



# Diversiteitskristal Amersfoort

Samenleven in een inclusieve stad



*Stad met een hart*





# Inspiratiedocument diversiteitskristal voor organisaties

## Hoe kan mijn organisatie concreet invulling geven aan het Amersfoorts diversiteitskristal?

Deze inventarisatie is gebaseerd op het beleidskader Inclusieve Stad 2021-2026 en (inter)nationale bronnen, en afgestemd met spelers uit de stad. Het is gericht op het werken aan een inclusieve organisatiecultuur. Dit is een mogelijkheid en noodzaak voor elke organisatie, onafhankelijk van het type organisatie, onafhankelijk van de huidige stand van zaken op het vlak van diversiteit, en onafhankelijk van de doelgroepen die in de organisatie of in het werkveld te onderscheiden zijn. Wel is er verschil in wat er mogelijk is, wenselijk is en werkt bij elke organisatie. Daarnaast kan niet alles tegelijk, en werkt het vaak het best om aan te sluiten bij wat al leeft binnen uw organisatie. Ten slotte is het huidige document slechts een niet-uitputtende inventarisatie van de mogelijkheden om het Amersfoortse diversiteitskristal concreet te maken. **We raden dan ook aan om ook te kijken naar het diversiteitskristal voor werkgevers (zie bijlage), en zelf de vertaling te maken naar uw organisatie.**

Zoals terug te zien in het diversiteitskristal **gaat diversiteit over ons allemaal** in al onze verschillen en overeenkomsten en gaat inclusie niet om het wegnemen, maar om het **omarmen en benutten van al die verschillen**. Het gaat om het creëren van de ruimte en voorwaarden om hier respectvol mee om te gaan. Waar nodig moet dan speciale aandacht zijn voor doelgroepen die vaker uitsluiting ervaren, bijvoorbeeld op basis van leeftijd, seksuele gerichtheid, godsdienst en

levensovertuiging, ras, geslacht, nationaliteit, handicap of chronische ziekte (lichamelijk of psychisch), politieke overtuiging, burgerlijke staat, soort contract (vast of tijdelijk) of arbeidsduur (fulltime of parttime werk).<sup>1</sup> In Amersfoort worden meldingen van discriminatie op de arbeidsmarkt het vaakst gedaan op basis van ras, handicap of chronische ziekte en geslacht (hieronder vallen meldingen van mannen, vrouwen, transgender en interseks personen). Voorbeelden van speciale aandacht voor de inclusie van specifieke doelgroepen komen terug door het hele document. Ook deze voorbeelden zijn echter niet uitputtend. Wilt u een vertaling van het kristal naar een goede benadering van verschillende doelgroepen, dan raden wij u aan contact op te nemen met ervaringsdeskundigen (netwerken) binnen of buiten uw organisatie.

We hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de toepassing van het diversiteitskristal in de stad - iedereen heeft een rol. Binnen organisaties ligt die verantwoordelijkheid nog sterker bij het management. Zij hebben de meeste invloed op de cultuur binnen de organisatie en zijn bepalend voor de mate waarin de verschillen tussen mensen op de werkvloer worden erkend, geaccepteerd en benut. Als rolmodel zetten zij de toon en kunnen zij ook andere rolmodellen en wenselijke werkwijzen aanwijzen.

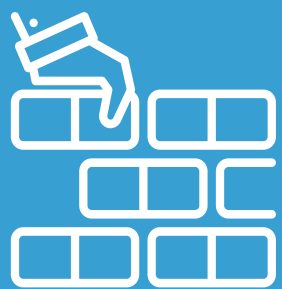
<sup>1</sup> Dit zijn de discriminatiegronden die in de Nederlandse wet worden onderscheiden



# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Het fundament</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Thema's</b>	<b>6</b>
	Werf en selecteer werknemers via inclusieve methodes	7
	(Er)ken en benut de verschillende talenten en behoeftes van werknemers	8
	Wees flexibel in houding en middelen richting werknemers met specifieke behoeften	9
	Zorg voor sociale veiligheid binnen de organisatie	10
	Zorg voor fysieke inclusie	11
	Neem verschillende mensen en meningen proactief mee in besluitvorming	12
	Communiceer aansprekend, toegankelijk en inclusief	13
	Neem stelling in over en heb aandacht voor diversiteit	14
	Creëer ontmoeting en verbinding door groepen te mengen	15
	Werk aan diversiteitssensitieve (en eventueel -specifieke) kennis, houding en gedragingen richting cliënten of klanten	16

---



## Hoofdstuk 1 Het fundament

*Incidentele inzet kan een boost geven aan bewustzijn of inspireren, maar voor een echt ontwikkelproces op het vlak van diversiteit is structurele inzet nodig. Het gaat namelijk om een langdurig proces van cultuurverandering (KIS, 2019)*



## De lerende organisatie: structurele inzet

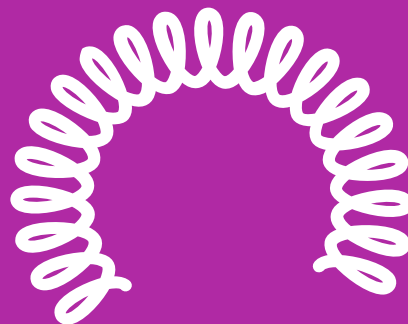
Intern diversiteitsbeleid vraagt om het evalueren en eventueel aanpassen van reguliere processen, op zo'n manier dat het normaal wordt om diversiteitssensitief te werken. Juist zo'n veranderproces vraagt om kennis en tijd. De aandachtspunten hieronder kunnen hierbij helpen.

- Zorg voor doorlopend diversiteitsbeleid. Naast de inzet op de verschillende thema's (zie hoofdstuk 2) zijn dit aandachtspunten:
  - Zorg voor bewust en gericht beleid gericht op cultuurverandering en bewustwording, kennis en vaardigheid van de eigen werknemers
  - Voor impact is inzet nodig. Zonder apart gezette uren en/of budget is het niet reëel om een cultuurverandering te verwachten.
  - Zet bijvoorbeeld een aanjager of coördinator in de organisatie in. Omdat het thema diversiteit op zoveel van toepassing is, is het behulpzaam als één persoon het overzicht houdt en zich verantwoordelijk voelt voor de ontwikkeling.
  - Maak goed gebruik van voorlopers binnen de organisatie op dit thema, en vergeet niet om hen ook de ruimte en het mandaat te geven om hun gedrevenheid in te zetten (evt. in samenwerking met een leidinggevende).
  - Kijk kritisch naar de diversiteitssensitiviteit van bestaande structuren op alle niveaus (voorbeeld: de doorstroom naar de top van de organisatie: hoe vaak wordt bijvoorbeeld het bestuur vernieuwd en is hierbij sprake van een inclusieve selectie?)
  - Maak diversiteitsaspecten onderdeel van vaste (formele) procedures, bijvoorbeeld het voorkomen of tijdig signaleren en ingrijpen bij discriminatie in een gedragscode, het integriteitsbeleid en de klachtenregeling.

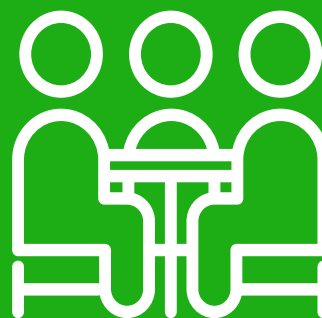
- Monitor/evalueer het eigen diversiteitsbeleid regelmatig
  - Dit kan bijvoorbeeld door bijeenkomsten, en door vragen stellen in exit-gesprekken, in functioneringsgesprekken, of in tevredenheidsonderzoeken.
  - Een algemeen middel is de Meetlat inclusie of de Nederlandse InclusiviteitsMonitor.
  - Voorbeelden van thema's om te monitoren zijn gelijke beloning (man/vrouw of andere vormen van diversiteit), contracten (bijv. tijdelijk vs. vast), en de barometer culturele diversiteit.

## De lerende organisatie: een reflectieve houding

- Zorg dat de organisatie aanspreekbaar is op het diversiteitsbeleid door een duidelijk aanspreekpunt te hebben in de organisatie en regelmatig feedback te vragen aan werknemers en klanten/cliënten over het beleid.
- Wees transparant naar de buitenwereld over waar de organisatie staat, zowel wat goed gaat als waar verdere ontwikkeling nodig is op het vlak van diversiteit en inclusie. Neem het bijvoorbeeld mee in de jaarrapportage.
- Wanneer handelingsverlegenheid wordt ervaren op dit thema, doe geen aannames maar vraag werknemers of andere (ervarings)deskundigen hoe zij het liefst behandeld worden.
- Zorg dat formele/theoretische educatie op het thema diversiteit slechts een gedeelte is van de inzet - het echte leren gebeurt in de praktijk. Super- en intervisie zijn waardevolle tools.
  - Dit laat het belang zien van werken aan diversiteit in het personeelsbestand - alleen daarmee kun je ook daadwerkelijk oefenen met diversiteit en inclusie in de praktijk.



## Hoofdstuk 2 Thema's





## Werv en selecteer werknemers via inclusieve methodes

INTERN

Het gaat zowel over het aannemen van nieuwe werknemers, als zorgen dat bestaande werknemers dezelfde kansen hebben om door te stromen en promotie te maken.

- > Voer beleid met bewuste keuzes rondom het aannemen van nieuwe werknemers. Hanteer objectieve criteria die aansluiten bij verschillende doelgroepen in de maatschappij, en die aanvullend zijn op bestaande competenties in het team of de organisatie
  - Hiervoor kunt u mede inspiratie putten uit de inclusieve wervings- en selectieprocedures die Diversiteit in Bedrijf op een rij heeft gezet.
  - Voorbeelden: anonimiseren van sollicitatiebrieven, selecteren op basis van objectieve criteria, structureren van het sollicitatiegesprek, en diverse selectiecommissies of de Rooney Rule.
- > Gebruik wervingsteksten om expliciet én impliciet aan te geven dat men een diverse organisatie wil zijn en verschillende mensen verwelkomt.
- > Denk goed na waar de vacature wordt uitgezet en welke netwerken worden ingezet (diverse wervingskanalen).
- > Zorg voor voldoende doorstroom in sleutelposities binnen de organisaties, en selecteer kandidaten hiervoor op basis van objectieve en meetbare criteria.
- > Zet waar nodig voorkeursbeleid in.
- > Bied werkplekken, stages en/of leerkanalen aan voor jongeren en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- > Heb extra aandacht voor inclusieve vaardigheden bij het werven van werknemers voor leiderschapsfuncties
  - Wees flexibel ten opzichte van opleidingsniveaus en kijk breder dan het 'papiertje'

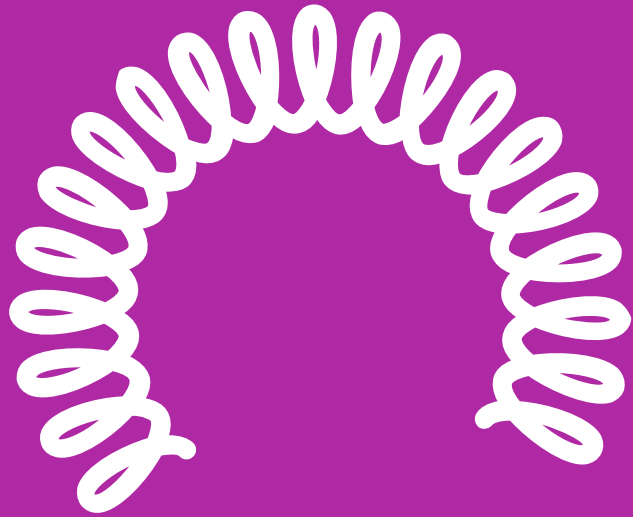


## (Er)ken en benut de verschillende talenten en behoeftes van werknemers



- > Zorg dat u als organisatie op de hoogte bent van de unieke bijdrage die elk van de werknemers kan leveren, bijvoorbeeld door via testen te inventariseren welke talenten en competenties ze hebben.
- > Vraag uit wat werknemers nodig hebben om talenten en tools zo goed mogelijk in te zetten.
- > Zorg voor trainingen waarmee werknemers op hun eigen talenten kunnen inzetten en, waar gewenst, op hun eigen tempo kunnen doorgroeien. Zorg dat deze trainingen in gelijke mate beschikbaar zijn (mogelijk wel afhankelijk van functie/relevantie).
- > Organiseer mentor- of sponsorprogramma's en buddyprojecten om divers talent te ondersteunen, bijvoorbeeld (wederzijds) mentorschap van werknemers van verschillende generaties.

*2 Zorg bijv. voor inclusieve taal en genderneutraal taalgebruik en voorkom dat u onnodige of irrelevante eisen aan een kandidaat stelt*



## Wees flexibel in houding en middelen richting werknemers met specifieke behoeften



Door diversiteit in werknemers kan er sprake zijn van verschil in randvoorwaarden die moeten worden geregeld om op een goede manier hun werk te kunnen doen. Door u hier als werkgever flexibel en bereidwillig op te stellen, en dit ook zelf uit te vragen, kunt u bijdragen aan gelijke kansen voor deze werknemers en (daarmee) zorgen dat ze optimaal functioneren. Hierbij is het in het bijzonder belangrijk om oog te hebben voor de verschillen die vooral het gevolg zijn van maatschappelijk ongelijkheid tussen groepen. Mensen uit groepen die een groter risico lopen op uitsluiting moeten de kans hebben om voorzien te worden van extra ondersteuning. Een aantal voorbeelden van reguliere of extra ondersteuning voor diverse werknemers zijn:

- > Spraakgestuurde middelen
- > Flexibele werktijden voor werknemers met een zorgtaak
- > Prikkelarme omgevingen
- > Mogelijkheid voor bijzonder verlof, bijvoorbeeld bij vaderschap
- > Deeltijdopties voor alle geslachten, ook in managementposities
- > Vieren van en/of mogelijkheid voor verlof op verschillende culturele en religieuze feestdagen
- > Rekening houden met voorschriften rond eten en drinken, zoals vegetarisch, halal of koosjer eten, standaard in de bedrijfskantine en op personeelsdagen/bedrijfsfeestjes.
- > Cultuursensitieve protocollen, bijvoorbeeld rouwprotocol
- > Aandacht voor mentale of fysieke kwetsbaarheid van werknemers, hier flexibel op kunnen inzetten (bijv. d.m.v. begeleiding/coaching) om verergering van klachten te voorkomen
- > Voorkómen van grote privé-uitgaves (bijv. voor teamuitjes of werktools) voor werknemers met een laag inkomen
- > Inzet van rolmodellen of netwerken ter versterking van werknemers uit een bepaalde doelgroep (bijvoorbeeld een regenboognetwerk)



## Zorg voor sociale veiligheid binnen de organisatie

INTERN

- > Stel evidence-based beleid op over veiligheid in de organisatie
  - Bijvoorbeeld maatregelen tegen discriminatie en pesten, een klachtenregeling en vertrouwenspersonen met kennis/vaardigheden rondom diversiteit.
- > Werk aan een veilige cultuur, bijvoorbeeld door werknemers (standaard) een training diversiteit en inclusie aan te bieden en ook in andere trainingen aandacht te hebben voor de eigen vooroordelen/blinde vlekken, de meerwaarde van diversiteit én het ongemak dat diversiteit kan oproepen.
  - Trainingen voor basiskennis en -vaardigheden over diversiteit zijn in het bijzonder belangrijk voor werknemers op managementposities. In hun positie kan dit nog worden aangevuld met trainingen over diversiteit op groepsniveau, bijvoorbeeld over omgaan met weerstand, conflict en groepsvorming.
  - Onderdeel van deze cultuur is ook het normaliseren van fouten maken en de erkenning van goede resultaten



## Zorg voor fysieke inclusie



Ook door de inrichting van de fysieke omgeving kunnen werknemers of cliënten/klanten in- of uitsluiting ervaren.

- > Zorg voor een toegankelijk gebouw voor mensen met een beperking.
  - Een minimum: drempelvrij en obstakelvrij het gebouw zelfstandig in, door en (ook in noodsituaties) uit kunnen komen.
  - Andere concrete toepassingen:
    - het gebouw is voorzien van duidelijke bewegwijzering.
    - voor slechtzienden is het mogelijk zich zelfstandig te oriënteren in het gebouw middels duidelijke contrastkleuren (wand en vloer) en goede verlichting.
    - prikkelarme (wacht)ruimten.
  - Wanneer u dit voor uw gebouw wilt testen en u zich wilt laten adviseren, kunnen onafhankelijke partijen als Ongehinderd dit doen op basis van het Nederlands Keurmerk Toegankelijkheid (NLKT).
- > Maak gebruik van de actuele Integrale Toegankelijkheid Standaard (ITS) bij de bouw van nieuwe gebouwen.
- > Bied naast of in plaats van genderspecifieke, ook genderneutrale toiletten en kleedruimtes aan.
- > Stel een kamer of kamers beschikbaar om te bidden, mediteren, rusten of kolven.



## Neem verschillende mensen en meningen proactief mee in besluitvorming



De besluiten die dagelijks worden genomen, hebben aanzienlijke invloed op de organisatie. Juist in sleutelposities en op cruciale beslismomenten is het belangrijk om de kennis en ervaring van verschillende mensen en meningen te benutten. Dit doet niet alleen recht aan verschillende werknemers, maar zorgt ook voor optimale besluiten. Zie bijv. [dit interview](#) over de kracht van diversiteit in organisaties en hun besluitvorming (mits goed benut).

- > Organiseer zoveel mogelijk structuren waarin plaats is voor medezeggenschap.
- > Moedig belangengroepen en ambassadeurschap (bijv. als representatie van bepaalde doelgroepen) binnen de organisatie aan
- > Benut de kennis en ervaring van de verschillende ervaringsdeskundigen en doelgroepen, bijv. door eigen initiatieven te stimuleren en mensen expliciet uit te nodigen bij beslismomenten en belangrijke bijeenkomsten.
- > Zorg voor voldoende tijd en voorkom een gehaaste cultuur zodat er ruimte blijft voor overwogen beslissingen, inspraak en initiatief.



## Communiceer aansprekend, toegankelijk en inclusief



- > Zorg dat stemmen/meningen van verschillende (doel)groepen onder werknemers en klanten/cliënten worden ingezet en weergegeven in formele en informele communicatie.
- > Maak 'ambassadeurs' van diversiteit zichtbaar en hoorbaar bij interne communicatie (dit kan gaan over iemand die zichtbaar uit een bepaalde doelgroep komt).
- > Communiceer zoveel mogelijk in begrijpelijke taal en voorkom onnodig moeilijke taal, schrijf bij voorkeur op B1-niveau.
- > Zet waar nodig een (telefonische) tolk of tolk Nederlandse gebarentaal in.
- > Zorg dat de organisatiewebsite toegankelijk en begrijpelijk is.<sup>3</sup>
  - Breng bijvoorbeeld tools aan om zelf de leesbaarheid te bepalen, stel een voorleesfunctie beschikbaar en voorzie filmpjes van ondertiteling.
  - Kijk voor meer informatie ook eens op digitaaltoegankelijk.nl
- > Zorg dat de informatie op de website over de organisatie (bijv. praktische informatie zoals bereikbaarheid) goed te vinden is, zodat mensen met een beperking zich optimaal kunnen voorbereiden op een bezoek.
- > Zorg dat er in formulieren een optie is voor genderneutraliteit en verschillen in huishoudens.
- > Ga na welke communicatievormen het meest gebruikt worden en het beste/meest begrijpelijk overkomen bij de mensen naar wie je communiceert (intern of extern).



## Neem stelling in over en heb aandacht voor diversiteit

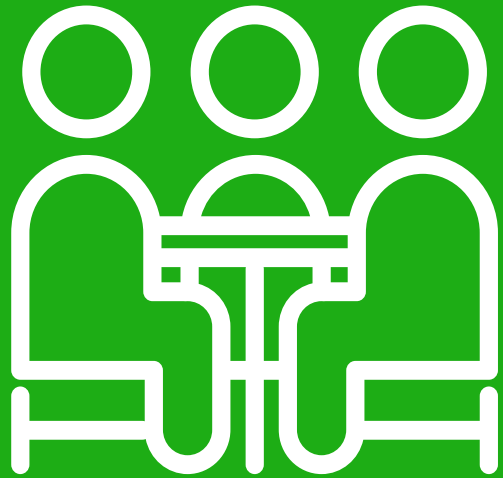


De indruk die men van uw organisatie heeft als het gaat om diversiteit en inclusie wordt voornamelijk gevormd door de aanwezigheid en kwaliteit van uw diversiteitsbeleid en uw organisatiecultuur. Uw expliciete houding ten opzichte van diversiteit, inclusie en doelgroepen kan daaraan bijdragen en extra erkenning geven. Let op: expliciete stellingname werkt meestal niet of averechts wanneer u verder geen diversiteitsbeleid voert.<sup>4</sup>

- > Er zijn allerlei initiatieven waarmee organisaties kunnen laten zien dat ze waarde hechten aan diversiteit en inclusie en hierin willen investeren. Bijvoorbeeld door zich aan te sluiten bij het [Charter Diversiteit](#), de [Code Diversiteit](#) uit de cultuursector, of de [Nederlandse InclusiviteitsMonitor](#).
- > Expliciete stellingname via verschillende communicatiekanalen, zoals de eigen website/ intranet en sociale media (bijv diversiteit in foto's, talen, expliciet benoemen van belang van diversiteit).
  - Ook expliciet steun uitspreken voor bepaalde minderheidsgroepen, door bijvoorbeeld op Coming Out dag (11 oktober) de regenboogvlag voor Lesbische vrouwen, Homo's, Biseksuelen, Transgenders en personen met een Intersekse conditie (+) te hijsen; of met berichten over bepaalde internationale feestdagen zoals de Dag tegen Racisme en Discriminatie.

<sup>3</sup> Voor overheidsinstanties is dit wettelijk verplicht en voldoet de website aan de wet digitale toegankelijkheid. Een toegankelijkheidsverklaring is opgenomen op de website. Voor het bedrijfsleven is toegankelijkheid de algemene norm en is het op basis van de Wet gelijke behandeling op grond van handicap of chronische ziekte eveneens verplicht om hun goederen en diensten, ook via digitale kanalen toegankelijk te maken.

<sup>4</sup> Wilton, L. S., Bell, A. N., Vahradyan, M., & Kaiser, C. R. (2020). Show don't tell: Diversity dishonesty harms racial/ethnic minorities at work. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 46(8), 1171-1185.



## Creëer ontmoeting en verbinding door groepen te mengen



- > Zorg als organisatie dat er bruggen worden geslagen tussen 'bubbels', bijvoorbeeld door bijeenkomsten te organiseren waar lager en hoger opgeleide werknemers kunnen ontmoeten, samenwerken en van elkaar leren.
- > Let op het beleid rondom teamvorming: op welke manier benutten we de diversiteit optimaal?
  - Bij verschillen in aanpak (bijv. denkers vs. doeners): probeer zoveel mogelijk de werkwijzen en persoonlijkheden binnen een team te variëren.
  - Zorg dat ook de informele groepsvorming binnen de organisatie zoals werknemersnetwerken uitgaat van de meerwaarde van diversiteit.
- > Afhankelijk van het eigen werkveld: inventariseer welke stakeholders je kunt uitnodigen, mengen of laten samenwerken om bubbels te overbruggen.
  - Bouw bijvoorbeeld aan diverse netwerken met spelers in jouw werkveld (bijv. ook internationaal)
  - Zet netwerken van ervaringsdeskundigen in om jezelf aan te spiegelen en effectiever (samen) te werken
  - Leg (informeel) contact met diverse groepen in de fysieke omgeving van de organisatie



## Werk aan diversiteitssensitieve (en eventueel -specifieke) kennis, houding en gedragingen richting cliënten of klanten



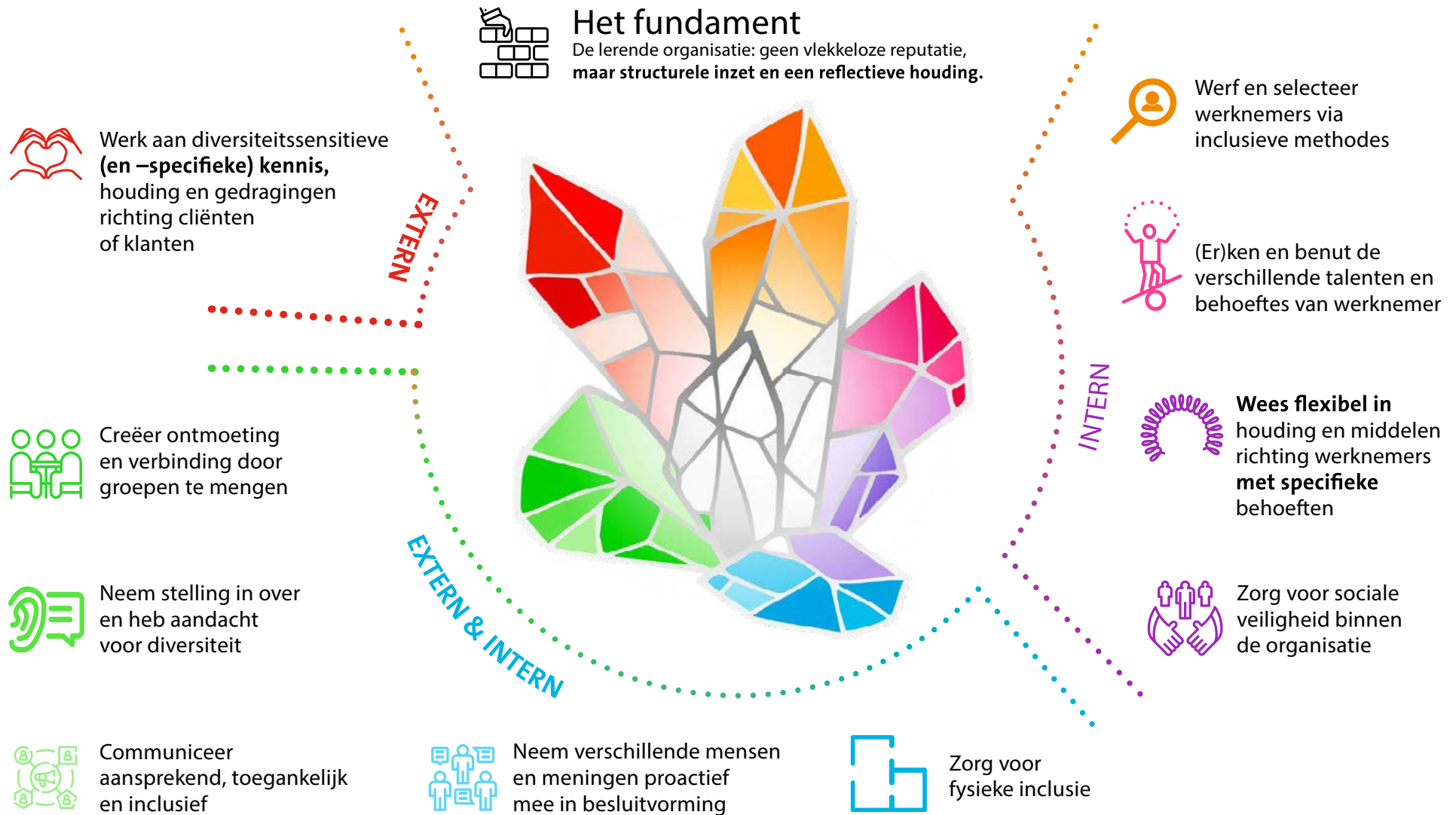
*Sensitief* zijn voor diversiteit betekent rekening houden met de verschillen tussen cliënten/klanten. Deze beïnvloeden namelijk vaak de manier waarop mensen contact met elkaar maken, de manier waarop jouw professionele gedrag wordt geïnterpreteerd, en uiteindelijk ook de mate waarin jouw dienst aan de cliënt/klant effect heeft. Diversiteitsspecifieke kennis gaat over bepaalde doelgroepen en kan je helpen om hier bij deze groepen rekening mee te houden in je houding en gedrag.

- > Voer evidence-based beleid rondom het diversiteitssensitief omgaan met cliënten of klanten en borg dit in de reguliere structuren.
  - Dit kan bijvoorbeeld door het werken met ervaringsdeskundigennetwerken; dit draagt bij aan de effectiviteit en gedragenheid van beleid
  - Voorbeeldbronnen: “Cultuursensitief werken met jeugdigen en gezinnen” van Pharos, het VN-verdrag rechten van personen met een handicap/chronische ziekte of expertise van het ARQ kenniscentrum voor de omgang en behandeling van jongeren met oorlogstrauma en migratieachtergrond.
- > Bied werknemers training aan gericht op inclusief handelen en inclusief bejegenen van cliënten/klanten/bezoekers, waarbij expliciet aandacht is voor vormen van diversiteit die een specifieke bejegening vragen (bijv. vrouw die vanwege haar overtuigingen graag door een vrouw wil worden behandeld, persoon die graag in diens non-binaire genderidentiteit wordt aangesproken, etc.).
- > Zorg dat er genoeg ruimte is in je interne regelgeving en ‘werkcodes’, zodat er flexibiliteit is om aan behoeften van klanten/cliënten te voldoen.
- > Afhankelijk van het werkveld, zijn allerlei soorten toepassingen mogelijk. Zie bijlage 2 voor voorbeelden op basis van een aantal maatschappelijke terreinen.



**Bijlage:  
Amersfoorts Diversiteitskristal  
voor werkgevers**

# Diversiteitskristal voor werkgevers



**Colofon**

Uitgave: Gemeente Amersfoort  
Redactie: Gemeente Amersfoort  
Vormgeving: Studio Harry Prins  
Doorendoor ontwerp (Illustraties: diversiteitskristallen en icoontjes)

© Gemeente Amersfoort  
September 2021

Gemeente Amersfoort

**Postadres**  
Postbus 4000  
3800 EA Amersfoort

**Bezoekadres**  
Stadhuisplein 1  
3811 LM Amersfoort

**T** 14 033  
**E** [info@amersfoort.nl](mailto:info@amersfoort.nl)  
**I** [www.amersfoort.nl](http://www.amersfoort.nl)