



Handreiking Gelijke Kansen en Non-Discriminatie

In opdracht van:



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Bibian Ogier en
Gerrit van Romunde

21 mei 2025

Aanleiding

“Gelijkheid van mannen en vrouwen, gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen en non-discriminatie op de gronden: geslacht, ras, godsdienst/levensovertuiging, politieke gezindheid, handicap of chronische ziekte, leeftijd, seksuele gerichtheid, burgerlijke staat of nationaliteit”.

Het Europees Sociaal Fonds (ESF+) is een Europees instrument om werkgelegenheid te ondersteunen, mensen aan (beter) werk te helpen en te zorgen voor eerlijkere arbeidskansen voor EU-burgers. Nederland kiest ervoor om in de komende programmeringsperiode ESF+ te focussen op een (integrale) ondersteuning van mensen in Nederland met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Dit is een brede doelgroep waarbij het niet uitmaakt of zij werken, werkzoekend zijn, een opleiding volgen of hun leven na detentie willen oppakken. Ook wordt subsidie beschikbaar gesteld voor de integrale begeleiding van leerlingen in het Voortgezet Speciaal Onderwijs (VSO) en het Praktijkonderwijs (Pro) richting de arbeidsmarkt. Vanuit het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) is Uitvoering van Beleid (UVB) in de rol van managementautoriteit in Nederland verantwoordelijk voor de uitvoering van ESF+ in de programmaperiode 2021-2027. Een onderdeel hiervan is het horizontale thema gelijke kansen en non-discriminatie (GKND) deze volgt uit de Europese verordeningen¹. Het doel van het thema GKND binnen het Nederlandse programma is om een bijdrage te leveren aan het bereiken van de horizontale beginselen zoals genoemd in de Europese verordeningen. Dit betekent dat het thema GKND in alle projecten van ESF+ terug moet komen. Daarnaast zal het thema GKND worden gestimuleerd via drie actielijnen:

- Bewustwording
- Bevorderen van GKND bij aanvragers ESF+
- Ondersteuning van aanvragers ESF+ bij GKND

De eerste actielijn is bedoeld voor een bredere doelgroep dan alleen de ESF+ aanvragers, namelijk alle arbeidsorganisaties in Nederland. Onder de tweede actielijn, waarmee we ESF-aanvragers willen ondersteunen bij het bevorderen van GKND, valt deze Handreiking GKND. Deze Handreiking GKND moet gemeentes vooral handvatten bieden om concrete stappen te maken op het gebied van divers en inclusief werken. Deze handreiking is gericht op alle onderdelen van de gemeente; de gemeentelijke uitvoering, het gemeentelijk beleid en de organisatie van de gemeente zelf.

¹ 2021/1057 en 2021/1060

Inleiding

De meeste gemeenten vinden Gelijke Kansen en Non Discriminatie (GKND) belangrijk, maar de weg ernaartoe is niet altijd helder. Uit onderzoek van onderzoeksbureau De Beleidsonderzoekers² komt naar voren dat gemeenten regelmatig wel de intentie hebben een inclusieve organisatie te zijn of gelijke kansen na te streven maar daar niet altijd concrete acties aan verbinden. Deze handreiking beschrijft in vijf stappen hoe divers en inclusief werken geïmplementeerd kan worden in de gemeentelijke organisatie. Het gaat zowel om de interne organisatie, als de externe dienstverlening. De focus ligt op re-integratie, maar de handreiking kan ook op andere onderwerpen en dienstverlening worden toegepast.

Divers en inclusief werken: wat is het?

Stel je voor dat je er van uit gaat dat vrouwen met een bepaalde migratieachtergrond niet willen werken maar liever thuis zijn. Dan ga je voor hen misschien minder hard je best doen om een baan te zoeken. Maar geldt dat ook voor de persoon die aan je bureau zit? Heb je gecheckt of jouw aanname ook voor haar geldt? Voor Stimulansz is divers en inclusief werken de verbinding aangaan met een individu in plaats van met een groep. Daarbij ga je niet uit van vanzelfsprekendheden en ben je bewust van eigen aannames. Door divers en inclusief te werken wordt uitsluiting voorkomen en ontvangen inwoners de dienstverlening die bij hen past. Het bevorderen van GKND betekent divers en inclusief werken. Divers werken is geen doelgroepaanpak. Het is niet mensen als groep behandelen maar juist naar het eigene van iedere persoon op zoek gaan. Het is dan ook meer dan een werkwijze, het gaat ook om hoe je naar de wereld om je heen kijkt. Dus niet alleen DOEN maar ook ZIJN.

Scope van de handreiking

Je behaalt het grootste effect als GKND een zaak is van de hele organisatie. Op die manier zorg je dat de consequenties van het onderschrijven van GKND overal zichtbaar zijn: bij het bestuur van de gemeente bij het benoemen van de beoogde maatschappelijke effecten, bij beleid en management wanneer zij die effecten vertalen in opdrachten naar de professionals en bij die professionals in hun dienstverlening naar inwoners en samenleving. Het kan echter zijn dat dat het een te grote stap is om de hele organisatie te betrekken bij deze handreiking. Je kunt er dan voor kiezen om de handreiking toe te passen op een specifieke afdeling of taak.

Wie voert de handreiking uit?

Omdat de handreiking in het kader van het ESF+ ter beschikking wordt gesteld ligt het voor de hand dat ESF+-coördinatoren; beleidsmedewerkers of consultants in de gemeente in eerste instantie met de handreiking aan de slag gaan. Zij kunnen de handreiking inzetten voor hun deel van de organisatie. Deze mensen kunnen een project GKND opstarten en dit project overdragen aan een projectleider die de stappen in de handreiking gaat uitvoeren. GKND kan geen soloactie zijn, maar moet gedragen worden door een grotere groep. We

² Gelijke kansen en non-discriminatie bij re-integratie. *De Beleidsonderzoekers*. Augustus 2021.

adviseren daarom een (project)groep samen te stellen om de verschillende stappen van de handreiking uit te voeren. Het is belangrijk dat verschillende stakeholders uit de gemeente betrokken worden.

Aansluiten bestaande Inclusie Agenda

Gemeenten hebben al een Lokale Inclusie Agenda naar aanleiding van het VN-Verdrag voor de rechten van mensen met een beperking. Het VN verdrag verplicht gemeenten lokaal invulling te geven aan het verdrag. De hiertoe op te stellen lokale agenda's gaan vaak verder dan alleen mensen met een beperking maar doen uitspraken over alle groepen in de samenleving. Het project GKND kan aansluiten bij de activiteiten in de Lokale Inclusie Agenda. Wanneer die agenda een slapend bestaan leidt kan het project GKND de agenda een nieuwe impuls geven en de activiteiten voortzetten en uitbreiden.

5 Stappen

Je kunt als gemeente de volgende stappen doorlopen om diversiteit en inclusiviteit binnen de organisatie te bevorderen. De onderstaande stappen werken we in deze handreiking verder uit:

1. Inclusiviteit als waarde

De eerste stap is het vaststellen van wat de gemeente verstaat onder divers en inclusief werken. Als je goed beschrijft waar je naar toe wilt, kun je ook de weg bepalen om daar te komen. Een goed idee van wat inclusiviteit voor uw organisatie zou moeten betekenen geeft richting aan de in te zetten activiteiten. Ook biedt het ruggeleuning wanneer bij het vormgeven weerstand ontstaat of er keuzes gemaakt moeten worden.

2. Van waarde naar plan van aanpak

In de tweede stap maken we een plan van aanpak om tot die diverse en inclusieve organisatie te komen. Wie hebben we nodig om dit te bereiken? Welke acties voeren we uit en wie is waar verantwoordelijk voor? De verschillende onderdelen binnen de organisatie (bestuur, beleid en uitvoering) vragen een eigen aanpak en die verschillende aanpakken moeten leiden tot één samenhangend plan. Als je van tevoren goed nadenkt wie wanneer in actie moet komen, maakt dat de kans op een blijvende impact veel groter.

3. Bewustwording en draagvlak

Stap 3 is het creëren van draagvlak en commitment binnen de gemeente, om het plan te laten slagen. In stap 3 wordt het plan van aanpak van stap 2 in werking gezet. Er worden verschillende activiteiten benoemd die je in je organisatie uit kan voeren om draagvlak en bewustwording te creëren. Welke activiteiten hangt af van wat je wil bereiken en hoe je je werkzaamheden georganiseerd hebt. We willen zoveel mogelijk aansluiten bij de lokale situatie.

4. Vastleggen in werkwijze

Bij stap vier wordt divers en inclusief werken opgenomen in de werkwijze. De afspraken die in het kader van divers en inclusief werken worden gemaakt worden vastgelegd. Ook wordt gekeken of bestaande afspraken in verordeningen, beleidsregels en werkinstructies aangepast moeten worden. We kijken daarbij of al vastgelegde afspraken de beoogde effecten in de weg staan.

5. Communicatie

De vijfde stap gaat over het blijvend uitdragen van inspanningen en resultaten. Door steeds te laten zien waar je mee bezig bent wordt divers en inclusief werken niet iets voor een paar betrokkenen maar krijgt een plaats in het DNA van de organisatie.

Leeswijzer

Elke stap bestaat uit een aantal onderdelen die herkenbaar zijn door de volgende iconen.



In de inleiding staat het doel van deze stap en waarom dat belangrijk is. Het geeft steeds de belangrijkste vragen weer die in die stap beantwoord moeten worden.



Bij de achtergrond staat het theoretisch kader van de stap. Er wordt vanuit de theorie uitgelegd wat de stap behelst en er wordt verwezen naar literatuur of onderzoek als dat van toepassing is. Deze stap is vooral bedoeld voor de projectleider.



We verduidelijken stappen door het toevoegen van voorbeelden. Dit geeft een beter idee wat we met die stap bedoelen.



Bij sommige stappen in de handreiking horen concrete tips.



Bij dit icoon staan de acties genoemd die de projectleider samen met de projectgroep in de organisatie kan uitvoeren om GKND vorm te geven.



Elke actie wordt ondersteund door een werkblad of door werkbladen. Deze kunnen gebruikers van de handreiking gebruiken om invulling en praktische uitvoering te geven aan de acties van de betreffende stap.

Inhoud

Aanleiding	2
Inleiding	3
5 Stappen	5
1. Inclusiviteit als waarde	5
2. Van waarde naar plan van aanpak	5
3. Bewustwording en draagvlak	5
4. Vastleggen in werkwijze	5
5. Communicatie	5
Leeswijzer	6
1. Inclusiviteit als waarde	10
1.1 Inleiding: waarom deze stap?	10
1.2 Achtergrond	10
1.3 Acties	11
1.4 Werkbladen	13
Werkblad 1: Van vragen beantwoorden naar visie	13
Werkblad 2: Effectenschema	14
2. Van waarde naar Plan van aanpak	16
2.1 Inleiding: waarom deze stap?	16
2.2 Achtergrond	16
2.3 Acties	16
2.4 Werkbladen	18
Werkblad 3: Stakeholderanalyse	18
Werkblad 4: Activiteiten koppelen aan stakeholders	19
3. Bewustwording en draagvlak	20
3.1 Inleiding: waarom deze stap?	20
3.2 Achtergrond	20
3.3 Acties	20
3.4. Werkbladen	23
Werkblad 5: Logboek van een ambassadeur	23
Werkblad 6: Casuïstiekbespreking	24
4. Vastleggen in werkwijze	25
4.1 Inleiding: waarom deze stap?	25
4.2 Achtergrond	25

4.3 Acties	26
4.4 Werkbladen	28
Werkblad 7: Aannamecheck	28
5. Communicatie/Uitdragen	29
5.1 Inleiding: waarom deze stap?	29
5.2 Achtergrond	29
5.3 Acties	29
Casus	31
Begrippenlijst	35
Colofon	36
Over Stimulansz	37

De auteurs



Bibian Ogier

Adviseur inburgering

06 82 69 03 47

Bibian.Ogier@stimulansz.nl

Adviseur inburgering met focus op de Wet inburgering 2021.



Gerrit van Romunde

Strategisch adviseur sociaal domein

06 53 81 15 18

Gerrit.vanRomunde@stimulansz.nl

Strateeg integraal denken en werken in het sociaal domein, voor wie het effect voorop staat.

1. Inclusiviteit als waarde

Deze stap is het vaststellen van wat de gemeente verstaat onder divers en inclusief werken. Deze stap in de handreiking laat zien hoe deze waarde te bepalen en te formuleren.

1.1 Inleiding: waarom deze stap?



Veel gemeenten vinden gelijke kansen en non-discriminatie een belangrijk thema en zien het belang van divers en inclusief werken. Echter ontbreekt het vaak aan een duidelijke visie op de waarde inclusiviteit in de organisatie. Uit onderzoek van onderzoeksbureau De Beleidsonderzoekers³ blijkt dat onbewuste discriminatie ook ontstaat doordat er geen duidelijke definitie is van discriminatie of inclusiviteit binnen de organisatie. De eerste stap van de handreiking ondersteunt gemeenten bij het definiëren en concretiseren van inclusiviteit als waarde en het beschrijven hoe de organisatie zich in de toekomst graag ziet. De gemeente gaat nadenken over: Wat merken we van diversiteit en inclusiviteit binnen de organisatie? Wat is het effect van een inclusieve organisatie? Hoe definieer ik deze waarde en het beoogde effect op een duidelijke, praktische en concrete manier?

1.2 Achtergrond

Wat is inclusiviteit en inclusief beleid?



Inclusiviteit zorgt ervoor dat iedereen volwaardig mag meedoen, ongeacht verschillen tussen mensen. De trainingsmethode Jam Cultures⁴ omschrijft inclusiviteit als volgt: “Inclusiviteit gaat over wie ergens aan mag meedoen, wie mag meepraten en wie meebeslist.” Inclusief beleid zorgt ervoor dat deze inclusiviteit gewaarborgd wordt en uitsluitingen voorkomen worden.

Dimensies van diversiteit

Als we het hebben over GKND en divers en inclusief werken, hebben we het over verschillende facetten. Het gaat hierbij om geslacht, leeftijd, migratieachtergrond, arbeidsbelemmering etc. Bij iedere persoon spelen meerdere van die facetten een rol en er kan niet gefocust worden op één facet. GKND betekent dat al deze facetten meegenomen worden in de dienstverlening.

Waarom is inclusiviteit van belang?

Gebrek aan inclusiviteit kan leiden tot exclusiviteit en discriminatie. Het kan ervoor zorgen dat, bijvoorbeeld in het geval van re-integratie, mensen niet de (juiste) voorzieningen ontvangen die zij nodig hebben. Soms is discriminatie heel duidelijk, bijvoorbeeld wanneer een werkgever specifiek aangeeft dat hij of zij mensen van een bepaalde achtergrond niet wil aannemen. Soms is discriminatie wat minder duidelijk zichtbaar.

³ Gelijke kansen en non-discriminatie bij re-integratie. *De Beleidsonderzoekers*. Augustus 2021.

⁴ <https://jamcultures.nl/>

Inclusiviteit definiëren als doelstelling



Om een inclusieve organisatie en dienstverlening te waarborgen is het van belang om inclusiviteit niet alleen als belangrijk principe te zien, maar ook te definiëren als doelstelling voor de organisatie. Door dat te doen maak je verschil tussen het ideale toekomstbeeld als richtpunt en de concrete stappen die daartoe moeten leiden. Uit het onderzoek van De Beleidsonderzoekers blijkt dat veel gemeenten wel de principes van GKND onderschrijven maar dat het minder vaak voorkomt daar ook daadwerkelijk iets aan te doen. Wanneer je de effecten die je nastreeft niet vastlegt in opdrachten naar de organisatie toe is er een te grote vrijblijvendheid in het nastreven van de effecten. En kan het zo zijn dat de opdrachten die wel gegeven worden leiden tot keuzes die niet in lijn zijn met inclusiviteit.



Een re-integratie consulent beoordeelt dat oudere mensen geen fysiek werk kunnen verrichten. Dat wordt alleen gebaseerd op iemands leeftijd, zonder verder onderzoek. Het begrip leeftijd wordt in dit geval als arbeidsmarktrelevant gezien en daardoor wordt het onderscheid op dit kenmerk niet gezien als discriminatie. Persoonskenmerken en vaardigheden worden zo, wellicht ten onrechte, aan elkaar gelinkt. Dit gebeurt niet bewust, maar vanuit de aanname dat dit echt zo is.

1.3 Acties

Bepaal wat divers en inclusief werken en inclusiviteit voor de organisatie betekent

Zonder duidelijke visie kan het voorkomen dat losse acties onvoldoende op elkaar aansluiten, omdat niet vanuit dezelfde visie en het te bepalen effect gehandeld wordt. Het kan ook gebeuren dat zonder duidelijke visie onduidelijkheid ontstaat wat er voor zorgt dat handelen gestaakt wordt. Wat verstaat de organisatie onder divers en inclusief werken? Welke waarde koppelt de organisatie aan inclusiviteit? Veel gemeenten hebben dit in het kader van de Lokale Inclusie Agenda opgeschreven. Kijk of die in jouw gemeente is opgesteld en werk samen met degene die dat gedaan heeft. Wanneer er geen Lokale Inclusie Agenda is of wanneer die alleen gaat over mensen met een beperking zal je dat zelf moeten doen. Gebruik met de gehele projectgroep GKND en betrokkenen uit de hele organisatie werkblad 1 om de kernpunten rondom inclusiviteit als waarde voor jullie organisatie of afdeling te bepalen.



“Inclusie betekent meer meedoen van elk individu in de samenleving. Een inclusieve samenleving is een samenleving waarin iedereen optimaal kán meedoen. Het maakt niet uit wat je leeftijd, culturele achtergrond, gender, inkomen, seksuele voorkeur, talent of beperking is. Iedereen kan op een gelijkwaardige manier meedoen in clubs en verenigingen, op de arbeidsmarkt, op school, in de buurt en in de woonomgeving. De samenleving is gebouwd op de interesses en talenten van alle inwoners”.

Bolsenbroek & Van Houten, 2010 uit de Lokale inclusie agenda Gouda



Bepaal het te bereiken effect van divers en inclusief werken voor de organisatie

Een effect geeft antwoord op de vraag waarom we dingen doen. Wat verandert er in de organisatie wanneer er meer divers en inclusief gewerkt wordt? Wat merkt de inwoner hier van? Inclusief beleid in gemeenten is een zaak van het goed vaststellen en uitdragen van visie en de daaraan gekoppelde effecten die nagestreefd worden. Een duidelijke visie kan vertaald worden naar interne afspraken en opdrachten zoals die in de gemeente leven en ten slotte in het professioneel handelen van de uitvoerders. Gebruik werkblad 2 om de te bereiken effecten in te vullen.



1.4 Werkbladen

Werkblad 1: Van vragen beantwoorden naar visie

Dit werkblad helpt met het bepalen van wat divers en inclusief werken voor de organisatie betekent. Het zijn inspiratievragen om gezamenlijk over na te denken. Vanuit de antwoorden op deze vragen kan een visie op inclusiviteit geformuleerd worden. Kijk eerst of er in je gemeente een Lokale Inclusie Agenda is vastgesteld. De meeste gemeenten hebben die en meestal staat daar al een visie op inclusie in. Sommige gemeenten hebben die alleen voor mensen met een beperking opgesteld maar de meeste zijn voor alle inwoners van de gemeente. Wanneer die er niet is of alleen gaat over mensen met een beperking kan je onderstaande vragen gebruiken om die visie te benoemen. Kijk zo nodig in de Lokale Inclusie Agenda van een andere gemeente naar voorbeelden.

Gebruik het werkblad als volgt:

1. Kom met de projectgroep bij elkaar.
2. Laat ieder lid van de projectgroep eerst zelf antwoorden verzinnen op de vragen.
3. Benoem een gespreksleider. Deze gespreksleider kan intern of extern zijn.
4. Bespreek ieders antwoorden met elkaar en voeg ze samen.
5. Kies vanuit de antwoorden de belangrijkste kernpunten. Deze kernpunten vormen de basis voor werkblad 2.

Inspiratievragen

Inclusiviteit binnen de organisatie betekent voor mij:

Vul in:

Het effect wat ik met dit project wil bereiken is:

Vul in:

Door het project GKND wil ik voorkomen dat:

Vul in:

De ideale dienstverlening vanuit een GKND perspectief is:

Vul in:

Een consulent die vanuit een GKND perspectief handelt is een consulent die:

Vul in:

Werkblad 2: Effectenschema

Dit werkblad ondersteunt om de gewenste effecten in kaart brengen. Twee regels zijn al ingevuld als voorbeeld. Dit kan verder aangevuld worden.

Hoe kan effect gedefinieerd worden?



Een effect beschrijft niet een concrete activiteit of hoe je die gaat doen maar wat je ermee wilt bereiken. Het verwoordt de visie van je organisatie in termen van de impact van je handelen op de maatschappij. Dat klinkt ingewikkeld en wordt daarom wel eens overgeslagen.

Een voorbeeld van effecten uit verschillende Lokale Inclusie Agenda's is:

“Inclusieve Arbeidsmarkt

Een inclusieve arbeidsmarkt is zodanig ingericht dat iedereen door middel van betaald werk optimaal kan participeren en bijdragen aan de maatschappij. Wie ondersteuning nodig heeft bij het vinden of uitvoeren van werk, kan deze krijgen. Dat betekent iets voor hoe we de werkvloer en ondernemerschap vormgeven, voor hoe we geldstromen organiseren en voor hoe we de arbeidsmarkt inrichten. Inclusieve werving en selectie, onboarding, vormgeven aan een inclusieve cultuur & leiderschap zijn sleutelwoorden in een inclusief bedrijf. (Gemeente Wassenaar)”

Effecten die hier bij kunnen horen zijn in onderstaand schema verwerkt. Vervolgens is beschreven wat je wilt dat de inwoner van dat effect gaat merken. In de laatste kolom staat wat de organisatie moet doen om dat te bereiken. Het effect is zo vertaald in een handelingsperspectief voor de uitvoerenden.

Vul gezamenlijk met de projectgroep het schema op de volgende pagina in. Probeer voornemens zo concreet mogelijk te maken.

Effect	Als inwoner merk ik:	Zo doen we dat in de organisatie
Geen discriminatie bij re-integratie	Ik evenveel kans maak al ieder ander. Er rekening wordt gehouden met mijn wensen en competenties.	We brengen competenties in beeld zonder aannames. We checken die bij de kandidaat. We zoeken een baan die past bij de competenties.
Iedereen die kan werken, werkt naar vermogen of is actief voor de samenleving	Je wordt beoordeeld op basis van wat je kan, niet op basis van wat je niet kan. Mij wordt gevraagd wat ik bij kan dragen.	Ken je klant. Onderzoek de mogelijkheden en competenties van de klant. Neem de tijd voor het klantcontact.

2. Van waarde naar Plan van aanpak

2.1 Inleiding: waarom deze stap?

Om de definitie van het doel te laten slagen is een plan van aanpak nodig. De tweede stap is de vertaling van de definitie van de waarde en het te bereiken effect naar wat je er voor moet doen om dat te bereiken.

2.2 Achtergrond

Divers en inclusief werken is niet een individuele actie, maar een actie die door de gehele organisatie gedragen moet worden. Om het doel te bereiken is het van plan helder te hebben wie er in de organisatie belangrijk is om het gewenste effect te bereiken.

Een stakeholderanalyse zorgt ervoor dat alle aspecten die nodig zijn om het project te laten slagen benoemd worden. Wie zijn er allemaal betrokken, wie heeft invloed op het proces, wie wil je op de hoogte houden. Dat is in elke gemeente anders. Deze betrokkenen zijn voor je project de stakeholders. Wanneer je zo elke stakeholder (MT, teamleiders, consultants, arbeidsmarktpartners, gemeenteraad, vakwethouder, college etc) hebt ingedeeld zie je welke groepen je in je project tot divers en inclusief werken moet meenemen en op welke manier.

Binnen de diverse groepen kan je grofweg twee groepen onderscheiden: de mensen met een positieve houding en die met een negatieve. De positieve mensen zijn vaak eenvoudig te herkennen. Het zijn de personen die écht aan de slag gaan om de beoogde verandering toe te passen. Ze laten anderen zien dat ze de beoogde verandering als een belangrijk doel zien, waar zij ook wat voor over hebben. De negatieve groepen hebben een belang dat tegengesteld is aan de beoogde verandering. Hun gedrag lijkt in eerste aanleg erg negatief, maar het is het vaak heel logisch waarom zij zich op een bepaalde manier opstellen. Zij proberen hun belang te beschermen en te behartigen en zien niet direct het nut en de mogelijkheden van GKND. Zorg dat je bij het benoemen van de activiteiten rekening houdt met hun belangen.

2.3 Acties

Doe een nulmeting in de organisatie en sluit bij eerdere initiatieven aan

Veel organisaties hebben al losse acties of initiatieven gericht op diversiteit en inclusiviteit zoals de Lokale Inclusie Agenda. Breng, naast de stakeholders, ook de al bestaande initiatieven in kaart en probeer deze mee te nemen in het project GKND. Het is ook goed om een nulmeting te doen binnen de organisatie. Hoe staat het met de waarde inclusiviteit en diversiteit in de organisatie?

Om de nulmeting te doen kan door de gemeente gebruik gemaakt worden van de Quickscan diversiteitssensitief werken. Door het invullen van 24 stellingen kan de organisatie bepalen op welk gebied al diversiteitssensitief gewerkt wordt en waar nog verbetering mogelijk is.

De resultaten kunnen gebruikt worden in het plan van aanpak van de projectgroep.

<https://www.quickscandiversiteit.nl/>

Voer een stakeholdersanalyse uit

Benoem de stakeholders die in jouw gemeente van invloed zijn op divers en inclusief werken. Het gaat niet om de mensen die belang of baat hebben bij een inclusieve werkwijze maar om mensen of partijen die van invloed zijn op het realiseren daarvan. Wanneer je alleen voor jouw onderdeel van de organisatie deze handreiking gebruikt richt je je alleen op de mensen die daarvoor nodig zijn. Categoriseer stakeholders naar de mate van invloed en belang die zijn hebben bij inclusief werken.

Een consulent kan weinig belang hebben bij inclusief en divers werken, maar heeft wel een grote invloed op het tot stand komen. Bij een wethouder kan het andersom zijn. Die wil bijvoorbeeld een inclusieve gemeente zijn maar de invloed op de daadwerkelijke uitvoering is klein.

Wanneer je dat gedaan hebt ontstaan er vier groepen stakeholders. Elke groep heeft de eigen kenmerken en daar horen de volgende acties bij:



Vanuit de stakeholderanalyse en de nulmeting maak je een plan van aanpak. Vul in werkblad 3 in welke actie welke stakeholders moeten uitvoeren. De belangrijke spelers moeten zelf een actieve rol krijgen. Het gaat dus om het verkrijgen van engagement: het betrekken en enthousiasmeren van stakeholders. Hierbij probeer je een veelheid aan resultaten te bereiken door middel van overleg, communicatie, onderhandeling, compromissen sluiten en relaties opbouwen. In je plan benoem je wie het doet en wanneer het gebeurt.



2.4 Werkbladen

Werkblad 3: Stakeholderanalyse

Om voor elke groep stakeholders concrete acties te benoemen moet je hun invloed en belang goed in kaart brengen. Dit doe je door middel van een stakeholderanalyse. De projectleider voert die uit met de projectgroep.

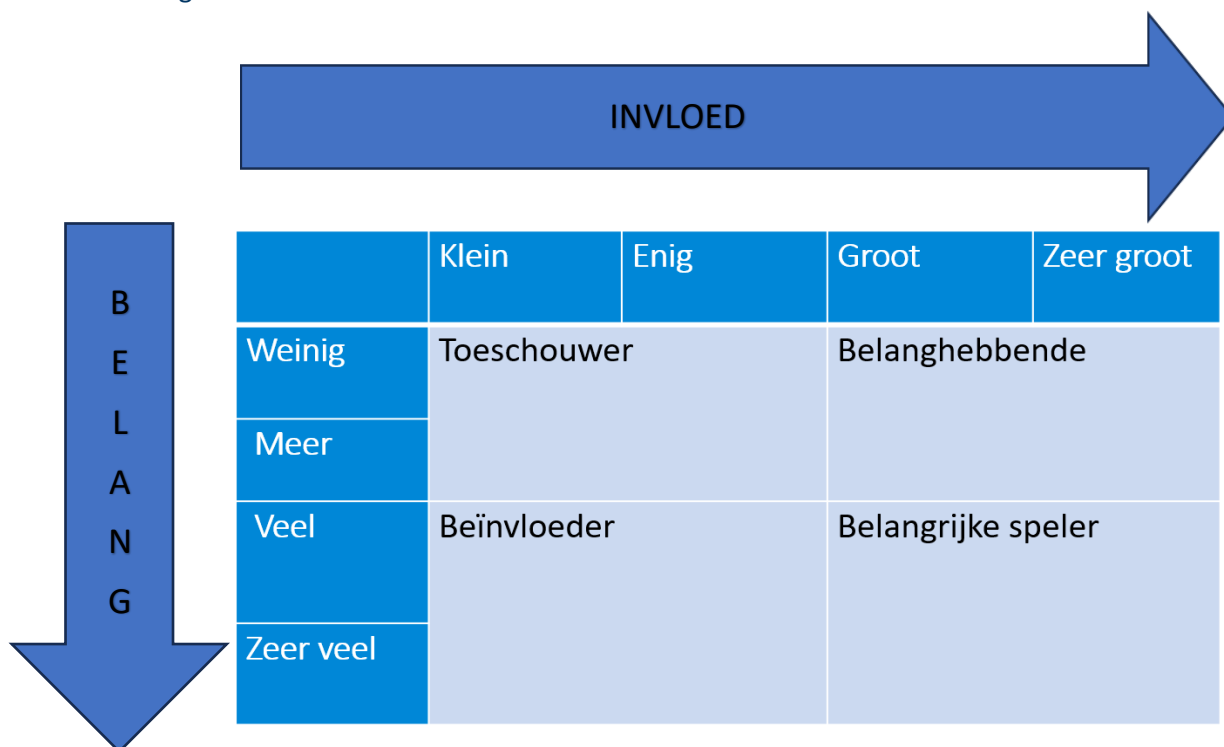
Een stakeholderanalyse bestaat uit de volgende fases:

1. Breng alle stakeholders die van invloed zijn op divers en inclusief werken in jouw gemeente in kaart.

Begin met het in kaart brengen van de belanghebbenden. Vaak is de eerste stap bij het identificeren van stakeholders een brainstormsessie. Je kan ook betrokkenen los van elkaar een lijst van belanghebbenden laten maken.

2. Categoriseer de stakeholders.
 - a. Categoriseer de stakeholders door de mate van belang te bepalen die zij hebben bij het tot stand komen van divers en inclusief werken: in hoeverre hebben stakeholders baat bij het project of ondervinden zij hier hinder van? Je kunt daarvoor werkblad 3 gebruiken om de mate van belang (weinig, meer, veel, zeer veel) in te vullen.
 - b. Bepaal vervolgens de mate van invloed die zij hebben bij het tot stand komen van divers en inclusief werken. Dit is de mate waarin een stakeholder zijn wil kan opleggen, bijvoorbeeld op basis van wettelijke bevoegdheden, formele macht zoals de positie in de organisatie of maatschappij, informele macht zoals kennis of goodwill, geld of door het uitoefenen van invloed op andere stakeholders.
Vul in werkblad 3 bij de stakeholders in welke mate van invloed (klein, enig, groot, zeer groot) zij hebben.

Vul het lege schema in:





Werkblad 4: Activiteiten koppelen aan stakeholders

De projectgroep benoemt de activiteiten die je gaat doen, wie het doet en wanneer het gebeurt. Aan de ene kant gaat het om het beïnvloeden en onderhouden van relaties, aan de andere kant over het inrichten van processen en effectief organiseren van zaken. Beide kanten zijn nodig om veranderingen te bewerkstelligen en doelen te realiseren.

WIE	Projectleider	projectgroep	Projectleider (vul in)
WAT	Definitie inclusiviteit	Stakeholder-analyse	Plan van aanpak
WANNEER			
week 1	X		
week 2		x	
week 3			x
week 4			x
week 5			
week 6			
week 7			
week 8			
week 9			
week 10			
week 11			
week 12			
week 13			
Week 14			
Week 15			
etcetera			

3. Bewustwording en draagvlak

Hoe zorgen we dat iedereen mee doet? En dat ze het ook belangrijk vinden?



3.1 Inleiding: waarom deze stap?

De derde stap omschrijft hoe de benoemde taken van de stakeholders uit de stakeholderanalyse in het plan van aanpak worden uitgevoerd. Dit vraagt draagvlak en bewustwording van het te behalen doel, maar ook van de eigen inbreng in het behalen van dit doel.



3.2 Achtergrond

De acties in deze stap zetten in op 2 elementen: draagvlak en communicatie. Om het plan te laten slagen is draagvlak nodig. Continue communicatie over (het belang van) GKND is nodig om duidelijk te maken dat het een boodschap is die breed gedragen wordt. Het creëren van draagvlak is specifiek van belang bij initiatieven omtrent diversiteit en inclusiviteit. Professor Jojanneke van der Toorn zegt hierover in een lezing dat zij herkent dat organisaties zich inzetten voor diversiteit en inclusiviteit, maar dat deze initiatieven niet altijd erg succesvol zijn. Volgens haar komt dat omdat er niet altijd draagvlak is, doordat mensen zich niet bewust zijn van het belang van het beleid, of er niet heel positief over zijn⁵. Dat is juist belangrijk bij het bereiken van het gewenste effect. Je hebt mensen nodig die met passie de visie dragen en overbrengen naar anderen. Deze mensen zijn de ambassadeurs. Soms zijn ze al aanwezig in je organisatie maar soms moet je ze ook creëren.



3.3 Acties

Acties gericht op draagvlak

- **Benoem ambassadeurs van het thema GKND**

Zorg dat in alle lagen en onderdelen van de organisatie, vanuit alle 'groepen' stakeholders een ambassadeur is voor het thema GKND. De ambassadeurs zijn voorlopers in het project GKND en geven binnen de organisatie gevraagd en ongevraagd advies het terrein van divers en inclusief werken. Ze komen samen om activiteiten omtrent het thema GKND te organiseren en om de gedefinieerde doelstelling te waarborgen. De ambassadeurs kunnen onderdeel van de projectgroep zijn, maar zeker ook mensen die eerder nog niet betrokken waren bij het project. Je kunt werkblad 5 gebruiken om de verschillende activiteiten van de ambassadeurs vast te leggen.



TIP : Zorg dat de ambassadeurs sleutelpersonen zijn in alle lagen en vanuit verschillende clusters van de organisatie.

⁵ <https://www.ser.nl/nl/actueel/Nieuws/draagvlak-DI-beleid>

- **Organiseer workshops voor de organisatie**

Uit de gesprekken in het onderzoek van de Beleidsonderzoekers blijkt dat veel consultants GKND als een belangrijk fenomeen zien, maar niet als een fenomeen waar zij zelf een duidelijke of noodzakelijke rol in hebben. Zij zoeken verklaringen van een gebrek aan GKND eerder bij externe factoren, zoals werkgevers. Echter laat het onderzoek ook zien dat consultants degenen zijn die verantwoordelijk zijn voor de toegang tot voorzieningen. In deze beslissingen kunnen onbewuste vooroordelen en aannames een rol spelen. Daardoor is een bewustwording van deze rol noodzakelijk.



TIP : Communiceer over bewustwording over stereotypes en aannames

Organiseer voor de gehele organisatie een workshop over de invloed van eigen aannames en het handelen naar eigen aannames. De insteek van deze workshop moet niet zijn: wat doe ik verkeerd? Maar: hoe wordt mijn handelen en mijn keuzes beïnvloed door aannames. Door mensen te laten ervaren dat zij zelf onderdeel kunnen zijn van het behalen van de doelstelling uit stap 1 creëer je draagvlak.

- **Organiseer casuïstiekbesprekingen**

Organiseer casuïstiekbesprekingen met als focus GKND. Het gaat er bij dit onderdeel dan niet om of er een goede oplossing is gevonden of een goed traject is ingezet. Het gaat er bij dit onderdeel van de bespreking om je bewust te worden van de eigen aannames. Het gaat er bij dit onderdeel van de bespreking om je bewust te worden van de (invloed van) eigen aannames. Omdat onbewuste aannames niet altijd zelf herkend worden, maar wel door anderen herkend kunnen worden is het van belang om GKND in casusbesprekingen op te nemen. Kan een onbewuste aanname hebben gespeeld in het resultaat of beeldvorming van een casus? Werkblad 6 is ondersteunend bij deze casuïstiekbesprekingen.

Acties gericht op communicatie:

- **Benoem GKND in alle uitingen van de gemeente**

Zorg dat GKND niet alleen een los onderdeel is in communicatiemiddelen, maar ook benoemd wordt in andere communicatie-uitingen, zoals interne nieuwsbrieven. Een aparte nieuwsbrief over GKND is mogelijk, maar nog beter is het wanneer het onderwerp benoemd wordt in verbinding met andere onderwerpen, zodat de verwevenheid duidelijk wordt. Bijvoorbeeld informatie over aannames toevoegen in een nieuwsbericht over best practices.

- **Focus op bereiken positieve impact**

Uit onderzoek blijkt dat mensen geraakt worden door goed geformuleerde idealen. Door het positieve effect wat met GKND bereikt wordt te herhalen, spreek je mensen aan op het ideaal.





“Door inclusief en divers te werken voorkomen we discriminatie. Hierdoor bevorderen we gelijke kansen, waardoor mensen de juiste voorzieningen en kansen krijgen.”

Focus op GKND en eigen rol tot dit doel: positieve impact. Niet iets wat mensen ‘verkeerd’ doen, maar wanneer zij hier op focussen zij iets positiefs kunnen bereiken.

Van belang is dat de organisatie als geheel deze rol erkent en ook het hebben van aannames niet als iets slechts portretteert, maar als iets waar je je bewust van kan worden. Uit het onderzoek van beleidsonderzoekers blijkt namelijk ook dat consultants, wanneer zij zich wel bewust zijn van aannames, het moeilijk vinden om hier het gesprek over te voeren, aangezien zij niet iemand negatief willen bejegenen of als vervelend willen overkomen.



TIP : Behandel inclusiviteit op een positieve manier (focus op kansen) in plaats van een negatieve manier (focus op discriminatie)

3.4. Werkbladen



Werkblad 5: Logboek van een ambassadeur

Het logboek wordt ingevuld door de ambassadeurs, eventueel met ondersteuning van iemand uit de projectgroep. Ambassadeurs kunnen zo hun activiteiten op het gebied van GKND bijhouden.

De projectgroep kan het logboek gebruiken om een overzicht te krijgen van de activiteiten op het gebied van GKND en op basis van dit overzicht eventueel het plan van aanpak aanpassen.

Week	Activiteit	Status
1	Nieuwsbrief re-integratie: stukje aanleveren GKND	
2	GKND themalunch	
3	Aansluiten bij casuïstiekbespreking	
4		



Werkblad 6: Casuïstiekbespreking



Casuïstiekbespreking werkt het best wanneer dat methodisch wordt aangepakt. Een bespreking 'uit de losse pols' brengt niet altijd alle aspecten van de casus naar voren. Aandacht voor GKND is altijd onderdeel van een casuïstiekbespreking. Om de methode goed te volgen verdient het de aanbeveling dat één iemand wordt aangewezen als procesbegeleider. De procesbegeleider houdt vooral in de gaten of alle stappen van de methode aan bod komen en wanneer men van de stappen afdwaalt dat teruggepakt wordt naar waar men was.

Elke casuïstiekbespreking start met het beschrijven van de situatie van de klant.

De casusbeschrijving bevat in ieder geval:

Klantsituatie: een samenvatting van de klantsituatie,

Probleemstelling: de reden dat je deze casus inbrengt voor de bespreking.

Welke mensen actief ondersteuning geven in de omgeving van de klant

- 1 Bepaal wie de casus inbrengt en wie het proces begeleidt
- 2 Casus inbrenger vertelt de situatie van de inwoner – zonder wat hij/zij heeft gedaan. Vervolgens krijgt de anderen gelegenheid om vragen te stellen over de situatie
- 3 Casus inbrenger vertelt waar hij/zij tegenaan loopt – reden waarom hij/zij de casus inbrengt
- 4 De groep schrijft eerst voor zichzelf op wat zij zouden adviseren. Dit wordt later pas besproken.
- 5 De groep gaat aan de hand van de checklist aannames de casus na en bespreekt mogelijke alternatieven.
- 6 De casusinbrenger bespreekt de geboden/bedachte oplossing van de casus
- 7 Bespreek wat de casusinbrenger en de groep vond van deze bespreking? Wat werkte bij de casus belemmerend en wat zou helpen om inclusiever te werk te gaan? Was deze casus bij een inwoner met andere achtergrond/leeftijd/geslacht hetzelfde verlopen? Heb je iemand nodig om de situatie te verbeteren en hoe betrek je die?

Te bespreken onderwerpen per casus:

Financiële aspecten; Mogelijkheden en vaardigheden; Voorzieningen; Wensen, Knelpunten en aandachtspunten, GKND.



Tijdens de casuïstiekbespreking is het onderdeel aannamecheck er op gericht om GKND een vast aandachtspunt in de afwegingen te laten zijn. Hebben aannames gespeeld in de beeldvorming of besluitvorming in de casus?

4. Vastleggen in werkwijze

Welke afspraken maken we om het plan van aanpak uit te voeren? Waar leggen we die vast (verordeningen, beleidsplannen, werkinstructies, beleidsregels) en hoe kijken we of ze ook daadwerkelijk gebeuren? Zijn er andere afspraken vastgelegd die divers en inclusief werken tegen gaan?

4.1 Inleiding: waarom deze stap?

In deze vierde stap gaat het erom de link te leggen van het plan van aanpak naar het werk van alledag. Een plan van aanpak leidt tot blijvende focus op gelijke kansen en non-discriminatie wanneer die aanpak een weg vindt in het werk van alledag. Dat is in elke gemeente anders. De wijze van dienstverlening aan de inwoners kan beschreven zijn in de (re-integratie)verordening, beleidsregels, werkinstructies en ook op andere plaatsen. Gemeenten moeten onderzoeken waar zij de stappen uit het plan van aanpak ook een formele plek in hun werkwijze kunnen geven. Dit is noodzakelijk om de aandacht voor GKND blijvend te maken en te borgen. De link van het plan van aanpak naar het werk van alledag is waar deze vierde stap van de handreiking over gaat.

4.2 Achtergrond

Gemeenten leggen op verschillende plaatsen vast wat hun werkwijze is en waar die toe moet leiden. Het verdient de voorkeur om het nastreven van gelijke kansen en non-discriminatie niet alleen als ongeschreven richtlijn na te streven maar om die ook goed vast te leggen zodat dat voor iedereen duidelijk is. Daarbij moeten keuzes gemaakt worden en die moeten worden vastgelegd. Zo kan het nastreven van gelijke kansen betekenen dat de één meer ondersteuning nodig heeft dan de ander. Dat moet dan ook mogelijk zijn volgens de re-integratieverordening en opgenomen in de werkinstructies.

Zo staat in de WMO artikel 2.3.5 lid 5:

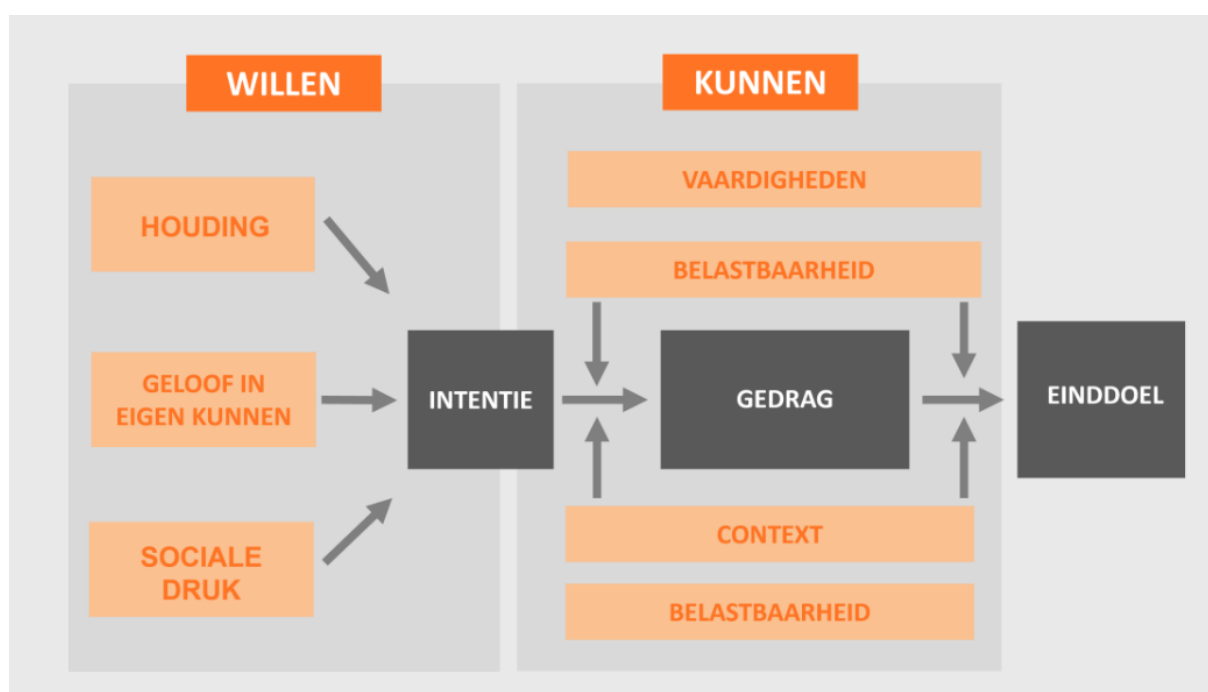
De maatwerkvoorziening is, voor zover daartoe aanleiding bestaat, afgestemd op:

- a. de omstandigheden en mogelijkheden van de cliënt,*
- b. zorg en overige diensten als bedoeld bij of krachtens de Zorgverzekeringswet,*
- c. jeugdhulp als bedoeld in de Jeugdwet die de cliënt ontvangt of kan ontvangen,*
- d. onderwijs dat de cliënt volgt dan wel zou kunnen volgen,*
- e. betaalde werkzaamheden,*
- f. scholing die de cliënt volgt of kan volgen,*
- g. ondersteuning ingevolge de Participatiewet,*
- h. de godsdienstige gezindheid, de levensovertuiging en de culturele achtergrond van de cliënt.*

Een dergelijke formulering kan ook in verordeningen of werkinstructies worden opgenomen.

Vervolgens kan je kijken waar je in je werkprocessen extra aandacht moet hebben voor GKND. Gemeenten zullen voor hun re-integratietaken zich een beeld vormen van de mogelijkheden en competenties van hun kandidaten. In het integratief gedragsmodel⁶, dat door steeds meer gemeenten wordt gebruikt, wordt motivatie en gedrag van mensen begrijpelijk en inzichtelijk gemaakt om het vervolgens te kunnen beïnvloeden, bijvoorbeeld naar arbeidsparticipatie.

Het integratief gedragsmodel ziet er zo uit:



Bij het in beeld brengen van mogelijkheden en competenties kunnen aannames een rol spelen. Bijvoorbeeld door culturele achtergrond kan het zijn dat we hetgeen we waarnemen op een andere manier geïnterpreteerd wordt dan de kandidaat bedoelt. Of hebben we beelden van een sociale norm die bij de kandidaat niet zo speelt. Aannames kunnen er toe leiden dat er onderdelen worden gemist.

4.3 Acties

Breng in kaart wat helpt en wat belemmert in de uitvoering

Breng op basis van casuïstiek met professionals in kaart wat helpt en wat belemmert bij het implementeren van inclusiviteit. Je creëert zo een lijst met aanbevelingen om GKND

⁶ <https://www.integratiegedragsmodel.nl/integratief-gedragsmodel-wetenschappelijke-basis/>

blijvend in de organisatie te verankeren. Zorg dat consultants weten waar ze signalen uit de uitvoering kunnen vastleggen zodat ook anderen daarvan kunnen leren.

Leg de afspraken vast in werkinstructies

De aanbevelingen die voortkomen uit de casuïstiekbesprekingen en het doorlopen van de werkinstructies worden vastgelegd. Dat kan gaan om afspraken om niet mee te gaan in discriminatoire wensen van werkgevers maar ook dat er meer tijd genomen kan worden wanneer dat nodig is om bepaalde groepen inclusief te behandelen. Werkblad 7, de aannamecheck, kan vast onderdeel zijn van een werkinstructie, waarbij bijvoorbeeld consultants voor zichzelf kunnen checken of zij in de beeldvorming van een inwoner bepaalde aannames hebben gedaan. Dan wordt het gewoon steeds de eigen aannames te checken en dit niet erg te vinden.

Neem acties op in re-integratieverordening

In de re-integratieverordening kunnen ook afspraken over GKND worden opgenomen. Dat is niet alleen richtinggevend voor de eigen organisatie maar biedt inwoners ook de mogelijkheid om bezwaar te maken wanneer zij zich niet volgens de opgenomen richtlijnen behandeld voelen.



Belemmeringen in organisaties kunnen ook op plaatsen zitten die op het eerste gezicht niets met inclusiever werken te maken hebben. Een gesprek met een kandidaat die de Nederlandse taal minder beheerst kost wellicht meer tijd. Meer tijd nemen helpt om deze kandidaat even goed te helpen als iemand die wel de Nederlandse taal goed beheerst.

Wanneer er in de organisatie een strenge taakstelling op uitstroom is, kan dat maken dat een werkgever die discriminerende eisen stelt toch geholpen wordt. Daardoor maken kandidaten die niet aan het profiel voldoen minder kans.

Zorg voor een duidelijke aanpak in het geval van discriminerende werkgevers

Zorg ook voor een duidelijke aanpak in het geval van discriminerende werkgevers. Een duidelijke aanpak biedt consultants de ruggensteun om het gesprek met deze werkgevers aan te gaan.

Zorg voor een open cultuur over het onderwerp GKND

Zorg voor een open cultuur, waarin er ook ruimte is om elkaar als collega's aan te spreken op aannames. Het is van belang dat er veiligheid over het onderwerp is. Als iemand aangesproken wordt op aannames moet dat niet als iets een fout in diens functioneren gezien worden. Elkaar aanspreken op aannames is iets normaal met als doel een betere en inclusievere dienstverlening.

4.4 Werkbladen



Werkblad 7: Aannamecheck

Dit werkblad is een tool voor consulenten. Vaak hebben consulenten na het zien van een dossier of informatie al een bepaald beeld bij iemand, gebaseerd op ervaringen uit het verleden. Dit schema helpt om aan de hand van een dossier te verifiëren wat écht bekend is en wat, onbewust, door een consulent is ingevuld. Het schema kan op individueel niveau door de consulenten gebruikt worden. De aannames (rechter kolom) zijn niet altijd foutief met de werkelijkheid, maar dienen wel eerst geverifieerd te worden. Door bewust te worden van de aannames die er zijn is er ook ruimte en mogelijkheid om deze te verifiëren.

Het schema kan ook onderdeel zijn van de werkinstructie van consulenten. Welke stappen nemen zij vanaf het zien van een dossier tot het voorstellen van een voorziening?

	Wat heb ik feitelijk gezien	Wat heb ik zelf ingevuld
Wensen	<i>Heeft eerder gewerkt in autobranche</i>	<i>Wil graag werken in autobranche</i>
Capaciteiten		
Motivatie		
Omgeving		
Fysieke gezondheid	<i>Bijvoorbeeld: Leeftijd is 56</i>	<i>Bijvoorbeeld: Door leeftijd minder geschikt voor fysiek zwaar werk</i>
Werkervaring		
Mentale Gezondheid		
Sociale contacten/Netwerk		
Belastbaarheid		
Etc.		

5. Communicatie/Uitdragen

Hoe houden we iedereen betrokken? Zijn de intenties en doelstellingen duidelijk? hier staan we voor en dit gaan we daarvoor doen. Wat laten we weten aan inwoners, maatschappelijke organisaties en partners in de keten van werk en inkomen (zoals werkgevers)



5.1 Inleiding: waarom deze stap?

Intenties en doelstellingen duidelijk: hier staan we voor en dit gaan we daarvoor doen. Wanneer de vorige stappen zijn uitgevoerd is het van belang om GKND volledige uit te dragen, zowel intern als extern.



5.2 Achtergrond

Divers en inclusief werken wordt vaak als een onderwerp gezien waar een kleine(re) groep mee werkt. Echter is het van belang, om resultaat te bereiken, dat de noodzaak in de gehele organisatie duidelijk bekend is. Daarom is het van belang dat er structureel gecommuniceerd wordt over de voortgang van het divers en inclusief werken en over de noodzaak hiervan.

Deze communicatie is zowel intern als extern van belang. Intern om het begrip van een inclusieve organisatie te verankeren en extern om een inclusieve dienstverlening uit te dragen.



5.3 Acties

Communicatie door ambassadeurs

Zorg dat de ambassadeurs regelmatig communiceren over divers en inclusief werken. Zowel op formele, georganiseerde momenten, maar ook op informele momenten moet het een veilig onderwerp zijn om aan te snijden.

Updates van stand van zaken en ontwikkelingen

Van belang is dat de communicatie over het onderwerp niet alleen bij de start van het traject plaatsvindt. Zorg ervoor dat er regelmatig (bijvoorbeeld door de ambassadeurs of in een nieuwsbrief) gecommuniceerd wordt over voortgang of nieuwe ontwikkelingen op het gebied van GKND. Maak bijvoorbeeld een rubriek 'aannee van de maand' om werknemers te inspireren en het gesprek over valkuilen te normaliseren. Zo voorkom je dat het onderwerp langzaam naar de achtergrond verdwijnt.

Niet alleen communicatie óver inclusiviteit, maar communiceren op een inclusieve manier

Inclusief communiceren betekent niet alleen praten over inclusiviteit, maar ook op een inclusieve manier communiceren. Extern uitdragen wat intern ook benadrukt wordt. Inclusieve communicatie zit ook in inclusieve taal die onbewuste aannames niet onbedoeld versterkt.



De stijlguide van Women INC helpt bij het gebruiken van inclusieve taal. Een voorbeeld uit de stijlguide is:

Inclusief schrijven is het vermijden van termen waarmee een persoon vereenzelvigd met een beperking. Dus in plaats van: “De slechtziende” heb je het over “De slechtziende persoon”. ¹

Casus



Om de stappen van de handreiking meer in de praktijk te brengen volgt een casusomschrijving. De casus wordt omschreven via de stappen van de handreiking en het effect van het volgen en niet volgen van de stappen wordt zichtbaar. Hierdoor wordt praktisch zichtbaar wat het volgen van de stappen in deze handreiking, en dus van het hebben van een goed uitgebouwd GKND beleid, voor effect heeft.

Stappen handreiking:

Stap 1: Inclusiviteit als waarde

Stap 2: Van waarde naar plan van aanpak

Stap 3: Bewustwording en draagvlak

Stap 4: Vastleggen in werkwijze

Stap 5: Communicatie en uitdragen

Het verhaal:



Piet staat in het bestand als werkzoekende. In zijn digitale dossier staat dat hij 54 jaar is. Piet heeft lange tijd op een kantoor gewerkt, maar is door een reorganisatie zijn baan verloren. Verder is er weinig informatie beschikbaar over Piet. De consulent heeft een vacature als transporteur bij een keukenbedrijf. Hiervoor moeten de keukens ook uit de vrachtwagen bij mensen thuis worden afgeleverd. De werkgever zoekt mensen die fysiek sterk zijn, maar ook sociaal zijn zodat eventuele problemen soepel opgelost kunnen worden. De werkgever heeft ook aangegeven op zoek te zijn naar jonge medewerkers. Koppelt de consulent Piet aan de vacature van transporteur?

Het schema hieronder beschrijft de handelingen van de consulent in een organisatie zonder en met gebruik van de stappen in de handreiking.

	Met gebruik van de handreiking	Zonder gebruik van de handreiking
Stap 1	De organisatie heeft een effect gedefinieerd op basis van de waarde inclusiviteit. In werkblad 2 hebben zij als effect geformuleerd: “In onze organisatie benaderen wij mensen als individu en niet als groep”. En “We streven naar passende ondersteuning, waarbij de leefwereld en de mens centraal staat, niet het systeem”. De consulent is door deze effecten extra scherp op Piet als individuele casus.	De organisatie heeft geen duidelijke visie op inclusiviteit en een grote focus op snelle uitstroom. Door deze focus worden individuen snel gecategoriseerd in groepen, wat maatwerk in de weg staat. De consulent wil de vacature koppelen aan diegene in het bestand waar de consulent van verwacht dat die het snelst en best bij de vacature past. Deze koppeling is gebaseerd op een

	De consulent wil Piet koppelen aan de voor hem meest geschikte vacature. De consulent wil de vacature koppelen aan diegene in het bestand die er het meest geschikt voor is. Resultaat: De consulent nodigt Piet uit voor een gesprek om hem en zijn leefwereld beter te leren kennen.	aanname vanuit een beperkte set aan (digitale) informatie. De consulent schaart Piet in de categorie 50+ en koppelt hem standaard niet aan vacatures waar fysieke arbeid voor nodig is. Resultaat: Piet wordt niet benaderd voor de vacature.
Stap 2	Door een stakeholderanalyse is duidelijk geworden dat de organisatie een groot belang hecht aan uitstroom boven inclusiviteit. Dit heeft tot gevolg dat er, vanwege tijdgebrek, mismatches ontstaan tussen vacatures en kandidaten. Door de stakeholderanalyse is ook de rol van de consulent in het bereiken van GKND duidelijk geworden door hun inzicht in eigen aannames. (Werkblad 3). De nulmeting laat zien dat de organisatie initiatieven heeft op het gebied van diversiteit in nationaliteiten, maar geen initiatieven op het gebied van diversiteit in leeftijd.	Er is een focus op uitstroom in de organisatie. De rol van consulent wordt niet herkend. Daardoor is er ook geen zicht op de bestaande aannames bij de consulent. Resultaat: Piet wordt niet benaderd voor de vacature.
Stap 3	De consulent heeft een workshop gevolgd en is zich hierdoor meer bewust van het hebben van eigen onbewuste aannames en het effect voor het handelen hiervan. De consulent wil voor zichzelf duidelijk krijgen welke onbewuste aannames in het verhaal van Piet kunnen spelen en erkent de eigen rol hierin.	De consulent denkt zich bewust te zijn van het effect van eigen aannames en ziet eigen rol in bereiken van GKND niet. De consulent ziet leeftijd als arbeidsmarktrelevant en gaat er van uit dat de fysieke baan niet geschikt is voor (de leeftijd van) Piet. Resultaat: Piet wordt niet benaderd voor de vacature.
Stap 4	De consulent heeft voor het gesprek met Piet de aannamecheck gedaan (werkblad 7). Hier staat onder andere in:	In werkinstructie niet duidelijk opgenomen dat leeftijd niet standaard arbeidsmarktrelevant is.

		Wat weet ik	Wat heb ik ingevuld	Er is onvoldoende tijd en de focus ligt op uitstroom. Dat stimuleert handelen naar de eerste aanname.
	xxx			
	xxx			
	xxx			
	Leeftijd	54 jaar	Niet geschikt voor fysiek zwaar werk	De consulent durft niet in gesprek te gaan met de werkgever over de vereiste leeftijd genoemd door de werkgever. Het beeld heerst dat de gemeente de werkgever te vriend wil houden.
	xxx			
	Door deze invuloefening is een aanname zichtbaar geworden. De consulent heeft ruimte om in gesprek te gaan met Piet en zich bewust te zijn van de eerder gedane aannames. De organisatie heeft duidelijke afspraken over vereisten van werkgevers. De consulent durft in gesprek te gaan met de werkgever over de leeftijdsvereiste die de werkgever heeft gesteld.			
Stap 5	De ambassadeur had een vergelijkbare casus gedeeld in een nieuwsbrief. Hierdoor werd de consulent gemotiveerd om GKND mee te nemen in deze casus.			Er is geen communicatie over GKND. De consulent gaat ervan uit dat dat niet aan de orde is in deze casus.
Resultaat	Piet wordt gekoppeld aan de vacature en gaat aan de slag.			Piet wordt niet gekoppeld aan de vacature en gaat niet aan de slag. In plaats daarvan wordt Jordy, een 25-jarige werkzoekende benaderd.

Het verhaal vanuit Piet:



Piet is werkloos geworden op 54-jarige leeftijd. Hij heeft altijd een kantoorbaan gehad, maar ziet dat eigenlijk niet meer zitten. Hij wil graag iets actiefs doen. In zijn vrije tijd werkt Piet aan zijn boot en sport hij veel. Hij is op zoek naar een actieve baan, waar hij contact heeft met anderen en vindt het niet erg om fysiek actief te zijn.

Het verhaal van Jordy:



Jordy is een 25-jarige werkzoekende. Hij heeft een ICT-opleiding gedaan en zou graag in dit gebied gaan werken. Hij heeft geen overduidelijke fysieke beperking waarover iets in zijn dossier staat. Hoewel Jordy op het eerste gezicht een geschikte kandidaat is, is hij erg onhandig en laat hij alles uit zijn handen vallen.

Nabespreking:

Zonder gebruik van de handreiking had de consulent de vacature gekoppeld aan Jordy en niet aan Piet, terwijl Piet wel geschikt is voor de vacature en Jordy niet. Zonder GKND heeft leeftijd de bepalende factor gespeeld in het plaatsen van Jordy. Dit leek de gemakkelijkste weg. Wanneer er dieper wordt gekeken bleek Piet de betere optie.

Begrippenlijst

GKND	Gelijke Kansen en Non-Discriminatie
Inclusief Werken	Zorgen dat iedereen, ongeacht de verschillende achtergronden, gelijkwaardig meetelt en meedoet. Door divers en inclusief te werken wordt uitsluiting voorkomen en ontvangen inwoners de dienstverlening die bij hen past. Het bevorderen van GKND betekent divers en inclusief werken.
Inclusief Communiceren	Communicatie die zoveel mogelijk mensen probeert te bereiken en te betrekken, waarbij toegankelijkheid, herkenning en begrip worden nagestreefd en waarvan het resultaat leidt tot positieve communicatie, vrij van stereotypen (Hanan Challouki, Inclusieve communicatie, 2021).
Inclusieve Organisatie	Een omgeving waarin elk individu of elke groep wordt gerespecteerd, ondersteund, gehoord en gewaardeerd en zich welkom voelt
Diversiteit	Diversiteit gaat over verschillen die we met elkaar ervaren, zoals: huidskleur, geslacht, gender, religie, cultuur, karakter en politiek.
Cultuur	Een cultuur is een groep mensen met dezelfde waarden, normen en gewoonten.
Lokale Inclusie Agenda	Gemeenten zijn verplicht om een Lokale Inclusie Agenda (LIA) op te stellen. Hierin geven zij aan zij de samenleving toegankelijker gaan maken.
Stakeholdersanalyse	Met een stakeholdersanalyse breng je de belanghebbenden en hun belangen in beeld en kijk je hoe je hier het beste mee om kunt gaan.

Colofon

Dit rapport is geschreven door Stimulansz in opdracht van en in samenwerking met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Auteurs

Bibian Ogier
Gerrit van Romunde

Redactie

Annelien Tienstra

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Koen van den Buuse
kvdbuuse@minszw.nl
Hanane Jiyounh
hijounh@minszw.nl
www.uitvoeringvanbeleidszw.nl

Stimulansz

info@stimulansz.nl
030 298 2800
www.stimulansz.nl

Over Stimulansz

Stimulansz is kennis- en adviespartner van gemeenten en levert praktische oplossingen die écht werken. We vertalen de theorie van wet- en regelgeving naar de werkvloer, waarbij we laten zien dat er meer mogelijk is in de regelgeving dan vaak wordt gedacht.

We adviseren en trainen beleidsmedewerkers, klantmanagers en andere professionals en doen dat met veel enthousiasme en betrokkenheid en vanuit een grote kennis van de praktijk. En we helpen mee aan het verbeteren van de bedrijfsvoering van uw organisatie.

Zo zit Stimulansz in het hart van alle werkprocessen met als doel de dienstverlening van gemeenten in het sociaal domein beter, en daarmee het leven van mensen die afhankelijk zijn van die dienstverlening, een stuk makkelijker te maken.

Benieuwd wat Stimulansz nog meer te bieden heeft?

Ga naar www.stimulansz.nl voor meer trainingen, kennis en advies.

Volg ons ook op social media:

