

QA sessie BIWS 4/06
Antwoorden Bureau ID

1. De business ziet BIWS als een tool naar meer diversiteit, terwijl het wat mij betreft meer een tool is voor meer laagdrempeligheid qua solliciteren en meer objectiviteit. Wat zijn hier handvatten voor ons in?

Het werk dat we doen is onvoorwaardelijk afhankelijk van diegene die het uitvoert. Daarom werken we in de aanpak gelijktijdig aan bewustwording en aan het inregelen van processen, beleid en procedures. Met als doel een meer inclusieve en diverse organisatie. We willen een personeelsbestand dat een afspiegeling is van de beroepsbevolking van Amsterdam. We zien nu dat dit nog niet het geval is, en de diversiteit met name achterloopt op het gebied van jongeren en medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. Daarom zijn er voor deze doelgroepen streefcijfers vastgesteld en een voorkeursbeleid voor schaal 15+. Om zoveel mogelijk ruimte voor bias in de processen te voorkomen is BIWS ingesteld. Dit maakt het laagdrempeliger om te solliciteren. Hiermee is het selectieproces objectiever en biedt het gelijke kansen aan iedereen. Dit maakt dat meer verschillende kandidaten sneller naar voren komen als geschikte kandidaat. Uiteindelijk zal dit in de uitkomst als het goed is ook tot meer diverse kandidaten leiden. Randvoorwaardelijk hiervoor is dat alle stappen in het proces goed gevolgd dienen te worden. Zodat er zo min mogelijk/geen ruimte is voor eigen inschatting/gevoel. Dus je tools zijn alle stappen van het BIWS proces volgen zodat niemand wordt uitgesloten. En hier goed over te communiceren, bijvoorbeeld bij het samenstellen van een diverse selectiecommissie. Maar ook de verwachtingen van de vacaturehouder hierin managen.

2. Kan er een duidelijk en ondubbelzinnig statement komen over 'gelijke' geschiktheid?

Uitgevraagd bij MD of zij een definitie gebruiken, zij verwijzen naar tekst van 15+ vacatures *De gemeente heeft een voorkeursbeleid vanaf schaal 15. Dit betekent dat bij gelijke geschiktheid de voorkeur uitgaat naar kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond* maar dat is geen antwoord op de vraag.

Voorstel: Gelijke geschiktheid toegepast in het voorkeursbeleid schaal 15+ betekent de mate waarin de gewenste kennis, ervaring en competenties voor de desbetreffende functie aanwezig zijn waardoor beide sollicitanten gelijkwaardig zijn om gespecificeerde taken uit te voeren voor de functie.

Voorstel: definitie afstemmen met MD/CC, checken bij College van Rechten voor de Mens en aftikken door ^{5.1, 2, e}.1, 2, e en daarna in het GMT

3. Hoe staat het bureau tegenover de Rooney Rule?

Om sneller te komen tot het vastgestelde streefcijfer van 30% voor interne en externe vacatures schaal 12 en hoger, heeft het GMT prestatie afspraken vastgesteld. Dit moet nog verder worden uitgewerkt en gecommuniceerd.

Voorstel: Is het handig als 5.1, 2, e hier alvast samen met de Recruiters nadenkt hoe de werkwijze in te bedden in het proces en hiervoor een voorstel doet bij de clusterdirecteur aangezien de directeur hier hoogstwaarschijnlijk al op anticipeert of willen we dit centraal doen en zo ja wie doet dat dan? Op het gebied van representatie wordt de *Rooney Rule* toegepast om instroom, doorstroom en doorgroei van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond te vergroten. Door de briefselectie pas te starten bij 50% culturele diversiteit worden directies/clusters gestimuleerd om aan het begin van het wervingstraject d.m.v. objectieve interne en externe werving een betere inclusieve wervingstekst te schrijven en meer extra inspanningen te verrichten om ervoor te zorgen dat de vacature via de juiste wervingsmiddelen en kanalen bij voldoende kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond terechtkomt om hen vervolgens te enthousiasmeren om te solliciteren. Denk hierbij aan een effectieve marketingstrategie met een uitgebreide doelgroep analyse en intensief onderzoek naar diverse interne en externe netwerken/ searchingsbureaus met een breed netwerk hoogopgeleide kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond.

4. Wat gebeurt er vanuit het bureau om leidinggevend te stimuleren deze methode toe te passen?

Vanuit leidinggevend ligt hierin een grote opgave, in het pakken van een voorbeeldrol. En transparant te zijn over het proces. Het inzetten van BIWS is onderdeel van de prestatieafspraken voor directeuren. Daarnaast wordt het nut van de methode en bewustwording van eigen bias en hoe hiernaar te handelen geïntegreerd in het leiderschapsprogramma. En de definitie van een inclusief leider als competentie te incorporeren in de vacaturetekst. Verder is Bureau ID de grondlegger van de E Learning bewust inclusief selecteren die in het proces wordt aangeboden aan alle leden van de sollicitatiecommissie, dus ook aan de vacaturehouder/ leidinggevende die in de sollicitatiecommissie zit. Leidinggevend worden door de E Learning gestimuleerd om zich tijdens de selectie bewust te zijn van onbewuste bias en hoe hiermee om te gaan. Het bekrachtigen van positieve resultaten/verhalen kan hier ook voor worden ingezet (zie vraag hieronder).

5. Wat wordt er vanuit het bureau gedaan qua positieve bekrachtiging tegenover directies, wanneer directies het dus goed toepassen, zodat dit ook inspirerend is voor andere directies?

De accounthouders ID nemen deze *Good Practices* mee in de gesprekken die ze hebben met de diverse clusterdirecteuren en trekkers. En in de nieuwsbrief aan de trekkers ID. Voorstel: Interviews met deze directies en dit plaatsen op Tam Tam en in de managementnieuwsbrief.

6. (Hoe) wordt gewaarborgd dat leidinggevend/directies hierover rapporteren? (Voor de duidelijkheid: over het proces en niet over de uitkomst)

Via de rapportage van de actieplannen. De accounthouder ID bespreekt deze met de clusterdirecteur.

7. Op welke acties met betrekking tot inclusie en diversiteit (in de brede zin) is het bureau het meest trots op?

5.1, 2, e?

8. Hoe wordt inclusief leiderschap gestimuleerd?

Inclusie en antidiscriminatie is onderdeel van het leiderschapsprofiel. Daar wordt nu op getraind: de eerste trainingen voor directeuren en afdelingsmanagers zijn geweest. Vervolgens kunnen we hier ook op gaan beoordelen. Verder: ondersteuning leidinggevenden dmv intervisie, één op één coaching en mogelijkheid tot inzetten gespreksleiders om het gesprek te voeren binnen eigen teams.

9. Het valt mij op dat er relatief vaak cisgender normatief wordt gecommuniceerd (zijn/haar). Bij wie ligt de aanjaagrol om ervoor te zorgen dat alle communicatie vanuit de gemeente, intern en extern, inclusief is (niet alleen gender, maar op alle vlakken)?

Aanjaagrol ligt bij Bureau ID. Samen met concern communicatie zijn de uitgangspunten inclusieve taal ontwikkeld en vastgesteld door het College B&W. Deze zijn opgenomen in de Schrijfwijzer, die gemeente breed wordt gebruikt. Toepassing en naleving gebruik hiervan ligt bij concerncommunicatie. De uitgangspunten zijn ook afgestemd met afdeling Diversiteit, zodat we ook naar buiten toe (naar de stad) hetzelfde taalgebruik hanteren.

10. Op welke manier wordt onderzocht en gemonitord dat we de streefcijfers behalen (m.b.t. niet-westerse migratieachtergrond en jonge medewerkers)?

Cijfers over niet-westerse migratieachtergrond: via de jaarlijkse CBS rapportage. Over leeftijd: via P&O. Ivm privacy/herleidbaarheid levert het CBS de cijfers op cluster-of soms zelfs organisatieniveau. Het inrichten van de monitoring op een lager niveau (directie) is nog een punt waar we verder uitwerking aan moeten geven. Dat moet een plek krijgen in de bestuursopdracht. Daarnaast hanteert het CBS sinds 2022 een nieuwe indeling en terminologie voor het rapporteren over diversiteit. Dit betekent ook iets voor het streefcijfer. Ook dit is iets wat we in overleg met P&O en O&S nader uitwerking moeten geven.

11. Waarom houdt het hoger management zich zelf niet aan het door hun besloten beleid? In de praktijk zorgt dit voor precedentwerking naar het lager management. Wat we nu ervaren is dat wij daarom de strijd moeten voeren met de business terwijl dat niet nodig zou moeten zijn.

Dit komt o.a. door andere prioriteiten en tijdnoed en is niet volgens afspraak. GMT hoort inderdaad een voorbeeldfunctie te hebben; *Practise What You Preach*. Hier wordt door Bureau ID op geïntervenieerd door het gesprek hierover met het GMT te voeren. En dit is ook een reden voor het vastleggen van de prestatieafspraken. Hiermee wordt de vrijblijvendheid eraf gehaald.

12. Heeft het (hoger) management een diversiteitstarget? Dat is tegenstrijdig aan het volgen van een objectief proces.

Er zijn duidelijke afspraken gemaakt over streefcijfers en het hanteren van een voorkeursbeleid. Deze maatregelen zijn tijdelijk en zorgen voor een evenwichtig en representatief personeelsbestand. Als de

streefcijfers gerealiseerd zijn kunnen de maatregelen na evaluatie uiteindelijk aangepast of afgeschaft worden. Dit is afgetikt met het College van de Rechten voor de Mens en volgens hen niet tegenstrijdig met een objectief W&S proces.

13. Komt er een quota m.b.t. plaatsing van diverse groepen in de hogere schalen?

Er komt geen quota m.b.t. plaatsing van diverse groepen in de hogere schalen. Wel streefcijfers en voorkeursbeleid. Dat hebben we in 2020 gedaan. De gemeente kan wel een lobby starten om een quotum in te stellen. De reden waarom we kiezen voor voorkeursbeleid i.p.v. een lobby voor quota is drieledig: (1) Gelijke behandeling is de (wettelijke) norm. Daar houden we zo veel mogelijk aan vast. (2) Quotum is het zwaarste middel, we hebben de lichtere varianten nog niet voldoende ingericht en toegepast om te bepalen of het werkt. (3) Uit onderzoek blijkt dat een quotum niet onverdeeld positief is: het kan leiden tot verdeeldheid en polarisatie in een organisatie. Een quotum invoeren kan formeel gezien alleen wanneer er door de tweede kamer een besluit wordt genomen over het instellen van een wettelijk quotum.

14. Hoe kijkt het bureau c.q. beleid aan tegen sourcen/proactief benaderen van kandidaten (bv op LinkedIn)?

Dat is een prima methode om externe en vaak ook latente kandidaten te bereiken, waardoor de vijver waarin je vist veel groter wordt. Belangrijk is dat het sourcen wel gericht gebeurt om afbreukrisico/imago gemeente Amsterdam te verkleinen dus alleen geschikte kandidaten te benaderen. En omdat dit nogal arbeidsintensief is, sourcen alleen in zetten voor die vacatures waarvan je verwacht dat er weinig respons zal zijn dus niet voor een secretaresse maar wel voor een bouwkundig ingenieur bijvoorbeeld.

15. Veel onduidelijkheid/weerstand over het aannameproces voor diverse kandidaten, vooral bij managers/adviseurs. Dit heeft tijd nodig, we kunnen als adviseurs niet meteen de wereld veranderen. Hoe ga je om met deze weerstand?

Zoals al wordt benoemd, dit blijft een traject van de lange adem. De organisatie moet op een andere manier gaan werven, daarbij hoort ook het op een andere manier kijken naar talent. Daar zit dus niet alleen het inrichten van procedures, processen en beleid in, maar ook het veranderen van gedrag en cultuur. We draaien aan meerdere knoppen tegelijk. Er is dus niet één knop waar je aan kunt draaien waarmee de hele organisatie veranderd is. Dat heeft tijd nodig. Aan de andere kant is die tijd voor een deel van de medewerkers niet. Dat is ook de reden dat we strengere afspraken maken over resultaten over diversiteit waardoor de leidinggevenden zich bewuster zijn dat het hun verantwoordelijkheid is en dat zij een voorbeeldfunctie hierin hebben. Het herhalen van de 'why', het onderliggende doel is hier heel belangrijk voor. Waarom doen we dit? Waarom heeft de organisatie dit nodig? Weerstand mag er zijn en er moet wel ruimte blijven voor dit geluid. Het mag gaan over wat er moeilijk is of niet goed gaat. Het kan helpen om tijdens de intake goed mee te nemen wat het tijdelijk ingestelde voorkeursbeleid inhoud, en waarom er streefcijfers zijn aangesteld. En wat de prestatieafspraken

daarbovenop nu betekenen. En eventueel door te verwijzen naar de betreffende trekker en accounthouder ID van het cluster/de directie. Aan de andere kant is dit ook onderdeel van je werk.

16. Diversiteit is meer dan alleen een niet-westerse achtergrond. Hoe maak je dit keer op keer duidelijk? Welke argumenten hebben we om te zeggen dat het niet alleen om culturele achtergrond gaat?

Verwijzing naar de Bestuursopdracht Inclusie en Diversiteit via Tam Tam pagina: In de BO wordt heel duidelijk gemaakt dat het om brede diversiteit gaat: afkomst, gender, LHBTIQA+, seksuele voorkeur, zichtbare en onzichtbare arbeidsbeperking etc. Echter meten = weten; we kunnen alleen gender, herkomst en leeftijd meten. Daarom hebben we streefcijfers voor jongeren en weten we aan de hand van de CBS cijfers dat we bij instroom en doorstroom moeten inzetten op het werven van niet-westers talent om een goede afspiegeling te zijn van de beroepsbevolking, hoe hoger de schalen hoe minder kleur, dus daar sturen we op d.m.v. streefcijfers voor vacatures schaal 12 en hoger en voorkeursbeleid schaal 15 en hoger.

17. Wij werken samen met zes bureaus (aanbesteding) waardoor we weinig invloed hebben op de keuze voor diverse kandidaten. We willen snel schakelen en vaak is de vijver waar zij in vissen niet divers (m.n. vanaf schaal 10 en hoger). Hoe hier meer invloed op uitoefenen? Hoe kunnen we toch zorgen dat hun inzendingen diverser zijn? Het is wel opgenomen in de aanbesteding, maar in de praktijk lastig.

Als dit als vereiste is opgenomen in het programma van eisen van de aanbesteding, dan moeten de bureaus doen wat van hen gevraagd is, dus andere vijvers gaan opzoeken via bijvoorbeeld specifieke netwerken of een andere marketingstrategie gebruiken zie vraag 3. Je kunt geen genoegen nemen met een niet divers aanbod als ze niet kunnen aantonen dat ze wel degelijk onderzoek hebben gedaan naar vijvers met kandidaten van kleur in schaal 10 en hoger. **Voorstel: inplannen van een evaluatie en wijzen op eisen op basis waarvan ze initieel zijn geselecteerd en concluderen dat ze dus niet leveren. Inkoop hierbij betrekken kijken wat mogelijk is als bureau niet levert. Simultaan marktonderzoek uitzetten naar bureaus die wel geschikte kandidaten met een niet-westerse achtergrond kunnen leveren.**

18. Zijn niet-westerse kandidaten gebaat bij een voorkeursbeleid als er geen extra tijd en energie wordt gestopt in het (zorgvuldig) begeleiden van deze kandidaten?

Een goede On Boarding plus een goede inwerkperiode is zeker voor elke nieuwe medewerker belangrijk en ook een vereiste in het aannameproces. In de prestatieafspraken over inclusie wordt ook op de Onboarding ingezet. Inclusie blijft een voorwaarde voor diversiteit. Daar blijven we ook op inzetten. Extra (zorgvuldige) begeleiding zou niet nodig moeten zijn als de leidinggevende regelmatig in gesprek gaat met de nieuwe en vaste medewerkers. Mocht de medewerker dan extra begeleiding nodig hebben, dan moet de directie hiernaar handelen, maar dat geldt overigens voor alle medewerkers.

19. Diversiteit is ook werken met mensen met een (vermoedelijke) arbeidsbeperking. Daar hoor ik weinig over bij ons directie. Hoe pakken we dit aan?

Vanuit programma ID is sinds begin januari 2024 een programma toegankelijkheid ingericht met een Programmamanager & Stuurgroep, om invulling te geven aan de toegankelijkheidsagenda. Met als doel mensen met een zichtbare en onzichtbare beperking dusdanig te faciliteren zodat zij zich welkom en veilig voelen op de werkvloer.

20. Wat zijn de gevolgen als de streefcijfers niet behaald worden? Of wat vinden we daarvan?

Er zijn nu geen gevolgen als streefcijfers niet behaald worden, daarom zijn hierover gesprekken geweest tussen het Bureau ID en het GMT. Er ligt n.a.v. gesprekken met het GMT over hoe beter sturen op ID een notitie 20 maart 2024 met een voorstel over het sturen op resultaatafspraken o.a. over representativiteit binnen de kaders en mogelijkheden die er al zijn en die verder moeten worden uitgewerkt op cluster/directieniveau. Dit betekent sturen op:

- Inspanning
- Streefcijfers
- Huidig voorkeursbeleid
- Monitoring via CBS cijfers

De reden waarom we meer gaan sturen op resultaten is zodat we mensen hier ook op kunnen aanspreken op het moment dat de cijfers niet behaald worden. De afspraken zijn onderdeel van prestaties/het functioneren. Als deze niet behaald worden, moet daar een goede reden voor zijn en moeten we daarover in gesprek. We halen het werken aan representatie hiermee uit de vrijblijvendheid en maken inzichtelijk wat er waar gebeurt. Dat geeft ons de kans om hier een gesprek over te voeren. Over waarom het niet is gelukt en wat er is gedaan om het wel te proberen te halen.

Verder moet rol, positionering en narratief (waar sta je voor en hoe draag je dit uit) van het GMT t.o.v. ID duidelijker worden voor de organisatie d.m.v. focus op:

- Eigen representatie vergroten
- Werken aan (zelf) bewustzijn/kennis
- Persoonlijk leiderschap

Wanneer wordt hierover naar de organisatie gecommuniceerd? Na zomer 2024 als BO is herijkt?

21. Hoe gaan we om met druk van bovenaf om “medewerkers van die en die afkomst” te vinden?

Het GMT heeft hierin ook verantwoordelijkheid te nemen. Zie ook antwoord op vraag 20. Er ligt daarom een voorstel vanuit het bureau ID bij het om ervoor te zorgen dat d.m.v. prestatieafspraken voor vacatures vanaf schaal 12 het GMT concernbreed op dezelfde manier gaat sturen, namelijk op een 25% stijging van het aandeel medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. In de zomer 2024 wordt de BO

herijkt, het Bureau ID gaat vanaf dat moment regulier rapporteren over de voortgang aan de Raad. Afspraken met het GMT zijn dan ook een toezegging aan de Raad. Daarnaast gaan het Bureau ID samen met MD het proces voor vacatures schaal 15 en hoger doorlichten om de rode draden in beeld te krijgen waarom het niet lukt om (voldoende) kandidaten van kleur te vinden. Ook worden de rode draden meegenomen die uit de (tussen)evaluatie komen bij de implementatie van vacatures schaal 14 en lager. Er zal een terugkoppeling worden gedaan aan het GMT.

22. In mijn ogen is inclusie ook hoe we omgaan met interne medewerkers die willen doorgroeien, verplaatsen etc. Vaak gebeurt het dat we juist niet inclusief zijn op dat vlak, juist omdat we ze al kennen. Hoe kunnen we daarmee omgaan?

Inclusie betekent inderdaad een gelijkwaardige behandeling van alle medewerkers, zeker ook als het om doorstroom en doorgroei gaat. Daarom geldt het objectieve W&S proces ook voor interne medewerkers. In het geval van een gereede kandidaat moet hier duidelijk over gecommuniceerd worden om verwachtingen te managen.

23. We merken soms dat wie je bent, dat dat uiteindelijk tegen je kan keren. Voorbeelden:

- **Nee, deze kunnen we geen contract aanbieden, want is geen diversiteitskandidaat.**

- **Het is een hele goede kandidaat, iedereen is blij met haar, maar weer een blonde paardenstaart, we hebben al genoeg witte vrouwen van middelbare leeftijd**

Op deze manier wordt het heel lastig gesprek om het gesprek te voeren. Hoe kunnen we hiermee omgaan? Wat is ervoor nodig om dit te voorkomen? (Onbewust verboden onderscheid maken is een voorkomend fenomeen dat tijd nodig heeft te veranderen, maar benadeelt ondertussen wel bepaalde groepen. Je wilt uiteindelijk een kandidaat die kwalitatief voldoet aan de eis, de juiste kandidaat op de juiste plek).

Er zijn momenteel 3 lijnen: 1. Het voorkeursbeleid geldt alleen voor de vacatures schaal 15+. Alleen dan mag er bij gelijke geschiktheid de voorkeur worden gegeven aan kandidaten van kleur. 2. Bij vacatures schaal 12 en hoger wordt **na de zomer** de Rooney Rule toegepast door direct na de briefselectie te interveniëren als **niet** 50% van de mensen die gereageerd heeft een niet-westerse achtergrond heeft. **Moet dit In de uitwerking niet net als bij het voorkeursbeleid vermeld moeten worden in de vacaturetekst en is dit gecheckt bij College van Rechten voor de Mens?** 3. Bij de vacatures schaal 12 en lager mag de vacaturehouder tijdens de intake aangeven dat ze een diverser team wil en wat dat betekent. Het CC kan dan aangeven dat door een objectief W&S proces toe te passen er niemand uitgesloten wordt en iedereen gelijke kansen krijgt, waardoor de kans op een kandidaat van kleur groter is maar geen garantie. De juiste kandidaat moet geselecteerd worden op basis van kennis, ervaring en competenties. Er geldt geen voorkeursbeleid dus geen enkele kandidaat krijgt bij gelijke geschiktheid voorrang. Een kandidaat mag op geen enkele manier uitgesloten worden op basis van

persoonlijke kenmerken, dat is discriminatie. Dit moet bij de intake duidelijk gecommuniceerd worden aan de vacaturehouder.