

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. BIWS is dus een instrument dat dient als hulpmiddel om meer diversiteit te krijgen, maar dit is zeker niet de enige manier om diversiteit te bereiken. BIWS 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?

Een eenduidige definitie is lastig omdat je bijna nooit 100 % gelijke geschiktheid hebt. Per functie heb je andere criteria waarop je selecteert en dus scoort. Je kun wel zeggen dat als je 2 kandidaten overhoudt met gelijke scores dat dan de mate waarin de gewenste kennis en competenties voor de desbetreffende functie bij beide kandidaten aanwezig is, gelijkwaardig is om gespecificeerde taken uit te voeren voor de functie.

3. Hoe staat het bureau tegenover de Rooney Rule?

Het Bureau staat hier positief tegenover. Dit is een manier om een extra go/ no go in het proces in te bouwen en om onszelf uit te dagen en out the box oplossingen te bedenken en het maximale eruit te halen. Met GMT is wel besproken dat de uitwerking en implementatie met P&O nog nader moeten worden uitgewerkt. Op het gebied van representatie wordt de *Rooney Rule straks* 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/ searching bureaus met een breed netwerk hoogopgeleide kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond.

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

Vanuit het Bureau spreken we directeuren over het belang van deze methode. Over de opgave en de visie op inclusie over wat een directie die werft moet doen om mensen ook goed op te vangen. En we trainen ze hier ook op.

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?

We delen best practices op intranet. Bijvoorbeeld verhalen van collega's hierover en 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.

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

Met P&O wordt er een monitor ontwikkeld. Deze is in de zomer 2024 gereed en wordt vanaf de nieuwe bestuursopdracht ook ingevoerd. Deze monitor gaan we jaarlijks delen met de organisatie, maar ook met de Raad. Het wordt dus openbare informatie

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

Ik denk dat het feit dat we het ongemakkelijke gesprek niet uit de weg zijn gegaan, in een organisatie waarin macht en hiërarchie toch best vaak leidend zijn. Het is gelukt om een tegengeluid op tafel te krijgen waar dingen besloten worden. Ook het feit dat wij nu niet als Bureau, maar samen met een heel groot deel van P&O, maar ook facilitair Bureau en communicatie werken aan de ontwikkelingen richting hetzelfde doel: dat hadden we denk ik 4 jaar geleden niet gedacht.

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 gaan kunnen we hier ook op beoordelen. Het wordt onderdeel van de prestatieafspraken van de directeuren. Verder: ondersteuning leidinggevenden d.m.v. 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)?

Aanjaagersrol ligt bij Bureau ID . Samen met concern communicatie zijn de uitgangspunten inclusieve taal ontwikkeld en vastgesteld door het B&W. Deze zijn opgenomen in de Schrijfwijzer, die gemeente breed wordt gebruikt. <https://www.amsterdam.nl/schrijfwijzer/inclusieve-richtlijnen-tips/> . De uitgangspunten zijn ook afgestemd met afdeling Diversiteit, zodat we ook naar buiten toe (naar de stad) hetzelfde taalgebruik hanteren. Toepassing en naleving hiervan ligt bij ons allemaal. Daarom is het belangrijk dat we allemaal de inclusieve schrijfwijzer gaan gebruiken. Misschien is het een idee dat een collega van communicatie e jullie hierin een keer kan meenemen.

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. De monitor is nu in ontwikkeling.

11. Waarom houdt het hoger management zich zelf niet aan het door hun besloten beleid? In de praktijk zorgt dit voor precedentwerking 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.

We zien dit ook. En dat is precies waarom we nu strakker gaan sturen en monitoren. De reden waarom zal per situatie verschillen. Druk, onbewuste processen, bewuste keuzes etc. Maar we zien wel dat dit alleen kan werken als het hogere management dit nu ook echt consequent gaat doen. Daar gaan we nu beter op sturen En dat sturen is nieuw op deze manier. De eerste jaren hebben we vooral iedereen gestimuleerd met als doel dat mensen zelf zouden instappen

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. We zien dit niet als tegenstrijdig. En het

hanteren van een streefcijfer doet Amsterdam al sinds 2015- oid. Dat is niet nieuw. Om de verandering te bewerkstelligen hebben we allebei nodig. Een target is overigens iets anders dan een streefcijfer. MAar ik denk dat ze hiermee hetzelfde bedoelen.

12. 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. Want de gemeente kan op culturele diversiteit geen quotum instellen. Daarvoor is een kamer besluit nodig.

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.

13. Hoe kijkt het bureau c.q. beleid aan tegen sourcen/pro actief 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.

14. 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.

15. 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.

16. 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 genoeg 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.**

17. 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.

18. 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.

19. 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?

20. 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.

21. 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.

22. 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.