



Gemeente
Amsterdam

Clusteraanpak Bureau Inclusie en

Aan Team Actieplannen Bureau I&D, Collegae Clusterstaven, 5.1, 2, e
Van 5.1, 2, e 5.1, 2, e, Bureau Inclusie en Diversiteit, 5.1, 2, e
5.1, 2, e @amsterdam.nl
Kopie aan Bureau Inclusie en Diversiteit
Datum vrijdag 20 september 2024

Aanleiding

Met ingang van 1 januari 2024 is het Stedelijk Programmteam Inclusie en Diversiteit overgegaan in een Stedelijk Bureau Inclusie en Diversiteit, onder directe verantwoordelijkheid van de Gemeentesecretaris. Hiermee heeft de gemeente gekozen voor een duurzame inzet op een veranderingsopgave met maatschappelijke - en organisatorische impact.

De inrichting van de aansturing van het gemeentelijk inclusiebeleid is daarmee niet veranderd, maar met het optuigen van een bureau is de programmatische aanpak op Inclusie en diversiteit opgeheven en kan het bureau via de vastgestelde bestuursopdracht het beleid verder uitrollen en de kaders stellen.

De Governance en aansturing is helder: Het GMT stelt het beleid vast, de 6 clusterdirecteuren sturen de directeuren van de 47 directies aan, de directeuren sturen binnen hun eigen organisatieonderdeel de uitvoering van het inclusie beleid aan. Het is de bedoeling dat in elk organisatieonderdeel een zogeheten trekkers wordt benoemd, die onder aansturing van de directie verantwoordelijk is voor de uitvoering van de Actieplannen Inclusie en Diversiteit. Het stedelijk bureau Inclusie en diversiteit ontwikkelt beleid, stelt kaders, adviseert, jaagt aan, ondersteunt en faciliteert. Bureau Inclusie en Diversiteit heeft ook 5 accounthouders aangesteld, die verdeeld over de clusters aanspreekpunt zijn voor de 47 trekkers.

Zowel de strategiebepaling als de operationalisering van de bestuursopdracht naar de gemeente via de Actieplannen verloopt niet eenduidig. Dat heeft ook gevolgen voor de sturing op I&D binnen de clusters. In deze notitie herhalen we de bepaalde koers die de gemeente vaststelt, (**richting**), doen we een voorstel hoe we deze gezamenlijke koers kunnen aanvliegen om de gemeentelijke

doelstellingen op I&D te behalen (**inrichting**) en beschrijven we op welke manier we die koers kunnen aan uitvoeren (**verrichting**).

Deze volgorde is schematisch weergegeven in het volgende plaatje:



1. Richting

Sturing op Inclusie en Diversiteit

Het werken aan de inclusie en diversiteit is niet vrijblijvend. Daar hoort sturing bij, wat we vastleggen in de prestatieafspraken. Inclusie en diversiteit als opgave is onderdeel van goed werkgeverschap en vraagt tijd van een leidinggevende.

Alhoewel de bestuursopdracht en de ambities die daaruit voortvloeien de gehele ambtelijke organisatie betreffen, kunnen de ambities en focuspunten verschillen per cluster en per directie. Die ruimte wordt ook gegeven, omdat bijvoorbeeld ambities kunnen verschillen tussen bijvoorbeeld een cluster Sociaal en een Ruimte en Economie.

Desondanks wordt geconstateerd dat er sprake is van variabele sturing met als gevolg variabele resultaten. Dat maakt dat er binnen het GMT ook steviger gestuurd gaat moeten worden op prestatieafspraken rondom het thema Inclusie en Diversiteit.

Doordat de directies onderling zelf ook variëren in de I&D ambities en het sturen op de uitvoering en de randvoorwaarden daarvan, signalen we dat ook de trekkers van de actieplannen soms noodgedwongen solistisch opereren en weinig steun ervaren van een heldere en gezamenlijke visie, strategie en operationalisering.

Welke signalen en knelpunten zijn nu bekend?

- Zowel de strategiebepaling als de operationalisering van de bestuursopdracht naar de gemeente via de Actieplannen verloopt niet eenduidig. Dat heeft ook gevolgen voor de sturing op I&D binnen de clusters
- Er zit een “gat” tussen de aansturing vanuit het GMT richting de directeuren en de trekkers, die uiteindelijk het Actieplan aanjagen. Dit komt door verschillende redenen; Bureau I&D is niet aanwezig bij de cluster DT's; en bij sommige directies is er afstand tussen de trekker en de directeur of het DT/MT
- Niet elk cluster heeft een clusteroverleg op trekkersniveau. Een cluster bijeenkomst zal pas effectief zijn als de individuele directies een actieve en werkende trekker+werkgroep+actieplan hebben. Alleen dan kunnen wij identificeren waar het overlap zit in hetgeen dat zij bij elkaar kunnen versterken of samen op kunnen pakken. Zo komen alleen de cluster relevante zaken naar boven in de clusteroverleggen.
- Verloop bij zowel GM, directeuren als trekkers heeft invloed op de continuïteit en eigenaarschap
- Door te weinig uitwisseling op clusterniveau is onvoldoende zicht op trajecten die gemeentebreed worden uitgezet. Een voorbeeld is I&D binnen leiderschapstrajecten. De evaluatie van het onderdeel I&D binnen het leiderschapstraject is nog niet opgeleverd door de Amsterdamse School. Er is wel een concept, maar die is nog niet gedeeld. Zo hebben A&G en SW en Dienstverlening interesse in deze aanpak willen overnemen maar is er onvoldoende uitwisseling over de evaluatie

2. Inrichten**Wat gebeurt er al, wat is er nodig?**

Er zijn 3 gremia waar de trekkers van een cluster elkaar met regelmaat treffen. Dat zijn:

- 1) Cluster Sociaal. Dit is het enige gremium waar iemand van de Clusterstaf Sociaal is aangehaakt.
- 2) Cluster DII. Dit cluster werkt het meest intensief samen en organiseert ook sessies voor strategiebepaling op clusterniveau. De accounthouders van het bureau worden uitgenodigd, clusterstaf is niet vertegenwoordigd.
- 3) Cluster Cluster Stadsdelen, Beheer en dienstverlening is opgesplitst in 2 kokers. Het overleg van de trekkers van de 7 stadsdelen bestaat al langere tijd. Dit overleg wordt intervisie

genoemd, maar het betreft een werkoverleg met roulerend voorzitterschap. De accounthouders van Bureau I&D worden hiervoor uitgenodigd. Recentelijk is ook een clusteroverleg Stadsbeheer – Uitvoerende directies opgetuigd. Hier schuiven 1 accounthouder en 1 adviseur van Bureau I&D aan. Bij beide gremia is Clusterstaf niet aanwezig.

De invulling van deze overleggen varieert. Het zijn hiërarchisch plat ingerichte gremia waarbij vooral het delen van ervaringen centraal staat en voornamelijk operationalisering van I&D op de agenda staat. Een strategie op clusterniveau is een ontwikkelpunt. Een uitzondering daarop is cluster DII.

Oplossingen tot inrichting

- 1) Met regelmaat overleg tussen Accounthouders, collega's van de Clusterstaven met I&D in de portefeuille, en HR adviseurs.
- 2) Betrek de collegae van de clusterstaven in de reeds bestaande clusteroverleggen op trekkerniveau, vast of als optioneel als agenda lid. Zo komt er meer verbinding en doorvertaling van "boven naar beneden en andersom" tot stand. De clusterstaven zitten dicht op de operationalisering en kunnen beter knelpunten en uitdagingen signaleren en dit adresseren bij de clusterdirecteur. Omgekeerd kunnen de clusterstaven meedenken over een strategie om in gezamenlijkheid I&D ambities te verwezenlijken en de trekkers hierin faciliteren.
- 3) Richt, in navolging van de clusters Sociaal, Stadsdelen Beheer en dienstverlening en DII ook voor de andere clusters een gezamenlijk overleg voor trekkers I&D in.
- 4) Verbeter de samenwerking met de HRBP-ers. Ook hier kan een uitnodiging (incidenteel of frequent) op een clusteroverleg een eenvoudig middel voor zijn;
- 5) Collegae van de clusterstaven hebben elkaar al beter gevonden en uitgewisseld; deze lijn moeten ze vasthouden en versterken; Zorg dat binnen elke clusterstaf iemand I&D in de portefeuille heeft en richt een frequent overlegstructuur in;
- 6) Laat 1 senior accounthouder en collega van de clusterstaf aanwezig zijn wanneer I&D geagendeerd wordt op de DT's van de clusters
- 7) Na besluitvorming Nieuwe bestuursopdracht: Prestatieafspraken opnemen in deze notitie en koppel de prestatieafspraken aan de clusteraanpak

1. Verrichten

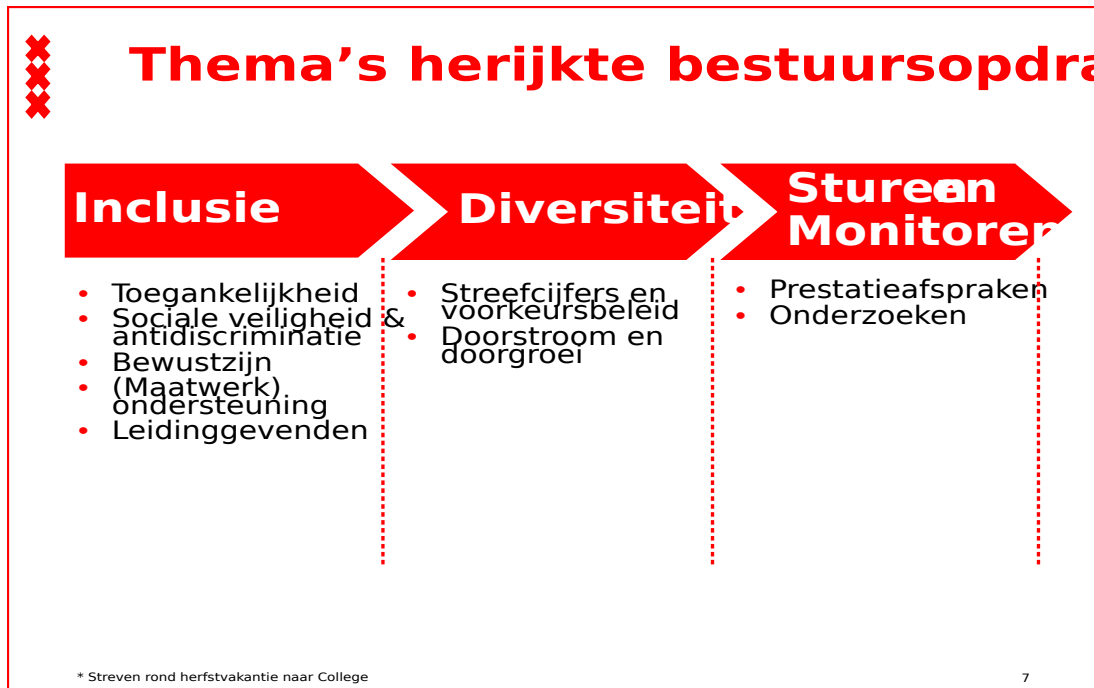
Mede naar aanleiding van de verschillende onderzoeken naar racisme, discriminatie en ongewenst gedrag – uitgevoerd door Muzus en KIS en Verweij Jonker – is afgesproken dat we beter gaan sturen op prestaties. Maar ook de analyses van de voortgangsrapportages Actieplannen en de conclusies uit Groeipanelgesprekken worden helder geduid: De gemeente Amsterdam is op weg maar er zijn nog enorme ambities op het gebied van Inclusie (Sociale Veiligheid en bewustwording) en Diversiteit (representatief Medewerkersbestand) . Het uitgangspunt is: we weten dankzij de onderzoeken wel wat er speelt en bevestigd zien. Het is nu aan de hele organisatie, maar vooral ook aan de directeuren om tot actie over te gaan. We gaan ook beter monitoren op bestaande interventies en in kaart brengen wat er wel en niet lukt: is het bijvoorbeeld gelukt om voldoende diverse kandidaten aan te trekken, voor we starten met selecteren?

Er zijn verschillende notities en handreikingen die leidend zijn voor de ontwikkeling en implementatie van het I&D beleid binnen de gemeente Amsterdam:

- Bestuursopdracht Inclusie en Diversiteit
- Uitvoeringsplan Inclusie en Diversiteit
- Op directieniveau: Actieplannen Inclusie en Diversiteit
- I&D wordt ook opgenomen in de Directieplannen

Waar we nog niet eenduidig in opereren is een Plan van Aanpak I&D op Clusterniveau. Een gezamenlijk plan hoeft niet te betekenen dat alle clusters een eenduidige strategie moeten bepalen en eenduidig moeten operationaliseren: binnen de door het GMT vastgestelde ambities zijn we eenduidig in de doelstellingen en resultaten; de weg ernaartoe kan op maat per cluster verschillen en dat is ook wat het GMT wenst. Maar delen, sparren, afkijken en samenwerken kan lonen. Nauwere samenwerking tussen de clusterstaven en Bureau I&D draagt bij aan vertrouwen, een gedeeld en gedragen narratief en tot kennisdeling over strategiebepaling'

De volgende thema's zijn leidend in de herijkte bestuursopdracht en zullen deel uitmaken van de strategische aanpak en prestatieafspraken:



Afstemming over de gezamenlijke aanpak, regelmatig (in)checken en over en weer advisering zal leiden tot betere sturing op de opgave-zowel vanuit de clusterdirecteuren als vanuit de directeuren van de 47 organisatieonderdelen.

5.1. 2. e 5.1. 2. e

5.1, 2, e

Bureau Inclusie en Diversiteit

Bestuur en Organisatie

Bijlage 1: overzicht huidige inrichting I&D op Clusterniveau:

	Cluster Sociaal	Cluster Ruimte & Economie	Cluster Stadsdelen, Beheer en Dienstverlening	Cluster DII	Cluster Bedrijfsvoering	Cluster Bestuur & Organisatie
Directeur	Duco Stuurman	Thea de Vries	Sjoukje Alta		Ahmed Kansouh	Peter Teesink
CP I&D Clusterstaf	5.1, 2, e	5.1, 2, e (BIA)	5.1, 2, e	5.1, 2, e	5.1, 2, e en 5.1, 2, e	
Clusteroverleg trekkers	Ja	Nee	Deels: Stadsdelen Stadsbeheer-uitvoerende directies is net gestart	Ja	Nee	Nee
Clusterstaf aanw bij clusteroverleg trekkers	agenda-afhankelijk	nvt	Nee JA 5.1, 2, e is organisator Stadsbeheer - uitvoerende directies	Nee	nvt	nvt
Plan van Aanpak I&D Cluster	?	In de maak	Nee	Ja	Ja	nee
Samenwerking trekkers Cluster		Nee	Ja & Ja	Ja	Nee	Nee

Bijlage 2: Beeld van huidige aanpak en samenwerking op het gebied van I&D

1) Cluster Sociaal

De trekkers van Cluster Sociaal komen eens in de vier weken bij elkaar om elkaar op de hoogte te brengen van de ontwikkelingen binnen de eigen directie, ervaringen uit te wisselen en om gezamenlijk stedelijke ontwikkelingen te bespreken (denk aan de onderzoeken naar discriminatie, racisme en ander ongewenst gedrag of de implementatie van BIWS). Concrete samenwerking tussen de trekkers is opgestart miv begin 2024, resulterend in een gezamenlijk Ketu Koti event. Dit is voorzover bekend de eerste uitwerking van een clusterbrede aanpak.

In overleg met trekkers en accounthouders zijn medewerkers uit de Clusterstaf aanwezig op het clusteroverleg. De accounthouders van het Bureau Inclusie en Diversiteit zijn standaard aanwezig bij dit overleg

2) Cluster Ruimte en Economie

5.1, 2, e is voor R&E gevraagd I&D stevig op de agenda te zetten, maar hij maakt officieel geen deel uit van de clusterstaf R&E. Hij is ingehuurd vanuit BIA sinds april en werkt direct onder Thea de Vries. Zijn opdracht loopt tot waarschijnlijk december.

Job stelt een PvA op voor cluster R&E. Hij gaat in gesprek met directeuren, trekkers en anderen. In het PvA zal ook een advies op aansturing worden opgenomen.

In opdracht van Thea de Vries heeft de directeur Wonen een inventarisatie gemaakt van de stand van zaken op het gebied van I&D. Deze is nog niet afgerond en is op het vizier van Job.

Trainingsbureau Goudvisie is zowel bij PMB als G&O actief met leiderschapstrajecten, maar de opbrengsten zijn niet vooralsnog niet bekend.

3) Cluster Stadsdelen, Beheer en Dienstverlening

Dit Cluster is opgedeeld in 2 kokers: Stadsdelen (7) en Stadswerken en beheer (5). Beide hebben hun eigen DT. 5.1, 2, e heeft binnen de Clusterstaf I&D in de portefeuille. Voor het hele cluster wordt gerapporteerd op dezelfde KPI's en er wordt geagendeerd op kwartaaloverleggen. Directies krijgen ook elkaars plannen en resultaten te zien.

De trekkers van de stadsdelen hebben een regelmatig onderling overleg, welke ze intervisie noemen. 5.1, 2, e van de stadsdelen (5.1, 2, e 5.1, 2, e en 5.1, 2, e) worden hiervoor uitgenodigd. Clusterstaf is hier niet bij.

Zowel 5.1, 2, e 5.1, 2, e als 5.1, 2, e 5.1, 2, e zijn aangesloten bij het net gestarte clusteroverleg Stadsbeheer - Uitvoerende directies. Ook hier is Clusterstaf niet bij.

5.1, 2, ^{5.1, 2, e} vindt I&D te langzaam gaan.

5.1, 2, e en 5.1, 2, e zouden willen dat er meer wordt uitgewisseld op clusterniveau.

4) Cluster DII (Digitalisering, Innovatie en Informatie)

Cluster DII heeft van de clusters de meest intensieve aanpak op clusterniveau. Cluster DII erkent dat I&D een verandervraagstuk is dat vraagt om een veranderteam dat zich gecommiteerd inzet. Er is een veranderteam opgezet dat bestaat uit een veranderregisseur, veranderexperts en veranderprofessionals. Deze worden geleverd door de gezamenlijke directies.

Daarnaast is er een Stuurgroep clusterbrede aanpak DGI bestaande uit trekkers, stedelijk directeur en directeur Digitalisering & Innovatie.

Mark Crooijmans stuurde aan als clusterdirecteur 5.1, 2, e (D&I) heeft I&D in de portefeuille. De rol van clusterdirectie DII is op moment van schrijven nog niet ingevuld.

5) Cluster Bedrijfsvoering

Binnen de aanpak Cluster Bedrijfsvoering is I&D een van de gemarkeerde actiepunten. uitwerking actiepunt 27: er ligt een inventarisatie/overzicht van de wijze waarop binnen de directies gewerkt wordt aan het versterken van een inclusieve en diverse cultuur met aanbevelingen voor het verder versterken van deze ontwikkeling mede gebaseerd op de resultaten van het Verwey Jonker onderzoek en op de uitvoering van de onlangs in het GMT vastgestelde prestatienormen

Het belang en de urgentie worden door het DT begrepen en onderschreven, als ook de sturing op basis van stadsbrede indicatoren en normen. Tegelijkertijd wordt het soms als uitdagend ervaren om hier praktisch vorm aan te geven en worden er dilemma's ervaren in de praktijk. Het is belangrijk om aan beide zaken continu aandacht te geven op clusterniveau en binnen de directies. Dus: sturen op (voortgang) indicatoren en normen én ruimte bieden voor gesprek/dilemmahantering.

Clusterstaf Bedrijfsvoering wil een thema DT organiseren waarbij Verwey-Jonker en de voortgangsrapportages op de agenda staan. Hierbij is aanhaking gezocht met Bureau I&D.

6) Cluster Bestuur en Organisatie

Bij cluster B&O leeft niet tot nauwelijks de wens tot meer afstemming/een clusteraanpak. De vraag is nog niet gesteld aan de clusterdirecteur (Peter dus) of die wens wel leeft vanuit hem.