



Stadsdeel Nieuw-West

5.1, 2, e 5.1, 2, e

Februari 2025

Voorwoord

Wij zijn Nieuw-West, een van de meest bewogen stadsdelen van Amsterdam.

Samen met onze medewerkers, bewoners en stakeholders streven wij dagelijks naar de verbetering van onze stad. Wij creëren kansen, stellen kritische vragen en zijn veelzijdig in onze aanpak. Met een team van ongeveer 300 ambtenaren bedienen wij de 157.964 bewoners, elk met hun eigen visie, net zoals onze medewerkers. Inclusie is voor ons een voortdurend proces van groei en ontwikkeling.

Wat ons verbindt, is de gedeelde overtuiging dat we elkaar nodig hebben om onze individuele grenzen te overstijgen. Elke dag werken we hieraan, vanuit alle lagen van onze organisatie: uitvoerend, vanuit het management, nationaal programma en bestuur.

We gaan in gesprek, zij aan zij, soms worstelend en vloekend, maar meestal met een glimlach op ons gezicht. We zijn allemaal uniek en hebben een hart dat op de juiste plaats zit. Sommigen zijn meer uitgesproken, anderen wat meer op de achtergrond; samen streven we naar een balans.

Terugkijkend op het afgelopen jaar erkennen we de turbulentie die zowel binnen onze organisatie als op maatschappelijk niveau plaatsvond. Het jaar bracht uitdagingen met zich mee, waaronder het voortdurende conflict in het Midden-Oosten, de impact van verkiezingsuitslagen en alarmerende rapporten over discriminatie en racisme. Deze gebeurtenissen hebben ons gedwongen om diep na te denken over onze rol in het bevorderen van inclusie, rechtvaardigheid en sociale cohesie. Als organisatie staan we voor de uitdaging om actief bij te dragen aan het creëren van een rechtvaardiger en meer verenigde samenleving, waarin iedereen gelijke kansen krijgt en zich gehoord en vertegenwoordigd voelt.

Nieuw-West is van ons allemaal. Daar zetten wij ons de komende periode ook weer voor in. Wij staan open voor samenwerking op elk gebied.

Heel veel leesplezier.

Het MT stadsdeel Nieuw-West

Februari 2024

Met opmerkinge 5.1, 2, e Elders in het stuk geef je aan dat 5.1, 2, e zo dedicated is. Kan je het niet persoonlijker maken en zijn naam onder de tekst hangen, met daarbij een zin in de trant van "samen met het MT, werkgroep I&D en alle medewerkers etc etc"?

Inhoud

Voorwoord.....	2
Inleiding.....	3
Definitie Inclusie en Diversiteit.....	4
Bestuursopdracht I&D (2020 -2023).....	5
Pijler 1: Inclusie.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Pijler 2: Diversiteit medewerkersbestand	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Diversiteit in cijfers	7
Inclusieve werving en selectie	8
Imago en wervingscampagne.....	9
Doorstroom en talentontwikkeling	9
Inclusie.....	9
Werkgroep I&D Nieuw-West	12
Terugblik 2023	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Doelstellingen en vooruitblik 2024.....	15
Bijlage 1 Vooronderzoek IZI Solutions (2021).....	17
Fase I – externe inzet en vooronderzoek.....	17
Conclusies en aanbevelingen	18
Bijlage 2 Uitgebreide overzichten 2021-2024	19
Fase II – Acties, planning en voortgang	19
Overzicht 2021.....	19
Uitkomsten 2021	20
Overzicht 2022.....	22
Uitkomsten 2022	23
Overzicht 2023.....	24
Vooruitblik 2024	26

Inleiding

Inclusie en Diversiteit (I&D) is een belangrijk aandachtspunt voor de gemeente Amsterdam en dus ook voor stadsdeel Nieuw-West. In dit stuk is te lezen op welke manier wij daar vanuit ons stadsdeel mee bezig zijn. In de eerste plaats is dit actieplan opgetekend om Bureau I&D, Peter Teesink, en andere belangstellenden meer inzicht te geven in wat wij **doen**. Een verkorte versie met de belangrijkste punten zal na publicatie worden gedeeld met medewerkers om dit thema op een vlotte

Met opmerkingen 5.1, 2, e Het lukt me niet om wijzigingen aan te brengen in de hoofdstukindeling zelf, maar ik zie een paar typfoutjes:
Bestuursopdracht pag 5 moet zijn 2024-2028
Terugblik 2023 pag 10 moet zijn 2024
Doelstellingen en vooruitblik 2024 moet zijn 2025

Met opmerkingen 5.1, 2, e Advies om de hoofdstukken en paragrafen te nummeren, dat geeft overzicht en ook hoeft de lezer dan minder terug te scrollen bij een zoektocht

Met opmerkingen 5.1, 2, e Bijzondere opmerking en motivatie! Het is weliswaar een opdracht vanuit de bestuursopdracht, maar met deze formulering mis ik de intrinsieke motivatie waarom het Actieplan voor jullie zelf belangrijk is en welk doel het dient voor jullie zelf. Kan je het dusdanig formuleren dat het ook een houvast en hulpmiddel is voor SD NW zelf: het is tenslotte jullie vertaalslag van de stedelijke bestuursopdracht naar jullie eigen coloeur lokale, binnen de stedelijke ambities jullie eigen opgaven.

manier onder de aandacht te brengen. In de loop van het jaar houden we medewerkers en MT op de hoogte van de voortgang via vergaderingen en weekstarts.

De bestuursopdracht I&D (2024-2028) is in Nieuw-West met open armen ontvangen. Wij werken graag vanuit de bedoeling. Aan de thema's van inclusie die worden onderscheiden (toegankelijkheid, sociale veiligheid & antidiscriminatie, bewustzijn, maatwerk ondersteuning en leiderschap) wordt doorlopend aandacht besteed. Het is per jaar wel verschillend waar de accenten liggen. Een groot deel van de aandachtspunten rondom diversiteit (streefcijfers, voorkeursbeleid en doorstroom/doorgroei) zijn centraal en/of bij P&O belegd. Vanuit de werkgroep nemen hebben wij daarin een adviserende of aanjagende rol waar mogelijk. Voor sturen en monitoren (prestatieafspraken en onderzoeken) geldt hetzelfde.

In de basis streven we naar een gezonde werkcultuur. We zijn voortdurend in ontwikkeling. Het is vooral belangrijk dat we de managementvisie naar de uitvoering en iedereen daartussen vertalen. Dat we in gesprek blijven als we elkaar even niet begrijpen. De werkgroep I&D levert vanuit een verbindende rol een bijdrage aan dit proces.

Definitie Inclusie en Diversiteit

Diversiteit betekent voor ons een mix van medewerkers met diverse achtergronden, leeftijden, genders, seksuele oriëntaties en zichtbare en onzichtbare beperkingen.

Door te kiezen voor divers samengestelde teams, benutten we het rijke palet aan unieke en creatieve perspectieven die Amsterdam te bieden heeft. We streven naar een afspiegeling van de maatschappij waarin iedereen zichzelf kan herkennen.

Inclusie betekent voor ons het omarmen van diversiteit en het creëren van een veilige werkomgeving waarin iedereen zichzelf kan zijn, zijn of haar professionele ambities kan nastreven en zich thuis voelt. We streven naar een omgeving waarin niemand wordt buitengesloten en waar we openstaan voor diverse meningen, hoe uitdagend ze soms ook zijn.

Binnen stadsdeel Nieuw-West streven we naar een balans tussen deelname aan het gangbare en ruimte bieden aan ieders eigenheid.

Bestuursopdracht I&D (2024-2028)

In de **vernieuwde Bestuursopdracht Inclusie en Diversiteit 2024-2028** staat hoe we de komende 4 jaar verder werken en bouwen aan een organisatie waar plek is voor iedereen en waar iedereen zich gezien, gehoord, gewaardeerd en sociaal veilig voelt. Het college van burgemeester en wethouders bouwt met de vernieuwing van de bestuursopdracht door op de vorige Bestuursopdracht Inclusie en Diversiteit 2020-2023. Dat is nodig omdat werken aan inclusie en diversiteit nog niet vanzelfsprekend is in onze organisatie.

Uitvoeringsagenda

De vernieuwde bestuursopdracht is verbonden met de Uitvoeringsagenda Inclusie en Diversiteit 2024-2028. In deze agenda staan acties en maatregelen die we gaan uitvoeren. Het gaat om lopende acties uit het Uitvoeringsplan uit 2021 die we voortzetten, waar nieuwe maatregelen aan zijn toegevoegd. De toegevoegde maatregelen zijn gebaseerd op kennis die we de afgelopen jaren hebben opgedaan door de onderzoeken van Kennisplatform Inclusief Samenleven (KIS), Muzus en Verwey-Jonker. Maar ook door externe adviezen die zijn opgesteld naar aanleiding van anonieme berichten over discriminatie en racisme bij directie Werk, Participatie en Inkomen (WPI) en stadsdeel Zuidoost.

Nieuwe maatregelen

In de uitvoeringsagenda staan veel maatregelen. Een selectie van de maatregelen vind je hier op thema:

Toegankelijkheid

- Er komt een toegankelijkheidsagenda waarin staat hoe we de sociale, fysieke en digitale toegankelijkheid gaan verbeteren. Daarin is speciaal aandacht voor ambtenaren met een (niet)zichtbare beperking, psychische aandoening, chronische ziekte of een neurodivers brein. Je kunt bijvoorbeeld denken aan het vergroten van de toegang van gemeentelijke panden voor collega's in een rolstoel. Of aan het verbeteren van het werkgeverschap, door werknemers zo te ondersteunen dat ze hun werk kunnen doen, en aan het vergroten van de toegankelijkheid van digitale informatie.

Met opmerkingen 5.1, 2, e De hoofdstukken corresponderen niet met de hoofdstukindeling zoals opgesomd bij de inhoudsopgave.

Met opmerkinge 5.1, 2, e Tip, ook hier een link naar de uitvoeringsagenda

Met opmerkingen 5.1, 2, e Volgens de hoofdstukindeling zou hier nu Hoofdstuk 5.1.2.1 er inclusie moeten staan? Waar je later in je stuk ook weer een hoofdstuk inclusie hebt.

Met opmerkinge 5.1, 2, e Idem voor Pijler Diversiteit, zou volgens hoofdstukindeling hier staan

Sociale veiligheid, antidiscriminatie en Bewustzijn

- We breiden het trainingsaanbod uit. Er zijn inmiddels trainingen voor medewerkers waarin je leert om als omstander te handelen op het moment dat je ongewenst gedrag ziet.
- Er komen trainingen voor collega's om voor zichzelf op te komen op de werkvloer (hoe houd je je staande).
- We willen contact organiseren tussen lotgenoten die slachtoffer zijn (geweest) van discriminatie en andere vormen van ongewenst gedrag. Hierbij zien wij een rol voor ervaringsdeskundigen (mensen die hetzelfde hebben meegemaakt).
- Collega's die zich bezighouden met het thema Inclusie en Diversiteit binnen hun afdeling/ directie (trekkers) gaan we beter ondersteunen, door trainingen aan te bieden, waardoor ze hun taak beter kunnen uitvoeren.
- We kijken hoe we met verdere aanpassingen het meldproces kunnen verbeteren. En we testen de bestaande manier van werken en omgaan van meldingen met ongewenst gedrag bij externen.
- Externe manieren van melden van ongewenst gedrag en ook anonieme meldingen blijven mogelijk.
- Er komt een optie voor een second opinion voor medewerkers, die dat willen. Het gaat om medewerkers die een melding hebben gedaan en van wie de melding niet of niet voldoende in behandeling is genomen.
- Er komt extra hulp bij het melden voor medewerkers die discriminatie of ander ongewenst ervaren hebben. Het gaat dan bijvoorbeeld om iemand die kan helpen bij het schrijven van brieven, het voeren van een gesprek, of die namens iemand kan spreken als dit voor de medewerker te spannend is bij het doen van een melding.

Maatwerkondersteuning

- We werken verder om te zorgen dat onze basisprocessen, procedures, dienstverlening en beleid zorgen voor gelijkwaardigheid. Hiermee willen we patronen in systemen van de organisatie doorbreken, die zorgen voor discriminatie en andere vormen van uitsluiting. Het Kompas Inclusief beleid is bijvoorbeeld een instrument dat helpt bij het maken van inclusief beleid, dat rollen we uit, maar we ontwikkelen ook een tool samen met Movisie waarmee we de dienstverlening van de gemeentelijke organisatie kunnen gaan toetsen op inclusie (Scan inclusieve dienstverlening). Movisie is een landelijk kennisinstituut dat gespecialiseerd is in sociale vraagstukken.
- We gaan de gedragscode van de gemeente laten toetsen door externen.

Leiderschap

- De voortgang op inclusie en diversiteit wordt vastgelegd in prestatieafspraken met managers. Zo weten we beter hoe het gaat en kan er bijgestuurd worden als dat nodig is.
- Er komt meer aandacht voor inclusie en diversiteit in de leiderschapsprogramma's, de intervisie en de coaching, van leidinggevend. Antidiscriminatie en sociale veiligheid zijn hier een belangrijk onderdeel van.

- Nieuwe leidinggevenden worden geworven met een profiel waar inclusie en diversiteit onderdeel van is. Voor zittende leidinggevenden komen beoordelingen om te kijken wat nodig is om ze te helpen. Ook 1-op-1 coaching wordt aangeboden.
- Om het werken aan inclusief leiderschap minder vrijblijvend te maken, onderzoeken we wat de mogelijkheden zijn om te werken met zogenaamde 'accreditatiepunten'. Dat betekent dat leidinggevenden een minimaal aantal punten moeten halen om hun werk als manager uit te kunnen voeren, bijvoorbeeld door trainingen te volgen.
- Er komt een dashboard sociale veiligheid voor managers, dat helpt bij te dragen aan sociale en psychologische veiligheid op de werkvloer.

Representatie

- Het streefcijfer van 30% medewerkers met een Buiten-Europese Herkomst is nog niet gehaald, daarom moet er, binnen 2 jaar (2026), een groei van 25% op het streefcijfer per cluster vanaf schaal 12 plaatsvinden.
- Er wordt beter gestuurd op prestaties op het gebied van inclusie en diversiteit. Afspraken op het gebied van actieplannen en het aannemen van voldoende diverse kandidaten door leidinggevenden, worden daarom vastgelegd in Mijn Amsterdam Gesprek (MAG).
- We verkennen de mogelijkheid om vrijwillige registratie in te voeren voor nieuwe sollicitanten, zodat we beter beeld hebben van de voortgang van onze streefcijfers 30% vanaf schaal 12 met een Buiten-Europese achtergrond en 20% voor jonge ambtenaren tot 35 jaar.
- We onderzoeken of het mogelijk is het voorkeursbeleid uit te breiden van schaal 15+ naar schaal 12 en hoger.

Doorstroom en doorgroei

- We kijken kritischer naar de reden van vertrek van medewerkers en onze interne doorstroom- en doorgroeimogelijkheden worden getest op gelijkwaardigheid. Ook onderzoeken we de mogelijkheden om divers talent beter in kaart te brengen.
- We maken plannen voor het voeren van exitgesprekken, om beter inzicht te krijgen waarom werknemers bij ons vertrekken. Bij de gesprekken houden we rekening met sociale veiligheid.

Alle maatregelen lees je in de Uitvoeringsagenda 2024-2028.

Diversiteit Nieuw-West in cijfers

In samenwerking met P&O en op basis van gegevens uit het Amsterdam Management Informatiesysteem (AMI) is een startsituatie vastgesteld in 2021. Deze informatie wordt jaarlijks vergeleken om trends te identificeren en indien bij te sturen.

Nieuw-West in cijfers

	2021		2022		2023		2024		Streefcijfer vanuit gemeente (voor NW)
	Geheel	Schaal 13+ en MT	Geheel	Schaal 13+ en MT	Geheel	Schaal 13+ en MT	Geheel	Schaal 13+ en MT	

Met opmerkingen 5.1, 2, e Dit is een zeer uitgebreide weergave van de stedelijke lijn. Je zet in je stuk ook al een link naar de BO, dat kan je ook doen met de uitvoeringsagenda. Als het MT de ambities van dit actieplan omarmt en er eigenaarschap op pakt, mag je ook veronderstellen dat ze de uitvoeringsagenda hebben gelezen, dan hoef je niet zoveel maatregelen opnieuw op te tekenen. Ook omdat je het letterlijk kopieert en er "we" staat, kan het voor de lezer verwarrend zijn of de "we" nu de hele stad is, of bureau I&D of jullie zelf. Ik zou alleen duidelijk de haken leggen tussen jullie acties en bij welke ambitie uit de BO en welke maatregelen uit de uitvoeringsagenda dit jullie vertaalslag is

Vrouwen	51,4%	25%	49,6%	46,2%	56,4%	31,3%	55,5%	26,7%	46% geheel 45% voor 13+ MT
Mannen	48,6%	75%	50,4%	53,8%	44,6%	68,7%	44,5%	73,3%	geen
<35 jaar	15,9%		20,4%		24,8%		23,6%		20%
>60 jaar	12,6%		15,2%		14%		13,6%		geen
MBO stages			?		5		14		5
HBO/WO stages			?		15		20		10
Sterk in Werk			?		41		47		9,36

Tabel samengesteld op basis van AMI Jaarrapportages van 2021, 2022, 2023, 2024.

De analyse van de beschikbare cijfers toont een evenwichtig en divers personeelsbestand, waarin natuurlijke bewegingen ontstaan door vertrek en werving. Het is jammer dat de registratie van niet-westerse culturele achtergrond niet systematisch plaatsvindt, terwijl dit een concrete doelstelling is.

Ten aanzien van het streven naar 20% jongeren <35 jaar zijn we op pijl. Ook ten aanzien van de streefcijfers rondom stagiaires en collega's met afstand tot de arbeidsmarkt zijn we op schema. Wat we wel in de gaten moeten houden is de daling in het percentage vrouwen in schaal 13+ of MT posities. In 2023 is er een daling van 13,7%. In 2024 heeft deze daling verder voortgezet met -4,6% tot 26,7%. Hiermee zitten we bijna weer op het percentage vrouwen van voor de bestuursopdracht 2020-2023. Wij brengen dit vanuit de werkgroep I&D bij het MT en P&O adviseurs onder de aandacht.

Inclusieve werving en selectie **5.1, 2, e** [kan jij hier op aanvullen en specificeren?](#)

Nieuw-West heeft flinke stappen gezet om een inclusieve benadering van werving en selectie in te voeren. Ongeveer 90% medewerkers die betrokken zijn bij dit proces, hebben maatwerktrainingen gevolgd in bewust inclusief selecteren. Hierbij is het gehele managementlaag in Nieuw-West getraind, (incl. de coördinatoren).

De sollicitatiecommissies bestaan uit maximaal vier leden of twee verschillende commissies van managers/coördinatoren, medewerkers en soms een P&O adviseur, waarbij rekening wordt gehouden met diversiteit in gender, cultuur, leeftijd en functie.

Vacatureteksten worden vergezeld door competentieprofielen en scoreformulieren tijdens gesprekken, waarin ook ruimte is voor aanvullende sollicitatie-instrumenten zoals een filmpje van maximaal twee minuten waarin sollicitanten zich op een creatieve manier kunnen presenteren. Het vacatureloket heeft alle vacatureteksten aangepast om zoveel mogelijk verschillende mensen te bereiken.

Voor transparantie over aanvullende arbeidsvoorwaarden en eventuele bijzonderheden wordt er altijd een werving- en selectieadviseur betrokken bij het uitzetten van vacatures, die daarnaast ook de diversiteit en inclusie screent.

Onze Personeelsregeling Gemeente Amsterdam (PGA) zijn hierbij toegankelijk voor iedereen. Met deze initiatieven streven we ernaar om een inclusieve en diversiteitsgerichte omgeving te creëren voor onze medewerkers.

Met opmerkingen **5.1, 2, e** Hoe? Is alleen onder de aandacht brengen voldoende? Of in samenwerking met HR concretere acties? Is er lef voor kleuren buiten de lijntjes? Klein voorbeeld: moet een 13 functie perse altijd fulltime zijn? Een experiment bij afd Zorg leverde op dat met openstelling voor een kleinere vacature van 28 uur, dat prompt meer diversiteit in de kandidaten opleverde...

Met opmerkingen **5.1, 2, e** **5.1, 2, e** **5.1, 2, e**

Met opmerkingen **5.1, 2, e** De gemeente Amsterdam werkt op basis functies uit het generiek functiegebouw. Aan deze functies zijn competenties en competentieprofielen gekoppeld.

In het competentieprofiel zijn de meest onderscheidende competenties opgenomen die een medewerker nodig heeft om succesvol te kunnen zijn in de betreffende functie. We beoordelen alle kandidaten op dezelfde, objectieve wijze op competenties en andere eisen die noodzakelijk zijn voor de functie.

Imago en wervingscampagne--> eruit halen en iets over SPO zeggen in andere paragraaf?

Eén van de strategische speerpunten die door het managementteam in 2023 is geformuleerd, betreft de strategische richting "Investeren in het behouden, aantrekken en ontwikkelen van onze medewerkers".

De geplande interventies, zoals strategische personeelsontwikkeling, het presenteren van het stadsdeel als aantrekkelijke werkgever en arbeidsmarktcommunicatie, zullen in 2024 verder worden uitgewerkt en geïmplementeerd. De effecten van deze initiatieven, met name gericht op het ontwikkelen van een wervingscampagne voor medewerkers met een migratieachtergrond en medewerkers jonger dan 35 jaar, zullen naar verwachting pas zichtbaar worden vanaf 2025.

Doorstroom en talentontwikkeling

Om basis op orde te krijgen is stadsdeel Nieuw-West in 2023 met 27 fte's uitgebreid. Deze fte's zijn verdeeld over de Gebiedspool, team Veiligheid en de Gebieden. De uitbreiding van ons medewerkersbestand zorgde ook voor een golf aan doorstroom waarbij we zo goed mogelijk hebben gekeken naar de talenten binnen eigen organisatie. Dit verklaart mogelijk ook de verdere stijging van het aantal medewerkers >35 jaar.

Inclusie

Voor het meten van de beleving van inclusie zijn er geen harde cijfers beschikbaar, wat de meetbaarheid complex maakt. Wel wordt de beleving van de medewerkers tweejaarlijks getoetst met een medewerkerswaarderingsonderzoek (MWO). Dit onderzoek zou in 2024 weer plaatsvinden, maar is met een jaar uitgesteld. Wij kijken uit naar de nieuwe enquête en hopen dat de trekkers/werkgroepleden ook een rol krijgen bij het formuleren van de vragen die gesteld zullen worden die raken aan ons thema.

In 2024 hadden de meeste activiteiten van de werkgroep I&D raakvlak met inclusie. Hieronder een terugblik per thema.

Toegankelijkheid

Reportage en actielijst

In Q3 maakte de werkgroep een video over de toegankelijkheid van 3 gemeentelijke panden in Nieuw-West (Tuinstadhuis, Startpunt en Stadsloket). In samenwerking met 5.1, 2, e (SNAB) voerden werkgroepleden 5.1, 2, e 5.1, 2, e en 5.1, 2, e een inclusieve schouw uit. De videoreportage waarin de bevindingen van dit drietal te zien zijn werd gedeeld in de weekstart. Het filmpje wordt tezamen met een concrete actielijst door ons MT aangeboden aan het hoofd facilitair (Q1 2025).

Offline nieuws en informatie

We merken dat communicatie op intranet en tamtam lang niet door iedereen wordt gelezen. Om bereik van informatie te vergroten maken wij sinds Q3 weer gebruik van fysieke locaties waarop het laatste nieuws te lezen is. Op Tuinstadhuis is dat op magneetstrippen in de gang op de begane grond. Op Startpunt wordt gebruik gemaakt van een whiteboard. Deze plekken worden bijgehouden door de trekker van de werkgroep in samenwerking met communicatie. Zo blijven collega's in de uitvoering beter op de hoogte.

Met opmerkingen 5.1, 2, e Dit kan er inderdaad uit en vervangen worden door SPO en de pilot vertrekredenen. Samen even sparren over de tekst?

Met opmerkingen 5.1, 2, e Let op nieuwe terminologie, ook vanuit de BO: Bu en-europese achtergrond is de nieuwe benaming

Sociale veiligheid en antidiscriminatie

Dialoog wethouder van Buren

Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten Kiss en Muzus ([Kwalitatieve onderzoeken naar Racisme en Discriminatie](#)) organiseerde bureau I&D een gespreksreeks met wethouder van Buren op verschillende locaties in de stad. In haar ronde door de stad faciliteerde Nieuw-West in Q2 een gesprek waarin zij in gesprek ging met medewerkers die slachtoffer waren van ongewenst gedrag en discriminatie binnen de gemeente Amsterdam. Er waren 12 deelnemers van directies over de hele stad die persoonlijke ervaring deelde.

Vrouwenmars

Voor het tweede jaar op rij organiseerde medewerkers van I&D extern en intern een mars voor de veiligheid van vrouwen op straat in Nieuw-West. In Q3 liepen 60 bewoners, partners en ambtenaren deze mars waarin wij aandacht vragen voor dit thema. In 2025 proberen wij de crossover van I&D plannen intern/extern voorzichtig wat vaker te maken.

Dashboard Sociale Veiligheid P&O

In Q4 is onze P&O adviseur met grote betrokkenheid van onze directeur gestart met de invulling en implementatie van het nieuwe dashboard sociale veiligheid. De trekker I&D wordt nauw betrokken bij de invulling en advies op dit thema.

Q&A meldpunten discriminatie en ongewenst gedrag

In samenwerking met de vertrouwenspersoon, Bureau Integriteit en extern meldpunt Discriminatie.nl is in Q3 een Q&A samengesteld en gepresenteerd in de weekstart voor medewerkers. Op deze manier werden de manieren waarop je melding kunt maken en wat je van de behandelaars mag verwachten onder de aandacht gebracht. Deze presentatie is ook met ander stadsdeeltrekkers gedeeld en wordt nu vaker gebruikt.

Inspiratie café Psychologische veiligheid

Deze bijeenkomst met een theoretisch en interactief deel was in Q3 de aftrap voor de reeks interventies die Nieuw-West inzet naar aanleiding van [het de-Verwey-Jonker \(Kwantitatief onderzoek naar Racisme en Discriminatie\)](#) onderzoeken. In het eerste deel van de bijeenkomst schetste spreker [5.1, 2^{5.1}, 2. 2](#) de kaders en voorwaarden voor psychologische veiligheid. In het tweede deel gingen we in kleine groepen met moderators de inhoud in om persoonlijke ervaring op team niveau te bespreken. Daar kwam in grote lijnen hetzelfde uit als Verwey-Jonker. Ook werd de menukaart met I&D trainingen op deze samenkomst gepresenteerd.

Bewustzijn

Iftar medewerkers Nieuw-West

In Q1 hebben 100 medewerkers van Nieuw-West het breken van het vasten samen beleefd. Bijeenkomst werd geopend en bijgewoond door de meeste managers en alle dagelijks bestuurders. Zij deden ook het voorwoord. Op het programma stond een lezing over de Ramadan door een Imam. Daarna gingen we met elkaar in gesprek en sloten we af met een quiz voor het eten.

Inspiratie café Polarising

In Q2 sloegen wij de handen ineen met stadsdeel West. In de plaza van Tuinstadhuis kwamen medewerkers van West en Nieuw-West bijeen voor een interactieve lezing van **5.1, 2, e** de ontwikkelaar van de Polarisatie theorie. Door zijn uitleg kregen de aanwezige collega's inzicht in de mechanismes die polarisering versterken en ontcrachten. Sommige collega's waren na 3 uur leren en toepassen nog lang niet verzadigd. Hierdoor werd later in het jaar nog een verdiepende sessie georganiseerd.

Verdiepende sessie Polarising

Op inschrijving gingen 12 medewerkers de diepte in met de polarisatie theorie. Aan de hand van casussen werd de beste aanpak voor ontcrachting van polarisatie besproken.

Menukaart I&D trainingen

In de afgelopen jaren heeft de werkgroep I&D in samenwerking met de trekkers van andere stadsdelen en met verschillende adviseurs van de Amsterdamse School geprobeerd om een soort basis training I&D voor alle medewerkers te ontwikkelen. Omdat dit maar niet wilde lukken is gekozen voor een andere aanpak. De trekker van de werkgroep I&D heeft in Q3 en Q4 alle training met raakvlak I&D van de Amsterdamse School gevolgd. Aan de hand daarvan is een menukaart ontwikkeld. Op de kaart staan gespreksvormen die je kunt aanvragen n.a.v. de nieuwe bestuursopdracht I&D (interview, team coaching, collegiale reflectie) en trainingen die tot en met 2024 beschikbaar waren via de Amsterdamse school op dit thema. In Q4 is de kaart voorgelegd aan het MT. Die waren enthousiast. Tijdens het Inspiratie café over Psychologische veiligheid en op team niveau is de menukaart daarna besproken. Alle teams hebben de voorkeuren doorgegeven. In Q1 en Q2 2025 zullen de teams worden getraind op een I&D gerelateerd onderwerp waarvan zij zelf hebben aangegeven dat er behoefte naar is.

Communicatie rondom aanbod centrale stad

Vanuit Bureau I&D, de medewerkersnetwerken en P&O (veiligheid en vitaliteit) wordt er ontzettend veel voor medewerkers georganiseerd. Van workshops tot kennissessies, activiteiten en events, we hebben alle I&D gerelateerde zaken gedurende het hele jaar onder de aandacht proberen te brengen. Dit deden we door berichten door te zetten naar ons MT, uit te printen voor op de prikboards en te bespreken in onze weekstart en teamoverleggen. In 2024 zijn we hier zeker in gegroeid.

Maatwerk ondersteuning (lastige peiler en weet ook niet goed waar we alle samenwerkingsverbanden onder moeten scharen)

Misschien de Menukaart I&D hier als maatwerk product?

Strategische Personeel Ontwikkeling

P&O in de lead om ons medewerkersbestand verder te verrijken.

Dashboard Sociale Veiligheid

P&O in de lead om dit dashboard te vullen met relevante data zodat er vanuit directeur op gestuurd kan worden. Ism vertrouwenspersoon, Bureau ~~Integriteit~~Integriteit?

Samenwerking in eigen stadsdeel

Werkgroep I&D werkt samen met iedereen die iets organiseert voor medewerkers van Nieuw-West: activiteiten commissie, werkgroep inspiratie café. Contact met de vertrouwenswerk en OC is om verschillende redenen nog onregelmatig. Ook zijn er nog kleinere groepen collega's op thema niveau die we nu nog weinig spreken, maar graag willen versterken (werkplezier, vitaliteit).

Samenwerking Bureau I&D

Elke 5 weken zijn er voortgangsgesprekken tussen trekker I&D Nieuw-West en accounthouder Bureau I&D. Hierin worden obstakels, hulpvragen en lopende zaken besproken. Contact is laagdrempelig en gaan in tussengelegen periodes ook door op moment dat dit nodig is.

6 X per jaar Organiseert Bureau I&D Kennissessies voor alle trekkers.

Samenwerking trekkers

Elke 6 weken is er intervisie tussen de trekkers van de stadsdelen en stadsgebieden. Meestal vinden deze overleggen hybride plaats op Amstel1. Samen hebben wij een team in Teams en een appgroep om elkaar op de hoogte te houden. Op die manier delen we relevante informatie met elkaar. Accounthouders Bureau I&D sluiten hier ook bij aan. Op een natuurlijke manier is het ontstaan dat Nieuw-West en Centrum dit overleg faciliteren, plannen en aanjagen.

Samenwerking medewerkersnetwerken

Incidenteel is er contact met het SNAB, CAN, JAN en RAN. We weten elkaar te vinden wanneer dat nodig is.

Leiderschap

Menukaart I&D trainingen

MT groot heeft zich geëngageerd aan het volgen van 1 gezamenlijke training van de menukaart.

Exitgesprekken (weet niet of deze hier moet)

In samenwerking met een aantal andere directies heeft Nieuw-West deelgenomen aan pilot exitgesprekken. Deze is eind Q3 gestopt. Data wordt geëvalueerd.

5.1, 2, e .2, e wat hebben wij nog meer gedaan in 2024 om inclusief leiderschap te bevorderen? Zijn er presetatieafspraken? MAG dingen die zijn vastgelegd?

Met opmerkingen 5.1, 2, e De pilot vertrekredenen loopt nog door tot 1/9/2025. Ik verwacht 15/2 een nieuwe rapportage te ontvangen. Dan kunnen wij hier misschien iets meer over zeggen.

Met opmerkingen 5.1, 2, e

Werkgroep I&D Nieuw-West

Om zo goed mogelijk invulling te geven aan de bestuursopdracht, is bij de start in 2020 besloten om te werken met een kerngroep I&D en een flexibele projectgroep. Deze heeft verschillende vormen gekend en is sinds Q3 2022 redelijk stabiel met vertegenwoordigers uit alle subteams binnen het stadsdeel. In 2025 gaan we meer thema gericht werken. Dit moet nog worden uitgewerkt.

Bezetting

Op 1 januari 2025 bestaat de werkgroep uit volgende leden:

- 5.1, 2, e (Gebiedspool) 5.1, 2, e
- Elmer Burke (directeur)
- 5.1, 2, e (Gebiedspool) en 5.1, 2, e (Gebiedspool)
- 5.1, 2, e (Directie Communicatie)
- 5.1, 2, e (Directie P&O)
- 5.1, 2, e (Gebiedspool)
- 5.1, 2, e (Veiligheid)
- 5.1, 2, e (Gebiedspool)
- 5.1, 2, e (Gebiedspool)

Onze directeur Elmer Burke is dedicated MT lid op dit thema. De werkgroep komt eens per 4 weken samen en wordt voorgezeten door 5.1, 2, e. De voorzitter vertegenwoordigt stadsdeel Nieuw-West ook in het zes-wekelijks intervisieoverleg met de andere stadsdeel trekkers. Ook neemt zij deel aan de stedelijke meetings en trainingen die worden georganiseerd door Bureau Inclusie en Diversiteit. Vanuit het bureau wordt zij door accounthouder 5.1, 2, e geadviseerd, bevroegd en ondersteund.

Uren

De trekker I&D heeft formeel 1 dag per week (9 uur) om deze rol te vervullen. In de praktijk is dat zeer uitdagend. Hierover zijn we in gesprek. De inzet groeit, uiteindelijk zal dit in de loop van 2025 hopelijk naar 18 uur per week gaan.

Geen van de overige werkgroepleden heeft de uren die zij in I&D steken vastgelegd. Tot nu toe heeft dat niet tot onderbezetting van de werkgroep geleid. Het komt wel voor dat een werkoverleg of een bepaalde deadline voor gaat, waardoor niet iedereen bij werkgroepoverleg aanwezig is. Dat hoeft geen probleem te zijn. Doordat de voorzitter na afloop altijd een samenvatting stuurt en soms nog nabeld is iedereen wel altijd up-to-date.

Taakverdeling

De trekker neemt de samenwerking met andere onderdelen voor haar rekening. P&O adviseurs hebben I&D als een rode draad door het dagelijks werk heen lopen. Communicatieadviseur pakt alles met betrekking tot communicatie op. De overige werkgroepleden zitten in adviserende rol en pakken thema's op die hen raken. In 2025 gaan we dit binnen de werkgroep verder herijken.

Terugblik 2024

Hieronder nog een terugblik van de inzet rondom I&D in 2024 in Nieuw-West. In 2024 werkten wij aan de volgende doelstellingen:

Met opmerkingen 5.1, 2, e Vastleggen als MT besluit. Dit zijn de randvoorwaarden! Je kan niet als directeur zeggen dedicated te zijn en het dan in de randvoorwaarden zo te laten liggen.

Met opmerkingen 5.1, 2, e Een overzicht van de terugblik is mooi, maar het is vooral een overzicht van de gepleegde interventies. Kan je een passage toevoegen waarin je duidelijk maakt wat deze interventies NW heeft opgeleverd? Inzichten? Of juist dat er nog een lange weg te gaan is? Wat uit de interventies van 2024 heeft gemaakt dat jullie kiezen voor de aanpak 2025? Maak hier verbinding tussen en dan niet alleen op het voortzetten van interventies of trainingen, maar op de doelen die jullie willen bereiken.

- Kennisuitwisseling over en bewustwording stimuleren tav thema inclusie door het organiseren van themabijeenkomsten, workshops en kennissessies en verder vaker communiceren via Tamtam/eigen kanalen over thema inclusie.
- Verbindende activiteiten organiseren in NW (Iftar e.a.)
- Verbindende activiteiten organiseren in samenwerking met andere stadsdelen (Inspiratie café polarisering e.a.)
- Activiteiten die centraal beschikbaar zijn en georganiseerd worden vaker en beter onder de aandacht brengen bij medewerkers Nieuw-West (er zijn veel stedelijk georganiseerde dingen rondom diversiteitsdagen en themaweken, die ons onvoldoende bereiken)
- Beter in contact komen met medewerkersnetwerken JAN, CAN, RAN, AN, SNAB (bijvoorbeeld voor onboarding, maar ook voor events)
- Aanvullend trainen op Inclusief werven en selecteren (training sollicitatiecommissie)
- Behoud leden werkgroep Diversiteit en Inclusie NW (door te boeien en binden met veel energie)

Q1	Q2	Q3	Q4	Doorlopend
Iftar voor alle mw NW in Ru Pare	Dialogo Wethouder van Buren D+R rapporten	Start strategische personeelsontwikkeling (SPO)	Q&A meldpunten ongewenst gedrag in weekstart	Communicatie rondom events/sessies aanbod vanuit centrale stad
Tony Choclonely Paas presentje alle medewerkers	Start pilot exitgesprekken P&O ism andere directies	Fysieke toegankelijkheid video/foto/tekst reportage ism SNAB	Inspiratie café Psychologische veiligheid	Aanbod trainingen D&I blijven volgen en updaten op menukaart (ism Amsterdamse School)
	Inspiratie cafe Polarisering ism sd West	Introductie prikboard als offline platform voor communicatie met en onder mw	Menukaart D&I trainingen wordt gepresenteerd en besproken in alle teams	Eigen tamtam pagina en verdiepende nieuwsberichten D&I delen
		Vrouwenmars – collega's, partners en bewoners samen voor veiligheid voor vrouwen in NW		Samenwerking met activiteiten commissie, wg. inspiratie café, P&O, vertrouwenspersonen
		Verdiepende sessie Polarisering (voor 12 pax)		Samenwerking SNAB, RAN, CAN, JAN
		Trekker I&D denkt mee over dashboard veiligheid P&O		Samenwerking Bureau I&D en stadsdelen/stadsgebied trekkers

Wat wij nog meer organiseren om onze medewerkers te boeien en te binden:

Q1	Q2	Q3	Q4	Doorlopend
----	----	----	----	------------

Nieuwjaarsontbijt	Padel + diner event voor alle mw	Meet & Greet – sport en activiteitenmiddag	Eindejaarsfeest	Maandelijke borrels voor alle mw ^{5.1, 2, e} laatste donderdag
-------------------	----------------------------------	--	-----------------	---

Doelstellingen en vooruitblik 2025

Hieronder kort de doelstellingen en acties per thema op een rij:

Toegankelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> Overdracht reportage en advies n.a.v. inclusieve Schouw MT NW aan directeur Facilitair Herhaling Inclusieve schouw in Q3 om te kijken wat er is verbeterd. Gesprek parkeervergunningen mw met beperking
Sociale veiligheid & antidiscriminatie	<ul style="list-style-type: none"> Herhaling Q&A meldpunten in Q3 (met terugkoppeling inzichten Dashboard sociale veiligheid? Waar ligt het werk?) Theaterstuk stichting Confro
Bewustzijn	<ul style="list-style-type: none"> Inspiratie cafés Extra aandacht voor stedelijke campagnes I&D Quotes voor in de liften/op de borden verdiepingen Actie werelddag van de menstruatie (28 ^{5.1, 2, e}) Lunchlezing Regenboog en verstoten in de stad
(maatwerk) ondersteuning	<ul style="list-style-type: none"> Trainingen I&D per team op basis van behoefte (dialogo, inzicht in thema's van I&D, oordeelloos communiceren etc)
Leidinggevenden	<ul style="list-style-type: none"> Een gezamenlijke training I&D MT Groot Leergang inclusief leiderschap komt eraan via de centrale stad Gesprek over voorbeeldrol en agenderen (alleen zo bereiken we iedereen)
Streefcijfers en voorkeursbeleid	<ul style="list-style-type: none"> Focus op meer vrouwen in schaal 13+ (is nu 26.7% i.p.v. 45%) Focus op stijging collega's migratieachtergrond in schaal 13+ (geen % bekend, groei toch gewenst)
Doorstroom en doorgroei	<ul style="list-style-type: none"> Onboarding (wie zich thuis voelt die blijft) Strategische Personeel Ontwikkeling (SPO) Exit gesprekken?
Prestatieafspraken	<ul style="list-style-type: none"> Gelabeld geld? We kunnen niet meer doen met minder geld
Onderzoeken	<ul style="list-style-type: none"> Deelname MWO Hoewel sommige teams behoefte hebben om verder te onderzoeken waar de pijn precies ligt is er voorlopig gekozen geen aanvullend onderzoek te doen rondom I&D in Nieuw-West.

Met opmerkingen ^{5.1, 2, e} Wat gaan jullie doen op de werkvloer? Hoe werken aan omgangsvormen?

Met opmerkinge ^{5.1, 2, e} Bedoel je het Stedelijk Leiderschapsprogramma van de Amsterdamse School?

Met opmerkingen ^{5.1, 2, e} Wat is "meer"? Wat is concreet het doel van NW?

Met opmerkingen ^{5.1, 2, e} Let op: neem de nieuwe beleidsmatige terminologie over. In de BO spreken we nu ook over "Buiten-europese achtergrond"

Met opmerkingen ^{5.1, 2, e} Hoe concreet inzetten op 'stay'? Misschien link met sociale veiligheid? Ook gedacht aan talentontwikkeling?

Met opmerkingen ^{5.1, 2, e} Afspraken tussen Stedelijk directeur en directeur. Wat wordt waar vastgelegd? Welke randvoorwaarden? Ik

In een kwartaalschema ziet het er dan als volgt uit.

Q1	Q2	Q3	Q4	Doorlopend
Inspiratie café 'nooit meer doen alsof'	Trainen menukaart I&D	Herhaling inclusieve schouw panden (wat is er mee gedaan?)	Q&A meldpunten ongewenst gedrag in weekstart (herhaling)	Communicatie rondom events/sessies aanbod vanuit centrale stad
Iftar alle medewerkers NW Plaza TSH	Onboarding	Vrouwenmars – collega's, partners en bewoners (thema NNTB)	Theaterstuk stichting Confro Sociale Veiligheid (ism sd West?)	Aanbod trainingen I&D blijven volgen en updaten op menukaart (ism Amsterdamse School)
Overdracht reportage en aanbevelingen inclusieve schouw panden	Quotes voor in de liften/borden verdiepingen	Onboarding	Lunchlezing Regenboog en verstoten in de stad	Eigen tamtam pagina verrijken en verdiepende nieuwsberichten I&D delen
Trainen menukaart I&D	Actie werelddag van de menstruatie (28 mei) ism stadsdelen en facilitair	Communicatie en aanjagen deelname MWO		Samenwerking met activiteiten commissie, wg. inspiratie café, P&O, vertrouwenspersonen
Onboarding	Dag van de medewerker (3 april)			Samenwerking SNAB, RAN, CAN, JAN
				Samenwerking Bureau I&D en stadsdelen/stadsgebied trekkers
				Verdere invulling Dashboard sociale veiligheid

Wat wij nog meer organiseren om onze medewerkers te boeien en te binden:

Q1	Q2	Q3	Q4	Doorlopend
Nieuwjaarsontbijt	Actie dag van de medewerker (3 april) --> aan act comm geven	Meet & Greet – sport en activiteitenmiddag	Eindejaarsfeest	Maandelijkse borrels voor alle mw elke laatste donderdag

Hoe kunnen we hier nou nog meer een rode draad in creëren?

Hoe kunnen we de taken beter verdelen? Thema's die we zouden kunnen onderscheiden zijn:

- P&O
- Communicatie
- Toegankelijkheid
- Bewustzijn
- Sociale Veiligheid – Vertrouwenswerk – Bureau Integriteit

- Onboarding, werkplezier en vitaliteit
- Samenwerking binnen stadsdeel: activiteiten commissie, inspiratie café en OC
- Samenwerking stadsbreed: medewerkersnetwerken (JAN, CAN, SNAB, RAN, AN)
- Samenwerking centrale stad: Bureau I&D en stadsdeeltrekkers

Met opmerkingen 5.1, 2, e k mis de financiële paragraaf

Bijlage 1 Vooronderzoek IZI Solutions (2021)

Fase I – externe inzet en vooronderzoek

Om te bepalen waar de focus in Nieuw-West moest komen te liggen is gebruik gemaakt van een onderzoeksbureau: IZI Solutions. Zij hebben in opdracht van het stadsdeel een analyse gemaakt van de bestaande situatie en hebben daarvoor de volgende documenten en instrumenten gebruikt:

- ❖ Beschikbare gegevens met betrekking tot dit onderwerp, denk aan rapportage AMI, Conceptfoto Nieuw-West, Presentatie Stadsdeel Nieuw-West Diversiteit, Bestuursopdracht Inclusie en Diversiteit (2020/2023), Inclusie en Diversiteit (OJZD), Dashboard Amsterdam, Culturele Diversiteit (OIS onderzoek), Mijn Diversiteit AMI(Nieuw-West), Organogram Nieuw-West, Identiteit & Branding Nieuw-West (2019), NIM rapport, Infographic Inclusie Vragenlijst NIM (2019).
- ❖ Diepte interviews met 11 medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie. Hiervoor heeft er een Tamtambericht online gestaan en sturen we aan op aanmeldingen van de unusual suspects (dit zijn medewerkers die niet eerder in gesprek zijn geweest over dit onderwerp);
- ❖ Organiseren MT bijeenkomst met 25 leidinggevendenden waarin we samen stil staan bij de bestuursopdracht, de analyse van de interne documentatie en de uitkomsten van de diepte interviews. Aan de hand daarvan wordt gestart met een gezamenlijke sessie waarbij het bewustwordingstraject voor alle managers en teamleiders van start gaat. In deze bijeenkomst halen we op welke concrete acties er nodig zijn om naar een inclusieve organisatie te werken en wat we daar concreet voor nodig hebben.
- ❖ Op 1 april 2021 werden de uitkomsten van de bevindingen van IZI solutions met de werkgroep besproken;
- ❖ In de week van 5 april 2021 is er een gesprek geweest met IZI om feedback te geven op de aanbevelingen;
- ❖ begin Q2 worden er concrete acties benoemd voor het komend jaar en verschijnt er een jaarplanning.

Met opmerkingen 5.1, 2, e 2021 is wel al een tijd geleden.... Is het nodig om dit weer zo uitgebreid te omschrijven? Of gaat het erom dat de bevindingen en ambities nog steeds even actueel zijn?

Met opmerkingen 5.1, 2, e Wordt hier bedoeld de afdeling Diversiteit als onderdeel van de directie (O)JZD? Zij gaan over extern diversiteitsbeleid. Of moet dit zijn wat nu Bureau I&D is, in 2021 nog Stedelijk Programmeam I&D? programmeam noch bureau I&D hebben onder OJZD gevallen.

Conclusies en aanbevelingen

IZI Solutions heeft een gedetailleerd rapport aangeleverd. Het rapport richt zich op de gemeente als werkgever, dienstverlener en partner. Voor nu hebben wij ons vooral gericht op de interne structuur, de gemeente als werkgever. Aan het stadsdeel in deze rol zijn een aantal concrete aanbevelingen gedaan.

Uitgangspunt van het rapport is dat inclusie en diversiteit iedereen aangaat en het draagvlak binnen alle lagen van de organisatie groot genoeg moet zijn. Het omarmen van het belang hiervan is bepalend voor het succes van de implementatie van een inclusieve en diverse werkcultuur. Dit zijn kritische succesfactoren. Met het formuleren van de concrete acties moet vooral ook worden gekeken waar centraal kan worden aangehaakt. Bijvoorbeeld bij het vernieuwde (inclusieve) werving en selectieproces wat in 2021 de nieuwe norm voor de gemeente Amsterdam wordt of het aanbieden van educatieve programma's van de Amsterdamse School.

Uit de interviews met medewerkers en de MT sessie blijkt dat er behoefte is aan meer kennissessies en scholing rondom diversiteit en inclusie. De training Inclusief Werven en selecteren van de Amsterdamse School is hiervoor beschikbaar, vooralsnog alleen voor leidinggevenden. Zij kunnen vervolgens draagvlak in hun eigen team vergroten en beter selecteren bij het aannemen van nieuw personeel. Ook zullen interne communicatie berichten over inclusie in de vorm van thema's, portretten en verhalen een bijdrage leveren aan bewustwording van het belang van inclusie. Daarnaast zouden mentoring programma's voor schaal 13-17 functies waarbij leidinggevenden talentvolle en potentiële leiders van de toekomst begeleiden en coachen in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling ook kunnen bijdragen aan een inclusieve werkcultuur. Wij willen daarvoor aansluiten bij het team management development. In 2024 zal de Masterclass I&D van Christien Oudshoorn beschikbaar worden gesteld als basistraining voor alle medewerkers van Gemeente Amsterdam. Medewerkers kunnen zich hier voor opgeven via Mijn L&O.

Doorgroeimogelijkheden kunnen worden gerealiseerd door ze in kaart te brengen. Een analyse van potentie van het huidige medewerkersbestand biedt hiervoor inzichten. Daarnaast zou ook extra aandacht moeten worden besteed aan hoe met boventallige en re-integratiekandidaten omgegaan wordt. Uit de praktijk blijkt regelmatig dat deze kandidaten zo veel mogelijk gemeden worden. Inclusie gaat over hoe je met de zorg, ontwikkeling en doorstroom van de interne kandidaten omgaat. In juni/juli 2024 start stadsdeel Nieuw-West met strategische personeelontwikkeling (SPO).

Opvallend is de suggestie om eens te kijken naar de inhuur van externen. Deze manier van het invullen van functies kan de doorstroom van interne medewerkers wel degelijk in de weg staan. Het uitgangspunt zou te allen tijde moeten zijn dat externe inhuur alleen mag en toegestaan wordt indien het niet anders kan waarbij er goed en uitgebreid onderbouwd moet worden welke moeite er gedaan is om intern kandidaten te vinden. Via peer-to-peer programma's tussen senior en junior medewerkers zou veel meer talent kunnen worden benut

en zou de inhuur van extern personeel kunnen worden beperkt. Richtlijn voor beperking externe inhuur bestaat al langer. Deze zijn inmiddels ook aangescherpt.

Naast de grote lijnen van bovenstaande aanbevelingen zijn er nog gedetailleerde suggesties gedaan. Deze zijn ingedeeld in drie thema's: leiderschap, cultuur en gedragsverandering, en communicatie. Alle punten dragen bij aan bovenstaande zaken. Stadsdeel Nieuw-West zal op basis van deze aanbevelingen haar focus leggen op bewustwording rondom inclusie en diversiteit. Dit doen wij door middel van het organiseren van dialogen, trainingen, kennissessies en workshops voor zowel leidinggevendenden als medewerkers. Daarbij zoeken wij ook de samenwerking met de stadsdelen, P&O, communicatie en zullen wij integraal samenwerken met werkgroepen en projectteams waarmee raakvlakken bestaan. Door het (gezamenlijk) organiseren van bijeenkomsten, activiteiten en de inzet van verschillende communicatiemiddelen hopen wij al onze collega's de meerwaarde van een inclusieve en diverse werkcultuur te laten zien en ervaren, zodat voor iedereen een gelijkwaardige en veilige werkomgeving wordt gecreëerd.

Bijlage 2 Uitgebreide overzichten 2021-2024

Met opmerkingen 5.1, 2, e Dit is erg veel bijlage en erg gedetailleerd. Ik zou n or en

Fase II – Acties, planning en voortgang

Overzicht 2021

Q1	Q2	Q3	Q4	Doorlopend en/of Na 2021
Verzamelen data voor nulmeting	Actieplan def. Maken en acties benoemen	Verkenning richtlijnen lief en leed, solli commissies en potentie gesprekken	3 online dialogen over organisatie ontwikkeling met visuele verslaglegging	Training 'inclusief werven' leidinggevendenden
12 diepte interviews IZI Solutions	Gesprek MT over financiering ID activiteiten	Digitale quiz en lezing pride (ism stadsdelen en RAN)	Voorlichting werkgroep over talenten inzet en doorstroom door 5.1, 2, e 5.1, 2, e	Stedelijk diversiteitskalender rondom feestdagen
MT bijeenkomst met 25 leidinggevendenden (thema ID)	Wergroepleden verbinden aan thema's		5.1, 2, e samenwerking stadsdelen rondom coming out day (11 okt)	Acties voor doorstroom intern (vs extern)
Rapport IZI evalueren	afronding onderzoek bevoegenheid medewerkers – agenderen in MT		Bijeenkomsten Integriteit per team	Acties voor spreiding mw met een beperking
Eerste opzet actieplan af			5.1, 2, e 5.1, 2, e 5.1, 2, e	Interne communicatie over

			verlaat werkgroep definitief	ID (intranet, tamtam, socials)
				Opzetten inwerkprogramma nieuwe werknemers

Een overzicht van activiteiten ingedeeld als **instroom**, **doorstroom**, **behoud en inclusie**. (Of een mix daarvan).

Uitkomsten 2021

In het eerste kwartaal is het actieplan definitief gemaakt. Daarvoor werden diverse interne documenten, medewerkers onderzoeken en diepte interviews bestudeerd, wat leidde tot een aanbeveling van focuspunten door het extern ingehuurd onderzoeksbureau IZI Solutions. Deze aanbevelingen zijn te lezen in *hoofdstuk 8 Conclusies en aanbevelingen*. Daarnaast is het thema ID behandeld in een MT sessie die begeleid werd door IZI Solutions. Uit deze sessie kwam naar voren dat verreweg de meeste leden dit thema als belangrijk beschouwen, ieder met een eigen focus voorkeur (talent management, veiligheid, bevlogenheid). Het blijft tegelijkertijd moeilijk om uit deze uitspraken commitment te ontlenen. Voor daadwerkelijke tijdsinvestering heeft men het toch vaak te druk of zijn er andere prioriteiten zoals het masterplan Nieuw-West.

In het tweede kwartaal is meerdere malen over en weer gespard met het programma team ID over de vorm en de versie van dit plan van aanpak. De stadsdelen gaven hier op verschillende manieren vorm aan. De uiteindelijke versie van Nieuw-West kreeg complimenten over de manier waarop het in elkaar stak. Het blijft een levend document waar aan wordt geschaafd. De budgetten voor activiteiten rondom ID zijn zeer verschillend per stadsdeel. Om duidelijkheid te krijgen over het beschikbare budget in Nieuw-West gingen wij met Caner Duman in gesprek. Daaruit kwam naar voren dat er geen vast potje is voor ID en dat we per activiteit moeten kijken waar we het onder kunnen scharen. In de eerste instantie probeerden wij de werkgroep ID in Q2 in sub-teams te verdelen zodat we ieder een concrete behapbare taak hadden en konden overgaan tot uitvoering van een aantal zaken. De opgave per onderdeel verschilde echter zo in grootte, dat dit achteraf toch niet de juiste aanpak bleek. Het aantal actieve leden in de werkgroep ID daalde in de tussentijd ook aanzienlijk. Misschien doordat we aan het einde van Q2 nog steeds niet echt concrete acties konden benoemen en nog heel erg in de overlegsfeer bleven hangen, misschien om andere redenen, het is ons niet bekend. Tot slot vond in dit kwartaal nog het medewerker bevlogenheidsonderzoek plaats. Daaruit bleek dat medewerkers in Nieuw-West zeer betrokken en bevlogen zijn in hun werk. Doordat het aan bevlogenheid niet lijkt te ontbreken proberen we er achter te komen waar we met richtlijnen nog beter invulling kunnen geven aan verbetering van werkprocessen en communicatie.

In het derde kwartaal is een begin gemaakt met het inventariseren van de bestaande richtlijnen rondom lief en leed, het samenstellen van sollicitatie commissies en het voeren van Bila's/POP/Potentie gesprekken. Uit deze informatie bleek dat vooral binnen die laatste twee categorieën een verbeteringslag zou kunnen worden gemaakt. Stadsbreed kunnen

leidinggeevenden momenteel zelf bepalen welke mensen zij het liefst binnen hun sollicitatie commissie hebben, wat er toe kan leiden dat er meer van hetzelfde soort mensen wordt aangenomen. Dit draagt op zijn beurt mogelijk weer niet bij aan de verrijking van de organisatie als het gaat om inclusie en diversiteit. Sinds vorig jaar bestaat wel de training Inclusief werven en selecteren voor leidinggeevenden, maar wat de deelnemers met deze opgedane kennis doen is vrijblijvend. Als het gaat om het in kaart brengen van talenten van medewerkers in beoordelingsgesprekken met leidinggeevenden valt ook een verbeteringslag te maken. De leidinggevende moet nu 4x per jaar iets in het systeem zetten over voornemens, doelen en evaluatie van de medewerker. Een extraverte medewerker die proactief is heeft zeker de mogelijkheid om tijdens deze gesprekken aan te geven waar hij/zij zichzelf naartoe ziet groeien, maar een standaard moment om hier de introverte, bescheiden of onzekere medewerker over te bevragen en uit te dagen middels een bepaald format, is er niet. Door het beoordelingsproces en de daaraan verwante gesprekken anders in te richten zou je bestaand talent beter in kaart kunnen brengen en dus ook beter kunnen benutten. Het is wel echt een P&O aangelegenheid om hiermee aan de slag te gaan. In verschillende stadsdelen en bij onze centrale P&O afdeling wordt hier al aan gewerkt. Wij zijn nog in twijfel of we zelf alvast met een nieuw voorstel voor een richtlijn moeten komen als pilot (i.s.m. onze P&O adviseur) of dat we beter de talentprofielen-opties en dergelijken vanuit de centrale stad kunnen afwachten. Op gebied van communicatie is in dit kwartaal tot slot nog een mooie samenwerking geweest met de stadsdelen trekkers ID, waarbij we via AMSingesprek een Pride Quiz ontwikkelde die werd aangeboden aan alle medewerkers van de stad. Hieraan deden zo'n 60 medewerker mee, de winnaar kreeg een regenboogvlag opgestuurd. Daarover publiceerde wij vervolgens weer een feel-good berichtje via TamTam. In de Pride week zelf werd in samenwerking met het RAN ook een lezing gehouden door ^{5.1, 2, e} 5.1, 2, e vanuit New Metropolis over pride-viering in andere landen van de wereld (<https://tamtam.amsterdam.nl/do/news?id=4870581-6e657773>).

In het vierde kwartaal smolten de werkgroepen organisatieontwikkeling en ID tijdelijk ineen. We organiseerden een drietal dialogen over organisatieontwikkeling waarin veel inclusie-gerelateerde thema's aan bod kwamen (sociale veiligheid, gelijke kansen, interne communicatie en samenwerking). De dialogen waren digitaal en toegankelijk voor alle medewerkers van ons stadsdeel (<https://tamtam.amsterdam.nl/do/wallmessage?id=4978660-77616c6c6d657373616765>).

Uiteindelijk deden 30 medewerkers mee en hebben wij waardevolle informatie opgehaald. Na afloop van de drie sessies hebben wij nog een gezamenlijke sessie gehouden om de 'HOE' vraag beantwoord te krijgen (<https://tamtam.amsterdam.nl/do/wallmessage?id=5152664-77616c6c6d657373616765>). Meer details over deze bijeenkomsten zijn te vinden in het verslag, de tekeningen en de rapporten over de *organisatieontwikkeling dialogen Nieuw-West 2021*. In het komend jaar hopen we met de uitkomsten van de dialogen aan de slag te gaan. Om inspiratie op te doen over de vervolgstappen rondom talentmanagement kreeg de werkgroep ID een presentatie van ^{5.1, 2, e} 5.1, 2, e

5.1, 2, e Haar succesvolle praktijkvoorbeelden nemen wij mee in onze vervolgstappen over dit onderwerp in het komend jaar. In het kader van inclusie werkte de stadsdelen West en Nieuw-West samen aan een achtergrond artikel over regenboogvlaggen

rond coming-out day. Dit werd gepubliceerd als tegengeluid op Tamtam nadat meerdere incidenten rondom het uithangen van de vlag in West en Nieuw-West hadden plaatsgevonden (<https://tamtam.amsterdam.nl/do/news?id=5062701-6e657773>). Tot slot werden in dit kwartaal door onze P&O adviseur Tanja Stanic in samenwerking met Karin Huijser Grent bijeenkomsten rondom integriteit georganiseerd. Daarbij ging zij met een interactieve training langs bij alle teams in Nieuw-West. De thema's die daarin terugkwamen (veiligheid, vertrouwen, communicatie) hadden ook weer raakvlakken met de thema's waarmee de werkgroep ID het komende jaar aan de slag wil gaan. Een verslag daarover wordt in de loop van Q1 2022 met het MT gedeeld evenals de uitkomsten van de organisatieontwikkeling dialogen.

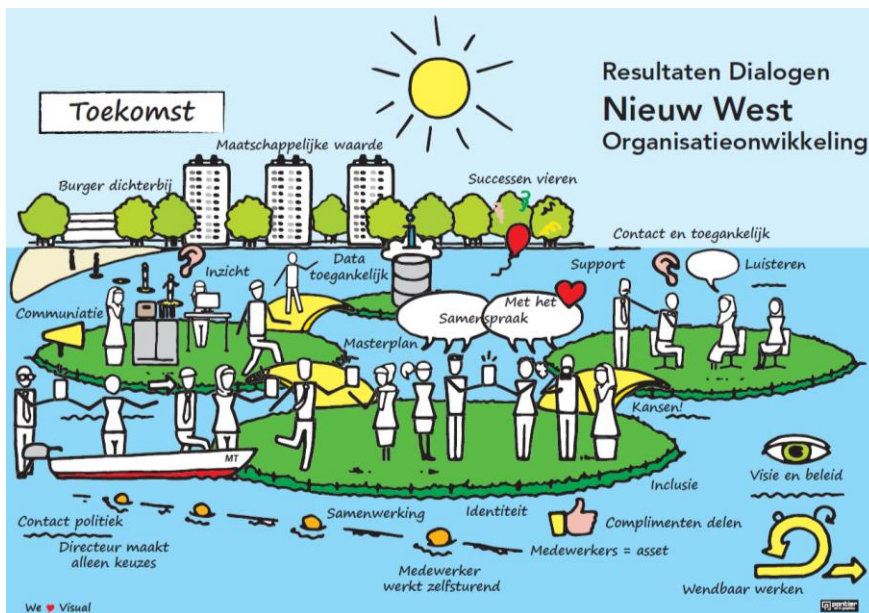
Overzicht 2022

Q1	Q2	Q3	Q4	Doorlopend
Terugkoppeling MT organisatieontwikkeling dialogen (rapporten, tekeningen en verslag)	Thema MT over organisatie ontwikkeling, inclusie en integriteit	Wisseling werkgroepsleden	Samenwerking stadsdelen Diversity Day: Joyride workshop	Training 'inclusief werven' leidinggevenden
Samenwerking stadsdelen Internationale vrouwendag (8 maart)		Samenwerking Stadsdelen Keti Koti. Rondleiding Tropenmuseum tentoonstelling koloniale erfenis.	Update actieplan Nieuw-West	Stedelijk diversiteitskalender rondom feestdagen
			Training 'ongelijke druk' voor alle mw Nieuw-West.	Verkenning training inclusief werken voor alle medewerkers (ism stadsdelen en Amsterdamse school)
			Bespreken resultaten MWO binnen eigen directie en met stadsdelen.	Interne communicatie over ID (intranet, tamtam, socials)
			Stuk communicatie over ID werkgroep Nieuw-West	1x per 4 weken overleg en samenwerking alle stadsdelen trekkers ID
				Deelname kennissessies ID

Een overzicht van activiteiten ingedeeld in **Instroom**, **doorstroom**, behoud en inclusie. (Of een mix daarvan).

Uitkomsten 2022

In het eerste kwartaal werd uitgebreid stilgestaan bij de uitkomsten van de organisatieontwikkelingsdialogen. In grote lijnen komen de leidraad vanuit de centrale stad, de benoemde thema's vanuit het MT Nieuw-West (talenten, vertrouwen, durven, openheid) en de ideeën van medewerkers over organisatieontwikkeling binnen Nieuw-West overeen. Veiligheid, interne samenwerking en talentmanagement zijn daarbij de meest urgente thema's. Medewerkers geven aan dat het Nieuw-West volgens hen niet aan lef en nieuwe ideeën ontbreekt, maar dat het wel de vraag is of alle initiatieven gezien, gehoord en gewaardeerd worden. Alle suggesties, valkuilen en idealen werden vastgelegd door visual storyteller Wim Pontier (zie afbeelding). Daarnaast werd samen met de actieplantrekkers van de andere stadsdelen een gezamenlijke diversiteitskalender vastgesteld. Wij kozen 3 data waarop wij gezamenlijk een activiteit of event wilden organiseren. De eerste daarvan was op 8 maart 2022, Internationale Vrouwendag. Nieuw-West was samen met Centrum trekker van dit event. Wij organiseerden een panelgesprek met vrouwelijke collega's met een niet-westerse migratieachtergrond. Zij vertelden de gespreksleidster openhartig over hun ervaring als niet-westerse vrouw binnen onze organisatie. Het gesprek werd gestreamd en goed bezocht.



Afbeelding: uitkomst toekomstvisie vanuit de organisatieontwikkelingsdialogen. De ideale inclusieve werkcultuur van Nieuw-West, 2022.

In het tweede kwartaal staken leden van de werkgroep ID veel tijd en energie in een themabijeenkomst over ID voor alle werknemers van Nieuw-West. Tijdens dit digitale event gaf 5.1, 2, e 5.1, 2, e een college en kregen medewerkers daarna de kans om in interactieve break-out rooms aan de slag te gaan met eigen gevoelens en casuïstiek. In de break-out rooms kwamen veel emoties los. De bijeenkomst is terug te zien via <https://tamtam.amsterdam.nl/do/news?id=5804940-6e657773>

In het derde kwartaal werd op een bijzondere manier stilgestaan bij de viering van Keti Koti (1 juli). Dit gebeurde in samenwerking met de stadsdelen. Om bewustwording te creëren over de gevolgen van ons koloniaal verleden in het heden, kregen collega's de mogelijkheid om de voorstelling Ons Koloniaal Verleden bij het Tropenmuseum te bezoeken onder leiding van een gids. Er waren zoveel inschrijvingen dat we twee keer het aantal plaatsen beschikbaar hebben gesteld. Voor de uitnodiging, zie: <https://tamtam.amsterdam.nl/do/news?id=5852000-6e657773> Een aantal leden verliet de werkgroep. Gelukkig kwamen daar ook weer collega's voor in de plaats (voor details, zie hoofdstuk 6 Werkgroep ID).

In het vierde kwartaal was er ook een samenwerking met de stadsdelen, in het kader van Culturele diversiteit werd de workshop Joyride aangeboden. Een aantal collega's uit Nieuw-West deden daar aan mee. Zie: <https://tamtam.amsterdam.nl/do/wallmessage?id=6108692-77616c6c6d657373616765> Daarnaast gebruikten wij dit kwartaal om informatie te verzamelen vanuit P&O en AMI om terug te kijken op de tot nu toe behaalde resultaten. Een artikel over de nieuwe samenstelling en ons werk aan de bestuursopdracht verscheen daarover op Tamtam: <https://tamtam.amsterdam.nl/do/news?id=6288845-6e657773>.

Overzicht 2023

Q1	Q2	Q3	Q4	Doorlopend en/of Na 2023
Ism SD Stedelijk diversiteitskalender dagen gekozen rondom feestdagen	Meet & Greet – sport en activiteitenmiddag alle mw NW	Pride Quiz Tamtam	Life BBQ Show voor alle mw stadsdelen	Training 'inclusief werven' leidinggevend
Vaststellen jaarplan 2023	Onboarding kick-off en 3 fietstochten door de gebieden	Keti Koti dialoogtafel voor alle stadsdelen op Amstel1	Sinterklaas presentjes	1x per 4 weken overleg en samenwerking alle stadsdelen trekkers ID
Iftar alle mw NW in de Wachter	Inspiratiecafé werkgeluk	Feestelijke opening TSH voor alle mw NW	Deep Democracy: De Midden-Oosten dialogen	Deelname kennissessies ID programma team centrale stad
Meet & Sweet event ter ere van Pasen, einde	Voorstel theatershow over mannen	Inzet om alle losse onderdelen rondom medewerkers	Inspiratiecafe Nieuw-West & ik	Maandelijkse borrels voor alle mw elke laatste

Ramadan en andere festiviteiten	goedgekeurd door SDT	activiteiten/zaken met elkaar te verbinden		donderdag van de maand
			Eindejaarsfeest	Werving 27 FTE in gebieden, gebiedspool en veiligheid

Een overzicht van activiteiten ingedeeld in [Instream](#), [doorstroom](#), [behoud en inclusie](#). ([Of een mix daarvan](#)).

In het eerste kwartaal lag de focus op het organiseren van een Iftar voor medewerkers. Deze werd gehouden in activiteitencentrum De Wachter, vlak bij het Osdorpplein. Daarnaast werd ook de gezamenlijke diversiteitskalender met de trekkers van de stadsdelen bepaald. Vanuit Nieuw-West wilde wij dit jaar extra aandacht vragen voor de groep die de afgelopen tijd vooral ruimte heeft moeten maken voor de rest: de mannen. Om deze groep in het zonnetje te zetten werd besloten tot het ontwikkelen van een theatervoorstelling rondom Internationale Mannendag (19 november). In Q1 werd een start gemaakt met de creatieve gesprekken en lobby om genoeg middelen bij elkaar te krijgen. De activiteiten commissie van Nieuw-West organiseerde ter ere van Pasen en het einde van De Ramadan een bijeenkomst voor alle medewerkers waarin we met z'n allen aan tafel gingen voor een ontbijt. [Bijna Suikerfeest! En wat was het een geslaagde Iftar... - Tamtam \(amsterdam.nl\)](#)

In het tweede kwartaal werden alle nieuwe medewerkers meegenomen in ons nieuwe onboardingsprogramma. Dit bestond uit 1 informatie middag en 3 excursies door de gebieden, waarvan 2 met de fiets en 1 met een tourbus met open dak. Ook organiseerden we een inspiratiecafé over werkgeluk. Vlak voor het zomer reces was er een sport en activiteiten middag voor alle medewerkers. Er was Paddel, IJs sculptuur maken, break out rooms en muziekles. Voor ieder wat wils. Er werd afgesloten met een heerlijke BBQ.

Tijdens het derde kwartaal werd in samenwerking met stadsdeel Oost een Pride Quiz aangeboden. Deze was online op eigen gelegenheid in te vullen. De quiz bleek populair te zijn en collega's van verschillende directies stelde hun pride kennis op de proef. De winnaar ontving het boek De Roze geschiedenis van Amsterdam [PRIDE QUIZ 2023 - WEET JIJ VEEL?! - Tamtam \(amsterdam.nl\)](#). In samenwerking met stadsdeel Centrum organiseerde we een Keti Koti dialoog tafel op Amstel1. Het was nog best een klus om de 100 stoelen vol te krijgen, maar het resultaat mocht er zijn. [Terugblik Keti Koti dialoogtafel - Tamtam \(amsterdam.nl\)](#) Ook werd ons geliefde Tuinstadhuus opnieuw in gebruik genomen. Dit werd gevierd met een feestelijke opening met heerlijk eten, muziek en samenzijn. Achter de schermen werd tot slot hard gewerkt om alle losse werkgroepen en initiatieven voor medewerkers met elkaar te verbinden.

Het laatste kwartaal begon vrolijk met de Life BBQ Show rondom Internationale Mannendag. [Première Life BBQ Show groot succes - Tamtam \(amsterdam.nl\)](#) Deze werd voor ons stadsdeel gehouden in Cultuurhuis De Vlucht en werd goed bezocht. Ook kregen medewerkers van Nieuw/West een presentje van de sint mee naar huis. In de weken na het event werd het 'donker.' Het conflict in het Midden-Oosten, de verkiezingsuitslag en de rapporten over racisme en discriminatie binnen de gemeente Amsterdam wierpen een schaduw op vele gezichten. Om polarisering te voorkomen en medewerkers een plek te bieden om hun zorgen

en verdriet te uiten organiseerde de werkgroep I&D daarom 2 ‘Midden-Oosten dialogen’ voor alle medewerkers van Nieuw-West. We merkten dat er bij deze thema bijeenkomsten verschillende zorgen voorbij kwamen. Sommige medewerkers zagen de verkiezingsuitslag, racisme/discriminatie rapporten en het Midden-Oosten conflict als een opeenstapeling van signalen. De eerste Midden-Oosten dialoog werd bezocht door zo’n 60 mensen, de tweede door zo’n 20. Beide vonden plaats in de Plaza van Tuinstadhuis. De gespreksleider die wij daarvoor inzetten, **5.1, 2, e** werd ons aangeboden via het centrale programmameteam I&D. Hij gebruikte de Deep Democracy methode en wist op spannende momenten de angel goed uit de zaal te halen. Collega’s met aanvankelijk verschillende standpunten verlieten gemoedelijk de zaal. We sloten het jaar tot slot af met een spectaculair eindejaarsfeest met als thema James Bond.

Vooruitblik 2024

Dit is een opzet, niet definitief

Q1	Q2	Q3	Q4	Doorlopend en/of Na 2024
Vaststellen jaarplan 2024	Iftar voor mw NW	Sport en Activiteiten middag alle mw	MWO	Workshop rondom sociale veiligheid en macht
Terugblik inclusieve werving afgelopen periode (veranderingen in proces werving 27 FTE in kaart brengen)	Fysieke toegankelijkheid rapportage collega communicatie en 5.1, 2, e	Aandacht vrouwenmars/vrouwen. Collega’s activeren om mee te lopen		Communicatiekanalen onder de loep nemen (Tamtam weinig gebruikt, waarom en wat werkt dan beter?) Maandelijkse borrels mw
Start nieuwe directeur	Samenwerking West dialogen discriminatie en racisme rapporten	Start strategische personeelsontwikkeling (SPO)		cultuuromschrijving en vacatureteksten
Padel + diner event voor alle mw	Wethouder van Buren houdt dialoog met 14 mw in NW over D+R rapporten			Verkenning training inclusief werken voor alle medewerkers (ism stadsdelen en Amsterdamse school)

<p>IZI solutions traint WPI managers op gebied van</p> <ul style="list-style-type: none"> · Het echte gesprek d.m.v. deep democracy · Respectsessies vanuit de kenwaarden · Training normen stellen en bewaken → verkennen of wij dit ook aan ons MT kunnen aanbieden 	<p>Inspiratiecafe</p> <p>Polarisering ism sd West (start reeks dialogen/lezingen met mw nav resultaten Verwey-Jonker onderzoek)</p>			<p>Communicatie Programma team ID meer doorzetten binnen SD (intranet, tamtam, socials)</p>
	<p>Start deelname experiment Vertrekredenen (regie directie P&O)</p>			<p>Training 'inclusief werven' leidinggevend</p>
<p>IZI solutions traint WPI managers op gebied van</p> <ul style="list-style-type: none"> · Het echte gesprek d.m.v. deep democracy · Respectsessies vanuit de kenwaarden · Training normen stellen en bewaken → verkennen of wij dit ook aan ons MT kunnen aanbieden 				<p>1x per 4 weken overleg en samenwerking alle stadsdelen trekkers ID</p>

