



Annotatie voor wethouder Van Buren

Commissie FKD van 05 december 2024

Agendapunt [10]: bespreken van de vernieuwde Bestuursopdracht Inclusie en Diversiteit 2024-2028, de Uitvoeringsagenda Inclusie en Diversiteit 2024-2028 en bijbehorende bijlagen

Agendapunt [11]: bespreken van de rapportage met meldingen van discriminatie tussen 1 januari en 1 augustus 2024 bij Bureau Integriteit en Discriminatie.nl Regio Amsterdam

Behandelend ambtenaar:

5.1, 2, e e , 5.1, 2, e

Kernboodschap

- De afgelopen jaren is het bewustzijn over inclusie en diversiteit binnen de gemeente groter geworden.
- Ons personeelsbestand is inclusiever en meer divers gemaakt.
- Ook hebben we beleid, manieren van werken, systemen en processen aangepast.

- Het onderwerp staat nu in de hele organisatie op de kaart, maar we zijn er nog niet.
- De urgentie voor zichtbare resultaten groeit.
- En tegelijkertijd zijn verbeteringen nog niet overal voelbaar en zichtbaar op de werkvloer.
- Daarom gaan we door.
- Dit doen we met een nieuwe bestuursopdracht en een uitvoeringsagenda.
- De komende vier jaar blijven we werken aan een organisatie waar plek is voor iedereen.
- En waar iedereen zich gezien, gehoord, gewaardeerd en sociaal veilig voelt.
- In de bestuursopdracht hebben leidinggevenden een grotere rol.
- Zij zijn belangrijk bij het zorgen voor een inclusieve en sociaal veilige werkomgeving.
- Maar ook hebben we maatregelen om de opvang en nazorg voor medewerkers te verbeteren, die iets meemaken op de werkvloer.
- Om grotere stappen te zetten op het gebied van inclusie en diversiteit hebben we iedereen nodig: het bestuur, directeuren, alle medewerkers en het management.

Kernpunten

- Niet alles is nieuw. Veel acties zijn al ingezet en lopen nog. Het zou ook niet kloppen als we nu met een compleet nieuw pakket kwamen, alsof vorige maatregelen niet werkten. We gaan door op de ingeslagen route, maar omdat we zien dat er ook dingen niet goed gaan (zoals bij de onderzoeken) of sneller moeten komen we met aanvullende acties. Zo vinden we dat de vrijblijvendheid eraf moet.
- Nieuw in deze opdracht is de focus op leidinggevenden (prestatieafspraken en accreditatie/verplichte trainingen), beter vangnet voor melders (extern, anoniem, second opinion, contact lotgenoten, hulp bij melden, etc.), en extra inzet op diverser personeelsbestand (bezig met uitbreiding voorkeursbeleid naar schaal 12+ en binnen 2 jaar 25% groei van culturele diversiteit op de werkvloer).
- In deze opdracht is er, naar aanleiding van de onderzoeken, een belangrijke rol weggelegd voor leidinggevenden. Ook omdat er bij hen de verantwoordelijkheid ligt om misstanden te herkennen en aan te pakken. Maar ook omdat ze in veel gevallen de bron zijn van de gevoelde onveiligheid onder medewerkers. We

bieden hulp en ondersteuning in de vorm van training en coaching. Maar vrijblijvend is dat niet. We verwachten nu/straks echt wat van je. Over inclusie en diversiteit worden duidelijke prestatieafspraken gemaakt met leidinggevenden. Afspraken die onderdeel worden van hun beoordeling en functioneren.

- Als we willen dat we onze doelen halen, dan moeten inclusie en diversiteit meer dan nu iets worden van ons allemaal. Niet alleen van mij als bestuurder of van een projectteam. Daarom is het goed dat de gemeentesecretaris en het Gemeentelijk Management Team (GMT) zich nadrukkelijk achter dit plan scharen en zich toewijden aan het uitvoeren en slagen van deze opdracht.

Concrete voorbeelden

1. Afwijken van inclusieve werving en selectie methode

Voorbeeld: We zien nog te vaak dat er door tijdsdruk in plaats van een procedure opnieuw op te starten, criteria komen te vervallen of minder streng worden meegenomen.

2. I&D reduceren tot een afvinklijstje

Voorbeeld: Men gaat er soms vanuit dat het binnen halen van iemand met een

buiten-Europese herkomst leidt tot een meer divers team en kennis van inclusie. Dat je iemand met een buiten-Europese herkomst aanneemt betekent niet dat je inclusief leiderschap snapt en onder de knie hebt. En dat je begrijpt waar inclusie over gaat.

3. Beleid dat elkaar kan 'bijten'

Voorbeeld: Bijvoorbeeld wanneer er assessments worden ingekocht die nog niet sturen op inclusie en diversiteit of dat de inkoopregels ervoor zorgen dat je niet kan sturen op inclusie en diversiteit bij partijen.

4. De aandacht die vaker uitgaat naar dader dan slachtoffer/het dader slachtofferschap wordt omgedraaid.

Voorbeeld: Als mensen worden aangesproken op niet inclusief gedrag dan roepen ze vaak dat het voor hen onveilig wordt. Je ziet dat de aandacht vervolgens volledig gaat naar signaal van onveiligheid van degene die wordt aangesproken in plaats van degene die probeert signaal af te geven.

5. Ogenschijnlijk makkelijke processen worden snel ingewikkeld

Voorbeeld: het aanpassen van een werkwijze of proces (denk bijvoorbeeld

aan routekaart discriminatie of de discussie over ‘vrije dagen’). Waarbij je er tijdens het proces tegenaan loopt dat beleidsmakers nog niet voldoende weten van de inhoud en daar ook niet voor open staan. Of wanneer inclusie en diversiteit wordt afgedaan als een mening in plaats van een expertise. Waarbij je ziet dat vaak inclusie sneuvelt in dit proces.

Dit zijn enkele voorbeelden die we zien gebeuren op de werkvloer bij het werken aan deze opgave. En wat het werken aan deze opgave complex maakt. U heeft zelf ook al veel gesprekken gevoerd met medewerkers. Wij stellen voor dat u op basis van de gesprekken die u gevoerd heeft zelf ook een lijstje opstelt met belangrijkste voorbeelden die u kunt noemen.

Vraag en antwoord

Eindrapportage/wat is er bereikt?.....	3
Bestuursopdracht.....	5
Uitvoeringsagenda.....	7
Medewerkers.....	12
Leidinggevenden.....	16

(Rapportage) sancties/maatregelen.....	19
Algemeen.....	22
Bewust Inclusief Werven en Selecteren.....	28
Streefcijfers.....	35
Anonieme berichten/Kis/Muzus.....	36

Eindrapportage/wat is er bereikt?

1. Wat is er de afgelopen vier jaar bereikt?

- Inclusie en diversiteit zijn nu vaker onderdeel van het beleid, de processen, de procedures en de trainingen.
 - Denk aan het aanpassen van het werving- en selectieproces, het ontwikkelen van trainingen, het inkopen van producten en diensten en onze afspraken over taalgebruik.
 - Daarnaast hebben de meeste directies en stadsdelen een actieplan gemaakt om aan de slag te gaan in hun eigen organisatieonderdeel en met hun eigen dienstverlening.
- Een belangrijke stap die we hebben gemaakt, is dat het onderwerp op de agenda staat. Dat er erkenning voor is, en dat deze ook niet zomaar meer van de agenda verdwijnt.
- Andere concrete resultaten:

- o Diverse onderzoeken (KIS, Muzus, Verwey-Jonker) om meer zicht te krijgen op de ervaringen van medewerkers en gebruik van het meldproces.
- o Veel gesprekken gevoerd in de organisatie over discriminatie, racisme, inclusie en diversiteit. O.a. naar aanleiding van de onderzoeken & conflict midden oosten.
- o Voorkeursbeleid ingevoerd.
- o Inclusieve werving en selectie grotendeels ingevoerd, implementatie 15+ afgerond.
- o Inclusie onderdeel van leiderschapsprogramma en visie op inclusief leiderschap.
- o GMT heeft zich laten schaduwen op inclusief leiderschap.
- o De meldingsketen is uitgebreid: extern meldpunt en externe vertrouwenspersonen.
- o Interne campagnes, delen van verhalen.
- o Handreikingen voor medewerkers en leidinggevenden (o.a. routekaart discriminatie).
- o Ontwikkelen van trainingen, en een basisaanbod op inclusie en diversiteit, zoals 'E-learning bewust inclusief werven en selecteren'.
- o Leer-/talentprogramma's zoals het HIPP (High Impact Potential Programma) en

het Hoger Management Potentieel Programma (HMPP) meer inclusief en divers gemaakt.

- o Vaststellen uitgangspunten inclusieve taal.
- o Handelingskader inclusief inkopen.

Bestuursopdracht

2. Waarom is een nieuwe bestuursopdracht nodig?

- De afgelopen vier jaar is veel in gang gezet in de organisatie. Maar we zijn er nog niet.
- Wat we doen is nog niet altijd goed genoeg zichtbaar of voelbaar op de werkvloer.
- De veranderingen die we willen bereiken gaan verder dan een opdracht voor één beleidsterrein of één organisatieonderdeel.
- Het gaat niet alleen om het aanpassen van beleid, processen, procedures en systemen.
- Inclusie en diversiteit zijn thema's die gelden voor de hele gemeentelijke organisatie.
- De komende jaren moeten we verbeteringen zien en onze inspanningen duurzaam verankeren in de organisatie.

- In de vernieuwde bestuursopdracht bouwen we voort op de vorige bestuursopdracht.
- De vernieuwde bestuursopdracht is aangescherpt met wat we de afgelopen vier jaar hebben geleerd, signalen uit de organisatie, de anonieme berichten en de inzichten uit de onderzoeken.

3. Wat is het verschil tussen de vorige en de nieuwe bestuursopdracht?

- Met de nieuwe bestuursopdracht bouwen we voort op de vorige bestuursopdracht.
- De ambities en doelen die in 2020 zijn vastgesteld, gelden nog steeds.
- De afgelopen jaren hebben we vooral ingezet op het vergroten van bewustzijn, het inclusiever en diverser maken van beleid, werkwijzen, procedures en processen.
- In de nieuwe bestuursopdracht gaan we een stap verder.
- We verstevigen de aanpak met aanvullende maatregelen en concrete interventies.
- We verwachten op dit punt meer van de organisatie dan vier jaar geleden. Namelijk dat iedereen hier nu aan mee gaat werken en verantwoordelijkheid in neemt.
- En dat iedereen doorgaat, ook als het moeilijk wordt.

- Veel van de dingen die we inzetten blijven we doen, maar maken we scherper.
 - o Voorbeeld: door werven en selecteren te koppelen aan de prestatieafspraken voor het management, maken we het minder makkelijk hiervan af te wijken.

Uitvoeringsagenda

4. Wat staat er in de uitvoeringsagenda?

- Bij de bestuursopdracht hoort een uitvoeringsagenda.
- Hierin staan de acties en maatregelen voor de komende vier jaar.
- Het gaat om lopende acties uit het uitvoeringsplan uit 2021 die we voortzetten
- En het gaat om nieuwe maatregelen die we toevoegen op basis van wat we de afgelopen vier jaar hebben geleerd, signalen uit de organisatie en inzichten n.a.v. de onderzoeken en de anonieme berichten.

5. Wat is er nieuw?

- Hierbij een klein aantal voorbeelden van nieuwe interventies die in de uitvoeringsagenda zijn opgenomen:
 - o Uitbreiden vangnet en steun medewerkers die iets hebben

meegemaakt op het gebied van sociale veiligheid.

- Bijvoorbeeld hulp bij opstellen van een brief, bijstaan in gesprek, contact met lotgenoten, organiseren van directe opvang.
- o We verkennen of we accreditatiepunten voor leidinggevenden kunnen invoeren.
- o Ondersteuning leidinggevenden door in te zetten op span of control (maximale grootte van hun team).
- o Meer ondersteuning leidinggevenden: niet alleen door trainingen, maar ook on the job coaching en intervisie.
- o We laten de Gedragscode en het beleid over sanctioneren en het treffen van maatregelen extern toetsen, vanuit perspectief van gelijkwaardigheid en antidiscriminatie.
- o We gaan onze interne dienstverlening toetsen op inclusie en antidiscriminatie.
- o We maken plan van aanpak voor interne doorstroom en doorgroei.
- o Nadrukkelijk aandacht voor worst practices (slechte voorbeelden) naast goede voorbeelden en verhalen, om van te leren.
- o We richten de monitoring zo in dat we het effect van de aanpak beter in beeld kunnen brengen.

- o Inzet van evidence-based interventies. We gebruiken op termijn, voor zover beschikbaar, evidence-based interventies. We laten nieuwe interventies valideren.
- o Een soortgelijk grootschalig onderzoek als Verwey-Jonker gaan we één keer per vier jaar herhalen.
- o We verkennen of we het voorkeursbeleid kunnen verbreden naar schaal 12.

6. Wat zijn accreditatiepunten, hoe werkt dat?

- We willen het werken aan leiderschap uit de vrijblijvendheid te halen.
- Daarom verkennen we wat de mogelijkheden zijn om te werken met accreditatiepunten.
- Dat betekent dat leidinggevenden een minimaal aantal punten moeten behalen om hun werk als manager uit te kunnen voeren, bijvoorbeeld door trainingen te volgen.
- Maar belangrijk is dat leidinggevenden zélf gaan voelen wat hen te doen staat en zich veilig en gesteund genoeg voelen om dit te kunnen en durven.

7. Waarom moeten we nu nog onderzoek doen naar accreditatie

systeem voor leidinggevenden? Had dat niet al uitgewerkt kunnen zijn in de uitvoeringsagenda?

- Het gaat om een grote wijziging van onze manier van werken. Hoe we dit bijvoorbeeld gaan inrichten moet nog ontwikkeld worden.
- Daarbij moeten we nog uitwerken welke opleidingen geaccrediteerd kunnen worden op basis van welke criteria.

8. Waarom gaan we voorkeursbeleid voor schaal 12 plus overwegen? We kunnen het toch nu gewoon invoeren?

- Voorkeursbeleid is een zware, tijdelijke maatregel.
- Om het voorkeursbeleid te verbreden moet het voldoen aan strenge criteria en in lijn zijn met de eisen volgens het college Rechten v.d. Mens.
- Dit kun je dus niet zomaar invoeren.
- Een belangrijke voorwaarde is dat het gaat om een groep die aantoonbaar ondervertegenwoordigd is.
- Op dit moment hebben we voorkeursbeleid voor schalen 15+.
- We lijken verbetering te zien in de culturele diversiteit bij 15+ en zien een meerwaarde in het verbreden naar 12+.
- Dit willen we verkennen, maar dat moeten we heel zorgvuldig doen.

9. Wat zijn precies worst practices?

- Dat zijn voorbeelden van hoe het niet moet op het gebied van inclusie en diversiteit/slechte voorbeelden.
- We zetten naast trainingen en coaching ook in op het delen van verhalen.
- En naast goede voorbeelden delen we ook minder goede voorbeelden om van te leren.
- Het is belangrijk om je ook bewust te worden van de impact als dingen niet goed gaan en ook normaler te maken om het hierover te hebben.
- Voorbeelden:
- Aanbestedingen die niet getoetst zijn aan I&D/waar niet over inclusie is nagedacht aan de voorkant.
Bijvoorbeeld bij inkopen van trainingen, inzetten van gespreksleiders, of inkopen sanitair.
- Besluitvorming beleid waarbij inclusie niet is meegenomen aan de voorkant.
- Aanstellingen van een directeur niet volgens objectieve werving en selectie.
- Het niet opleveren van een actieplan: waarom lukt dit niet?

10. Wat voor prestatieafspraken en inspanningsverplichtingen worden er precies gemaakt?

- Het gaat om inspanningsverplichtingen voor het management. Deze worden ook

meegenomen in de beoordeling van leidinggevendenden.

- En dit willen we ook gaan vastleggen.
- Op het gebied van diversiteit gaat dit over instroom, doorgroei en uitstroom.
- Maar ook bijvoorbeeld over inspanningen op de werkwijze en trainingen gericht op inclusief werven en selecteren.
- We gaan meer sturen op het vergroten van culturele diversiteit: culturele diversiteit bij medewerkers vanaf schaal 12 moet in 2026 met 25% zijn gestegen ten opzichte van 2024.
- Met sturen op inclusie kunnen we beter monitoren op inclusiebeleving, inclusieve taal, inclusief beleid en de actieplannen van de organisatieonderdelen.

11. Waarom worden de gedragscode en het sanctioneringsbeleid extern getoetst?

- Het is heel belangrijk voor het slagen van de opgave dat het beleid, de werkwijzen, procedures en processen inclusief zijn.
- Soms is die kennis al in de organisatie aanwezig.
- Maar soms hebben we daar externe kennis/advies voor nodig om versneld te kunnen komen tot inclusief beleid, processen, procedures en werkwijzen.
- Dat geldt voor de toets op het beleid over sanctionering, en de gedragscode.

- Deze gaan we toetsen vanuit het perspectief van gelijkwaardigheid en antidiscriminatie.

Medewerkers

1225. Wat gaat er nu concreet veranderen voor medewerkers?

- We gaan beter inzicht geven in keuzes/besluiten die worden genomen (navolgbaar), bijvoorbeeld door het GMT.
- Het wordt makkelijker en laagdrempeliger om klachten te melden.
- En we gaan ruimte creëren voor medewerkers om anderen, en specifiek leidinggevenden aan te spreken.
- Een aantal concrete nieuwe interventies zijn:
- Herbeoordeling/second opinion, onder leiding van een externe adviseur, waar medewerkers terecht kunnen als hun melding niet of niet goed in behandeling is genomen
- Het extern meldpunt wordt voortgezet en uitgebreid.
- Uitbreiden vangnet en steun medewerkers die iets hebben meegemaakt op het gebied van sociale veiligheid: bv hulp bij opstellen brief/bijstaan in gesprek, organiseren van directe opvang. Dit gaan we structureel en formeel organiseren.

- Contact met lotgenoten en ervaringsdeskundigen: delen van verhalen en op kleine schaal organiseren van ontmoetingen.
- We breiden het trainingsaanbod uit. Met aandacht voor omstanders: informatie & trainingen.
- En verschillende empowerment trainingen voor collega's die een minderheid zijn op de werkvloer (hoe houd je je staande).
- Collega's die zich bezighouden met het thema Inclusie en Diversiteit binnen hun afdeling/ directie (trekkers) gaan we beter ondersteunen. We gaan ze een leergang aanbieden, waardoor ze hun rol/ taak beter kunnen uitvoeren.

1326. Hoe gaan jullie om met medewerkers die naar de pers stappen?

- We kunnen medewerkers niet verbieden om naar de pers te stappen met hun verhaal, omdat ze bijvoorbeeld het gevoel hebben dat ze onvoldoende gehoord zijn.
- Wel hopen we, door nieuwe interventies, dat het melden van klachten laagdrempeliger wordt.
- Dat medewerkers meer vertrouwen krijgen in afhandeling van hun klacht.
- En dat ze hierdoor minder behoefte hebben om naar de pers te stappen.

- Als het gaat om medewerkers die mensen met naam en toenaam noemen willen we een duidelijke grens trekken.
- Zij kunnen zich niet verdedigen in het publieke debat. En dit is ook in strijd met de gedragscode.
- Hier gaan we afspraken over maken om strenger tegen op te kunnen treden.

2714. Wat voor resultaat heeft het instellen van 2 externe vertrouwenspersonen en extra meldpunten gehad? Vertrouwen medewerkers de interne klachtenprocedure nu wel?

- We zien in ieder geval dat het externe meldpunt, en ook de externe vertrouwenspersonen goed worden gevonden door medewerkers.
- Door het blijven aanbieden van deze mogelijkheid en het versterken van het externe meldpunt, hopen we dat we medewerkers verschillende kanalen en opties geven om een melding te doen.

1528. Hoe gaan jullie ervoor zorgen dat medewerker hun klachten vaker gaan melden?

- We hopen dat door de interventies die we toevoegen, dat het voor medewerkers makkelijker wordt om te melden.

- En zij ook meer vertrouwen krijgen in een goede afhandeling.
- In de uitvoeringsagenda hebben we een paar nieuwe interventies opgenomen gericht op sociale veiligheid en anti-discriminatie:
- Herbeoordeling/second opinion, onder leiding van een externe adviseur, waar medewerkers terecht kunnen als hun melding niet of niet goed in behandeling is genomen
- Uitbreiden vangnet en steun medewerkers die iets hebben meegemaakt op het gebied van sociale veiligheid: bv hulp bij opstellen brief/bijstaan in gesprek, organiseren van directe opvang. Dit gaan we structureel en formeel organiseren.
- Contact met lotgenoten en ervaringsdeskundigen: delen van verhalen en op kleine schaal organiseren van ontmoetingen.
- We gaan ook steviger optreden. Door mensen consequent aan te spreken wanneer ze zich schuldig maken aan ongewenst gedrag of hiervan een vermoeden is, bedoeld of onbedoeld.
- We gaan door met de mogelijkheid om klachten extern te melden en onderzoeken de mogelijkheid om dit uit te breiden. Dus niet alleen gericht op discriminatie, maar ook op andere vormen van ongewenst gedrag.

- Ook gaan we door met de inzet van externe vertrouwenspersonen.

Leidinggevenden

1629. Waarom is het zo lastig om leidinggevenden die niet mee willen gaan in de verandering te ontslaan?

- Een medewerker ontslaan kan niet zomaar.
- We kunnen de arbeidsovereenkomst alleen beëindigen als daarvoor een goede reden is (een redelijke grond).
- Deze ontslaggronden staan in de wet en hiervoor gelden strikte voorwaarden. Dit moet per geval worden beoordeeld. Iedere situatie is maatwerk en soms zijn andere maatregelen zoals een waarschuwing meer passend.
- Het is daarbij belangrijk dat leidinggevenden weten wat er van hen wordt verwacht.
- Leidinggevenden hebben een belangrijke rol als het gaat om inclusie en diversiteit
- Voor hen zetten we een aantal maatregelen in om het inclusief leiderschap te vergroten.
- We maken bijvoorbeeld prestatie- en resultaatafspraken met leidinggevenden.
- We hebben in het leiderschapsprogramma blijvend aandacht voor inclusie, diversiteit, antidiscriminatie en sociale veiligheid.

- Leidinggevenden krijgen meer ondersteuning bijvoorbeeld intervisie en trainingen.
- En we nemen inclusie op in de beoordelingsgesprekken van leidinggevenden.
- Met al deze maatregelen stellen we een norm. Als het gedrag van een leidinggevende daartoe aanleiding geeft dan gaan we in gesprek.
- Het hangt dus van de feiten en omstandigheden af of een ontslag in dat geval mogelijk is.
- Er zijn gevallen waarbij het gebeurt dat we iemand vragen de organisatie te verlaten, omdat degene niet bijdraagt aan organisatie die we willen zijn.
- In verband met privacy en respect voor de betrokkenen wordt er vaak niet gecommuniceerd over deze gevallen.
- Daarom is het vaak niet zichtbaar en navolgbaar wat er aan zulke gevallen vooraf is gegaan.
- Dat willen we beter gaan doen, door hier vaker en beter over te communiceren. Waarbij we wel rekening houden met de privacy van de betrokkene.

1730. Wat is er nu concreet beschikbaar voor leidinggevenden?

- Nav de onderzoeken KIS/Muzus en de anonieme berichten is er al veel in gang gezet:
- Om het gesprek over discriminatie en racisme op een goede manier te voeren is een handreiking gemaakt.
- Ook kunnen medewerkers een training volgen om gespreksleider te worden.
- Als er behoefte aan is, zijn er externe gespreksleiders om te helpen bij het voeren van het goede gesprek.
- We bieden intervisie aan voor managers die in de praktijk vastlopen, gericht op praktische casuïstiek.
- En we organiseren één op één begeleiding voor leidinggevenden. Denk aan praktisch advies of coaching.
- Directeuren krijgen een intensieve leiderschapstraining.
- Managers krijgen een overzicht, in de vorm van een dashboard, met de belangrijkste personeelsinformatie. Bijvoorbeeld ziekteverzuim, in-door-uitstroom, resultaten van het medewerkers waarderingsonderzoek (MWO), CBS cijfers.
- In de uitvoeringsagenda is er een apart thema Leiderschap opgenomen, met een paar concrete nieuwe interventies voor leidinggevenden:
- Verkenning invoeren accreditatiepunten leidinggevenden: het behalen van punten

om je werk als manager uit te kunnen voeren, door bijvoorbeeld volgen van bepaalde (leiderschaps)trainingen

- Een ontwikkelassessment gericht op inclusief leiderschap
- Ondersteuning leidinggevenden door in te zetten op span of control.

(Rapportage) sancties/maatregelen

1833. Zijn de afgelopen periode contracten beëindigd van mensen vanwege inclusie en diversiteit / racisme of discriminatie?

- Tussen 1 januari en 1 augustus 2024 zijn er geen contracten beëindigd vanwege discriminatie.
- We kunnen wel het volgende beeld geven.
- In de periode van 1 januari tot 1 augustus 2024:
- Zijn in totaal 45 meldingen gedaan bij het interne meldpunt waarbij de melder discriminatie heeft ervaren.
- Zijn in totaal 69 meldingen bij het externe meldpunt gedaan waarbij melder discriminatie heeft ervaren.
- Op dit moment kunnen we bij de interne meldingen in 7 gevallen en bij de externe meldingen in 2 gevallen een integriteitsschending op grond van discriminatie vaststellen.

- Voor zowel het interne als het externe meldpunt kan dat aantal mogelijk nog toenemen.
- 2 van de 9 gevallen zijn nog in behandeling.
- In 5 gevallen is de schending besproken met de leidinggevende. In 4 gevallen is er juridisch advies ingewonnen.
- Op basis van de adviezen is er 1 waarschuwing gegeven en hebben er in de andere gevallen waarschuwende gesprekken plaatsgevonden en zijn aanvullende afspraken gemaakt.
- Aan de verantwoordelijk leidinggevende/directeur is geadviseerd om deze verslagen/waarschuwingen in het personeelsdossier op te nemen. Rondom een melding kunnen er dus meerdere interventies plaatsvinden.

1934. Hoe wordt bijgehouden wie zich schuldig maakt aan ongewenst gedrag/discriminatie?

- Bureau integriteit houdt dit bij voor de interne meldingen en signalen.
- Het externe meldpunt doet dat voor de externe meldingen en signalen.
- Dit wordt bijgehouden en opgenomen in periodieke rapportages die met de organisatie en de raad worden gedeeld.

2032. Hoeveel leidinggevendenden zijn al weggestuurd?

- Dat kunnen we niet zeggen op basis van de gegevens.
- Het is niet mogelijk om de maatregelen/sancties uit te splitsen naar salarisschaal/een specifieke groep medewerkers, omdat deze gegevens op dit moment alleen op dossierniveau gemonitord worden.
- Daarnaast is de kans te groot dat dit te herleidbaar wordt naar personen. En dat raakt aan de privacy.

2131. Wat betekent harder aanpakken, wat zijn de consequenties?

- Dat gaat bijvoorbeeld om maatregelen waar consequenties aan hangen voor de medewerker bij ongewenst gedrag.
- We hebben verschillende maatregelen.
- Van waarschuwingen (schriftelijk in het personeelsdossier), overplaatsing, tot gedwongen beëindiging van de arbeidsovereenkomst (door ontbinding bij de kantonrechter) of door een ontslag op staande voet (als daarvoor een dringende reden bestaat)
- Beëindiging van de arbeidsovereenkomst is de zwaarste sanctie, die in zeer ernstige kwesties kan worden ingezet als aan alle strikte wettelijke voorwaarden wordt voldaan.

- Het gevoel van vrijblijvendheid gaat eraf. Met het Gemeentelijk Management Team zijn daarom ook prestatieafspraken gemaakt over inclusie en diversiteit.
- Op het gebied van diversiteit gaat dit over instroom, doorgroei en uitstroom. Maar ook bijvoorbeeld over inclusief werven en selecteren.
- We gaan meer sturen op het vergroten van culturele diversiteit in het personeelsbestand (beoogde groei van 25% op het streefcijfer over 2 jaar)
- We gaan beter monitoren op inclusiebeleving, inclusieve taal, inclusief beleid, toepassen van inclusieve werving en selectie en de actieplannen van de organisatieonderdelen.
- Het niet behalen van de afspraken wordt meegenomen in beoordeling en functioneren van het management.
- We hebben meer mogelijkheden om aan te spreken en op te treden.
- Dit kunnen we doen omdat we prestatieafspraken met het management maken, we meer inzicht krijgen in het aantal meldingen en sancties bij discriminatie.
- En ook meer inzicht krijgen in verzuimcijfers
- Met de aanvullende interventies hopen we dat het minder makkelijk wordt om van

een procedure af te wijken zonder gevolgen.

- En we hopen ook dat keuzes die gemaakt worden beter navolgbaar worden.
- Dit is niet altijd makkelijk en zorgt voor schuring en ongemak.
- Maar we verwachten wel dat er doorgezet wordt, ook als het moeilijk wordt.

Algemeen

22. Waarom is werken aan inclusie en diversiteit belangrijk?

- Een inclusieve en diverse organisatie draagt bij aan beter contact met de inwoners van de stad, waardoor ons beleid en onze diensten beter aansluiten bij hun wensen.
- Het helpt ons ook om een betere werkgever te zijn voor allé collega's.
- We willen een representatieve organisatie zijn waar inwoners zich in herkennen.
- Door met collega's met een verschillende achtergrond te werken, ontstaan er nieuwe perspectieven en inzichten.
- Dat helpt ons om beter contact met de stad te hebben.

- Ook krijgen we beter zicht op de uiteenlopende behoeftes van de inwoners van de gemeente Amsterdam.
- Al die verschillende perspectieven brengt ons nieuwe inzichten die leiden tot creatieve en innovatieve oplossingen voor de stad.
- Door die te vertalen naar beleid, regelgeving, programma's en projecten, zorgen we voor betere besluitvorming.
- Zo vergroten we het vertrouwen van de stad in onze organisatie en we verkleinen de kloof tussen inwoners en de overheid.
- Als werkgever nemen we onze verantwoordelijkheid en werken we eraan dat iedere medewerker zich gehoord, gezien, gewaardeerd en zich veilig voelt.
- Want als nieuwe of bestaande medewerkers uit minder vertegenwoordigde groepen zich buitengesloten voelen, zal een deel van hen snel vertrekken of minder vaak doorstromen naar hogere functies.
- Met ons streven naar een inclusieve organisatie willen we een betere werkgever zijn die het goede voorbeeld durft te geven en andere werkgevers in de stad inspireert.
- Overigens zijn wij niet de enige organisatie die maatregelen nemen tegen ongewenst gedrag en inzet voor meer inclusie en diversiteit.

- Het is een breder maatschappelijk vraagstuk dat ook speelt bij bijvoorbeeld het ministerie van Binnenlandse Zaken, , in de horeca, de zorg, financiële sector, het onderwijs en de bouw.

~~23. Waarom stoppen we niet met Inclusie en Diversiteitsbeleid? Het is discriminerend.~~

~~Bij inclusie en diversiteit gaat het er om dat alle medewerkers de ruimte krijgen om zichzelf te zijn en zich gehoord en gewaardeerd voelen. We willen een organisatie waar iedereen de mogelijkheid krijgt om volwaardig mee te doen en zich te ontwikkelen. En waar iedereen toegang heeft tot dezelfde kansen om door te groeien naar een andere of hogere functie. Ongeacht of je bijvoorbeeld een (niet)zichtbare beperking hebt. En ongeacht herkomst, leeftijd, gender of seksuele geaardheid. Een inclusieve en diverse organisatie is waar we naar streven. Hier hoort ook bij dat we aandacht hebben voor het tegengaan van buitensluiting en ongewenst gedrag. Denk aan maatregelen die discriminatie tegengaan. En alle andere specifieke vormen hiervan zoals seksisme, validisme, of lhbtqi+ discriminatie.~~

~~Met de bestuursopdracht hebben we aandacht voor beiden. Het zijn 2 zijden van dezelfde munt.~~

~~We hebben maatregelen gericht op meer inclusie en diversiteit. En we hebben maatregelen om ongewenst gedrag tegen te gaan, waaronder discriminatie.~~

~~Nu zijn er eerder in de commissie door JA21 vragen gesteld over werving en selectie. En dat we met bewust inclusief werven en selecteren zouden discrimineren, omdat we niet kiezen voor beste kandidaat.~~

~~Met bewust inclusief werven en selecteren is de kans juist groter dat de kandidaat met de meeste kwaliteit uiteindelijk geselecteerd wordt.~~

~~Dit komt omdat we een meer objectieve selectiemethode hanteren waardoor bias minder een rol speelt.~~

24. Wat maakt dit onderwerp (Inclusie en Diversiteit) zo lastig om snel vooruitgang te boeken?

- Een nieuwe norm en werkcultuur realiseren kost tijd en is niet makkelijk.
- De veranderingen die we willen bereiken zijn niet beperkt tot één organisatieonderdeel of één beleidsterrein. In de hele organisatie moet dit het fundament van werken worden.

- Beleid aanpassen één ding. Maar als de mensen die dat beleid moeten maken zich nog niet bewust zijn, duurt het nog steeds lang voordat de verandering echt voelbaar is in de organisatie.
- Het is belangrijk beleid zorgvuldig door te voeren, met en door de organisatie. Dat zorgt voor borging maar kost ook meer tijd.
- Daarnaast heb je altijd te maken met menselijk gedrag. Ook wanneer een werkwijze getoetst is op gelijkwaardigheid, weten we dat het vaak in de praktijk alsnog niet de gewenste uitwerking heeft/zo ervaren wordt.
- Het gaat echt om een cultuur- en gedragsverandering. En dit kost tijd.

25. Welke andere bijlagen zijn meegestuurd?

Rapport IZI Solutions

- Naar aanleiding van het anonieme bericht over discriminatie en racisme bij WPI.
- En de onderzoeken door KIS en Muzus, zijn er verschillende vervolgstappen gezet.
- Zo heeft bureau IZI Solutions een advies gegeven over concrete interventies waar leidinggevenden en medewerkers direct mee geholpen zijn,
- Hiermee is men bij de directie WPI als eerste aan de slag gegaan.

- Er zijn verschillende sessies en trainingen gegeven aan leidinggevenden.
- De opdracht is afgerond met een evaluatie, met daarin feedback, bevindingen en adviezen voor het vervolg.
- De adviezen en inzichten zijn verwerkt in de actualisatie van de bestuursopdracht.

Rapport Clavis Consulting

- Naar aanleiding van het anonieme bericht over discriminatie en racisme bij WPI.
- Bureau Clavis Consulting heeft een analyse gemaakt van de beschrijvingen in het anonieme bericht.
- En heeft ook een feitenrelaas en een advies gegeven voor de vervolgstappen.
- De adviezen en inzichten zijn verwerkt in de actualisatie van de bestuursopdracht.

Rapportage meldingen en maatregelen

- Rapportage met daarin de actuele stand van zaken over meldingen en sancties/consequenties bij discriminatie en ander ongewenst gedrag binnen de gemeente.

CBS rapportage

- Op 9 april 2024 is de raad geïnformeerd over de cijfers van de Barometer Culturele Diversiteit 2023 van de gemeente Amsterdam op de website van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).

- De cijfers zijn geanalyseerd en vertaald naar een begrijpelijke rapportage.

Uitgangspunten inclusieve taal

- Op 3 oktober 2023 zijn de uitgangspunten inclusieve taal in het College B&W vastgesteld.
- De uitgangspunten geven tips en richtlijnen voor inclusief taal- en beeldgebruik, zodat zoveel mogelijk Amsterdammers en Weespers zich herkennen in onze communicatie-uitingen en zich aangesproken voelen.
- De uitgangspunten zijn verwerkt in de Schrijfwijzer van de gemeente Amsterdam.

Bewust Inclusief Werven en Selecteren

26. Waarom is Bewust Inclusief Werven en Selecteren nodig?

- Met inclusief werven en selecteren hebben we een werkwijze ingevoerd waarmee we gelijkere kansen creëren en diverse doelgroepen/kandidaten bereiken.
- Inzet op inclusief werven en selecteren heeft gezorgd voor een stijging van het aannemen van kandidaten (schaal 15+) met een niet-westerse achtergrond (CBS term), van 9% in 2020 naar 14% in 2023.

- We zien verbetering, maar zijn er nog lang niet.
- Daarom gaan we hier met de nieuwe bestuursopdracht Inclusie en Diversiteit mee door.
- We willen sneller komen tot een inclusieve en diverse organisatie, en het behalen van de streefcijfers voor jongeren (20%) en medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond vanaf schaal 12 .
- Dit is belangrijk omdat we als gemeente een afspiegeling willen zijn van de diversiteit in de stad.
- Alleen met een inclusieve en diverse organisatie kan de gemeente Amsterdam haar werk voor de stad beter uitvoeren én een betere werkgever zijn voor alle medewerkers.
- Met meer verscheidenheid in de organisatie is er beter contact met bewoners. En hebben we beter zicht op wat er echt nodig is in de stad.

27. Wat houdt BIWS in? Hoe zien de trainingen eruit?

- Een onderdeel hiervan is trainingen.
- De trainingen zijn er onder andere op gericht dat je je bewust bent van onbewuste bias (/vooroordelen) en weet hoe je bias-vrij vacatureteksten opstelt.

- En dat je bijvoorbeeld gestructureerd en zonder vooroordelen kandidaten selecteert.
- ~~Een concreet voorbeeld: in een sollicitatiegesprek zonder bewust inclusief werven en selecteren methodiek kan in het gesprek de vraag gesteld worden of iemand iets te vertellen heeft over persoonlijke interesses en hobby's bijvoorbeeld.~~
- ~~We weten dat een dergelijke vraag onbewuste bias en vooroordelen activeert en dus van invloed kan zijn op de scoring van een kandidaat.~~
- ~~Met de bewust inclusief werven en selecteren methode wil je een dergelijk vraag niet stellen.~~
- ~~In plaats daarvan zijn er van tevoren vragen voorbereid die aan alle kandidaten gesteld worden. Met als doel te toetsen hoe de kandidaat scoort op de gestelde eisen en gevraagde competenties.~~
- ~~Medewerkers die de Het is een interactieve training waarbij medewerkers inzicht krijgen hoe zij bijvoorbeeld echt alleen maar vragen stelen over eisen en competenties voor de functie. training volgen wordt op interactieve wijze dit soort inzichten en lessen bijgebracht.~~
- Daarbij wordt ook geoefend met het voeren van sollicitatiegesprekken te

~~voeren~~ aan de hand van de nieuwe methodiek.

- Naast trainingen doen we ook dingen anders.
- We werven breed, via verschillende kanalen.
- Inclusieve vacatureteksten: Schrijven in begrijpelijke taal.
- Alle kandidaten worden bevroegd en gescoord (via een formulier) op dezelfde eisen en competenties.
- **Een divers samengestelde en getrainde selectiecommissie: Voor een goede afweging. De stem van elk lid telt even zwaar.**

•

~~Hoe gaat dat concreet in de praktijk: BIWS?~~

- ~~De belangrijkste uitgangspunten van BIWS:~~
- ~~Breed werven: We zetten onze vacatures zo breed mogelijk uit en gebruiken verschillende kanalen.~~
- ~~Inclusieve vacatureteksten: Schrijven in begrijpelijke taal en hebben vooraf zorgvuldig en kritisch bepaald wat je echt moet weten (opleiding) en kunnen (competenties) en wat je aan ervaring meeneemt.~~

- ~~• Alle kandidaten worden bevroegd en gescoord op dezelfde eisen en competenties.~~
- ~~• Scores worden individueel gegeven en via formulier bijgehouden.~~
- ~~• Een divers samengestelde en getrainde selectiecommissie: Voor een goede afweging. De stem van elk lid telt even zwaar.~~

28. Hoe gaat het werven bij functies vanaf schaal 15+, en hoe werkt het voorkeursbeleid? En: moeten we voorkeursbeleid niet afschaffen? Het is aan de voorkant discriminerend.

- Zo werkt inclusief werven en selecteren en het voorkeursbeleid bij 15+ of hoger.
- We werken volgens de methodiek van BIWS (zoals hierboven beschreven).
- Hoofdpunten zijn verder:
 - o Diversiteit is niet het hoofdcriterium bij de selectie.
 - ~~o We hebben ons werving en selectie proces objectief gemaakt.~~
 - o Geschiktheid en kwaliteit staat bij de selectie nog steeds op 1.
 - o bij gelijke geschiktheid gaat een plek naar een kandidaat van buiten-Europese afkomst.

- ~~o We proberen wel meer en een bredere diversiteit aan kandidaten te bereiken en werven.~~
- ~~o Om geschiktheid te bepalen stellen we vooraf de criteria op: Wat zoek je? Wat moet iemand meenemen? Bijvoorbeeld ook aan ervaringskennis.~~
- ~~o Hier scoren we ook op.~~
- ~~o Deze objectiviteit en transparantie vooraf is belangrijk: betere terugkoppeling en eerlijkere kansen voor iedereen die meedoet.~~
- o Er zijn collega's die jarenlang minder kansen kregen en die ondervertegenwoordigd zijn. Daarom hebben we een voorkeursbeleid
- o Het voorkeursbeleid, om echt te sturen op het vergroten van culturele diversiteit in de organisatie geldt alleen vanaf schaal 15.
- o Daar is de achterstand het grootste. Hier zijn oude patronen ook het moeilijkste te doorbreken.
- ~~o Kwaliteit staat ook bij schaal 15 functies voorop.~~
- o Met het voorkeursbeleid proberen we gelijke kansen te creëren op posities waar dat het moeilijkste is.
- ~~o Meer kans voor de 1 betekent minder kans voor de ander.~~

- o Ongelijke startposities vereisen een ongelijke aanpak. Leveling the playing field.
- o Er is meer concurrentie voor een vacature dan een deel van de organisatie gewend is.
- o Meer kans voor de 1 betekent minder kans voor de ander.
- o **Dat betekent dat sommige mensen minder kansen krijgen dan ze gewend zijn. Zij bevonden zich in een bevoorrechte positie.**
- o Voorkeursbeleid is wettelijk toegestaan. Het sluit nooit iemand aan de voorkant uit.

Hoe kijkt de wethouder naar de kritiek dat diversiteitsbeleid racisme en discriminatie juist versterkt?

- De bestuursopdracht inclusie en diversiteit moet er o.a. aan bijdragen dat we discriminatie terugdringen.
- In de samenleving zijn heel lang ongelijke kansen gegeven aan verschillende mensen.
- Als we blijven doen wat we deden, houden we dat huidige systeem in stand.
- Dit komt niet vanzelf goed. Anders was het allang gebeurd.

- Het bewustzijn creëren dat er veel (on) bewuste verschillen zijn is een startpunt.
- **Het erkennen van verschillen is een verrijking. Het maakt de organisatie sterker.**

⊖

29. Waarom werken we met quota's?

- We werken niet met quota's binnen de gemeente.
- Bij het invoeren van een quotum worden er vacatures gereserveerd voor mensen uit een bepaalde groep. Dus 'de eerstvolgende 10 vacatures gaan naar vrouwen'. Bij een quotum worden mensen die niet behoren tot die doelgroep dus uitgesloten.
- Een quotum is een ingrijpende maatregel die ook veel verdeeldheid kan veroorzaken in een organisatie. Ook moeten er veel stappen zijn ondernomen voordat het hanteren van een quotum rechtmatig is (er moeten aantoonbaar veel andere interventies zijn geprobeerd).
- Een quotum invoeren kan formeel gezien alleen wanneer er door de tweede kamer een besluit wordt genomen over het instellen van een wettelijk quotum.
- De gemeente kan zelf dus formeel gezien geen quota invoeren

- In plaats van quota's werken we met voorkeursbeleid.
- De reden waarom we kiezen voor voorkeursbeleid i.p.v. een lobby voor quota is drieledig:
 - o Gelijke behandeling is de (wettelijke) norm. Daar houden we zo veel mogelijk aan vast.
 - o Quotum is het zwaarste middel, we hebben de lichtere varianten nog niet geprobeerd.
 - o Uit onderzoek blijkt dat een quotum niet onverdeeld positief is: het kan leiden tot verdeeldheid en polarisatie in een organisatie.

~~[32.] Moeten we voorkeursbeleid niet afschaffen? Het is aan de voorkant discriminerend.~~

~~[33.] Wat doen we voor de 30. Trainingen BIWS werken t niet. We moeten kleurenblind zijn. Waarom kiezen we niet voor kwaliteit en de juiste persoon op de juiste plek? Waarom geven we hier geld aan uit?~~

- Trainingen Inclusief werven en selecteren, zoals die in Nederland worden gegeven, werken. Dit is wetenschappelijk aangetoond (onderzoek Dobbin en Kalev).

- Dit komt omdat trainingen die worden gegeven, lang en intensief zijn en live worden gegeven.
- Trainingen worden in groepsverband gegeven. Dat is belangrijk omdat onbewuste (impliciete) bias met name een reflectie is van de normen in de omgeving
- Trainingen gaan samen met concreet aan de slag gaan met werken aan het veranderen van systemen, zoals werving en selectie. Dat is precies wat we in Amsterdam doen.
- ~~Met bewust inclusief werven en selecteren zetten we juist in op het selecteren van de beste kandidaat op basis van kwaliteit. Met deze methode zorgen we er voor dat bias en vooroordelen niet of minder een rol spelen in het proces.~~
- ~~Ieder mens heeft vooroordelen, dat is natuurlijk. Die spelen ook mee in een werving en selectieproces. Daarbij weten we dat mensen bijvoorbeeld eerder geneigd zijn kandidaten te selecteren waar ze zichzelf in herkennen. Terwijl dat niet altijd de beste kandidaten met de meeste kwaliteit voor de functie zijn.~~
- ~~Met bewust inclusief werven en selecteren hebben we een meer objectieve selectiemethode doordat bias minder een rol speelt. Daardoor is de kans groter dat de kandidaat met de meeste kwaliteit uiteindelijk geselecteerd wordt.~~

3121. Er wordt gesproken over het trainen van 900 medewerkers om BIWS toe te passen. Wat kost dit?

- Voor 2025 en 2026 is € 1,2 miljoen begroot voor de benodigde wervingscapaciteit om bewust inclusief te kunnen werven en selecteren.
- Binnen dit budget worden verschillende activiteiten uitgevoerd waaronder het trainen van alle managers, recruiters, HR adviseurs en directeuren om bewust inclusief te kunnen werven en selecteren.

Streefcijfers

3222. Hoe zit het met de streefcijfers. Op hoeveel procent zitten we nu en waar begonnen we toen de vorige opdracht startte?

- In 2020 had bij schaal 15+ 9% van de medewerkers een niet-Westerse migratieachtergrond . Nu is dat 14%. We zien dus groei hier. Bij schaal 12 tot schaal 14 was het 14% en is het blijven steken op 14%.
- Wat zegt dit? Ten eerste: het laat zien dat voorkeursbeleid (vanaf schaal 15) een positief effect lijkt te hebben, dit is ook waarom we overwegen dit uit te breiden naar schaal 12 tot 14.

- Misschien nog belangrijk hier voor de context: de groep medewerkers schaal 12-14 is veel groter (ruim 3200 medewerkers) dan de groep 15+ (ruim 300 medewerkers). Op zich logisch dat als er in 15+ wat verandert dat je dan snellere stijging ziet.

33. Wat vindt u van het tempo? Van 9% naar 14% is dat niet wat langzaam?

- We hadden absoluut niet verwacht na 1 bestuursopdracht van 9% naar 30% te gaan. Dat is ook niet mogelijk.
- Je hebt te maken met (natuurlijk) verloop van personeel. Het laat zien dat deze opgave om tijd vraagt.
- Wel hebben we ons als aanvullend doel gesteld om de culturele diversiteit binnen de clusters met 25% te doen groeien in de komende twee jaar.
- Want we willen snelheid maken en resultaten laten zien.

34. Hoe zit het met de leeftijd onder 35?

- Het streefcijfer van 20% wordt de laatste jaren doorgaans gehaald. In 2024 (juli) werd deze behaald (20,74%).

Anonieme berichten/Kis/Muzus

3535. Welke concrete acties zijn ingezet na de anonieme berichten WPI en Zuidoost, en de onderzoeken KIS/Muzus?

- Stedelijk: er is een extern meldpunt voor alle ambtenaren binnen gemeente Amsterdam gekomen.
- Uitgevoerd door Discriminatie.nl Regio Amsterdam (DRA). Ook kunnen medewerkers klachten anoniem melden.
- 3 Externe vertrouwenspersonen aangesteld.
- Management van WPI is door extern bureau IZI Solutions begeleid, ondersteund en getraind.
- De lessen hieruit en hun advies zijn meegenomen in de organisatiebrede aanpak/vernieuwde bestuursopdracht.
- Onderzoek door Clavis Consulting: een externe commissie heeft onderzoek gedaan naar de signalen uit het anonieme bericht WPI en de aantijgingen in het bericht. Zij hebben een feitenrelaas opgesteld & aanbevelingen gedaan.
- Vooruitlopend op de nieuwe bestuursopdracht was WPI al aan de slag gegaan met een nieuw plan van aanpak.
- Focus daarin is een gezamenlijke sociale norm en concreet handelingsperspectief voor leidinggevenden en medewerkers.

- Doel is om voor medewerkers een inclusieve, diverse en veilige werkomgeving te creëren.
- Bij de aanpak worden medewerkers zo vroeg mogelijk te betrekken, o.a. door medewerkersbijeenkomsten.

Zuidoost

- Een externe partij is binnen stadsdeel Zuidoost aan de slag met de patronen, de cultuur, gedrag, en de rol en ondersteuning van leidinggevenden.
- **Naar aanleiding hiervan wordt een advies opgesteld.**

Binnengekomen raadsvragen

GL

- 1...
- 2.
- 3..

VVD

- 1....
- 2...
- 3.

D66

1. ..
- 2...
- 3.

etc

- 1....
- 2...
- 3.