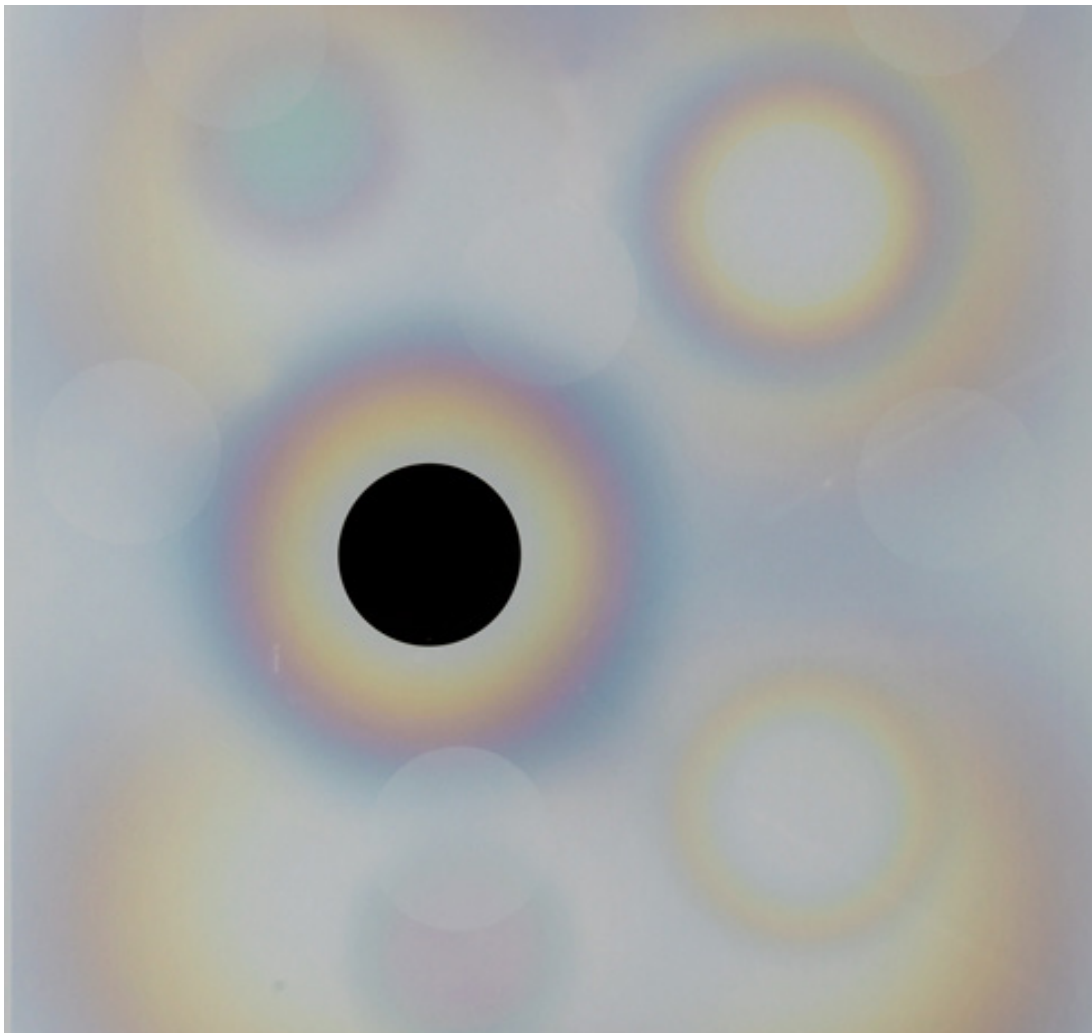


# Inclusie start met ons allemaal!



---

**Inclusie van diversiteit binnen de provinciale sector**

# Inhoud

Leeswijzer	3
1 Waaron deze webinars?	4
2. De oogst aan inzichten uit de webinars	6
3 Vooruitblik : Onze aanbevelingen en adviezen	9
Bijlage 1 Handreiking voor de uitvoering van de top 3 aanbevelingen	12
Bijlage 2 Spoken word van Atta de Tolk	13

# Leeswijzer

Inclusie startte met ons via een reeks van vier webinars in het voorjaar van 2021. Deze webinars stonden in het teken van “Inclusie van diversiteit binnen de provinciale organisatie”. De organisatie van deze webinars lag in handen van collega’s uit vijf provincies: Marian Wever (senior beleidsadviseur HRM pr. Groningen), Connie Taris-Hoes (senior beleidsadviseur P&O adviseur pr. Overijssel), Marijn Jansen (beleidsadviseur pr. Zuid-Holland), Luuke Schmidt (Trainee bij P&O pr. Limburg) en Samira Barari (jurist, OR-lid pr. Gelderland en projectleider van dit project).

De projectgroep geeft in dit rapport een impressie van de webinars, de oogst uit die sessies en de daaruit volgende aanbevelingen en adviezen.

## Korte impressie van de 4 webinars

Het doel van deze webinars was om meer aandacht, bewustwording en urgentiebesef te creëren rondom thema diversiteit en inclusie.

We hebben in de eerste drie maanden van het project veel met elkaar gesproken over de vorm en inhoud van de webinars. Bij de keuze voor de sprekers, de filmfragmenten en de moderator stonden we telkens stil bij wat dit thema kenmerkt. Inclusie is nooit af en het zit vol ongemak, imperfecties, persoonlijke verhalen en ervaringen. Deze aspecten wilden we een plek geven. Onze insteek was eerst educatie, dan urgentiebesef, vervolgens inspiratie en tot slot wat nog meer nodig is. Volgens deze lijn richtten we de webinars in, elk met een andere focus, maar samen een mooi geheel.

Tijdens de eerste sessie stond educatie centraal en het ging over bewustwording en uitsluitingsmechanismen. Exclusie gaat immers van nature maar inclusie is te leren. De tweede sessie stond in het teken van urgentiebesef, wat levert inclusie ons op? In de derde sessie keken we de kunst af bij een rolmodel en andere organisaties die koploper zijn op het gebied van diversiteit en inclusie. In die sessie vertelde ook Diversiteit in Bedrijf wat zij qua ondersteuning bieden aan organisaties die met dit thema aan de slag gaan. De laatste sessie ging over het benoemen van het ongemak, de functie van de stoorzenders en het ontbrekende element in dit traject: gelijkwaardigheid. We stonden stil bij wat nog meer nodig is om inclusie te laten slagen.

## Een bundel van inzichten en aanbevelingen

Gedurende dit traject hebben we mooie gesprekken gevoerd met de experts, ervaringsdeskundigen en onze eigen collega’s. De mooie inzichten willen we breder delen met de opdrachtgevers en onze collega’s binnen de provinciale organisaties. Dit rapport is een bundeling van onze inzichten uit dit project, de best practices van de organisaties die we spraken, de verschillende publicaties rondom dit thema en de inzichten en wensen die collega’s (gevraagd en ongevraagd) met ons deelden. Er is zoveel meer aan inzichten en aanbevelingen en actualiteiten kunnen zorgen voor andere prioritering en wellicht aanpassing. Met dit rapport geven we adviezen en aanbevelingen die in onze visie recht doen aan de actualiteiten en op verschillende (organisatie)niveaus kunnen worden toegepast.

**‘De overheid en haar inclusief beleid kan pas zorgen voor gelijkwaardigheid  
Wanneer we leren te handelen vanuit medemenselijkheid’**

# 1 Waarom deze webinars?

## **Inclusie van diversiteit, is het een pré in deze tijd?**

Diversiteit en inclusie zijn wereldwijd actuele thema's, zeker sinds de gebeurtenissen in 2020.

Van 'Black Lives Matter' demonstraties tot de Toeslagen affaire, de documentaire 'de klassen' die klassen- en kansenongelijkheid in beeld bracht en COVID-19 met alle gevolgen van dien. De noodzaak van bewustwording en urgentie van inclusie werd in één klap duidelijk.

**'Als PWC diversiteit kan inzetten en succesvol kan zijn  
Dan zal het glas voor de overheid ook halfvol zijn  
Want het begint vaak met die ene stap  
Die opdracht, voor die ene themadag'**

Onze samenleving vergrijsst en verkleurt tegelijk. Leeftijdsopbouw en etnische achtergrond zijn daar voorbeelden van. Daarnaast zijn onderwerpen als participatie van mensen met fysieke en/of mentale uitdagingen en het debat over genderneutraliteit en gendergelijkwaardigheid nog altijd zeer actueel. De recente maatschappelijke debatten over institutioneel racisme en een onbetrouwbare overheid zorgen er ook nog eens voor dat dit thema actueel blijft. Wie zich in deze debatten verdiept, ziet dat de kern van de discussie vaak over gelijkwaardigheid gaat. Mensen willen gezien en gehoord worden voor wie ze zijn, wat ze kunnen toevoegen met hun talenten en niet voor wat ze niet zijn of kunnen<sup>1</sup>. Ze willen meedoen en meebeslissen. En toch blijft het lastig omdat lang niet iedereen persoonlijk ervaart wat de gevolgen zijn van het gebrek aan diversiteit en inclusie. Het is dus zaak om per individu, team en organisatie op zoek te gaan naar voorbeelden die duidelijk maken wat de noodzaak is om meer inclusief te worden. De vraag gaat dan ook vaak over hoe je dat bereikt en wanneer je het goed hebt gedaan. Een ding is helder: inclusie van diversiteit vanuit medemenselijkheid en gelijkwaardigheid is nu urgenter dan ooit.

## **7 vinkjes van Joris Luyendijk**

Volgens Luyendijk – antropoloog, journalist – ervaren mensen met de 7 vinkjes geen gevoel van exclusie en discriminatie.

Je behaalt deze 'zeven vinkjes' als je een witte, hoogopgeleide, ABN-sprekende, hetero man bent, met hoogopgeleide ouders en woonachtig bent in de Randstad. Slechts zo'n 3% van de bevolking heeft deze 7 vinkjes maar deze groep vormt sinds het begin van deze eeuw de onomstotelijke bovenlaag van de samenleving en positioneert zich als de elite. Door hun monopolie op wat gezien wordt als de 'standaard', zijn ze ondiscrimineerbaar. Ze liggen mijnenver voor op de rest van de maatschappij en plaatsen daarmee de 'andere' 97% van de bevolking in de groep 'minderheden'.

<sup>1</sup> 'Als je altijd 'de ander' bent, krijg je een lager zelfbeeld van jezelf en je gaat je anders voordoen dan je eigenlijk bent. Gebrek aan inclusie geeft sociale druk en ongelijkwaardigheid.' Atta.

**'Wie initiatief zaait,  
zal verandering oogsten.'** (Loesje)

## **Belang van diversiteit binnen de provinciale sector**

De urgentie van deze thema's is ook bij de provinciale sector doorgedrongen. De CAO-partners spraken bij de totstandkoming van de CAO voor 2017-2018 zich uit over het belang van diversiteit binnen de provinciale sector. Met hoofdstuk 7 en 8 van de CAO 2017-2018 lag er een ambitie voor de provincies ten aanzien van diversiteit en inclusief werkgeverschap. Om deze ambitie tot uitvoering te brengen, spraken de partners af om een landelijke themadag te organiseren waarop alle organisaties gezamenlijk dit thema kunnen verkennen. Hiertoe werd een werkgroep geformeerd waarin verschillende provincies werden vertegenwoordigd.

**DCMR**  
A&O Fonds Provincies  
OV Bureau Groningen Drenthe  
Recreatie Noordholland NV  
Provincie Noord-Holland Omgevingsdienst Noorzeekanaalgebied  
**Goois Natuur Reservaat RUD Utrecht**  
Provincie Gelderland Monumentenwacht Gelderland  
**Waarderingskamer** Recreatieschap Hitland  
Recreatie Midden-Nederland  
Stichting Monumentenwacht Limburg **Zeeuws Museum** Provincie Groningen  
Gemeenschappelijke Regeling Regionale Uitvoeringsdienst Zeeland  
**Fries Historisch en Letterkundig Museum Tresoar**  
Provincie Utrecht **Erfgoed Zeeland** Gemeenschappelijke Regeling Brabants Historisch Informatie Centrum  
Stichting Roosevelt Institute for American Studies **Prolander** Provincie Flevoland  
**SNN IPO** Provincie Overijssel **Waddenfonds** Provincie Zuid-Holland  
Provincie Drenthe **Recreatieschap Marrekrite**  
Stichting Monumentenwacht Noord-Brabant Provincie Fryslân

Aanvankelijk zou deze themadag in november 2020 plaatsvinden maar door de COVID-19 maatregelen is deze dag omgezet in vier afzonderlijke webinars die verspreid in de periode januari tot en met maart 2021 werden georganiseerd. Per 1 januari 2020 sloten nog 24 organisaties zich aan bij de cao voor de provincies. De webinars werden vanuit het Huis der Provincie in Arnhem live gestreamd voor alle medewerkers van de 36 organisaties die de provinciale sector vormen. Door de sessies voor iedereen uit deze organisaties toegankelijk te maken, wilden we laten zien dat inclusie van ons allemaal is en met ons allemaal start. Ongeacht je rol of je functie.

## 2 De oogst aan inzichten uit de webinars

### **Inclusie start met ons allemaal**

Het belangrijkste inzicht dat we hebben gekregen is dat inclusie start met ons allemaal. Het werkt alleen als iedereen bereid is om zijn of haar eigen blinde vlekken en bewuste en onbewuste vooroordelen te onderzoeken en daarvan te leren. Zelfonderzoek en bewust zijn van ons eigen vermogen en onvermogen en daar waar nodig versterking organiseren. Dit is een kwestie van willen en doen. Een kwestie van een inclusieve benadering en om dat te kunnen bieden, moeten we ons blijvend inzetten. Je hebt elkaar nodig om elkaars blinde vlekken te kunnen ontdekken. In je eentje ben je immers niet in staat om oog te hebben voor iedereen.

### **Verskil tussen diversiteit en inclusie**

Diversiteit en inclusie zijn twee verschillende zaken die met elkaar verbonden zijn. Diversiteit gaat over alle mogelijke verschillen tussen mensen onderling. Soms zijn deze verschillen zichtbaar, zoals leeftijd, geslacht of huidskleur. Soms zijn ze minder duidelijk: bijvoorbeeld geloofsovertuiging, maar ook competenties en persoonlijke voorkeuren zoals leerstijl of een talent. Diversiteit gaat om de vertegenwoordiging van al deze kenmerken in een groep. Inclusie daarentegen, gaat over hoe er met die verschillen wordt omgegaan en of die verschillen er mogen zijn.

Een inclusieve organisatie maakt zo goed mogelijk gebruik van de diverse talenten en vermogens in de eigen organisatie en op de arbeidsmarkt. In een inclusieve werkomgeving komen alle werknemers tot hun recht, ongeacht hun leeftijd, levensfase, functieverblijfsduur, arbeidsvermogen, geslacht of herkomst. Alle medewerkers worden gerespecteerd. Verschillen worden gewaardeerd, want ze zorgen voor verschillende inzichten, ze innoveren en verrijken de besluitvorming.

### **Inclusief denken en doen in de hele keten**

Investeren in inclusie van diversiteit brengt simpelweg verbeteringen met zich mee. Zo beschikken heterogene groepen vaak over een meer creatieve denkkracht en handelingsperspectieven t.o.v. homogene groepen. Daarom is het belangrijk om het werving- en selectiebeleid inclusief in te richten om daarmee het potentieel aan talenten op de arbeidsmarkt maximaal in zicht te krijgen. Om te kunnen selecteren zonder vooroordelen is een inclusieve manier van denken en handelen cruciaal. En een divers team aan professionals is gebaat bij inclusieve leiders en een inclusieve cultuur. Immers, wanneer werknemers zich niet geaccepteerd en niet veilig voelen, kan dit resulteren in onvrede en zelfs ziekte. Dit leidt tot kosten, een negatief werkgeversimago en het kan er zelfs toe leiden dat goed functionerende werknemers de organisatie verlaten bij gebrek aan een gevoel van veiligheid en/of acceptatie. Op dat moment is het aanstellen van medewerkers met uiteenlopende achtergronden niet genoeg, want de verschillen tussen hen worden kennelijk nauwelijks benut en een inclusieve cultuur is kennelijk ver te zoeken. Wat kan helpen is het serieus nemen van deze signalen en inzetten op effectieve interventies. Daarnaast is het essentieel om te zorgen voor een veilig klimaat waarin gebrek van inclusie bespreekbaar kan worden gemaakt. Inclusief denken en doen is een blijvend proces en gaat over de hele keten. Dat betekent educatie van medewerkers, van de uitvoerende functies tot aan de management functies.

## **Inclusieve manier van denken en handelen cruciaal voor ambtenaar**

We zijn allemaal individuen met ieder een eigen kijk op zaken en een eigen voorkeur voor aanpak. Bewust zijn van je eigen voorkeuren en patronen is belangrijk, vooral als ambtenaar in een overheidsorganisatie. Inspelen op maatschappelijke actualiteiten en daar beleid voor formuleren, kan niet zonder in verbinding te staan met die maatschappij. Om die verbinding te maken, moeten we op zijn minst een weerspiegeling zijn van die maatschappij. Een overheidsorganisatie die investeert in diversiteit en inclusief denken en doen uitdraagt, is in staat beleid te maken dat het beste aansluit bij de maatschappij die zij bedient.

## **Heb oog voor je professionals en de voorvechters**

Het gesprek over gelijkwaardigheid, diversiteit en inclusie brengt vaak met zich mee dat het mensen raakt. Het gaat immers over medemenselijkheid en over de vraag of jij dat ook hebt en uitdraagt. We zijn het 'ontleerd' om te voelen en we bagatelliseren en rationaliseren vaak onderwerpen die de moraliteit ter discussie stellen. En diegenen die dat doen, als opdrachtnemer, ambassadeur of voorvechter, trekken zich soms terug van hun taak of opdracht. Ze voelen zich vaak een roepende in de woestijn. Dit heeft te maken met dat het onderwerp soms te dichtbij komt. Er is vaak veel weerstand, weinig urgentiebesef en negativiteit rond dit thema en je moet daarom stevig in je schoenen staan om hier mee om te gaan. Deze professionals worden in sommige gevallen niet serieus genomen, krijgen onvoldoende steun, worden gezien als stoorzenders en moeten soms heftige reacties zien te verwerken. Als management van de organisatie moet je dit serieus nemen. Zorg en nazorg voor voorvechters en de mensen die vastlopen is daarom cruciaal. Daarbij helpt het om ons ervan bewust te zijn dat bij bewustwording en cultuurverandering (op deze thema's) een lange adem, 'heeltijd' en pijn onvermijdelijk is.

## **Inclusie is net een spier die je moet blijven trainen**

Er zijn de afgelopen jaren veel positieve veranderingen te zien op het gebied van diversiteit en inclusie. Het blijft echter een kwetsbaar onderwerp. Diversiteit en inclusie zijn ook vaak onderhevig aan wat er gebeurt in de samenleving en het onderwerp kan ondergesneeuwd raken door allerlei factoren zoals de COVID-19 en de lockdown. Het risico is dat we ongelijkwaardigheid uit het oog verliezen maar de kunst is om hier alert op te blijven. We moeten meer praten over gelijkwaardigheid i.p.v. alleen over diversiteit en inclusie en ervoor waken dat inclusie niet een trend en een soort hol begrip wordt, maar dat het onze manier van denken en doen wordt: een leefwijze.

Ook op organisatieniveau is empathie en aandacht voor elkaar essentieel voor gelijkwaardigheid en inclusie. Het gaat niet alleen om de cijfers en aantallen, maar het gaat vooral om de mens daarachter en wat diegene meebrengt. Dat moet nog dalen in de organisaties om daar een succes van te maken. En dat is te bereiken, maar dat vraagt om elke dag oefenen en doen. Inclusie leent zich niet voor een projectmatige aanpak. Het is geen project met een begin en een einde, het is een continu proces.

## **Vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van menselijk kapitaal**

Investeren in vitaliteit van de medewerkers, erkennen van hun kwaliteiten en die ruimte geven om tot bloei te komen, draagt bij aan hun duurzame inzetbaarheid. Dit geldt voor collega's in alle levensfasen en collega's die wegens een tijdelijke situatie of blijvend, een mentale of fysieke uitdaging te verwerken hebben. Oog hebben voor deze collega's - niet alleen vanuit ARBO wetgeving gezien - en zorgen dat ze goed kunnen blijven participeren en doorgroeien, is investeren in inclusie.

Collega Gert Jan Tempelman gaf een mooi pleidooi en vroeg de provinciale organisaties zich blijvend in te zetten voor collega's uit de Participatiewet, om deze mensen duurzaam inzetbaar te houden. Dit geeft zoveel meerwaarde en werkplezier voor zowel de mensen als de organisaties.

### **Laat je begeleiden bij je missie op Diversiteit en Inclusie (D&I) en onderteken het Charter Diversiteit!**

De organisaties die inclusiever willen worden en bewustwording over gelijkwaardigheid op de werkvloer willen stimuleren, kunnen het Charter Diversiteit tekenen. Het Charter is een kosteloze intentieverklaring met een inspanningsverplichting. Organisaties die tekenen moeten binnen 6 maanden een plan van aanpak inleveren. Dit plan helpt om D&I breed in de organisatie te beleggen. Team Diversiteit in Bedrijf, onderdeel van de Sociaal Economische Raad (SER), voert het Charter uit en ondersteunt de organisaties bij het bepalen van doelen en aanpak, het formuleren van beleid en monitoring van de resultaten. Diversiteit in Bedrijf verwerkt de verzamelde kennis in kennisdocumenten die voor de ondertekenaars beschikbaar worden gesteld.

Het ondertekenen van de Charter geeft een stevig signaal naar de maatschappij en naar de eigen organisatie. Door het ondertekenen van de Charter geeft de organisatie aan zich te committeren aan een blijvende aanpak van inclusie van diversiteit.



## 3 Vooruitblik: Onze aanbevelingen en adviezen

Experts zijn het unaniem met elkaar eens dat investeren in diversiteit en inclusie geen project is, maar een 'continu proces'. Eén training is niet genoeg en een reeks van trainingen ook niet. Inclusie vraagt om continue aandacht en een verandering van denken en doen en daarmee verandering van houding, gedrag en cultuur. Die inclusieve manier van denken en doen begint door te luisteren op een waardevrije manier. Niet uitgaan van wat je denkt te weten - je referentiekader - maar opnieuw en open een gesprek in gaan en de noodzaak van inclusief denken en doen zelf ontdekken.

**‘Wil je inclusie bevorderen, dan moet je het gewoon organiseren! Stevig, blijvend en integraal.’**

(Samira Barari)

Zoals eerder gezegd, niet iedereen heeft ervaring met exclusie. De noodzaak van diversiteit en inclusie is dan niet uit eigen ervaring bij die persoon aanwezig. Hoe krijg je de individuen (in je organisatie) in beweging? Wat is de juiste aanpak voor een verandering in gedrag om te komen tot een inclusieve cultuur? Het kan helpen om inclusie van diversiteit volgens de ADKAR methode aan te pakken. Deze methode beschrijft dat voor een verandering – en we concludeerden hiervoor dat inclusie een verandering is - vijf elementen cruciaal zijn: Bewustzijn (Awareness), Verlangen (Desire), Besef (Knowledge), Vermogen (Ability), Bekrachtiging (Reinforcement).

### ADKAR

Medewerkers moeten bewust worden van de noodzaak van de verandering en het verlangen krijgen om deel te nemen aan de verandering en het volledig te ondersteunen. Door kennis van het veranderingsproces wordt het voor medewerkers duidelijk wat het (eind)doel is van de verandering. Door het vermogen om nieuwe vaardigheden te leren en aan te sturen op ander gedrag, wordt de verandering beter geaccepteerd. Door de verandering te bekrachtigen, is het voor alle medewerkers duidelijk dat er geen weg meer terug is.

### Onze aanbevelingen op verschillende niveaus:

#### Aanbevelingen voor CAO onderhandelaars

- Zorg voor een goede positionering van het thema diversiteit en inclusie in de CAO. Enerzijds door een stevige definiëring van dit thema, inclusief de missie, doelen en voor zover mogelijk de maatregelen. Anderzijds door verankering van enkele rollen zoals het aanwijzen van een landelijke D&I coördinator, een landelijke D&I werkgroep en een D&I functionaris per organisatie.

- Stimuleer de afzonderlijke organisaties om het Charter Diversiteit in Bedrijf te ondertekenen. Wij adviseren dit vanuit het Interprovinciaal Orgaan Provincies (IPO) te coördineren. Stel een coördinator aan die bij Diversiteit in Bedrijf en de (provinciale) organisaties die reeds hebben ondertekend, een verkenning gaat doen. Geef die coördinator de opdracht om op basis van die verkenning de organisaties te adviseren en begeleiden bij de ondertekening.
- Organiseer minimaal jaarlijks een landelijk inclusiefestival voor alle organisaties die bij de provinciale CAO aangesloten zijn. Bijvoorbeeld op de landelijke Diversity Day, op de eerste dinsdag van oktober.

## ‘Alles wat je aandacht geeft, groeit.’ (Marian Wever)

### Aanbevelingen op organisatieniveau

- Inclusie is geen project maar een continu proces. Introduceer een programma D&I, onder de directe aansturing van de directie met de opdracht om dit thema stevig, blijvend en integraal aan te pakken.<sup>2</sup>
- Formuleer een duidelijke visie op inclusie en stel duidelijke doelen vast hoe jouw organisatie dat gaat realiseren. Maak dit congruent met je Strategische Personeelsbeleid en je Strategische Personeelsplanning (SPP).
- Maak de interne aanpak en het beleid congruent met de externe aanpak en het beleid. Creëer overlegverbanden en overleg regelmatig met de teams die – intern en extern – op aanpalende thema’s en beleidsvelden werken. Denk aan integriteit en weerbaarheid, duurzame inzetbaarheidbeleid, talentmanagement, maatschappelijk verantwoord inkoopbeleid, communicatie, leefbaarheid/sociaal domein, onderwijs & arbeidsmarkt.
- Investeer in een inclusieve cultuur door stil te staan bij de verschillende aspecten van diversiteit. Organiseer trajecten om bewustzijn te vergroten.
- Verrijk jezelf met nieuwe inzichten. Stel middelen beschikbaar om externe kennisinstellingen te consulteren en betrek je eigen medewerkers bij het bedenken en uitvoeren van de initiatieven.
- Meten is weten. Zet regelmatig enquêtes uit die de medewerkers bevragen over thema’s als inclusie, integriteit, weerbaarheid, gelijkwaardigheid en veiligheid.
- Organiseer dialoogsessies voor de teams om bewustwording op thema’s inclusie, diversiteit en gelijkwaardigheid te vergroten.

### Aanbevelingen voor de P&O afdelingen

- Screen je werving- en selectiebeleid en maak het beleid inclusief. Waar zitten de uitsluitingsmechanismen? Wordt in het beleid evenveel rekening gehouden met In-, door- en uitstroom voor alle doelgroepen? Speelt het beleid in op de maatschappelijke actualiteiten?
- Luister naar je professionals! Onderzoek waar ‘de sticky floors’, ‘de glazenplafonds’ en ‘de betonnen muren’ zitten. Creëer talentprogramma’s om specifieke groepen – al dan niet tijdelijk – impuls te geven voor instroom en doorstroom.
- Meten is weten! De provinciale organisaties zijn aantrekkelijke werkgevers. Wat maakt het dat medewerkers uit eigen beweging vertrekken? Voer exitgesprekken en onderzoek wat je te verbeteren hebt naar aanleiding van die redenen.
- Maak je aantrekkelijk voor de arbeidsmarkt! Investeer in arbeidsmarkt-communicatie. Laat op je eigen website en de gezamenlijke platforms in woord en beeld zien dat de organisatie staat voor diversiteit en inclusie. Maak je vacatureteksten inclusief, vermijd daarin intern jargon en zoek niet naar het schaap met vijf poten. Zoek naar een balans in feminiene en masculiene woorden en competenties zodat een grotere groep zich uitgenodigd voelt om te reageren. Wees realistisch bij het vragen van ervaring; is het ook mogelijk om in die rol te groeien? Benoem in je advertentie wat jouw organisatie inclusief maakt: het aanbod van je eigen catering, de rust-, gebeds- en kolfruintes in je gebouwen en de activiteiten vanuit je interne personeelsverenigingen.

<sup>2</sup> ‘Inclusie is een diepgeworteld probleem, een proces van volhouden, durven schuren en ongemak aangaan. En gelijkwaardigheid is de sleutel.’ Zoë Papaikonomou

- Een inclusief werving- en selectiebeleid en een inclusief geschreven vacaturetekst is een eerste stap, maar dat is niet voldoende. Zorg dat de screening en gesprekvoering net zo inclusief verlopen. Selecteren op basis van een klik gebeurt al in de eerste seconden van het gesprek. Weest daar alert op. Kijk naar wat de opdracht, de rol en het team nodig heeft en selecteer een kandidaat die daarvoor geschikt is. Zorg dat de HR-adviseurs en de HR-managers getraind worden in trainingen zoals ‘Selecteren zonder vooroordelen’ en ‘Inclusief leiderschap’.

#### **Aanbevelingen voor de afdeling communicatie**

- Investeer in trainingen en trajecten die gaan over inclusieve taal en inclusief communiceren en bied alle medewerkers een aangepaste training aan.
- Gebruik in je visuele berichtgeving beeldmateriaal dat dit thema en de huidige populatie van de maatschappij representeert en daarmee aanspreekt. Maak je berichtgeving voor verschillende doelgroepen toegankelijk. Denk aan mensen die de Nederlandse taal op een ander niveau beheersen en mensen met audiovisuele uitdagingen.

#### **Aanbevelingen voor de facilitaire dienstverlening**

- Scan je dienstverlening op inclusiviteit: zijn de gebouwen en de afzonderlijke ruimtes rolstoel toegankelijk? Heb je een (separate) kolfruimte, een rust-, meditatie- en/of gebedsruimte? Heb je gender neutrale toiletten, spraak begeleiding in de liften en reliëfpaden voor collega’s en bezoekers met visuele uitdagingen? Houd bij het bieden van consumptie rekening met vegetariërs, veganisten, allergieën en halalvlees. En het belangrijkste: bevrage je medewerkers wat hun behoeftes zijn zodat de dienstverlening zoveel mogelijk daarop aansluit.

**‘Om inclusie van diversiteit te bevorderen, moet je iets van activisme hebben.’ Esther Mollema**

#### **Aanbevelingen voor individu**

- Educate yourself, want inclusie start met elk individu. Ontdek waar jouw bewuste en onbewuste vooroordelen liggen en welke patronen, uitsluitingsmechanismen en normen jij in stand houdt.
- Zonder wrijving geen glans en voor niets gaat de zon op! Accepteer de oncomfortabele confrontatie en onderzoek in welke kleine acties jij de status quo kunt doorbreken.
- Voor inclusie is inleving- en verplaatsingsvermogen nodig. Besluit niet voor de ander, maar vraag wat de ander nodig heeft om mee te kunnen doen. Verdiep je in de geschiedenis en de actualiteiten en sta stil bij de taal en de woorden die je gebruikt. Want taal kan uitsluiting in de hand werken. Denk aan wat de term “mensen met een beperking” doet. Een mooi alternatief zou zijn: “mensen met een fysieke of mentale uitdaging”. Ga een gesprek in en luister op een waardevrije manier.
- Gebruik je privileges om de ander verder te brengen en moedig anderen om hetzelfde te doen. Word sponsor van iemand. Committeer je aan iemands ontwikkeling en zet je kennis, je positie en je netwerk in om een ander verder te brengen.

**‘Ben je bewust of onbewust, dat je bezig bent is een feit  
Als je zegt dat je erin gelooft, waar zit jij dan in de strijd?’**

# Bijlage 1

## Handreiking voor de uitvoering van de top 3 aanbevelingen

### 1 Een landelijk coördinatieteam

Richt een landelijke IPO werkgroep in en geef deze werkgroep de opdracht om te zoeken naar mogelijkheden voor integrale aanpak van dit thema met aanpalende thema's zoals integriteit, participatiebanen en duurzame inzetbaarheid. Deze werkgroep kan als een kennisbank fungeren, actualiteiten volgen en aan de hand daarvan initiatieven creëren en aandragen. Geef de werkgroep de opdracht om dit thema gedurende het hele jaar op de agenda te houden, door op minimaal één moment in het jaar een landelijke inclusie kennisfestival te organiseren. Geef de werkgroep de opdracht om de ondertekening van de Charter aan te jagen, te coördineren en te organiseren.

Het huidige projectteam wil graag hier een rol in spelen.

### 2 Een programma D&I met een duidelijke opdracht, intrinsiek gemotiveerde mensen, middelen en mandaat

Inclusie is geen project maar een continu proces. Introduceer een programma D&I, onder de directe aansturing van de directie met de opdracht om dit thema stevig, blijvend en integraal aan te pakken.

Uit ervaringen van diverse organisaties die diversiteit en inclusie succesvol hebben aangepakt, blijkt dat de borging in handen is van een stevige eigenaar met een duidelijke taak en opdracht, vaak onder de directe aansturing van de directie. Je ziet bij thema's zoals de garantiebannen en de levensfaseambassadeurs dat de uitvoering gebaat is bij het benoemen van een functionaris. Dit komt mede door een duidelijke bemensing en inbedding in de provinciale organisaties als van de uitwerking in de CAO.

Wat wij concreet aanbevelen is het introduceren van een programma diversiteit en inclusie - al dan niet als een CAO opdracht - met een programmamanager en een projectteam.

Inclusie krijgt pas betekenis als er sprake is van een heterogene groep: diversiteit. Zorg daarom voor een team van professionals dat intrinsiek gemotiveerd is op dit thema en zelf een aspect van diversiteit representeert. Creëer dus naast het formeel programmateam een team met collega's uit de hele organisatie. Dat zorgt voor meer draagvlak en verspreiding van je missie in de organisatie. Het heeft onze sterke voorkeur dit programma juist niet onder de afdeling P&O te positioneren, omdat inclusie van diversiteit meer is dan de HR-instrumentaria. Het vraagt om een cultuur- en gedragsverandering en om een integrale en programmatische aanpak. En dat kan naar ons oordeel het beste plaatsvinden vanuit een autonoom programma naast alle andere afdelingen en programma's.

### 3 Investeer in een inclusieve cultuur d.m.v. een inclusiekalender

Investeer in een inclusieve cultuur door stil te staan bij de verschillende aspecten van diversiteit. Houd dit thema gedurende het hele jaar levend; een instrument dat hierbij kan helpen is een inclusiekalender. Vorm een groep collega's uit alle lagen van de organisatie die intrinsiek gemotiveerd is en een aspect van diversiteit representeert. Geef deze groep uren en middelen en de opdracht om aan de hand van een jaarplan gedurende het jaar activiteiten te organiseren die de verschillende thema's en aspecten van diversiteit belichten.

# Bijlage 2

## Spoken word van Atta de Tolk

### **De overheid en haar inclusief beleid kan pas zorgen voor gelijkwaardigheid Wanneer we leren te handelen vanuit medemenselijkheid**

Atta was te gast bij de afsluitende sessie  
Waar de diversiteitsontwikkeling hoort tot de intentie  
Diversiteit, inclusief inclusie  
Zorgen soms voor ongemak maar hopelijk voor fusie

Van de andere sessies mogen we de sfeer niet vergeten  
Want alle sprekers zijn uitgenodigd met een reden  
De reden dat redelijkheid bloeit, stemt ons tevreden  
En waar een wil is zijn meerdere wegen

Roots hebben veel mensen van zo veel goeds verzekerd  
En ieder beslist eigen grenzen, al vinden anderen dat overdreven

We hebben het over omgang en houding  
Een confrontatie waar je wordt uitgesloten en je voelt je als eenling  
Waar je niet mag zijn wie je bent, zonder je eigen mening  
Dat komt te vaak voor en zorgt onderhand voor frustratie en verveling

Onze eigen blinde vlekken nemen we voor lief  
En mensen die lijken te verschillen, daarvan killen we hun perspectief

Doe je ogen dicht en voel vaker met je voelspriet  
Als een bekende TV-show, "doet die het of doet die het niet"

Laten we nadenken en blijven doordenken  
Waarom zien we anders denkenden als stoorzenders?  
We willen verandering en dat vraagt om een houding  
Dus wees flexibeler en strek je uit als bij een wandeling

Eigenlijk is het succesvol als je net een beetje pijn ervaart  
Inclusie is geen project met een kop en een staart  
Het is een oneindige strijd, maar zeker de battle waard

We willen verandering maar willen geen risico lopen  
Moedig spreken zonder op eieren te lopen  
Als iedereen belooft zijn uiterste best te doen  
Kunnen resultaten worden geboekt en pijnpunten worden benoemd

Als PWC diversiteit kan inzetten en succesvol kan zijn  
Dan zal het glas voor de overheid ook halfvol zijn  
Want het begint vaak met die ene stap  
die opdracht, voor die ene themadag

Maar deze reis vergt enorm veel geduld  
Blijf moedig je mag de hoop niet verliezen

Ongemakkelijke blikken zullen er altijd zijn  
Maar op een dag zal die schreeuwer in de woestijn  
De oprichter van die nieuwe oase zijn

Het mag geen holle kies worden die we met loze praatjes vullen  
Dat we twifelen aan gevoelens en dat de cijfers de norm worden  
Praatjes vullen immers geen gaatjes, de koek is op nou  
Zet inclusie niet uit tijdens de Lockdown

Wat je voorkeuren ook zijn en hoe je ook wordt genoemd  
Wees een rolmodel en wordt daar eens mee beroemd  
Je bent er maar één maar soms is die ene  
de oplossing van al onze problemen in het heden

Ook in een organisatie spelen diverse situaties  
Iedereen moet gehoord worden, die cultuur is pas een creatie

We hopen dat ons blik ooit even grenzeloos wordt als muziek  
opdat “Black lives matter” dan niets meer is dan een piek

Woorden hebben waarden, weet wat je ermee doet  
obstakels wegnemen voor een ander is een aalmoes, net zo goed

Ben je bewust of onbewust, dat je bezig bent is een feit  
Als je zegt dat je erin gelooft, waar zit jij dan in de strijd?

Als je lang genoeg strijdt, zie je dat je naast kracht ook Joy krijgt  
Hoe nu verder, is een goeie vraag, wie hem stelt, de vraag terug krijgt

En daar wordt een ieder bij betrokken  
Om inclusie op de agenda te houden en niet weg te stoppen  
Die inzet is nu nodig om samen de code te kraken  
Blijven inzetten op inclusie en het schreeuwen van de daken

Wat dan ontstaat is een deur naar een nieuwe dimensie  
Kijk dan wat kan ontstaan met die gezamenlijke intenties  
De overheid en haar inclusief beleid kan pas zorgen voor gelijkwaardigheid  
Wanneer we leren te handelen vanuit medemenselijkheid

## Colofon

**Foto op de voorpagina is een zeefdruk van Roland Schimmel, genaamd Zwarte Zon, 2010**

De provinciale kunstcollectie bevat 2 werken van Roland Schimmel (1954): de in 2019 gemaakte muurschildering 'Spectral Matter' en de zeefdruk 'Zwarte Zon'. Beide werken laten de beschouwer ervaren dat er meer is tussen zwart en wit, namelijk een heel spectrum aan nuances die je niet op het 1e gezicht waarneemt, maar wel wanneer je beter kijkt.

In zijn kunstwerken onderzoekt de in Arnhem wonende kunstenaar Roland Schimmel de interactie tussen het oog en de hersenen. Hij maakt gebruik van het verschijnsel dat optreedt als je intensief naar een voorwerp kijkt, een nabeeld. Hij brengt je daarmee in verwarring en laat je twijfelen aan je eigen waarneming. Wat zie ik eigenlijk?

Provincie Gelderland verzamelt en presenteert kunst van kunstenaars die een band met Gelderland hebben. Meer dan voorheen verbreden we onze horizon: we letten op de diversiteit van de kunstenaars en de verbeelde thema's. De provincie is ambassadeur voor de Gelderse beeldende kunst en streeft naar een hoogwaardige kunstcollectie die betekenisvol en zichtbaar is voor een breed publiek, in het Huis der Provincie en daarbuiten.

Het projectteam heeft dit kunstwerk als beeld bij dit project gekozen omdat het - net als dit thema - de kijker stimuleert om verder te kijken dan wat er op het eerst oog wordt waargenomen.

**Provincie Gelderland**

Markt 11

6811 CG Arnhem

Postbus 9090

6800 GX Arnhem

026 359 99 99

[provincieloket@gelderland.nl](mailto:provincieloket@gelderland.nl)

[www.gelderland.nl](http://www.gelderland.nl)

---

Inclusie van diversiteit binnen de provinciale sector is een project in opdracht van de CAO partners. Bij de organisatie van de webinar en het opmaken van dit rapport is provincie Gelderland betrokken geweest.