

```
<html xmlns="http://www.w3.org/1999/xhtml">
<head>
<meta name="cp:revision" content="2" />
<meta name="extended-properties:AppVersion" content="16.0000" />
<meta name="meta:paragraph-count" content="43" />
<meta name="meta:word-count" content="3362" />
<meta name="dc:creator" content="Gouta" />
<meta name="extended-properties:Company" content="SHI" />
<meta name="meta:print-date" content="2011-11-17T09:49:00Z" />
<meta name="dcterms:created" content="2025-03-24T14:29:00Z" />
<meta name="meta:line-count" content="154" />
<meta name="dcterms:modified" content="2025-03-24T14:29:00Z" />
<meta name="custom:_dlc_DocIdItemGuid" content="382da246-09a9-4d21-9bc4-87f7542bd534" />
<meta name="meta:character-count" content="18493" />
<meta name="meta:character-count-with-spaces" content="21812" />
<meta name="dc:title" content="Opdachtformulering sociaal plaberum" />
<meta name="extended-properties:TotalTime" content="1" />
<meta name="Content-Type" content="application/vnd.ms-word.document.macroenabled.12" />
<meta name="custom:ContentTypeId" content="0x01010061E18018F6FFEB4184DFD5E05810CED3" />
<meta name="extended-properties:Application" content="Microsoft Office Word" />
<meta name="meta:last-author" content="5.1, 2, e" />
<meta name="xmpTPg:NPages" content="11" />
<meta name="extended-properties:Template" content="OpdrachtformuleringNew (7)" />
<meta name="X-TIKA:Parsed-By" content="org.apache.tika.parser.DefaultParser" />
<meta name="X-TIKA:Parsed-By" content="org.apache.tika.parser.microsoft.ooxml.OOXMLParser" />
<meta name="extended-properties:DocSecurityString" content="None" />
<meta name="meta:page-count" content="11" />
<meta name="dc:publisher" content="SHI" />
<title>Opdachtformulering sociaal plaberum</title>
</head>
<body><p class="header" />
<p />
<p><b>Opdrachtformulering</b></p>
<table><tbody><tr> <td><p />
<p><b>Onderwerp</b> </p>
<p />
<p />
<p><b>Opdrachtgever </b></p>
<p />
<p />
</td> <td><p class="standaardtekst" />
<p class="standaardtekst">Onderzoek uitbreiding voorkeursbeleid vacatures schaal 12 +</p>
<p class="standaardtekst" />
<p class="standaardtekst">5.1, 2, e 5.1, 2, e 5.5.1, 2, e /p>
</td> <td><p class="standaardtekst" />
</td></tr>
<tr> <td><p><b>Adviseur</b></p>
<p><b>opsteller</b></p>
</td> <td><p>5.1, 2, e , 5.1, 2, e
</td></tr>
<tr> <td><p><b>Status</b></p>
</td> <td><p class="standaardtekst">Intern concept </p>
</td></tr>
<tr> <td><p><b>Opdracht</b></p>
</td> <td><p>Onderzoeken of uitbreiding voorkeursbeleid naar schaal 12 en hoger mogelijk is en zo ja het voorkeursbeleid schrijven inclusief globale (proces) en communicatie planning, hiervoor organisatie breed draagvlak creëren, door de
```

besluitvorming heen begeleiden en finaliseren door een akkoord van het GMT en een implementatie opdracht voor directie P&O. Vervolgens beleid organisatie breed communiceren met duidelijke uitleg waarom dit nodig is. </p>

</td></tr>

<tr> <td><p>Achtergrond</p>

</td> <td><p>Bestuursopdracht 2020-2023</p>

<p>De gemeente Amsterdam heeft met de Bestuursopdracht Inclusie en Diversiteit (ID) 2020-2023 gewerkt aan het vergroten van de representatie in de organisatie, ten opzichte van de Amsterdamse beroepsbevolking en op het vergroten van de inclusieve organisatiecultuur. Met als doel om de dienstverlening voor Amsterdam, als superdiverse stad, te verbeteren en om een betere werkgever te zijn voor een meer divers medewerkersbestand. Uit inclusie onderzoek (NIM 2019 en sindsdien herhaald) blijkt dat medewerkers die niet tot de norm behoren zich vaker uitgesloten voelen, minder kansen krijgen tot doorstroom en vaker worden gediscrimineerd.</p>

<p>Bestuursopdracht ID 2024-2028</p>

<p>Op 5 november 2024 heeft het Amsterdamse college van B&W de vernieuwde Bestuursopdracht inclusief de uitvoeringsagenda Inclusie en Diversiteit 2024-2028 vastgesteld. Doel is om Inclusie en diversiteit te integreren in de werkwijze van de gemeente Amsterdam, zodat er een cultuurverandering optreedt waar alle medewerkers aan meewerken en inclusie en diversiteit voor iedereen vanzelfsprekend is. Dat is nu nog niet het geval. Sinds het vaststellen van de Bestuursopdracht ID in 2020 en het Uitvoeringsplan in 2021, is inclusie en diversiteit wel steeds vaker een onderdeel van het dagelijkse werk. Denk aan het beleid, de processen, de procedures en de trainingen. En steeds minder afhankelijk van de persoonlijke gedrevenheid of identiteit van medewerkers. Voorbeelden zijn: de implementatie van de methodiek bewust inclusief werven en selecteren voor vacatures t/m schaal 14, het ontwikkelen van trainingen ID, het inkopen van producten en diensten ID en onze afspraken over toegankelijk taalgebruik. Daarnaast hebben de meeste directies en stadsdelen een actieplan op maat gemaakt om met ID aan de slag te gaan in hun eigen directie. De resultaten van de onderzoeken naar discriminatie en ander ongewenst gedrag zijn voor ons o.a. de basis om verder te bouwen. Klik hier voor Bestuursopdracht en Uitvoeringsagenda 2024-2028.</p>

<p />

<p>Focusthema's</p>

<p>In de uitvoeringsagenda staan voor 2025 de volgende focusthema's:</p>

<p>· Toegankelijkheid; sociale, fysieke en digitale toegang van medewerkers</p>

<p>· Sociale veiligheid; acties & interventies om sociale veiligheid te vergroten en in te zetten als sociale onveiligheid voorkomt</p>

<p>· Antidiscriminatie; tegengaan van uitsluiting of negatieve behandeling op basis van een of meer van iemands identiteitskenmerken.</p>

<p>· Bewustzijn; manier waarop we in de organisatie kennis en informatie organiseren over ID en de trainingsmethodiek om die kennis in ons handelen toe te passen</p>

<p>· Maatwerkondersteuning; directies en stadsdelen ondersteunen bij specifieke en specialistische vragen</p>

<p>· Leiderschap; beter equiperen en ondersteunen van het management</p>

<p>· Doorstroom en doorgroei; manier waarop we talentontwikkeling versterken, de diversiteit in de kweekvijver voor management vergroten en behouden en hoe we zorgen voor objectieve en transparante procedures bij doorstroom en doorgroei</p>

<p>· Sturen en monitoring; het uitvoeren van onderzoeken, het invoeren van prestatieafspraken en de manier waarop we monitoren.</p>

<p>· Representatie; de manier waarop we werken aan een personeelsbestand dat meer representatief is voor de beroepsbevolking van Amsterdam</p>

<p />

<p>Representatie culturele diversiteit</p>

<p>In 2019 bleek uit evaluatie en onderzoek van de Culturele Barometer van het CBS, die sinds 2020 jaarlijks wordt uitgevoerd, dat de representatie van medewerkers met een Buiten Europese herkomst binnen de gemeentelijke organisatie vooral in banen in schaal 12 en hoger achterbleef; hoe hoger de schaal, hoe lager de vertegenwoordiging is. In 2020 zijn daarom, streefcijfers ingevoerd

voor vacatures schalen 12 en hoger (30% culturele diversiteit in 2024) en een voorkeursbeleid voor vacatures in schalen 15 en hoger (ook 30% culturele diversiteit in 2024).

CBS cijfers Culturele Diversiteit 2023

Het vastgestelde streefcijfer namelijk 30 procent medewerkers met een Buiten Europese herkomst vanaf schaal 12, is in 2023 niet behaald (zie bijlage I en II). In 2023 blijkt uit de Culturele Barometer van het CBS dat met name de representatie in de functies vanaf schaal 12 achterblijft. Ter illustratie: in de groep medewerkers vanaf schaal 15 en vanaf schaal 12 had 14% een niet-westerse migratieachtergrond. We gebruiken inmiddels de nieuwe CBS-definitie Buiten Europese herkomst, maar deze cijfers zijn nog tot stand gekomen toen de oude indeling van westerse/ niet-westerse migratieachtergrond gebruikt werd. In de schalen 10 t/m 11a heeft 24% van de medewerkers een niet-westerse migratieachtergrond. Voor de schalen tot en met 14 hebben we recentelijk de methode objectief werven & selecteren organisatie breed ingevoerd. Het effect daarvan verwachten we nog te zien in de toekomstige cijfers. Voor schaal 10 t/m 11a bereiken we daar mogelijk een hogere representatie culturele diversiteit. Het streefcijfer van 30% voor vacatures in schaal 12+ en 15+ blijft onveranderd, maar krijgt wel meer aandacht.

Prestatieafspraken op het gebied van Representatie culturele diversiteit

Er is een eerste set aan prestatieafspraken vastgesteld om beter te sturen op het vergroten van representativiteit van Buiten Europese medewerkers in schaal 12 en hoger. Zie bijlage III. Dit is een aanvulling op de implementatie van Bewust objectief werven en selecteren. Deze afspraken zijn samen met de herijking van de Bestuursopdracht ID aan de Raad in november 2024 aangeboden. Zie bijlage IV. Het gaat om de volgende set prestatieafspraken:

■ *Percentage representatie vanaf schaal 12 op culturele diversiteit. Er wordt gestuurd op het streefcijfer: aandeel van 30% medewerkers met een buiten-Europese achtergrond (culturele diversiteit) vanaf schaal 12. En een groei van 25% in 2 jaar tijd (2024-2026)*

■ *Percentage vacatureteksten die de opgave hebben vertaald naar inclusie en diversiteit. Bij alle interne en externe vacatures vanaf schaal 12 is de opgave op het gebied van inclusie en diversiteit opgenomen in de vacaturetekst.*

■ *Voor alle medewerkers vanaf schaal 12 is de 'eigen' onboarding c.q. ontvangst ingericht door directies*

■ *Percentage interne en externe vacatures die BIWS hebben doorlopen*

■ *Bij alle interne vacatures en externe vacatures vanaf schaal 12 is de BIWS procedure doorlopen.*

■ *Percentage exitgesprekken van totale uitstroom (en analyse vertrek)*

■ *Het voeren van exitgesprekken wordt gestandaardiseerd om uitstroomredenen in beeld te brengen.*

■ *Percentage talent dat deelneemt aan één van de verschillende talentprogramma's. Per directie buiten-Europees talent in beeld brengen, begeleiden en aandragen voor ontwikkelprogramma's.*

■ *Percentage toepassingen van Rooney Rule voor culturele diversiteit vanaf schaal 12 bij interne en externe vacatures. Vanaf schaal 12 wordt een Rooney Rule gehanteerd. D.w.z. dat 50% v/d kandidaten na de brief en/of gesprekselectie, een buiten-Europese achtergrond heeft.*

Raadsbrief 28 maart 2024

In deze raadsbrief hebben we afgesproken dat er de komende twee jaar (2024-

2026) een groei van 25 procent op het streefcijfer per cluster vanaf schaal 12 moet plaatsvinden. We verkennen ook de mogelijkheid om het voorkeursbeleid van schaal 15+ uit te breiden naar schaal 12 en hoger.

Dit doen we omdat veel leidinggevende posities in schalen lager dan schaal 15 zitten. Maar ook omdat we de doorstroom en doorgroei naar managementposities willen bevorderen. Zie bijlage IV voor de raadsbrief 28 maart, 2024.

Voorkeursbeleid vacatures schaal 15+

Dit voorkeursbeleid houdt in dat bij gelijke geschiktheid de voorkeur uitgaat naar de kandidaat met een Buiten Europese herkomst. Het voorkeursbeleid maakt deel uit van een bredere aanpak, op zowel inclusie, diversiteit als het aanpassen van beleid en processen in de organisatie. Bij diversiteit richten we ons namelijk op het vergroten van de culturele diversiteit van medewerkers met een Buiten Europese herkomst, op jongeren tot 35 jaar en geldt het quotum van de Wet Banenafpraak. Het voorkeursbeleid is dus een aanvulling op de reeds ingezette andere interventies zoals: streefcijfers, objectieve en inclusieve werving en selectie, het werken aan bewustwording en het inclusief maken van doorstroom en doorgroei instrumenten. Over het voeren van een voorkeursbeleid heeft in 2020 afstemming plaatsgevonden met het College voor de Rechten van de mens om te checken of ons beleid en de werkwijze conform wettelijke regels verloopt. De implementatie van het voorkeursbeleid is in 2020 gestart voor de directeuren vacatures en overige vacatures 15+. Randvoorwaarde is toepassing van de methodiek objectief selecteren. Zie bijlage V voor het GMT besluit van het huidige voorkeursbeleid vacatures schaal 15+.

Doorstroom & Doorgroei

Er komt o.a. een onderzoek hoe we het beste medewerkers kunnen behouden, en welke aanpak past bij de diverse groepen. In de aanpak doorstroom en doorgroei is aandacht voor het vergroten van de representatie van medewerkers met een Buiten Europese herkomst, omdat we zien dat hun doorstroom en doorgroei achterloopt. En ook het type contract dat iemand heeft (vast/tijdelijk/flex).

Objectief maken doorstroom en doorgroei processen

We zorgen ervoor dat de focus op doorstroom en doorgroei toegevoegd wordt bij de nadere uitwerking van de methode Bewust Inclusief Werven en Selecteren (BIWS). We richten de BIWS processen objectief en transparant in voor interne kandidaten bij vacatures. En gaan op de uitvoering hiervan sturen. P&O is bezig met de aanbesteding van een talentmanagement systeem. MD doet jaarlijks een directeurschouw; we kijken samen met het GMT naar interne doorstroom.

Sturen en monitoren

Naar aanleiding van de onderzoeken naar discriminatie en ander ongewenst gedrag is afgesproken dat we beter gaan sturen op onze prestaties en onze voortgang beter gaan monitoren. Voor het monitoren van culturele diversiteit blijven we voorlopig de Barometer Culturele Diversiteit van het CBS inzetten. De CBS cijfers geven vooral informatie op het niveau van de hele organisatie. Dat maakt het lastig om te sturen op directieniveau en op vacatureniveau. Daarom verkennen we de mogelijkheid om vrijwillige registratie toe te voegen voor bijvoorbeeld nieuwe sollicitanten. Zij kunnen dan bij hun sollicitatie benoemen hoe zij zich identificeren, zodat we een beter beeld krijgen van de voortgang van onze streefcijfers m.b.t. culturele diversiteit.

Relatie met voorgaande of lopende projecten/initiatieven/netwerken

- Medewerkersnetwerken; focus ligt bij CAN
- Project actieplannen
- Project visie op leiderschap (MD)
- Project Doorstroom & doorgroei
- Project Nederlandse Inclusiviteits Monitor (NIM) en Medewerkers Waarderings Onderzoek (MWO)
- Project Bewust inclusief werven & selecteren
- Antidiscriminatiebeleid
- Leren & Ontwikkelen
- Organisatieontwikkeling: Strategische P&O agenda prioriteit Cultuur en

inzicht nodig in welke clusters en directies een duidelijke opgave hebben op culturele diversiteit bij vacatures in schaal 12+. </p>

<p />

<p>Voorrangsbepaling versus voorkeursbepaling</p>

<p>Vanuit P&O, afdeling Arbeidsvoorwaarden en Werkgeverschap is duidelijk benoemd dat het voorkeursbepaling niet kan worden toegepast wanneer vacatures schalen 15 en hoger, gelijktijdig intern en extern worden uitgezet en er geen duidelijke afspraken zijn gemaakt over de vacaturevolgorde. De vacaturevolgorde is namelijk geregeld in de Personeelsregelingen Gemeente Amsterdam (PGA) en kan dus alleen in overleg en na wederzijdse instemming met de vakorganisaties worden aangepast. Werkgeverschap kan de wensen meenemen in de onderhandelingen die dit jaar van start gaan, maar voordat zij daar een gewogen advies over kunnen geven, hebben zij ook meer informatie nodig, o.a. wat andere beleidsterreinen ervan vinden, hoe het zich verhoudt tot Strategische Personeelsplanning en wat de doorstroom culturele diversiteit is van interne kandidaten aangezien er meer culturele diversiteit is in schalen onder schaal 12. Bureau ID en P&O zijn hierover in gesprek. </p>

<p class="list_Paragraph" />

<p class="list_Paragraph">Juridisch kader Rooney Rule</p>

<p>De gemeente Amsterdam werkt met de methodiek Bewust inclusief werven & selecteren en met een voorkeursbepaling voor vacatures in schalen 15 en hoger. Voorstel is om nu het inzetten van de Rooney Rule te onderzoeken. De Rooney Rule, oorspronkelijk afkomstig uit de Amerikaanse sportwereld National Football League (NFL), vereist dat werkgevers bij werving en selectie ten minste één kandidaat uit een minderheidsgroep meenemen in hun selectieproces. Het doel is om de kansen voor ondervertegenwoordigde groepen te vergroten door hen bewust in overweging te nemen. Het voorstel is dat we handelen in de geest de Rooney Rule, maar deze niet volledig uitvoeren namelijk; De Rooney Rule zien we als een instrument om te sturen/ meten of je je processtappen in de wervingsfase goed hebt doorlopen en of de resultaten goed genoeg zijn. Uiteindelijk wil je in de gespreksronde minimaal 2 mensen spreken van Buiten Europese herkomst. En daarom zorg je dat de pool waaruit je kan selecteren voldoende diverse kandidaten bevat. Dat betekent dat de Rooney Rule op twee momenten in het proces bepalend is namelijk bij de afsluiting van de wervingsfase en sturend op de selectiefase.<i> Het Carrièrecentrum heeft een implementatieplan opgeleverd voor de implementatie Rooney Rule bij vacatures schalen 12 +. Dit implementatievoorstel staat on-hold i.v.m. een onderzoek naar het juridisch kader voor de Rooney Rule. Het gaat hier dan vooral om welk moment in het werving- en selectieproces je de Rooney Rule het meest efficiënt kan toepassen en wat er juridisch mogelijk is. </p>

<p />

<p>Vrijwillige registratie of zelfidentificatie</p>

<p class="list_Paragraph">Zelfidentificatie met betrekking tot culturele diversiteit verwijst naar het proces waarbij potentiële kandidaten zichzelf identificeren met bepaalde culturele groepen of achtergronden. Dit kan gebaseerd zijn op verschillende factoren zoals in dit geval op etniciteit. Vrijwillige registratie of zelfidentificatie kan onderdeel zijn van het W&S proces van een individuele vacature om te toetsen of een potentiële kandidaat van Buiten Europese herkomst is, maar kan ook achteraf helpen bij cijfermatige beeld. </p>

<p class="list_Paragraph" />

<p>Advies jurist</p>

<p class="list_Paragraph">Na juridisch onderzoek en contact te hebben gehad met een 5.1, 2, e van het College voor de Rechten van de Mens is het advies om een <i>verzoek omtrent eigen handelen</i> in te dienen bij het College voor de Rechten van de Mens om een daadwerkelijk juridisch oordeel op de toepassing van de Rooney Rule en vrijwillige registratie/zelfidentificatie te vragen. Zeker gezien de (juridische) vragen die erbij komen kijken om tot daadwerkelijke uitvoering te komen van de Rooney Rule en zelfidentificatie. Denk aan: zorgt verlenging van de procedure bij onvoldoende kandidaten uit een aangewezen minderheidsgroep voor benadeling van andere kandidaten die niet tot de aangewezen minderheidsgroep behoren? Hoeveel plekken mag je reserveren? Hoe beoordeelt het College voor de Rechten van de Mens de registratie wanneer behoort een kandidaat tot de aangewezen minderheidsgroep etc? De 5.1, 2, e

5.1, 2, e gaf aan dat over de toepassing van de Rooney Rule nog geen oordeel is geveld en dat dit een interessant verzoek is om te laten beoordelen. Zie bijlage VI voor vragen rondom het juridisch kader.</p>

<p />

<p />

<p>Hoe implementeren we het voorkeursbeleid 12+ op de juiste manier</p>

<p>We moeten samen met directie P&O de implementatie voorbereiden en onderzoeken of alle directies en clusters nog steeds een opgave hebben op culturele diversiteit bij schalen 12+. Vervolgens zijn er voor de implementatie verschillende scenario's te bedenken, bijvoorbeeld: </p>

<p />

<p><i>Scenario 1 Alle directies hebben een opgave culturele diversiteit bij vacatures schaal 12+</i></p>

<p>Voorkeursbeleid organisatie breed uitrollen vanaf schaal 12 zonder te differentiëren; eerst uitbreiden met één extra schaal, bijvoorbeeld met vacatures in schaal 14 omdat dit redelijk overzichtelijk is. </p>

<p />

<p><i>Scenario 2 Niet alle directies hebben dezelfde opgave culturele diversiteit bij vacatures schaal 12+</i></p>

<p>Voorkeursbeleid organisatie breed uitrollen vanaf schaal 12 en vervolgens differentiëren door op basis van de samenstelling per cluster qua culturele diversiteit te kijken waar voorkeursbeleid wel nodig is en waar niet. </p>

<p />

<p><i>Scenario 3 Slecht een aantal clusters hebben een opgave culturele diversiteit bij vacatures schaal 12 </i></p>

<p>Focus leggen op één of twee clusters omdat daar voorkeursbeleid voor vacatures, schaal 12+ echt nodig is voor de samenstelling per cluster qua culturele diversiteit.</p>

<p />

<p>Bijdragen aan de afspraak aan de raad in de raadsbrief van 28 maart 2024, namelijk dat het streefcijfer 30% hetzelfde blijft maar dat de representatie van culturele diversiteit in 2026 met 25% moet zijn gestegen ten opzichte van 2024. </p>

<p>Een groei van 25% medewerkers van Buiten Europese herkomst in 2 jaar tijd (2024-2026).</p>

</td></tr>

<tr> <td><p>Resultaat</p>

</td> <td><p class="list_Paragraph">Akkoord GMT op voorkeursbeleid vacatures schaal 12 + ter bevordering toename representatie culturele diversiteit schaal 12 en hoger inclusief de opdracht om het uitgebreide voorkeursbeleid te laten implementeren door directie P&O.</p>

<p class="list_Paragraph" />

<p class="list_Paragraph" />

<p class="list_Paragraph" />

<p class="list_Paragraph" />

<p class="list_Paragraph" />

</td></tr>

<tr> <td><p>Geld</p>

<p />

<p />

<p />

<p />

<p />

<p />

<p />

<p />

<p />

<p>Organisatie</p>

<p />

<p />

<p />

<p />

<p />

<p />

wee keer per jaar over de voortgang. Dit gebeurt via het jaarverslag en d.m.v. een voortgangsbrief in het najaar. De gemeentesecretaris Peter Teesink is ambtelijk opdrachtgever. Onder zijn leiding fungeert een stuurgroep samengesteld uit directeuren van de verschillende clusters en stadsdelen. </p>

<p>S i t B T l i & D i i t i t I D </p>

<p>

<p>

<p>

<p>

<p>

<p>

<p>

<p>

<p />

<p><i>Stakeholders</i></p>

<p>· Ondernemingsraad </p>

<p>· Medewerkersnetwerken</p>

<p>· Directie Juridische Zaken</p>

<p>Directie P&0</p>

<p>

<p>

<p>

<p>

<p>

<p>5.1, 2, e, 5.1, 2, e, Directeur directie Personeel en Organisatieadvies</p>

<p>

<p>

<p>

<p>

<p>

<p>

<p>

<p />

<p>Zie bijlage VII voor globale gefaseerde planning </p>

<p />

<p>Zie bijlage VIII globale gefaseerde procesplanning</p>

</td></tr>

<tr> <td><p />

<p>Informatie</p>

<p />

<p />

<p />

<p />

</td> <td><p />

<p>De adviseur informeert de opdrachtgever om de twee weken </p>

<p>De opdrachtgever informeert regelmatig de bestuurlijke en ambtelijke

opdrachtgevers over de voortgang</p>

<p />

</td></tr>

<tr> <td><p>Communicatie</p>

<p>participatie</p>

</td> <td><p> Communicatie/participatie met:</p>

<p>· Teamleden ID </p>

<p>· Programmamanager ID, MD coördinator, beleidsadviseurs en

implementatiemanagers P&0</p>

<p>· Trekkers ID en HRBPers organisatie brede directies</p>

<p>· Medewerkersnetwerken</p>

<p>· Directie Juridische Zaken</p>

<p>· Ondernemingsraad</p>

<p>· Medewerkers directies</p>

<p>· Communicatieadviseurs directies</p>

<p>· Afdelingsmanagers en teamleiders directies</p>

<p>· Directeuren directies</p>

```

<p>. Clusterdirecteuren </p>
<p>. Ambtelijke en Bestuurlijke opdrachtgevers (gemeentesecretaris, 5.1, 2, e
en GMT)</p>
<p />
<p>          Zie bijlage VIV voor Globale Communicatieplanning</p>
</td></tr>
<tr> <td><p />
<p><b>Akkoord opdrachtgever</b></p>
<p />
<p><b>Plaats</b></p>
<p />
<p><b>Datum</b></p>
</td> <td><p />
</td> <td><p><b>Akkoord projectleider</b></p>
<p />
<p><b>Plaats</b></p>
<p />
<p><b>Datum</b></p>
</td></tr>
<tr> <td><p><b>Akkoord projectleider</b></p>
<p />
<p><b>Plaats</b></p>
<p />
<p><b>Datum</b></p>
</td> <td><p class="standaardtekst" />
<p />
</td></tr>
<tr> <td><p />
</td> <td><p />
</td></tr>
</tbody></table>
<p />
<p class="footer">2</p>
<p class="footer" />
<div class="package-entry"><h1>image1.png</h1>
</div>
</body></html>

```