezondheid van de betrokken persoon.

Inclusief werken met diverse teams kun je leren!

de negatieve effecten van racisme en discriminatie worden versterkt. Het is van belang dat deelnemers goed begrijpen wat al deze termen inhouden en hoe ze het beter kunnen herkennen als hier sprake van is. Uitleg over deze begrippen wordt ingebed in al het bestaande leeraanbod.

Rol van de omstander

Een onderzoek bij het ministerie van Buitenlandse Zaken laat zien dat medewerkers doorgaans wegstappen in plaats van in te grijpen bij discriminerend gedrag en racisme, wat het gevoel van onveiligheid bij de getroffen medewerker vergroot. In het najaar zijn drie omstanderstrainingen opgenomen in het open aanbod om medewerkers de nodige tools en kennis te verschaffen. De training richt zich op het herkennen en aanpakken van ongewenst gedrag zoals pesten, discriminatie, agressie en seksueel grensoverschrijdend gedrag. Medewerkers leren praktische tips en handvatten om in actie te komen wanneer ze getuige zijn van ongewenst gedrag.

Evidence-based

Uit het onderzoek blijkt dat veel trainingen weinig tot geen effect hebben op het verminderen van discriminatie en ander ongewenst gedrag, en in sommige gevallen zelfs averechts kunnen werken. Het is cruciaal om te kiezen voor trainingen die Evidence-based zijn, wat betekent dat ze zijn gebaseerd op wetenschappelijke kennis over wat daadwerkelijk effectief is. Dit kan door gebruik te maken van databases zoals de KIS-database, die o.a. interventies bevat van aanbieders die bewezen effectief zijn. Om deze aanbevelingen te implementeren, zal de gemeente Amsterdam alleen trainingen en interventies selecteren die wetenschappelijk onderbouwd zijn. Het evalueren en toetsen van de effectiviteit van trainingen is een belangrijk onderdeel van het leer & ontwikkelproces. Daarbij worden ook de gedragsdoelen duidelijk omschreven, zodat de impact zorgvuldig kan worden geëvalueerd en waar nodig aangepast.

2.4.2 Toegankelijkheid

Het Verwey-Jonker onderzoek onderstreept het belang van aandacht voor validisme, oftewel discriminatie op basis van beperking en/of chronische ziekte en toegankelijkheid. Als onderdeel van de toegankelijkheidsagenda zullen we gerichte leerinterventies ontwikkelen en inzetten om het bewustzijn van medewerkers op deze onderwerpen te bevorderen. Het tweede onderdeel is het verbeteren van de toegankelijkheid van de leeromgevingen en materialen. Dit houdt in dat we ervoor zorgen dat trainingen en leermiddelen geschikt zijn voor alle medewerkers, met aandacht voor diverse fysieke en cognitieve capaciteiten.

Inclusief leiderschap

Zoals eerder genoemd vervullen leidinggevende een belangrijke rol op het thema. Het onderzoek versterkt dit en toont zelfs aan dat 40% van de medewerkers van Gemeente Amsterdam die te maken heeft gehad met discriminatie en ander ongewenst gedrag, voor 60% veroorzaakt werd door leidinggevenden. Volgens het onderzoek moeten leidinggevenden beschikken over specifieke vaardigheden en kennis om effectief om te gaan met ongelijke machtsverhoudingen en om empathisch te reageren op de behoeften van medewerkers. Om deze situatie te verbeteren, worden en zijn er gerichte leerinterventies ontwikkeld voor leidinggevenden:

Inclusief werken met diverse teams kun je leren!

- Inclusief leiderschapstraining in het open aanbod (voor leidinggevendenden die nog geen opleiding hebben gehad en zich hierin willen verdiepen).
- I&D compleet inbedden in alle directie leiderschapsprogramma's. (cf. Leiderschapskompas)
- I&D binnen de directeurenprogramma's en 1 op 1 coaching.

2.4.3 Bewust Inclusief Werven en Selecteren

In het Uitvoeringsplan Inclusie en Diversiteit van 2020 staat het volgende opgenomen: "Het medewerkersbestand moet een betere afspiegeling zijn van de Amsterdamse beroepsbevolking. We willen een organisatie zijn waarin de bevolking zich herkent en die verschillen benut om een scherp oog te houden voor wat er nodig is in de stad." Met het gemeentebreed invoeren van bewust inclusief werven en selecteren moet ongelijke behandeling worden voorkomen. Daarnaast is er een voorkeursbeleid³ ingevoerd en zijn streefcijfers⁴ bepaald. De implementatie van Bewust Inclusief Werven en Selecteren (BIWS) is in 2023 door het bureau I&D overgedragen aan P&O. De training Inclusief BIWS is opgenomen in het vaste aanbod. Gezien de grootte van de organisatie en de verschillende momenten waarop een training is gewenst, is besloten de fysieke/online training om te zetten in een praktische e-learning. Op deze wijze kunnen medewerkers op elk moment de training volgen zodra zij onderdeel worden van een sollicitatiecommissie. Voor recruiters en HR-adviseurs is er een apart maatwerkprogramma ontwikkeld. Zij hebben een essentiële rol in de werkwijze en zijn aangewezen als procesbegeleiders om andere sollicitatie- en commissieleden te ondersteunen bij het juist uitvoeren van het wervings- en selectieproces.

2.5 Doelgroepen

De relevantie van de leerinterventies wordt vergroot door aan te sluiten bij de dagelijkse taken en verantwoordelijkheden van onze medewerkers. Om dit te bereiken, richten we ons op vier verschillende doelgroepen, die elk specifieke behoeften en kenmerken hebben.

1. *Uitvoeringsprofessionals*: (medewerkers uit het veld, Dienstverleners op locatie, Uitvoeringsteams) (Praktisch) Deze groep omvat medewerkers die zich hoofdzakelijk bezighouden met praktische taken en operationele functies. Onze leerinterventies voor uitvoeringsprofessionals zijn gericht op het bieden van praktische kennis, vaardigheden en tools die direct toepasbaar zijn in hun dagelijkse werkzaamheden.
2. *Kantoorprofessionals (theoretisch)*: Deze groep bestaat uit medewerkers die voornamelijk kantoorwerkzaamheden verrichten of betrokken zijn bij administratieve taken. Onze leerinterventies voor deze groep zijn meer theoretisch van aard.
3. *Leidinggevendenden*: Leidinggevendenden hebben een voorbeeldrol binnen een organisatie. Met leidinggevendenden bedoelen we: Teamleiders, afdelingshoofden, programmamanagers, voormannen in de uitvoering. Eenieder die een formele of informele leidinggevende positie heeft. Ze fungeren als rolmodellen voor hun teamleden en hebben invloed op de cultuur, normen en waarden van een afdeling of team. De leerinterventies gericht op leidinggevendenden zijn bedoeld om hun leiderschapsvaardigheden te versterken, hen te

³waar nodig en met inachtneming van kaders van wet- en regelgeving om het streefcijfer van 30% medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond in directie- en hogere managementfuncties (> schaal 15) te behalen.

⁴ streefcijfers zijn: 20 procent medewerkers jonger dan 35 jaar. Vanaf schaal 12 heeft 30 procent van de medewerkers een niet-westerse migratieachtergrond.

Inclusief werken met diverse teams kun je leren!

helpen op effectief en inclusieve wijze te communiceren, conflicten op te lossen en een inclusieve werkomgeving te bevorderen.

4. *Directeuren*: Het Gemeentelijk Management Team (GMT) zet, samen met de gemeentesecretaris, de koers uit voor de gehele organisatie, waarbij alle uitdagingen binnen de gemeente, waaronder Inclusie en Diversiteit (I&D), worden aangepakt. Als ambassadeurs vervullen zij een voorbeeldfunctie en inspireren zij de gehele organisatie. Het GMT is daarmee voortrekker in het uitdragen van de visie van Inclusief Leiderschap. Tot nu toe wordt grotendeel van het leren voor directeuren opgepakt door het Bureau I&D.

3 Proces en organisatie

3.1 Samenwerking P&O en Bureau Inclusie en Diversiteit

Een effectieve samenwerking tussen P&O en bureau en Inclusie en Diversiteit (I&D) is essentieel. Beide teams hebben een andere werkwijze en een andere bevoegdheid. Het bureau I&D werkt kaderstellend en kan de organisatie gevraagd en ongevraagd adviseren. Team leren en Ontwikkelen (L&O) binnen P&O richt zich met name op de leervraag van de organisatie. Ondanks deze verschillen werken beide teams nauw samen om bewustwording te creëren. Het bureau I&D voert pilots en onderzoeken uit en stimuleren daarmee Directies om leertrajecten te starten op het gebied van inclusie. Nadat een pilot is doorlopen en is geëvalueerd, wordt een opdracht uitgezet bij P&O om dit op te nemen in het leeraanbod. Zo heeft het bureau bijvoorbeeld de afgelopen periode meerdere leerinterventies ingezet bij het GMT. Uiteindelijk wordt dit overgenomen door P&O. Bij het aannemen van de opdracht zal P&O altijd toetsen of de leerinterventies voldoen aan de vier principes van leren (zie hoofdstuk 1). Gezamenlijk wordt er marktonderzoek gedaan en wordt bepaald welke aanbieders opgenomen worden in het vaste leeraanbod (zie bijlage).

3.2 Proces inzetten leerinterventies

Per cluster is een accounthouder toegewezen. Diegene beheert het clusterbudget en stemt met de Directies en HRBP-ers af wat de leerbehoeftes zijn. Voor 2024 hebben de accounthouders een budget gereserveerd voor inclusie en diversiteit. Per directie zijn werkgroepen voor I&D opgericht. Deze groepen worden aangestuurd door de trekkers inclusie en diversiteit. Zij zijn verantwoordelijk voor alle interventies op I&D. In afstemming met alle stakeholders bepaalt de accounthouder wat er geïnvesteerd kan worden qua leerinterventies. Zij halen ter ondersteuning expertise in huis in de vorm van leeradviseurs. De leeradviseurs gaan op vraagverkenning bij de desbetreffende directies. Het doel van deze vraagverkenning is om te achterhalen wat het bekwaamheidsniveau is van het team, in hoeverre er eigenaarschap is bij de leidinggevende en medewerkers, of er sprake is van een veilig leerklimaat en of er een bereidheid is om het thema duurzaam te beleggen (zie de vier principes van leren). Als laatst wordt specifiek gekeken naar de doelgroep en welke partij het beste hierbij kan aansluiten. We zien dat er vaak weerstand ontstaat als er een grote kloof is tussen de trainer en de deelnemers. Hoewel we proberen dit voor een deel te verminderen door het eigenaarschap van de leidinggevenden vooraf te waarborgen, is het ook

Inclusief werken met diverse teams kun je leren!

van belang dat de trainer in staat is om in te spelen op de (leer)behoefte van de desbetreffende doelgroep.

3.3 Nieuwe organisatie P&O

De P&O-organisatie gaat terug van de huidige zes afdelingen, naar drie onderling verbonden en samenwerkende afdelingen, te weten: Concern, Realisatie en Services. Hierdoor houdt de Amsterdamse School als afdeling op te bestaan en zal Leren en Ontwikkelen op een andere manier binnen de directie P&O worden ingezet

1. *Concern*

Het thema Inclusie en Diversiteit moet integraal onderdeel worden van Concern om ervoor te zorgen dat deze visie scherp blijft en voortdurend aandacht krijgt binnen alle bestaande thema's en strategische doelstellingen, zoals duurzaamheid, leiderschap, sociale veiligheid, en vitaliteit. I&D dient als rode draad en kapstok en moet worden verankerd in andere belangrijke thema's, zoals Onboarding, inclusieve inkoop, communicatie en beleid. Concern moet ervoor zorgen dat deze integratie en aandacht daadwerkelijk worden gerealiseerd.

2. *Realisatie*

Ondersteunen de L&O adviseurs de verschillende directies en clusters (accounts) met hun specifieke leervragen en bieden standaard en maatwerk leeroplossingen op het gebied van I&D.

3. *Services*

Verzorgt het team het generieke aanbod van de OI, doorontwikkeling en ondersteuning van MijnL&O. Dit betekent het aanbieden van het gewenste aanbod, kwaliteit daarvan en de afhandeling met de OI van uitvoering en facturering van opleidingen.

Opleidingsintermediair of aanbesteden

Vanaf januari 2025 wordt gewerkt met een opleidingsintermediair. Deze professional zal de keuze via MijnL&O uitbreiden op basis van medewerkersbehoeften en ondersteuning bieden vanuit Services. Het is niet aan te raden om de verantwoordelijkheid voor inclusie en diversiteit volledig over te dragen aan de opleidingsintermediair omdat dit thema gespecialiseerde kennis en expertise vereist. Het gaat over gevoelige onderwerpen waarbij de interventies, afgestemd moeten zijn op de unieke context en behoeften van de organisatie. Ons advies is om ID maatwerktrajecten op dit moment aan te besteden. De meeste aanbieders waarmee wij graag samenwerken naderen hun aanbestedingsgrens. Dit betekent dat we onze huidige samenwerkingen niet kunnen uitbreiden zonder in conflict te komen met aanbestedingsregels. Het MT wordt verzocht een beslissing te nemen en hiervoor een opdracht te verstrekken.

Inclusief werken met diverse teams kun je leren!

4 Bijlage leeraanbod 2024

Mijn L&O is de online opleidingsgids die toegankelijk is voor alle medewerkers waar ze zich kunnen inschrijven voor verschillende leerinterventies. In de opleidingsgids staat ook het individuele aanbod op het gebied van Inclusie en Diversiteit voor 2024. Dit zijn de volgende trainingen:

Huidig open aanbod

Titel	Partij	Hoe vaak
Training voor omstanders discriminatie en racisme (leidinggevend en medewerkers)	Social Safety	Drie trainingen in het najaar vanaf oktober
Genderdiversiteit onder ons	Intern	4x per jaar
Omgaan met verschillen binnen de organisatie en de stad	Seba	4x per jaar
Inzicht krijgen in thema's I&D	Human Dimensions	4x per jaar
Herkennen, erkennen en communiceren met collega's met een (niet-) zichtbare beperking	Intern	In het najaar
E-learning Bewust inclusief werven en selecteren	CvdRvdM/E-learning training	Doorlopend
Deep democracy	House of deep democracy	Inschrijving via BIA

Ga naar MijnL&O voor het meest actuele leeraanbod voor I&D.

Open aanbod in ontwikkeling

Naast het huidige aanbod wordt door P&O en het Bureau I&D herhaaldelijk onderzocht welke leerinterventies mogelijk kunnen worden opgenomen in het vaste open aanbod.

Titel	Partij	Status
Training voor omstanders discriminatie en racisme (leidinggevend en medewerkers)	Social Safety	Drie trainingen in het najaar vanaf oktober
Online training Beleidstool: Kompas inclusief beleid	Movisie	Sep/okt
Inclusief leiderschap (leidinggevend)	N.t.b.	Sep/okt

Inclusief werken met diverse teams kun je leren!

Training signaleren institutionele racisme buurtteams en professionals.	N.t.b.	Marktverkenning vanaf het najaar
Weerbaarheidstraining en Assertiviteit	N.t.b.	Marktverkenning vanaf het najaar
Training Discriminatie en Racisme	N.t.b.	Marktverkenning vanaf het najaar

Het individuele aanbod stelt medewerkers in staat om zelf de regie te nemen over hun leertraject en specifieke leerbehoeften. Het aanbod maakt ook mogelijk dat de organisatie ziet wat de mogelijkheden zijn rondom Inclusie en Diversiteit. Echter kan individueel leeraanbod leiden tot een verschil in kennis en vaardigheden binnen teams. Om echt gedragsverandering te bewerkstelligen raden we aan om maatwerktrajecten uit te voeren binnen afdelingen en teams.

Voordat de bovenstaande trainingen in het individuele aanbod worden opgenomen, is het al mogelijk om deze op aanvraag te volgen

Aanbod op aanvraag (Maatwerk)

Titel	Toelichting
Dialogogesprekken discriminatie en Racisme.	Speciaal voor leidinggevenden is er de mogelijkheid om een gespreksbegeleider aan te vragen, die kan helpen bij de gesprekken over discriminatie en racisme. De leidinggevende kan hiervoor een aanvraag indienen via 5.1, 2, i@amsterdam.nl .
<p>Wij werken samen met diverse aanbieders die ruime ervaring hebben op het gebied van inclusie en diversiteit. Afhankelijk van de hulpvraag kunnen verschillende leerinterventies worden aangeboden, waarbij een op maat gemaakt leertraject wordt ingericht dat afgestemd is op de specifieke leerbehoefte van de doelgroep.</p> <p>Voorbeelden van onderwerpen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Microagressies op de werkvloer • Inclusief leiderschap • Uitsluitingsmechanisme • Omgaan met discriminatie en racisme • Toegankelijkheid en validisme • Intersectionaliteit <p>Daarnaast kan bewustwording op verschillende manieren worden bereikt. Hiervoor zetten we diverse methodieken en middelen in zoals onder andere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • VR brillen (experienced based learning) • Workshop: Blue eyes Brown eyes • Storytelling • Toneel/kunst 	

Inclusief werken met diverse teams kun je leren!

Hierboven worden slechts een aantal voorbeelden genoemd, maar er is nog veel meer mogelijk. Heb je een hulpvraag en wil je een maatwerktraining/traject voor I&D aanvragen voor jouw team. Neem contact op met de desbetreffende accounthouder P&O van jouw cluster.