



## Opdrachtformulering

<b>Onderwerp</b>	Onderzoek Uitbreiding voorkeursbeleid schaal 12 +
<b>Opdrachtgever</b>	<sup>5.1, 2,</sup> 5.5.1, 2, e
<b>Adviseur/ opsteller</b>	5.1, 2, e 5.1, 2, e
<b>Status</b>	Intern concept
<b>Vraag</b>	<p>Is uitbreiding voorkeursbeleid naar schaal 12 en hoger mogelijk aangezien bij schaal 12 de spanning tussen voorkeursbeleid en voorrangsbepaling spannender wordt omdat er meer culturele diversiteit voorkomt in schalen onder schaal 12 die je wil laten doorstromen. Vraag is hoe je daarmee omgaat. Mogelijkheid is dat het voorkeursbeleid geldt wanneer voorrangskandidaten( interne kandidaten) geen diversiteit kennen. Andere mogelijkheid is dat je gelijktijdig binnen en buiten de vacature uitzet dat je voorrangsbepaling en voorkeursbeleid ook parallel inzet. Vanuit de geest van het voorkeursbeleid zou het doel om representatie Buiten Europees te vergroten altijd doorslaggevend moeten zijn. Als je gelijktijdig intern/extern uitzet en er is gelijke geschiktheid van intern kandidaat met een BE herkomst en externe kandidaat BE met een herkomst gaat interne BE kandidaat uiteraard voor.</p> <p>Ook zien we dat niet alle directies en clusters een opgave meer hebben op culturele diversiteit bij deze schalen. Dus hoe ga je dit dan goed doen?</p> <p>Optie1 kan je misschien deels oplossen door te faseren. Begin je bij toevoegen 1 schaal? Omdat je weet dat 14 nog redelijk overzichtelijk is? Of leg je de focus op 1 of 2 clusters omdat je weet dat dit daar speelt?</p> <p>Optie2 Of spreek je (kan dat?) voorkeursbeleid af voor de stad, vanaf schaal 12, maar ga je vervolgens op basis van samenstelling</p>



## Gemeente Amsterdam

per cluster kijken: hier wel en hier niet? Dus sta je die differentiatie toe?

Optie3

Ook zien we dat niet alle directies en clusters een opgave meer hebben op culturele diversiteit bij deze schalen. Dus hoe ga je dit dan goed doen?

### Achtergrond

#### ***Bestuursopdracht 2020-2023***

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.

#### ***Bestuursopdracht ID 2024-2028***

Op 5 november 2024 heeft het Amsterdamse college van B&W de vernieuwde Bestuursopdracht Inclusie en Diversiteit 2024-2028 vastgesteld, samen met de bijbehorende uitvoeringsagenda. Dat is nodig omdat Inclusie en diversiteit integraal onderdeel moet zijn van de werkwijze van de gemeente Amsterdam, zodat er een cultuurverandering optreedt waar werken aan inclusie en diversiteit 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 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, het ontwikkelen van trainingen ID, het inkopen van producten en diensten ID en onze afspraken over toegankelijk taalgebruik ( zie bijlage 7). Daarnaast hebben de meeste directies en stadsdelen een actieplan op maat gemaakt om met ID aan de slag te gaan in hun eigen organisatieonderdeel en met hun eigen dienstverlening. De resultaten van de onderzoeken naar discriminatie en ander ongewenst gedrag die binnen de vorige bestuursopdracht zijn opgeleverd, zijn voor ons mede de basis om verder te bouwen. Als we terugkijken zien we dat een deel van het werk is afgerond. Maar we zien ook dat sommige resultaten zijn achtergebleven of trager van de grond kwamen dan we vooraf hoopten.

### ***Focusthema's***

In de uitvoeringsagenda staan voor 2025 de volgende focusthema's:

*Toegankelijkheid*; sociale, fysieke en digitale toegang van medewerkers.

*Sociale veiligheid en antidiscriminatie*; acties en interventies om sociale veiligheid te vergroten en in te zetten als sociale onveiligheid wel voorkomt.

*Antidiscriminatie* tegengaan van uitsluiting of negatieve behandeling op basis van een of meer van iemands identiteitskenmerken.

*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

*Maatwerkondersteuning* directies en stadsdelen ondersteunen bij specifieke en specialistische vragen

*Leiderschap* beter equiperen en ondersteunen van het management

*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.

*Sturen en monitoring* het uitvoeren van onderzoeken, het invoeren van prestatieafspraken en de manier waarop we monitoren

---



*Representatie* de manier waarop we werken aan een personeelsbestand dat meer representatief is voor de beroepsbevolking van Amsterdam

*Representatie culturele diversiteit*

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.

*Streefcijfers vacatures schaal 12 + en voorkeursbeleid vacatures schaal 15 +*

In 2020 zijn daarom, streefcijfers 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).

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.

*CBS cijfers Culturele Diversiteit 2023*

Het streefcijfer dat in 2020 is vastgesteld, namelijk 30 procent medewerkers met een Buiten-Europese herkomst vanaf schaal



## Gemeente Amsterdam

12, is nog niet behaald (zie bijlage 6a en 6b). 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.

De representatie van culturele diversiteit vanaf schaal 12 moet in 2026 met 25% zijn gestegen ten opzichte van 2024. We maken prestatieafspraken om deze doelstelling te kunnen behalen.

Voor de schalen tot en met 14 hebben we recentelijk de methode objectief werven & selecteren organisatiebreed 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. Dit streefcijfer blijft daarom onveranderd, maar krijgt wel meer aandacht.

In de raadsbrief van 28 maart 2024 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.

### *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: 30% vanaf schaal 12 met een Buiten-Europese herkomst. **en 20% voor jonge ambtenaren tot 35 jaar.**

### **Prestatieafspraken op het gebied van Representatie culturele diversiteit**

Er is een eerste set aan prestatieafspraken vastgesteld om beter te sturen op de het vergroten van representativiteit van Buiten Europese *medewerkers in schaal 12 en hoger*. Dit is een aanvulling op de implementatie van Bewust objectief werven en selecteren.

Deze afspraken worden samen met de herijking van de Bestuursopdracht ID dit najaar aan de Raad aangeboden.

### **Stand van zaken**

Het Carrièrecentrum heeft een implementatieplan opgeleverd voor de Rooney Rule. De kaders die het Carrièrecentrum hiervoor heeft gesteld, zijn niet met ons afgestemd. 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. Ook als het gaat om de toets of iemand van Buiten Europese herkomst is door bijvoorbeeld vrijwillige registratie of zelfindicatie.. Er is door het Bureau ID juridisch advies ingewonnen voor het kader van de Rooney Rule. De jurist adviseert om een verzoek eigen handelen in te dienen bij het College van Rechten voor de mens. Er is namelijk nog geen juridisch kader m.b.t. de Rooney Rule. Op ons verzoek heeft het Carrièrecentrum het implementatieplan van De Rooney Rule on hold gezet. (zie bijlage) Het uitwerken van de kaders en de juridische uitvraag levert nu vertraging op voor het verder brengen van het implementatieplan. Dit is echter een noodzakelijke vertraging om ervoor te zorgen dat het implementatietraject op termijn juridisch voldoet.

.



### **Relatie met voorgaande of lopende projecten**

---

- o Project actieplannen
- o Project visie op leiderschap (MD)
- o Project Nederlandse Inclusiviteits Monitor (NIM) en Medewerkers Waarderings Onderzoek (MWO)
- o Project inclusieve Werving & Selectie
- o Programma Vitaliteit
- o Programma Sociale Veiligheid
- o Antidiscriminatiebeleid
- o Leren & ontwikkelen
- o Organisatieontwikkeling: Strategische P&O agenda prioriteit Cultuur en Leiderschap is gekoppeld aan Inclusie & Diversiteit
- o Breder plan GMT m.b.t. visie op leiderschap en onboarding nieuwe directeuren.
- o Communicatiecampagne ID met een participatieve aanpak voor uitvoerende organisaties (Hammerfest)

### **Probleemstelling**

De gemeente Amsterdam streeft naar diversiteit in leeftijd, geaardheid, gender, etniciteit, en wil een toegankelijke werkgever zijn voor mensen met een (niet) zichtbare handicap en/of chronische ziekte. Om de diversiteit te kunnen verwelkomen en te behouden is een inclusieve cultuur noodzakelijk. Een inclusieve cultuur zien we als een cultuur waarbij de organisatie op een juiste manier met diversiteit omgaat door het creëren van een veilige sociale werkomgeving, waarbij medewerkers niet gebukt gaan onder discriminatie, pesten, uitsluiting en micro-agressie.

Een opgave als het creëren van een inclusieve cultuur leunt zwaar op leiderschap. Daarom organiseert het Programma ID o.a. gesprekken over inclusie met directeuren, worden leidinggevend en op bewustzijn van (onbewuste) bias getraind en is er een profiel voor 'leiderschap', waar inclusie onderdeel van is. Echter we zien dat de aanpak niet goed aansluit bij afdelingsmanagers, teamleiders en functioneel leidinggevend van uitvoerende organisaties. Leidinggevend in de uitvoering hebben handelingsverlegenheid of een gebrek aan handelingsperspectief, terwijl de organisatie er nu wel om vraagt.



Daarom is het project Maatwerk ID Managers Uitvoering gestart. In FASE I van het project gaan we de hierboven genoemde aannamen toetsen door bestaande kwantitatieve onderzoeken zoals MWO, Vitaliteit en NIM te analyseren en met managers in gesprek te gaan om op te halen welke behoefte er leeft om de doelen van het programma Inclusie & Diversiteit (beter) te begrijpen en in het alledaagse werk toe te passen. Door deze participatieve aanpak denken managers dus zelf actief mee welke tools en instrumenten zij nodig hebben voor hun eigen afdeling/team zodat het programma ID deze tools en instrumenten aan de organisatie kan aanbieden of indien nodig op maat kan (laten) ontwikkelen. De bevindingen zullen we vervolgens toetsen aan het huidige aanbod van producten op het gebied van Inclusie & Diversiteit. En daarna zullen we bij de klankbordgroep toetsen welke producten prioriteit hebben en of het realistisch en haalbaar is om deze producten voor Stadsbeheer te (laten) ontwikkelen

We starten het project bij de drie uitvoerende directies van het cluster Gebiedsgericht werken en Stadsbeheer; THOR, A&G en Stadswerken. Bij deze directies is het medewerkersbestand redelijk divers maar (nog) niet inclusief. Dit blijkt uit meerdere kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeken zoals respectievelijk, de Nederlandse Inclusiviteitmonitor (NIM), het Medewerkerwaarderingsonderzoek (MWO) en de gesprekken van 5.1, 2, e<sup>5.1, 2, e</sup> met medewerkers van verschillende werven.

Als deze participatieve methodiek goed werkt kan er besloten worden om in FASE II van het project deze aanpak uit te rollen bij managers en eventueel ook bij directeuren van de andere uitvoerende directies bij cluster Sociaal en Dienstverlening.

### **Clusteraanpak inclusiever werken op de werven**

Daarnaast heeft het programma ID een adviserende, verbindende en sturende rol bij een clusteraanpak om een inclusievere en veiligere werkomgeving te creëren bij de werven van THOR, A&G en Stadswerken. Een proef bij de Henk Sneevlietweg, die een jaar duurt is een eerste integrale samenwerking die hierop vooruitloopt. Na evaluatie van deze proef moet blijken of dit een voorbeeldfunctie is voor de

**Doel**



andere werven van de uitvoerende directies. Het DT Stadsbeheer kan na de evaluatie beslissen om deze methodiek wel of niet uit te rollen bij alle werven van deze drie uitvoerende directies. Advies vanuit het programma ID is om te starten met het equiperen van leidinggevenden op de verschillende fases van bewustwording. Daarom is er vanuit het project Maatwerk ID een onderzoek Best Practices gestart om te komen tot een selectie van trainers en trainingsbureaus die geschikt zijn voor de uitvoering

Tools en methodiek (laten) ontwikkelen voor managers in de uitvoering zodat zij Inclusie & Diversiteit binnen hun afdeling en team beter kunnen integreren in hun werkprocessen en werkcultuur.

### **Kwalitatief en kwantitatief onderzoek FASE I**

#### **Analyse**

- Gesprekken HRBPers en trekkers Inclusie en Diversiteit
- NIM, Vitaliteit & MWO bij THOR, A&G en Stadswerken
- Nieuw MWO onderzoek bij A&G
- Voortgangsmonitoren t.o.v. actieplannen THOR, A&G en Stadswerken
- Gesprekken 5.1, 2, e 5.1.2, e & medewerkers werven
- Effectmeting inclusiecampagne
- Kwalitatieve interviews 9 managers diverse hiërarchische lagen (3 per organisatie)
- Onderzoek interne en externe Best Practices; trainers/ trainingsbureaus met ervaring in het trainen van uitvoerende organisaties
- Resultaten kwalitatieve onderzoeken antidiscriminatiebeleid
- Resultaten bijeenkomsten Grensoverschrijdend gedrag

### **Kwalitatief en kwantitatief onderzoek FASE II**

#### **Analyse**

- Resultaten kwantitatieve onderzoeken antidiscriminatiebeleid
- Tussentijdse resultaten proef Henk Sneevlietweg



- Eindevaluatie Henk Sneevlietweg
- Onderzoeken NIM, Vitaliteit & MWO voor cluster Dienstverlening en Sociaal
- Voortgangsmonitoren t.o.v. actieplannen cluster Dienstverlening en Sociaal
- Overig

## **Resultaat**

### ✓ **Adviesrapport**

Het programma ID adviseert op basis van de analyse van de kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeken en na toetsing van de aanbevelingen bij de klankbordgroep, aan de stuurgroep welke maatwerk producten prioriteit hebben en realistisch en haalbaar zijn om te (laten)ontwikkelen zodat managers van THOR, A&G en Stadswerken Inclusie & Diversiteit binnen hun afdeling en team beter kunnen integreren in hun werkprocessen en hun werkcultuur.

### ✓ **Evaluatie participatieve methodiek met aanbevelingen.**

De gebruikte methodiek van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeken wordt geëvalueerd en opgeleverd inclusief aanbevelingen om deze aanpak in de tweede fase van het project wel of niet bij andere managers in de uitvoering (volgens definitie hierboven) en eventueel directeuren van andere clusters/directies te implementeren.

### ✓ **Ontwikkeling productenaanbod**

De maatwerk producten die volgens het adviesrapport prioriteit hebben en realistisch en haalbaar zijn om te ontwikkelen worden na akkoord van de stuurgroep ontwikkeld en opgeleverd.

## **Geld**

### **Budget Fase I**

<b>WAT</b>	<b>Bedrag</b>
Bewustwording trainingen	€40.000
Productontwikkeling	€10.000
<b>Totaal</b>	<b>€50.000</b>

### **Budget Fase II**



Nog nader te bepalen als besloten is dat de methodiek bij de overige directies van cluster Dienstverlening en sociaal wordt geïmplementeerd.

## **Organisatie**

### **Governance structuur**

Deze opdracht is onderdeel van de Bestuursopdracht Inclusie & Diversiteit en de BO wordt uitgevoerd door het programma ID en loopt van 2020-2023. De projectmanager rapporteert om de twee weken aan 5.1, 2, e [redacted] ie ook opdrachtgever is. Hester van Buren, wethouder Personeel & Organisatie is de verantwoordelijke wethouder van deze bestuursopdracht; zij informeert de raad weke 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.

- o Gemeentesecretaris: Peter Teesink
- o 5.1, 2, e [redacted]
- o Directeur P&O Judith Meeng

### **Intern**

- o Projectteam Programma ID
- o 5.1, 2, e [redacted]
- o 5.1, 2, e [redacted]
- o 5.1, 2, e [redacted]

### *Stakeholders*

- o OR Werkgroep
- o Medewerkersnetwerken
- o DJZ
- o College Rechten van de Mens
- o En advies Azaroual Consultancy bij aanvraag CRM
- o 5.1, 2, e [redacted]
- o 5.1, 2, e [redacted]
- o 5.1. 2. e [redacted]
- o 5.1, 2, e [redacted]
- o [redacted]
- o [redacted]



o 5.1, 2, e

### Aanpak & Planning

<b>FASE</b>	<b>WANNEE R</b>	<b>WAT</b>
Opdracht formuleren: <ul style="list-style-type: none"><li>o Voorkeursbeleid 12+</li><li>o Rooney Rule</li><li>o Vrijwillige Registratie</li></ul>	Februari	Afstemmen met 5.1, 2, e en voorleggen aan Peter Teesink
Onderzoeksvragen opstellen en afstemmen	MAART	Contact opnemen met OR, CRM en Azoujili consultancy
Onderzoek starten	APRIL	
Onderzoeksresultaten verwerken en voorleggen aan stakeholders	MEI	
Start Beleidsnotitie schrijven	JUNI	
Concept Beleidstuk afstemmen stakeholders	JULI-half AUGUSTU S	
RECES	AUGUSTU S	
Afstemming en afronden	SEPTEMBE R	
UITLOOP	OKTOBER	
Beleidstuk in GMT	NOVEMBE R	
Start uitrol beleid	DECEMBE R	

Proces



# Gemeente Amsterdam

Tijd

<u>Onderdeel / onderwerp</u>	<b>Wat doen</b>	
<u>OR</u>	OR werkgroep informeren over het huidige voorkeursbeleid	Vooraf wat informatie sturen over wat het voorkeursbeleid is en stukken van 2020
	Werkgroep I&D aan de voorkant betrekken voor input	
	OR werkgroep laten lezen met concept beleid	
	Vroegtijdig, voor vaststellen beleid OR zelf betrekken	Overleggen met <sup>5.1, 2, e</sup> <sup>5.1, 2, e</sup> wat goede route is
<u>OR- advies/ DJZ</u>	Bepalen of dit instemmingsrecht is of adviesrecht. Vorige aanvraag was advies. En dit is een uitbereiding.	<sup>5.1, 2, e</sup> kan meedenken over hoe dit te bepalen. En wie te betrekken  Voorleggen aan Peter.
<u>Juridisch</u>	Collega's DJZ aan de voorkant informeren, ook informeren over rol College Rechten vd Mens  En advies Azaroual Consultancy bij aanvraag CRM	
	mee laten kijken op adviezen en beleid	
<u>Medewerkersnetwerken</u>	Gezien het onderwerp ligt de focus bij het CAN.	



## Gemeente Amsterdam

	CAN aan voorkant bevragen	
	en kans geven om te reageren op concept beleid	

### **Informatie**

- o De projectleider informeert de opdrachtgever om de twee weken  
De opdrachtgever informeert regelmatig de bestuurlijke en ambtelijke opdrachtgevers over de voortgang

### **Communicatie/ participatie**

- Communicatieplan op aanvraag  
Communicatie/participatie met:
- o Teamleden ID met name accounthouders van de uitvoerende directies
  - o Trekkers van actieplannen van de uitvoerende directies
  - o Directeuren van de uitvoerende clusters en directies
  - o Afdelingsmanagers en teamleiders van de uitvoerende directies
  - o Medewerkers van de uitvoerende directies
  - o Communicatieadviseurs van de uitvoerende directies
  - o Ambtelijke en Bestuurlijke opdrachtgevers (gemeentesecretaris en GMT)
  - o HRBPers, Management Development en Amsterdamse School

### **Akkoord opdrachtgever**

#### **Plaats**

#### **Datum**

### **Akkoord projectleider**

#### **Plaats**

#### **Datum**



**Gemeente  
Amsterdam**