



# Eindrapport Project 'implementatie bewust inclusief werven en selecteren'

Opdrachtgever	5.1, 2, e <sup>5.1.2.e</sup>
Auteurs/opdrachtnemers	5.1, 2, e <sup>5.1.2.e</sup> en 5.1, 2, e
Ontvangers	<ul style="list-style-type: none"><li>- Stuurgroep leden</li><li>- Projectgroep leden</li><li>- Recruitment leads + coördinator arbeidsmarktcommunicatie</li><li>- Leden ontwikkelteam recruitment en inclusie en diversiteit</li><li>- MT P&amp;O (via opdrachtgever)</li><li>- Contactpersoon Bureau Inclusie en Diversiteit (via opdrachtgever)</li></ul>
Datum	13 januari 2025
Versie	1.0

## **Inhoudsopgave**

Managementsamenvatting .....	3
Voorwoord .....	4
Aanleiding .....	4
Verloop project.....	5
Inhoud en planning van de implementatie .....	6
Resultaten .....	7
Bewustwording en weerstand .....	7
Borging en overdracht .....	8
Aandachtspunten .....	8
Evaluatie .....	11
Reflectie .....	11
Decharge .....	13
Bijlage 1 .....	14

## Managementsamenvatting

Na een bewogen periode delen we mee dat het werving en selectieproces **bewust inclusief werven en selecteren (biws)** gemeentebreed is geïmplementeerd. Dit is het eindrapport van het project 'implementatie bewust inclusief werven en selecteren'.

In het voorjaar van 2022 maakten we als Directie P&O een doorstart met de implementatie van bewust inclusief werven en selecteren (biws) voor alle interne en externe vacatures in de functieschalen tot en met 14. In januari 2025 bieden we dit eindrapport aan.

Biws is een vast onderdeel geworden van het werving en selectieproces. Dit werving en selectieproces is vastgesteld. De recruiters zijn opgeleid. De middelen om het proces uit te voeren zijn ontwikkeld en opgeleverd. De business is meegenomen.

Dit eindrapport geeft nog eens aandacht aan wat biws is en belangrijker nog, waarom we het toepassen. In dit eindrapport blikken we terug op hoe het proces van de implementatie is verlopen en hoe we daar op reflecteren. We geven een weergave van de resultaten en geven een doorkijkje op de mogelijkheden die wij nog zien voor doorontwikkeling, als ook benoemen we de aandachtspunten en onze aanbevelingen. De borging in de lijn is actief overgedragen en aan wie wat wordt overgedragen wordt in dit eindrapport beschreven.

We kijken terug op een implementatie die uitdagend was, gezien het speelveld en de spelers, de actuele context rondom inclusie en diversiteit, maar ook tegen het licht van twee opeenvolgende interne reorganisaties en een recruitment team in ontwikkeling. Toch was het meer dan de moeite waard. Biws is een proces waar we volledig achter staan en waar we ook in gelóven, mede gezien de ervaringen die hier in de praktijk mee zijn opgedaan.

Onze oproep is daarom niet meer en niet minder dan biws gewoon 'te doen', er als vacaturehouder of selectiecommissielid meer en meer ervaring mee op te doen, net zo lang tot het een gewoonte geworden is en je ervaringen met andere vacaturehouders te delen. Vanzelfsprekend in nauwe samenwerking met de recruiter van je organisatieonderdeel.

## Voorwoord

Met dit eindrapport project 'implementatie bewust inclusief werven en selecteren (biws)' geven we een beeld van het ontstaan van het project en de doelstellingen, het resultaat, wat het project heeft opgeleverd aan middelen, waar er nog mogelijkheden zijn voor verbetering en doorontwikkeling. Er is aandacht voor de overdracht aan de staande organisatie om de werkzaamheden te borgen. En tenslotte vraagt het projectmanagement met het indienen van dit eindrapport, decharge van de projectorganisatie aan de stuurgroep implementatie biws.

## Aanleiding

De gemeente Amsterdam streeft er naar een inclusieve en diverse organisatie te zijn. In de bestuursopdracht en het uitvoeringsplan inclusie en diversiteit 2020 – 2023 zijn ambities en diverse maatregelen opgenomen om te komen tot een inclusieve en diverse organisatie.

Eén van de ambities die het college heeft vastgesteld is het vergroten van representativiteit en herkenning: **een voorbeeld zijn voor de stad met haar superdiverse bevolking én voor de medewerkers van de gemeente**. Voor het behalen van deze ambitie is een pijler benoemd om te komen tot een representatief medewerkersbestand. Ook wel verwoord als een afspiegeling van de Amsterdamse beroepsbevolking.

De maatregel om bij te dragen aan een representatief medewerkersbestand, is te komen tot een werving en selectieproces waarbij objectiviteit centraal staat en deze te implementeren in de organisatie. Later benoemd als **bewust inclusief werven en selecteren (biws)**.

*'Met bewust inclusief werven en selecteren (biws) behandelen we alle kandidaten gelijk bij werving en selectie. Het werving- en selectieproces wordt **objectiever, transparanter en gestructureerd**. Zo gaan we (on)bewuste vooroordelen en stereotypelingen tegen en daarmee ook discriminatie en uitsluiting. Dat helpt ons om een inclusieve en diverse organisatie te zijn die een goede afspiegeling is van de Amsterdamse beroepsbevolking.'*

Biws kan daarnaast bijdragen aan doorstroom van medewerkers in de organisatie (naar hogere functieschalen) en doordat representatie in (hoger) management meer zichtbaar is, kan dit weer bijdragen aan het behoud van medewerkers. (Voor een uitgebreide toelichting op bewust inclusief werven en selecteren, zie de intranetpagina: [Uitgangspunten van bewust inclusief werven en selecteren](#)).

## Verloop project

In 2020 en 2021 hebben het toenmalige gemeentebrede programma inclusie en diversiteit, nu Bureau Inclusie en Diversiteit, samen met externe partijen en met input van het toenmalige Vacatureloket, nu Recruitment, de basis gelegd voor de methodiek objectief werven en selecteren. Via maatwerk trajecten is hier ervaring mee opgedaan. De methode is vervolgens in maart 2022 overgedragen aan de Directie P&O voor gemeentebrede implementatie en doorontwikkeling.

De overdracht leverde vragen op vanuit de Directie P&O. De vertaling van beleid naar uitvoering vroeg om meer uitwerking, maar ook om acceptatie van een nieuwe norm, en het onderzoeken van de impact van deze nieuwe methode. Tenslotte bleek ook dat voor de implementatie van de nieuwe methode een stevige projectmatige aanpak moest worden opgezet. Terwijl het directeurenprotocol voor de werving en selectie van directeuren sinds 2020 al aandacht besteedde aan inclusie en diversiteit, als een soort voorloper van het huidige biws proces, werd er onder leiding van een compact projectteam in 2021 een start gemaakt met de objectieve werving en selectie van vacatures in de functieschalen vanaf 15 en hoger, niet zijnde de vacatures voor directeuren. In juli 2023 werd er decharge verleend aan deze projectorganisatie en het beheer hiervan werd overgedragen aan de manager van het instroomproces, de teamleider van recruitment en arbeidsmarktcommunicatie.

In het voorjaar van 2022 werd de stap gezet om uitvoering te geven aan de methodiek biws, met de projectmatige implementatie bewust inclusief werven en selecteren (biws) voor de functieschalen t/m 14. Vóór het gebruik van de term 'biws' werd er gesproken over zowel 'inclusief werven en selecteren' als 'objectief werven en selecteren'. We moesten tot één term komen. De stuurgroep implementatie biws heeft ervoor gekozen om de naam 'bewust inclusief werven en selecteren' te hanteren. De argumentatie hierbij was dat we als organisatie nog meer 'bewust' moesten worden van ons denken en doen bij werving en selectie. Er is besloten om in ieder geval tijdens de project implementatie tot deze naamgeving over te gaan.

Het project implementatie bewust inclusief werven en selecteren voor de functieschalen t/m 14 heeft een doorlooptijd van 3 jaar gehad, waarbij er is uitgelopen op de planning. Er is vanuit de projectorganisatie eerst goed gekeken naar de randvoorwaarden en hoe deze op orde te brengen, en er is een heldere visie gemaakt op de middelen die ontwikkeld moesten worden. Randvoorwaarden die met besluiten van het MT P&O op orde gebracht moesten worden waren o.a. één uniform werving en selectieproces, het vergroten van de recruitment capaciteit en het bepalen van de prioritering van de inzet van recruitment (regierol van de recruiter voor de vacatures in de functieschalen 12 t/m schaal 14). Naarmate deze randvoorwaarden konden worden vervuld, werden de resultaten steeds sneller en relatief gemakkelijker gerealiseerd.

Er is samengewerkt met medewerkers van het programma inclusie en diversiteit, dat per 1 januari 2024 overging in het Bureau Inclusie en Diversiteit. Er was een structurele mogelijkheid om terug te koppelen aan en te sparren met de stuurgroep. En daarnaast was de intensieve samenwerking met het team recruitment bovenal van belang, evenals de goede samenwerkingen met team beleid, team HR advies en leren en ontwikkelen op inclusie en diversiteit vanuit de Amsterdamse School. Ook ontvingen we hulp van de communicatieadviseur die aan ons project was toegevoegd.

## Inhoud en planning van de implementatie

Biws is met goedkeuring van het MT P&O gefaseerd gemeentebreed geïmplementeerd. In het najaar van 2023 is gestart met de fasering in volgende volgorde:

- Oktober 2023 cluster Bestuur en Organisatie
- Oktober 2023 cluster Bedrijfsvoering
- Februari 2024 cluster Sociaal
- April 2024 cluster Digitalisering, Innovatie en Informatie
- Juli 2024 cluster Ruimte en Economie
- September 2024 cluster Stadsdelen, Beheer en Dienstverlening

De implementatie per cluster kende een proces die in hoofdlijnen gelijk was.

1. Per cluster is geïnvesteerd in 4 tot 5 startgesprekken met de recruitment unit van het desbetreffende cluster. Recruitment heeft een belangrijke rol in het uitvoeren van het proces en nog meer in het meenemen van de directies om biws op de juiste wijze uit te voeren. Tijdens de sessies zijn de recruitmentlead, recruiters en adviseurs arbeidsmarktcommunicatie stapsgewijs meegenomen in de processtappen van biws.
2. Er is aandacht besteed aan de rol van de recruiter als procesregisseur en aan inhoudelijke training al naar extra behoefte van de recruitment unit. Dan wel direct tijdens de gesprekken of door het organiseren van trainingen. Daarnaast is er tijd besteed aan casuïstiek en hoe om te gaan met weerstand.
3. Binnen alle clusters is er een roadshow geweest langs directies. Naar behoefte zijn er presentaties biws in MT's van verschillende directies gegeven. De presentaties zijn gegeven door ofwel de recruiter zelf samen met de recruitmentlead of één van de projectleiders van de projectorganisatie. Vaak in aanwezigheid van de HR business partner of de HR adviseur.
4. In oktober 2023 zijn er 2 online informatiebijeenkomsten biws georganiseerd door de projectorganisatie voor alle collega's van HR advies.
5. Naast bovengenoemde informatiebijeenkomsten zijn per cluster gesprekken gevoerd respectievelijk met de HR business partner en de HR teams van het desbetreffende cluster. Daar waren ook de accounthouder Carrièrecentrum en de recruitment lead bij betrokken.

De projectorganisatie biws heeft naast de presentaties in de clusters, presentaties gegeven binnen de volgende gremia:

- Commissie Personeel van de Ondernemingsraad
- Bedrijfsvoeringberaad
- Werkgroep Inclusie & Diversiteit directie P&O
- Kennissessie actieplannen Inclusie & Diversiteit (trekkersoverleg alle werkgroepen Inclusie & Diversiteit)
- Team van loopbaanadviseurs, regisseurs en re-integratiespecialisten

## Resultaten

De volgende producten en diensten zijn tijdens het project ontwikkeld of doorontwikkeld en opgeleverd:

1. Eén uniform werving en selectie/recruitmentproces, met daarin duidelijke processtappen voor bewust inclusief werven en selecteren. Zie [intranetpagina biws](#)
2. Twee vormgegeven procesplaten: één op [abstract niveau](#) voor gebruik in de business en één op detailniveau (met werkinstructies), te gebruiken door recruitment
3. Een nieuw ontworpen [intranetpagina](#) met actuele en uitgebreide informatie over bewust inclusief werven en selecteren
4. Documentatie standaard in gebruik genomen tijdens werving en selectieproces: intakeformulier, scoreformulier, STARR(T) methodiek, instructietekst inclusieve vacatureteksten schrijven. Zie [intranetpagina biws](#).
5. De [e-learning biws](#), voor elke medewerker te volgen via Mijn L&O
6. Functie beoordelen toegevoegd in Mijn W&S
7. Functie evaluatievragen biws toegevoegd in Mijn W&S
8. Het geven van presentaties in de business door projectorganisatie en recruitment, ook wel bekend als 'roadshow' (bijlage 1)
9. Team recruitment is opgeleid met behulp van inspiratiesessie inclusieve vacatureteksten schrijven, training biws, kennissessie vacature intake, oefenen van gespreksvaardigheden en kennissessie beoordelen en selecteren (ingepland voor februari 2025)
10. Communicatieplan geschreven en gevolgd: waaronder berichtgeving op intranet, weekmail directeuren, managementnieuwsbrief en intern via HR & Vitaliteit Mailnieuws en interviews ervaringen op intranet tegen het einde van de implementatie.

## Bewustwording en weerstand

Gedurende de implementatie zijn de projectorganisatie biws en de recruiters tegen weerstand aangelopen. Bewustwording en draagvlak creëren en expliciete aandacht hebben voor het waarom, kunnen de weerstand verminderen. De bewustwording van de managers, was ook een duidelijke aanbeveling vanuit het project voor de objectieve werving en selectie van vacatures in de functieschalen vanaf 15 en hoger. Wij hebben vanuit het project bijgedragen aan de bewustwording door de e-learning biws te introduceren, waarin een aparte module is opgenomen over bewustwording. Daarnaast is er iedere presentatie (roadshow) en gesprek met de business aandacht besteed aan de 'waarom'.

Voor de bewustwording waren wij ook afhankelijk van andere ambities en maatregelen, waaronder de leer- en ontwikkelinterventies op inclusie en diversiteit, het leiderschapsprofiel enz. Zo werd kort na het vaststellen van de bestuursopdracht inclusie en diversiteit 2020-2023, aan alle 900 managers de training bewust inclusief selecteren aangeboden vanuit het programma inclusie en diversiteit.

## Borging en overdracht

Biws maakt onderdeel uit van een gedegen werving en selectie en daarmee recruitmentproces. De uitvoering van biws is daarmee geborgd binnen het team van recruitment en arbeidsmarktcommunicatie. Voor het bewaken, monitoren, onderhouden en doorontwikkelen van biws, vindt er overdracht plaats aan het ontwikkelteam recruitment en inclusie en diversiteit. Het ontwikkelteam recruitment en inclusie en diversiteit kan naar eigen inzicht eventueel schakelen met één van de andere ontwikkelteams van recruitment en andere belangrijke stakeholders binnen P&O. De verantwoordelijkheid om hierop te sturen ligt bij de teamleider Recruitment en Arbeidsmarktcommunicatie en in het MT PO bij het afdelingshoofd Carrièrecentrum als ketenproceseigenaar Instroom. Belangrijke stakeholder is en blijft HR advies, vanuit de eerstelijns advisering aan de business en meer specifiek nog vanuit de rol die de senior HR adviseur formeel heeft als regiehouder voor de werving en selectie van vacatures in functieschaal 15 en hoger, niet zijnde directeurs (zie tevens onder 'aandachtspunten' en 'aanbevelingen'). Voor advies en overleg adviseren we om in contact te blijven met het Bureau Inclusie en Diversiteit en team beleid van P&O.

## Aandachtspunten

In de loop van de implementatie is er een aantal zaken dat niet (meer) opgepakt kon worden binnen de scope van de implementatie en/of binnen de prioritering, maar die wel van doen heeft met een goede uitvoering en monitoring van bewust inclusief werven en selecteren. En er zijn aandachtspunten waarvan we verwachten dat deze in de (nabije) toekomst een rol gaan spelen. Hieronder worden deze aandachtspunten genoemd, met daarbij een aanbeveling voor start van aanpak /de te nemen maatregel. In de overdracht tussen projectorganisatie en management recruitment en in de overdracht tussen projectorganisatie en ontwikkelteam recruitment en inclusie en diversiteit, zullen deze aandachtspunten nadrukkelijk worden besproken. Ook is er meer gedetailleerde informatie beschikbaar voor de overdracht.

Nr.	Aandachtspunt	Aanbeveling voor aanpak of maatregel	Houder/Verantwoordelijke
1.	Biws rapportage Directie P&O 4 maands en 8 maands rapportage	Dit betreft periodieke rapportages die periodiek ingericht moeten worden. Bij voorkeur krijgt team Data en Control – HR Business en data een concrete opdracht tot het periodiek tijdig leveren van rapportages voor de 4 maands en 8 maands P&O rapportage, zodat deze van context kan worden voorzien door het management recruitment en/of de andere (proces)eigenaren.	Management recruitment/ eigenaar instroomproces
2.	Rapportage proces bewust inclusief werven en selecteren	I.s.m. team Data en Control – HR Business en data is het mogelijk om tot rapportage te komen. Nu de evaluatievragen in Mijn W&S sinds medio december 2024 naar voren zijn gehaald in Mijn W&S, is de verwachting dat de vragen beter worden ingevuld en er meer data kan worden opgehaald.	Trekker(s) ontwikkelteam recruitment en inclusie en diversiteit eventueel i.s.m. trekker ontwikkelteam recruitment en data

3.	Rapportage e-learning biws	Een processtap van biws is het volgen van de e-learning biws voor alle selectiecommissieleden. Alhoewel het mogelijk is om te laten rapporteren op deelname aan de e-learning, is het een management verantwoordelijkheid om te controleren of medewerker de e-learning heeft gevolgd. Deze optie is al mogelijk via het management portaal van Mijn L&O. Het is dus de vraag of je deze rapportage verder moet ontwikkelen om vanuit Directie P&O over te rapporteren. Eventueel kan dit wel op hoger niveau, dit zal ook verwerkt worden in de detail overdracht over de 4- en 8-maands rapportage.	Trekker(s) ontwikkelteam recruitment en inclusie en diversiteit eventueel i.s.m. trekker ontwikkelteam informatievoorziening
4.	Onboarding en leren en ontwikkelen biws recruitment	Door ontwikkelteam recruitment en inclusie en diversiteit nader te bepalen hoe biws een plek te geven in de onboarding van nieuwe recruitment en arbeidsmarktcommunicatie collega's en hoe dit te borgen in hun vakontwikkeling.	Trekker(s) ontwikkelteam recruitment en inclusie en diversiteit i.s.m. management recruitment
5.	Leren en ontwikkelen op het gebied van biws	Moet gecontracteerd zijn via de opleidingsintermediair van de Amsterdamse School. Waaronder: <ul style="list-style-type: none"> <li>- E-learning biws</li> <li>- Training biws gelieerd aan College voor de Rechten van de Mens</li> <li>- Inclusieve vacatureteksten schrijven.</li> </ul>	Trekker(s) ontwikkelteam recruitment en inclusie en diversiteit i.s.m. leren en ontwikkelen Amsterdamse School
6.	Inzet diversiteitskanalen biws	Afhankelijk van arbeidsmarktcommunicatieplan en aanbesteding mediabureaus.	<b>5.1, 2, e</b> i.s.m. trekker(s) ontwikkelteam recruitmentmarketing
7.	Harmoniseren biws proces voor vacatures in functieschalen t/m 14 en biws voor vacatures in functieschalen vanaf 15 en hoger, niet zijnde directeuren	De senior HR adviseur is formeel nog steeds de regisseur voor het biws proces vacatures functieschalen 15 en hoger, niet zijnde directeuren. Alhoewel het beheer van dit proces is overgedragen aan het management van recruitment, is de regierol (nog) niet overgedragen mede vanwege recruitment capaciteit. Echter is de aansturing en ontwikkeling van de senior HR adviseur op dit gebied een belangrijk aandachtspunt en	Management recruitment, eigenaar instroomproces

		wordt er op plekken in de organisatie ook een rol aangenomen door recruitment.	
8.	Q&A biws	In juni 2024 heeft er een Q&A biws sessie plaatsgevonden waarbij het Bureau Inclusie en Diversiteit vragen heeft beantwoord van het team recruitment en arbeidsmarktcommunicatie. In juli 2024 zou een vervolgsessie plaatsvinden. Wegens omstandigheden is deze vervolgsessie niet doorgegaan. Het streven voor een nieuwe datum was na het zomerreces. Gezien drukte m.b.t. de nieuwe bestuursopdracht is er nog geen nieuwe sessie gepland. Aan het ontwikkelteam het verzoek een nieuwe sessie te organiseren in samenwerking met het Bureau Inclusie en Diversiteit. Met de nieuwe bestuursopdracht is het een mooi moment om weer met elkaar in gesprek te gaan.	Trekker(s) ontwikkelteam recruitment en inclusie en diversiteit
9.	Prestatieafspraken	Goed in de gaten houden wat de rol is van de uitvoering wanneer de kaders van de prestatieafspraken meer duidelijk worden en de implementatie van de prestatieafspraken van start gaat.	Management recruitment, eigenaar instroomproces in afstemming met programmamanager I en D bij Directie P&O en i.s.m. beleidsadviseur en implementatiemanager
10.	Evaluatie biws	Monitoren wat de maatregelen/interventies worden vanuit de nieuwe uitvoeringsagenda I en D 2024-2028 over evaluatie biws.	Programmamanager I en D Directie P&O
11.	Doorontwikkelen middelen biws	Jaarlijks terug laten komen.	Ontwikkelteam recruitment en inclusie en diversiteit
12.	Bestuursopdracht en uitvoeringsagenda inclusie en diversiteit 2024-2028	Overige maatregelen/interventies gelieerd aan biws monitoren uit bestuursopdracht en uitvoeringsagenda I en D 2024-2028.  Daarnaast nieuwe projectleider op het programmadoel 'vergroten van de representatie van het personeelsbestand' (waar deze maatregelen vermoedelijk onder vallen) goed inzetten als verbinder tussen programma I en D Directie P&O en uitvoering.	Programmamanager I en D Directie P&O, projectleider ambitiedoel 'vergroten van de representatie van het personeelsbestand', management recruitment, trekkers ontwikkelteam recruitment en inclusie en diversiteit
13.	Bewustwording	Blijvend aandacht hebben en investeren in de bewustwording	Alle houders van uitvoering en doorontwikkeling biws

		van de organisatie over 'waarom' we biws doen. Om zodoende meer en blijvende draagvlak te creëren.	
14.	Governance van inclusie en diversiteit, meer specifiek biws, binnen de nieuwe organisatie Directie P&O	Aandacht voor de rol van de afdeling Concern en de opgavetrekker/het themateam in relatie tot de afdeling Realisatie, de integrale teams en het ontwikkelteam recruitment en inclusie en diversiteit. Wie is waar verantwoordelijk voor, wie besluit wat en wie voert wat uit?	Nu: veranderteam Straks: alle betrokken partijen

## Evaluatie

In de bestuursopdracht en uitvoeringsagenda Inclusie en Diversiteit 2024 – 2028 wordt er stilgestaan bij de mogelijkheden van sturen en monitoring en ook dat deze nog nader uitgewerkt moeten worden. Inzet die wordt genoemd zijn: mysterie guest onderzoek, audit, enquêtes, verder uitwerken deelname aan CBS rapportage/barometer culturele diversiteit. Naar verwachting zal dan in ieder geval gemeten kunnen worden op hoofdlijnen/gemeentebreed of er een stijging is in medewerkers met een buiten-Europese achtergrond in de functieschalen 12 en hoger. Of en hoe biws daaraan heeft bijgedragen en hoe dit geëvalueerd kan worden, zal nader moeten worden bepaald. Wel zijn er mogelijkheden om (steekproefsgewijs) te onderzoeken of biws is toegepast bij interne en externe vacaturestelling. De evaluatie van biws hoort niet tot de scope van de oorspronkelijke opdracht en het advies is om voor de evaluatie van biws, eerst te monitoren welke inzet er vanuit het Bureau Inclusie en Diversiteit zal zijn op de sturing en monitoring van de uitvoering van de diverse maatregelen op het gebied van inclusie en diversiteit (waaronder bewust inclusieve werving en selectie).

## Reflectie

De implementatie van bewust inclusief werven en selecteren, kon door gebrek aan capaciteit bij Recruitment en omdat dit project niet geprioriteerd werd, lange tijd niet van start gaan. Het project kende een lange aanloop, met vragen vanuit de Directie P&O over de daadwerkelijke uitvoering ná overdracht door het programma inclusie en diversiteit. De opdracht was simpelweg om tot uitvoer over te gaan, terwijl de directie P&O vragen en zorgen over de uitvoering niet kon oplossen zonder aanpassing van het kader. Vanwege druk vanuit de organisatie is de projectorganisatie gestart en heeft tegelijkertijd gewerkt aan de ontwikkeling van de middelen.

Het project werd door de projectmanagers soms ervaren als een project dat achterstevoren, ondersteboven moest worden uitgevoerd. De druk was zo hoog en het werkveld zo complex dat de projectorganisatie sprintsgewijs aan de slag is gegaan, om een beeld te krijgen van wat er allemaal moest gebeuren. Er moest nog 'voorwerk' gedaan worden en randvoorwaarden worden gecreëerd, zoals een beschreven werving en selectieproces, waarin de betrokken functionarissen van de Directie P&O zich konden herkennen en aan konden committeren. Dat bestond nog niet, dus het was niet mogelijk om de belangrijke onderdelen of processtappen van bewust inclusief werven en selecteren hierop in te passen of hierbinnen te implementeren. Wel was het goed mogelijk om te leren van en te sparren met de projectorganisatie werving en selectie 15+. Ook was het goed om samen te werken met de (deel)projectleider leren en ontwikkelen op inclusie en diversiteit, die als belangrijke opdracht het ontwikkelen van een e-learning op biws kreeg. Er was met momenten onvoldoende duidelijkheid over de sturing: wie gaf opdracht aan wie en wie legde verantwoordelijkheid af aan wie? Dat was niet alleen

op het niveau van de (deel)projectleider bij de Amsterdamse School en de (waarnemend) projectleider van het project, maar bijvoorbeeld ook tussen het (toen nog) programma Inclusie en Diversiteit en later Bureau Inclusie en Diversiteit en Directie P&O. Er ging veel tijd, overleg, onduidelijkheid, communicatie en helaas frustratie gepaard aan beide kanten om tot afspraken en tot goede samenwerking te komen en duidelijkheid te hebben over taken en verantwoordelijkheden. Zo heeft het maanden geduurd om tot een actuele intranetpagina te komen waar iedereen tevreden over was. Er waren spar mogelijkheden met de stuurgroep, die structureel en vrij trouw bij elkaar kwam. Ook waren er enkele wisselingen in de samenstelling en misten wij op een gegeven moment en tot op de dag van vandaag, representatie vanuit HR advies. Het MT P&O was richtinggevend, de beide momenten dat we daar als projectorganisatie met ons voorstel kwamen. Onze opdrachtgever was steunend en inhoudelijk betrokken. De collega's van recruitment waren opbouwend kritisch, maar altijd deskundig en afhankelijk van type en (leiderschaps)stijl met lef of meer afwachtend, soms met weerstand, maar uiteindelijk allen zeer coöperatief. Zo moest de recruitment unit van de eerste twee clusters Bedrijfsvoering en Bestuur & Organisatie van start, maar vrijwel zonder middelen. Hun recruitment lead ging vooruit, met een absolute 'can do' mentaliteit. Ondertussen moest het project meevoeren op de winden van brandbrieven die werden verstuurd en aandacht kregen in de pers, uitkomsten van onderzoeken naar racisme en discriminatie in de organisatie. Dat leverde aandacht en druk op; zowel vanuit de politiek, de maatschappij, de interne organisatie als ook de media. Soms leverde dat tractie op, andere keren ontstond er weerstand of er werd om initiatieven geroepen waaronder prestatieafspraken en de Rooney Rule, die voor een deel een objectieve werving en selectie kan ondermijnen. We lijken nu op een punt te staan, waar bewust inclusief werven en selecteren steeds meer gemeengoed is geworden. Er is genoeg gebeurd, ontwikkeld en gedaan. En zoals met een onderwerp als deze, ook nog genoeg te doen. Met alle vertrouwen in onze collega's van recruitment, hun management en hun ontwikkelteams.

## **Decharge**

Met dit eindrapport is er een beeld gegeven van het verloop van de implementatie van bewust inclusief werven en selecteren. De belangrijkste hoofdtaak is volbracht: er voor te zorgen dat bewust inclusief werven en selecteren gemeentebreed wordt toegepast voor alle (interne en externe) vacatures t/m functieschaal 14. De aandacht die nodig blijft en de acties die nog genomen moeten worden, moeten mogelijk zijn vanuit de staande organisatie en vanuit het eigenaarschap van recruitment of management.

Met dit eindrapport vragen we decharge aan van de projectorganisatie implementatie bewust inclusief werven en selecteren aan de stuurgroep implementatie bewust inclusief werven en selecteren.

Wij vragen daarnaast aan de opdrachtgever om te informeren over einde project en decharge projectorganisatie:

- Programmamanager van het programma Inclusie en Diversiteit Directie Personeel & Organisatie
- MT van de Directie Personeel & Organisatie
- Bureau Inclusie en Diversiteit

## **Bijlage 1: presentaties in de business door projectorganisatie en recruitment, ook wel bekend als 'roadshow'**

### Cluster Bestuur en Organisatie

- Directie Middelen en Control

### Cluster Bedrijfsvoering

- Directie Communicatie
- Directie Facilitair Bureau

### Cluster Sociaal

- Directie Inkomen
- Directie Werk en Participatie

### Cluster Ruimte en Economie

- Directie Ingenieursbureau
- Directie Ruimte en Duurzaamheid
- Directie Gemeentelijk Vastgoed
- Uitvoeringsorganisatie infrastructuur en energie (januari 2025)

### Stadsdelen, Beheer en Dienstverlening

- Stadsdeel Zuid
- Directie Dienstverlening

### Cluster Digitalisering, Innovatie en Informatie