

Reactie en aanvullende informatie t.a.v. concept bevindingen Arbeidsinspectie

Gemeente Amsterdam, 7 april 2025

Tijdens de afspraak tussen de Arbeidsinspectie en de gemeente Amsterdam van 27 maart jl. is afgesproken naar aanleiding van de concept bevindingen en eisen van de Arbeidsinspectie op drie onderdelen een reactie en aanvullende informatie vanuit de gemeente Amsterdam aan te leveren, te weten: 1. het niveau van de risico-inventarisatie, 2. de wijze waarop hoger managementonderdeel is van de maatregelen t.a.v. intern ongewenst gedrag, 3. participatie/ de wijze waarop normen en maatregelen tot stand komen in samenspraak met medewerkers en de ondernemingsraad. De concept bevindingen en eisen zijn niet op schrift gedeeld, maar alleen mondeling besproken. Hieronder per onderdeel een toelichting en conclusie. Graag voeren we nog een gesprek met de Arbeidsinspectie om de nieuwe informatie per onderdeel toe te lichten.

1. Niveau van risico-inventarisatie

De Arbeidsinspectie heeft geconstateerd dat de huidige risico-inventarisatie, van risico's die voor medewerkers bestaan t.a.v. PSA/ intern ongewenst gedrag, onvoldoende is. Er wordt gesteld dat bijvoorbeeld de uitvoeringsagenda I&D (UA) en de Verweij-Jonker onderzoeksresultaten te hoog over zijn, te veel op concernniveau. Een aantal risicofactoren missen en lokale/ directiespecifieke risicofactoren zijn niet beschreven. De concept eis is: maak per directie/ organisatieonderdeel een risico-inventarisatie (t.a.v. intern ongewenst gedrag/ PSA) en koppel daar specifieke maatregelen. Communiceer dit naar medewerkers.

De volgende aanvullende informatie delen we in reactie hierop:

MWO-resultaten van directies – bijlagen 1 t/m 6

De inventarisatie van psychosociale arbeidsbelasting (PSA) vindt vanuit het vastgestelde Arbobeleid voor een deel in het Medewerkerwaarderingsonderzoek (MWO) plaatsvindt. Bij de initiële aanlevering van documentatie voor het eerste inspectiebezoek in oktober 2024 zijn alleen de concernbrede resultaten van het meest recente medewerkerswaarderingsonderzoek (MWO) gedeeld. Er zijn echter ook op directieniveau resultaten beschikbaar die worden besproken binnen de afdelingen en teams. Bijgevoegd de MWO-resultaten van een zestal directies (/organisatieonderdelen), welke willekeurig geselecteerd zijn (meer resultaten kunnen gedeeld worden indien nodig). In het MWO wordt o.a. onderzoek gedaan naar sociale veiligheid, werkdruk, inclusie, leiderschap en werkplezier. In de nieuwe opzet van het MWO komen alle PSA factoren expliciet terug. Op basis van de lokale resultaten van het MWO stellen directies, afdelingen en teams actieplannen op om de aandachtspunten vanuit het MWO met elkaar te kunnen verbeteren.

Na de evaluatie van het MWO van 2022 is medio 2023 besloten om de overeenkomst met het toenmalige onderzoeksbureau, dat afliep op 1 november 2023, niet te verlengen maar op zoek te gaan naar een nieuwe samenwerkingspartner die meer maatwerk kan leveren in het opstellen en afnemen van het onderzoek. Het aanbestedingstraject liep in 2024 en begin 2025. Afgelopen maand (maart 2025) is een nieuwe samenwerkingspartner gecontracteerd. Het eerstvolgende MWO wordt in het derde kwartaal van 2025 uitgevoerd.

Actieplannen Inclusie en Diversiteit van directies – bijlagen 7 t/m 12

Als onderdeel en uitwerking van de Bestuursopdracht Inclusie en Diversiteit heeft elk organisatieonderdeel van de gemeente Amsterdam de opdracht gekregen om een actieplan Inclusie en Diversiteit (I&D) op te stellen. Het werken met actieplannen komt voort uit de behoefte om naast de centraal stedelijk ontwikkelingen, ook maatwerk te organiseren binnen de gemeentelijke organisatie en daar eigenaarschap te creëren. De Actieplannen bieden ruimte voor maatwerk en stimuleren draagvlak (voor de bestuursopdracht) in de organisatie. De Actieplannen zijn daarmee een middel om de risico's

ten aanzien van I&D thematiek te inventariseren, dat gaat ook over PSA factoren, en gestructureerd aan de I&D opgave te werken. In 2023 is begonnen met het in kaart brengen van de voortgang op de actieplannen om het Gemeentelijk Management Team (GMT) te adviseren over de benodigde stappen om verder te komen per directie. In bijlagen zijn een zevental Actieplannen toegevoegd (soms jaarplannen geheten) die een gevarieerd beeld geven van de inzet van een aantal directies als het gaat om de opgave I&D. Zie bijvoorbeeld de maatregelen van directie SIS ten aanzien van psychologische veiligheid (bijlage 7, pagina 18).

De actieplannen zijn gelezen door een groeipanel, bestaande uit externe experts, en beoordeeld op kwaliteit en haalbaarheid. Daarna hebben gesprekken plaatsgevonden met de directies (directeuren en trekkers van de actieplannen). Tijdens het gesprek kregen de directies feedback gericht op de kwaliteit en haalbaarheid van het eigen actieplan. Directies konden na het gesprek een eigen reflectie op het gesprek opstellen en delen met het groeipanel. Hierna heeft het groeipanel weer gereageerd op deze reflectie. Daarnaast heeft de directie de mogelijkheid gehad om met maximaal twee panelleden een vervolgesprek te hebben om dieper in te gaan op de ontwikkelingen die nodig zijn voor de directie, zodat ze er verder mee aan de slag kunnen. We blijven gesprekken organiseren tussen directies en het groeipanel, voor de periode 2024-2028.

HR Jaarplannen van directies – bijlagen 13 t/m 15

Het HR-jaarplan wordt per directie op maat gemaakt om invulling te geven aan de HR opgaven die voor die directie spelen en daar concrete capaciteit en maatregelen aan te verbinden. Inzet van de maatregelen vindt plaats langs de lijn van de HR-thema's veilige en gezonde medewerkers, toekomstbestendige organisatie, modern leiderschap en opvolging en inclusieve en diverse organisatie. PSA factoren zijn hier ook onderdeel van. In de bijlage twee voorbeelden van een HR-jaarplan en een procesbeschrijving.

Toelichting RI&E's – bijlagen 16 t/m 18

Binnen de gemeente Amsterdam worden de RI&E's per directie opgesteld, in plaats van de RI&E Algemeen, RI&E Gebouwen, RI&E werkprocessen, RI&E gevaarlijke stoffen. In de RI&E per directie wordt ook Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) opgenomen. Zo zorgen we dat een directie inzicht heeft in de volledige situatie en kan zien waar verbeteringen nodig zijn. Bij een RI&E hoort een Plan van Aanpak, dat beschrijft welke maatregelen de directie neemt om de geïnventariseerde risico's aan te pakken. Met behulp van een externe HSK gecertificeerde professional is het team Vitaliteit (onderdeel van de directie P&O) en een lid van de OC RI&E meegenomen bij de totstandkoming van de RI&E per directie. Het proces is met de werkgroep RI&E-commissie (onderdeel van de medezeggenschap) afgestemd en akkoord bevonden. Naast de arbo-adviseur heeft de Human Resource Business Partner (HRBP) een belangrijke rol hierin richting de afzonderlijke directies. Gezamenlijk zullen we directies actiever informeren, adviseren en helpen met het opstellen van de RI&E's. In de RI&E komen vragen terug over PSA en Veiligheidscultuur (zie bijlagen 16 en 17).

Dashboard Sociale Veiligheid – bijlage 19

Hoewel informatie t.a.v. het dashboard sociale veiligheid voor het eerste inspectiebezoek in oktober 2024 al gedeeld is (bijlage 24.1 destijds) willen we deze in dit kader extra belicht hebben. Dit is een nieuw ontwikkeld instrument waarin data met personeelsinformatie wordt verzameld. Deze data kan een indicatie geven t.a.v. psychosociale veiligheid op de werkvloer op basis waarvan tijdig maatregelen genomen kunnen worden. Het doel van het dashboard is:

- Samenhangend inzicht geven in indicatoren voor psychologische en sociale veiligheid op de werkvloer binnen een directie/stadsdeel, binnen een cluster en op organisatieniveau;
- Vergroten van het bewustzijn over sociale veiligheid;
- Gesprek voeren management onderling;
- Waar nodig nemen van verbetermaatregelen.

Het dashboard sociale veiligheid draagt zo bij aan een psychologische en sociaal veilige organisatie. Met dit dashboard kunnen leidinggevenden tijdig interventies inzetten en escalaties voorkomen.

Het dashboard wordt gebruikt op directieniveau door de directeuren. Zij gaan samen met de afdelingsmanagers en (mogelijk ook de teamleiders) aan de slag om de informatie uit het dashboard te duiden en mogelijke interventies te bespreken. Hierbij worden ze ondersteund vanuit HR. In het dashboard zit informatie verwerkt over de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel, verzuimcijfers, meldingen meldpunt integriteit, cijfers vertrouwenswerk/ casuïstiek vertrouwenspersonen, cijfers barometer culturele diversiteit CBS en cijfers uit het medewerkerswaarderingsonderzoek.

Conclusie

Overwegende dat met de inzet van de vernieuwde opzet van de Medewerkerwaarderingsonderzoeken, de Actieplannen Inclusie en Diversiteit, de RI&E's, de HR jaarplannen en aanvullende instrumenten zoals het dashboard sociale veiligheid - welke allen (ook) ingezet worden op directieniveau (of lager) - risico's ten aanzien van intern ongewenst gedrag, en breder psychosociale arbeidsbelasting, in kaart worden gebracht en gekoppeld worden aan concrete maatregelen, concluderen wij dat er voldoende wordt ingezet om de vereiste directiespecifieke analyse te verkrijgen.

2. Acties en maatregelen voor het hoger management

De Arbeidsinspectie heeft geconstateerd dat onvoldoende duidelijk is of en in hoeverre het hoger management/ directeuren ook zelf onderdeel zijn van de maatregelen t.a.v. intern ongewenst gedrag.

In de Eindrapportage 2020 – 2023 (bijlage 20) staat meer informatie over acties gericht op het hoger management/ directeuren en de rol die zij hebben bij het tegengaan van ongewenst gedrag en het bevorderen van een inclusieve en de diverse organisatie. Hieronder lichten we er een paar uit:

- Er is een leergang voor managers ontwikkeld en afgerond. Dit is daarna vervangen door het aanbod voor leidinggevendenden, zoals het leiderschapsprogramma voor directeuren.
- De training gespreksvoering Gemeentelijk Managementteam (GMT)/directeuren is opgenomen in inclusief leiderschap voor alle directeuren en de aanpak GMT.
- Basistrainingen/workshops GMT over bewustzijn, inclusie, discriminatie en sociale veiligheid.
- Elk GMT-lid is geschaduw en gecoacht op inclusief leiderschap door een externe expert op het gebied van inclusie.
- Visie op leiderschap is vastgesteld. Inclusie is onderdeel van het inclusief leiderschapsprogramma en gesprekken in de organisatie. Hier worden leidinggevendenden bij ondersteund.
- Trainingen inclusief werven en selecteren: alle managers, recruiters, P&O-adviseurs en directeuren zijn in 2021 getraind.

We lichten twee voorbeelden uit van trainingen die in 2024 zijn georganiseerd voor leidinggevendenden waar PSA factoren aan bod zijn gekomen:

- In 2024 is door DoDiversity voor leidinggevendenden de training *Inclusief leiderschap in actie* aangeboden. De training is speciaal ontwikkeld voor leidinggevendenden om hun rol te onderzoeken en te verbeteren bij het omgaan met situaties rondom discriminatie, ongewenst gedrag, sociale veiligheid en inclusie. De focus van de training lag op het ontwikkelen van praktische handelingsperspectieven die aansluiten op de eigen werkpraktijk. Een deel van de training vond plaats in groepsverband en een deel via 1 op 1 gesprekken.
- In 2024 heeft Vertiqa op maat ondersteuning aangeboden aan leidinggevendenden. Bureau Vertiqa heeft o.a. deskundigheid op het gebied van uitsluiting, discriminatie, racisme en sociale veiligheid. Het ondersteuningsaanbod bestond uit 3 sparringsessies. De trainer stond als *trusted advisor* naast de leidinggevende waarbij toegewerkt is naar bewustzijn van eigen handelen en verbetering van inclusief leiderschap met directe toepasbaarheid in de praktijk. Tijdens de sessie brachten leidinggevendende een eigen casus in die o.a. betrekking kon hebben op ongewenst gedrag, sociale veiligheid en uitsluiting. Doel van de ondersteuning was leidinggevendenden inzicht

en handvaten te bieden om effectief te kunnen handelen in een concrete casus. Zo kunnen ze geloofwaardig invulling geven aan inclusie en diversiteit binnen hun directies, en een inclusieve werkcultuur realiseren.

Met de actuele Bestuursopdracht en Uitvoeringsagenda 2024-2028 gaan we door met acties voor het hoger management/en directeuren. De wethouder P&O, verantwoordelijk voor de Bestuursopdracht, zal zich laten schaduwen door een externe expert op het gebied van inclusie.

Daarnaast laat het college van B&W zich coachen door middel van een collegebrede sessie over inclusie en diversiteit.

Het GMT is zich ervan bewust dat er ook bij hen het nodige te verbeteren is ten aanzien van sociale veiligheid, inclusie en diversiteit. Dit zien de GMT-leden als hun belangrijkste leidinggevende verantwoordelijkheid. Hoe dat vorm krijgt, is in een aantal afspraken vastgelegd in de Uitvoeringsagenda 2024-2028. De afspraken vallen binnen 6 thema's:

1. **Bewustzijn:** Inclusie en diversiteit moeten nog meer in het DNA van het GMT gaan zitten. GMT-leden gaan hiervoor onder andere trainingen volgen (zoals een *blue eyes/brown eyes training*) en door concrete situaties te bespreken. Zij zullen ook aan interne en externe specialisten op het gebied van sociale veiligheid, inclusie en diversiteit vragen hen een spiegel voor te houden: wat ze vinden van hun manier van werken, houding en gedrag en besluiten.
2. **Sociale Veiligheid:** Het GMT gaat o.a. met behulp van het dashboard sociale veiligheid actief aandacht besteden aan die onderdelen in de organisatie waar dat nodig is. Het GMT gaat de hele organisatie regelmatig informeren over wat ze tegenkomen en om reacties vragen.
3. **Open communicatie:** Het GMT gaat zorgen dat informatie over besluiten die zij nemen op een manier wordt gedeeld die voor iedereen toegankelijk is.
4. **Heldere normen en consequenties:** Binnen de organisatie gaan we door met meten hoe het gaat met inclusie diversiteit en sociale veiligheid, door onderzoek en feedback. Elkaar aanspreken op gedrag, ook het gedrag van GMT-leden, is onderdeel van onze cultuur. Het GMT spreekt collega's aan die zich niet aan bestaande en nieuwe normen houden. En het GMT maakt zichtbaar waar ze in grijpt, waarbij uiteraard wel rekening wordt gehouden met de privacy van betrokkenen.
5. **Inclusief leiderschap:** Inclusief leiderschap is het uitgangspunt bij het beoordelen en aantrekken van leidinggevendenden, te beginnen met het GMT zelf. Sociale veiligheid, Inclusie en diversiteit, maar ook werkdruk en integriteit, zijn structurele thema's in de beoordelingscyclus. Op grond van beoordelingen (eventueel door inzet van assessments) maakt het GMT afspraken over de toekomst van leidinggevendenden in onze organisatie.
6. **Ondersteuning voor de hele organisatie:** Om een inclusieve en diverse organisatie te worden, moeten we investeren, in elkaar en in onszelf. Het GMT zorgt daarom voor voldoende ondersteuning, kennis, tijd en middelen om de bestuursopdracht inclusie en diversiteit te realiseren. Dit gebeurt o.a. via actieplannen per directie en organisatiebrede initiatieven.

Conclusie

Overwegende de bovengenoemde maatregelen en interventies voor hoger management, directeuren, GMT-leden en collegeleden, concluderen wij dat voldoende inzichtelijk is gemaakt dat de genoemde groepen ook onderdeel zijn van de maatregelen ten aanzien van intern ongewenst gedrag.

3. Participatie

De Arbeidsinspectie heeft geconstateerd dat zij onvoldoende duidelijk krijgen in hoeverre normen tot stand komen samen met medewerkers en de ondernemingsraad. Met de opmerking dat gedragen

normen beter werken als ze participatief tot stand komen ten opzichte van de norm opleggen als werkgever.

Onderdeel van een inclusieve werkcultuur en van onze aanpak is mét medewerkers praten en bedenken in plaats van over hen. Er vindt daarom structureel overleg plaats met de Medewerkersnetwerken Cultureel Ambtenaren Netwerk (CAN), Jongeren Ambtenaren Netwerk (JAN), Roze Ambtenaren Netwerk (RAN) en Stedelijk Netwerk voor Ambtenaren met een Beperking (SNAB), minimaal twee keer per jaar. In de Eindrapportage 2020-2023, pagina 14 (bijlage 20) staat meer informatie over de Medewerkersnetwerken.

Op gezette tijden houden we medewerkersbijeenkomsten n.a.v. uitkomsten van diverse onderzoeken zoals het onderzoek van KIS, Muzus en Verweij Jonker. Bureau I&D heeft een goede samenwerking opgebouwd met de Ondernemingsraad (OR): vanaf ideevorming tot meelesen stukken. In de periode van de overgang van de kwartiermaker van het Bureau naar een vast Bureauhoofd heeft het even stil gelegen. Maar de OR wordt informeel betrokken gedurende trajecten en ze worden in kwartaaloverleggen meegenomen. De kwartaaloverleggen worden binnenkort weer opgestart. Vorig jaar is met de OR gesproken en is afgesproken ze goed mee te nemen in de verdere operationalisering van de Uitvoeringsagenda I&D, 2024-2028. En dat thema's die logischerwijs langs zullen komen zijn: vrijwillige registratie, accreditatie, vastleggen prestatieafspraken MAG, voorkeursbeleid 12+, sanctioneren/ maatregelen.

Specifiek: voor de totstandkoming van de huidige Bestuursopdracht en Uitvoeringsagenda hebben we een uitgebreid participatietraject gevoerd.

- Van tevoren breed input opgehaald bij de medewerkers in onze organisatie, in groepsverband en individueel. Bij de medewerkersnetwerken CAN, JAN, RAN en SNAB, bij de trekkers inclusie en diversiteit van de directies en bij medewerkers die kritisch meepraten.
- Er zijn kleinschalige thematische bijeenkomsten georganiseerd over onder meer: inclusie en jezelf kunnen zijn, toegankelijkheid, doorstroom- en doorgroeimogelijkheden en de onderstroom in de organisatie.
- Ook hebben medewerkers gebruik gemaakt van de mogelijkheid om 1 op 1 input te leveren.
- Daarnaast is input opgehaald bij organisatieonderdelen en beleidsmakers die een specifieke taak hebben in de inclusie-opgave zoals directie Personeel en Organisatie, Bureau Integriteit, Facilitair Bureau en Communicatiebureau.
- En er zijn interviews gehouden met de stedelijke directeuren uit het Gemeentelijk Management Team (GMT) en leden van de stuurgroep inclusie en diversiteit, die bestaat uit een vertegenwoordiging van directeuren uit alle clusters.
- Na het ophalen van de input konden de medewerkersnetwerken en de trekkers meelesen en feedback geven op de eerste versies en de laatste versies van de bestuursopdracht en de bijbehorende stukken.
- Er zijn daarnaast maandelijks gesprekken georganiseerd waarbij medewerkers in gesprek konden met de wethouder over een specifiek thema. Deze gesprekken hebben ook gediend als input voor de vernieuwde Bestuursopdracht

Conclusie

Overwegende dat verschillende maatregelen aantoonbaar participatief tot stand zijn gekomen concluderen wij dat we voldoende hebben laten zien dat normen en maatregelen tot stand komen in samenspraak met medewerkers (en medezeggenschap).