

Q&A Bestuursopdracht

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), betere 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 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 tijdens het proces aanloopt 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 een aantal voorbeelden van wat 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.

Q&A

Medewerkers

1. Wat gaat er nu concreet veranderen voor medewerkers?

- Met de vernieuwde bestuursopdracht en bijbehorende interventies willen we onder andere meer nadruk leggen op de navolgbaarheid van bijvoorbeeld keuzes/besluiten, het makkelijker en laagdrempeliger maken om te melden, en ruimte creëren voor medewerkers om anderen, en specifiek leidinggevenden aan te spreken.
- Een aantal concrete nieuwe interventies waarmee we hierop in willen zetten:
 - o Herbeoordeling/second opinion, onder leiding van een externe adviseur, waar medewerkers terecht kunnen als hun melding niet of niet goed in behandeling is genomen
 - o Extern meldpunt wordt voortgezet en uitgebreid
 - o 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.
 - o Contact met lotgenoten en ervaringsdeskundigen: delen van verhalen en op kleine schaal organiseren van ontmoetingen.
 - o We breiden het trainingsaanbod uit.
 - Aandacht voor omstanders: informatie & trainingen
 - Er komen verschillende empowerment trainingen voor collega's die een minderheid zijn op de werkvloer (hoe houd je je staande).
 - o Collega's die zich bezighouden met het thema Inclusie en Diversiteit binnen hun afdeling/ directie (trekkers) gaan we beter ondersteunen, door een leergang aan te bieden, waardoor ze hun rol/ taak beter kunnen uitvoeren.

2. 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.

3. Hoe gaan jullie ervoor zorgen dat medewerker nu wel 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 staat een aantal nieuwe interventies gericht op sociale veiligheid en anti-discriminatie.
 - o Zo breiden we het bestaande vangnet uit door structureel/formeel extra ondersteuning te organiseren, waarmee we medewerkers gedurende het hele proces van ervaring tot melding beter willen ondersteunen. Wat nu soms collega's of vertrouwenspersonen doen, zoals meehelpen bij een brief of bijstaan met een gesprek. Ook gaan we aan de slag met het organiseren van directe opvang en het inzetten van lotgenoten en ervaringsdeskundigen. En het wordt mogelijk voor medewerkers om een herbeoordeling van hun melding te vragen, wanneer zij het gevoel hebben dat deze niet goed is opgepakt.
 - o We gaan daarnaast steviger optreden, naast de bestaande mogelijkheden om dit te doen. Door mensen consequent aan te spreken wanneer ze zich schuldig maken aan ongewenst gedrag of hiervan een vermoeden is, bedoeld of onbedoeld.
 - o 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.

Uitvoeringsplan

4. 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: bv hulp bij opstellen brief/bijstaan in gesprek, contact krijgen met lotgenoten, organiseren van directe opvang. Dit gaan we structureel en formeel organiseren.
 - o Verkenning invoeren accreditatiepunten leidinggevenden: het behalen van punten om je werk als manager uit te kunnen voeren, door bijvoorbeeld volgen van bepaalde (leiderschaps)trainingen
 - o We voegen een ontwikkelassessment gericht op inclusief leiderschap toe aan het basisaanbod van trainingen voor leiderschap.
 - o Ondersteuning leidinggevenden door in te zetten op span of control.

- o Meer ondersteuning leidinggevenden: niet alleen door trainingen, maar ook on the job coaching en intervisie (meer bewustzijn over handelen in de praktijk).
- o We laten de Gedragscode en het beleid t.a.v. sanctioneren en het treffen van maatregelen extern toetsen vanuit perspectief van gelijkwaardigheid en antidiscriminatie.
- o We laten onze interne dienstverlening toetsen op inclusie en antidiscriminatie.
- o Doorstroom en doorgroei intern toetsen op gelijkwaardigheid.
- o 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.a. door:
 - Beleving van inclusie, discriminatie en andere vormen van ongewenst gedrag te volgen door dit eens in de twee jaar te onderzoeken. Het college volgt het advies van de onderzoekers op om een soortgelijk grootschalig onderzoek als Verwey-Jonker één keer per vier jaar te herhalen.
 - Integrale monitor uit te voeren om een totaal beeld te krijgen van de geactualiseerde bestuursopdracht, net als in 2022. Waarin alle cijfers, onderzoeken en resultaten naast elkaar worden gelegd. Een belangrijke bron daarvoor is het dashboard sociale veiligheid (in ontwikkeling).
- o Inzet van evidence-based interventies. We gebruiken op termijn, voor zover beschikbaar, evidence-based interventies. We laten nieuw te ontwikkelen interventies valideren.

5. Wat zijn accreditatiepunten, hoe werkt dat?

- Om het werken aan leiderschap uit de vrijblijvendheid te halen, 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.

6. Waarom moeten we nu nog onderzoek doen naar accreditatie systeem voor leidinggevenden? Had dat niet al uitgewerkt kunnen zijn in dit plan?

- Het gaat om een grote wijziging van onze manier van werken. Hoe we dit bijvoorbeeld gaan inrichten moet nog ontwikkeld worden.

- Daarbij dient inhoudelijk uitgewerkt te worden welke opleidingen geaccrediteerd kunnen worden op basis van welke criteria.

7. Idem voor uitbreiden voorkeurs beleid naar schaal 12 plus. Waarom gaan we dat nu nog overwegen. Willen we het? Zo ja waarom doen we het dan niet nu al in dit plan?

- 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.

8. Wat zijn precies worst practices?

- 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. Naast goede voorbeelden delen we ook minder goede voorbeelden om van te leren.
- Het doel hiervan is dat het belangrijk is 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:
 - o 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.
 - o Besluitvorming beleid waarbij inclusie niet is meegenomen aan de voorkant.
 - o Aanstellingen van een directeur niet volgens objectieve werving en selectie.
 - o Het niet opleveren van een actieplan: waarom lukt dit niet?

9. Wat voor prestatieafspraken / inspanningsverplichtingen willen we precies maken?

- Dit gaat over inspanningsverplichtingen voor het management. Deze worden ook meegenomen in de beoordeling van leidinggevenden. En dit willen we ook gaan vastleggen, zoals bijvoorbeeld in het MAG.
- 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: de beoogde groei is van 25% ten opzichte van het streefcijfer van 30% medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond vanaf schaal 12.

- Het sturen op inclusie betekent beter monitoren op inclusiebeleving, inclusieve taal, inclusief beleid en de actieplannen van de organisatieonderdelen.

10. Aan wat voor netwerken moeten we denken als het gaat om aanboren nieuw divers talent?

- Dan kan je denken aan:
 - o Inzetten verschillende kanalen: online inzet, maar ook lokale wervingsmethoden. Zoals carrière beurzen, advertenties in metrostations.
 - o Doelgroepgerichte werving voor schaarse beroepsgroepen op basis van doelgroepenonderzoek. Lokaal werven in wijken waar schaarse beroepsgroepen actief zijn kan hierbij een strategie zijn.
- In 2023 is hier ook een motie over aangenomen: motie 74 “Ongelijk werven voor gelijke kansen”. Naar aanleiding hiervan hebben we de volgende dingen extra gedaan:
 - o Lokale wervingsactiviteiten. In 2023 en 2024 zijn er voor diverse wervingsdoelgroepen wervingscampagnes opgezet. Een aansprekend voorbeeld is de periodieke werving van handhavers voor THOR en Afval & Grondstoffen. Daarvoor is actief de samenwerking gezocht met de stadsdeelorganisaties en verbinding gelegd met het Nationaal Programma Samen Nieuw-West, het Masterplan Zuidoost en de Aanpak Noord.
 - o Ook is er aangesloten bij reeds bestaande lokale platforms en kanalen van de gemeente Amsterdam voor de werving voor verschillende doelgroepen (bijvoorbeeld online platform Mijn Amsterdam, Krant Amsterdam).
 - o Verschillende netwerken zijn ingezet, bv jobmarketingbureaus (bureaus die vacatures promoten onder de gewenste doelgroep) om inclusieve netwerken in te zetten zoals Colourful Jobs om vacatures bij een divers publiek onder de aandacht te brengen. En het stimuleren van collega’s om aan te sluiten bij het ambassadeursnetwerk van gemeente Amsterdam.
 - o Lokale ROC’s benaderen voor deelnemers aan het MBO traineeship.
 - o Inzetten van meer offline kanalen, zoals (buurt)kranten, abri’s, spandoeken op werkplaatsen, etc.

11. Waarom externe toets gedragscode en sanctioneringsbeleid? Is er aanleiding dat deze tekort schieten? En als uit toets blijkt dat ze al goed zijn, hoe

kunnen we dan toch strenger optreden? En als blijft dat ze tekort schieten gaan we dan aanscherpen?

- Het is heel belangrijk voor het slagen van de opgave dat het beleid, werkwijzen, procedures en processen bij deze directies inclusief zijn.
- Soms is die kennis al in de organisatie aanwezig, soms hebben we daar externe kennis/advies voor nodig om versneld kunnen komen tot inclusief beleid, processen, procedures en werkwijzen, is soms ook externe kennis nodig.
- Dat geldt voor de toets op het beleid tav sanctionering, en de gedragscode. Deze toetsen we vanuit het perspectief van gelijkwaardigheid en antidiscriminatie.

Leidinggevenden

12. 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 oftewel 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 in dit verband in ieder geval belangrijk dat leidinggevenden weten wat er van hen wordt verwacht. Leidinggevenden hebben een belangrijke rol als het gaat om inclusie en diversiteit en we zetten in op een aantal maatregelen om het inclusief leiderschap van leidinggevenden te vergroten.
 - o We maken bijvoorbeeld prestatie- en resultaatafspraken met leidinggevenden.
 - o We hebben in het leiderschapsprogramma blijvend aandacht voor inclusie, diversiteit, antidiscriminatie en sociale veiligheid.
 - o Leidinggevenden krijgen meer ondersteuning aangeboden in de vorm van 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 zullen we daarover met de leidinggevende in gesprek gaan. Het hangt zegge 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 betrokken 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, met de privacy van de betrokken in acht houdend.

13. Wat is nu het handelingsperspectief voor leidinggevenden?

- Nav KIS/Muzus en de anonieme berichten is er al veel in gang gezet:
 - o Om het gesprek over discriminatie en racisme op een goede manier te voeren is een handreiking ontwikkeld. Ook bieden we medewerkers een training aan om gespreksleider te worden. Als er behoefte aan is, zijn er externe gespreksleiders beschikbaar om te helpen bij het voeren van het goede gesprek.
 - o We bieden intervisie aan voor managers die in de praktijk vastlopen, gericht op praktische casuïstiek.
 - o En we organiseren één op één begeleiding voor leidinggevenden dat zich zowel richt op praktisch advies als coaching.
 - o En directeuren krijgen een intensieve leiderschapstraining
 - o 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 het uitvoeringsplan is er een apart thema Leiderschap opgenomen, met een aantal concrete nieuwe interventies gericht op leidinggevenden:
 - o Verkenning invoeren accreditatiepunten leidinggevenden: het behalen van punten om je werk als manager uit te kunnen voeren, door bijvoorbeeld volgen van bepaalde (leiderschaps)trainingen
 - o We voegen een ontwikkelassessment gericht op inclusief leiderschap toe aan het basisaanbod van trainingen voor leiderschap.
 - o Ondersteuning leidinggevenden door in te zetten op span of control.
 - o Meer ondersteuning leidinggevenden: niet alleen door trainingen, maar ook on the job coaching en intervisie (meer bewustzijn over handelen in de praktijk).

Sancties/maatregelen

14. Wat is harder aanpakken, wat zijn de consequenties?

- Dat gaat wat ons betreft om maatregelen waar consequenties aan hangen voor de medewerker bij ongewenst gedrag.
 - o We kennen qua maatregelen een breed spectrum, van waarschuwingen (schriftelijk in het personeelsdossier), overplaatsing tot gedwongen beëindiging van de arbeidsovereenkomst (door ontbinding bij de kantonrechter

- o of door een ontslag op staande voet als daarvoor een dringende reden bestaat)
 - o 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 moet eraf. Met het Gemeentelijk Management Team zijn daarom ook prestatieafspraken gemaakt over inclusie en diversiteit.
 - o 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: de beoogde groei is van 25% ten opzichte van het streefcijfer van 30% medewerkers met een Buiten-Europese herkomst vanaf schaal 12.
 - o Het sturen op inclusie betekent beter monitoren op inclusiebeleving, inclusieve taal, inclusief beleid, toepassen van inclusieve werving en selectie en de actieplannen van de organisatieonderdelen.
 - o Het niet behalen van de afspraken wordt meegenomen in beoordeling en functioneren van het management.
- De prestatieafspraken die we maken met het management, het inzicht dat we geven in bijvoorbeeld het aantal meldingen en sancties bij discriminatie, meer inzicht in verzuimcijfers, geven meer mogelijkheid om eerder aan te spreken, en op te treden.
 - o Dit verwachten we ook. Van iedereen, maar bovenal van leidinggevenden. Met de aanvullende interventies hopen we dat het minder makkelijk wordt om van een procedure af te wijken zonder gevolgen, en keuzes die gemaakt worden beter navolgbaar te maken. Dit is niet altijd makkelijk en zorgt voor schuring en ongemak. Maar we verwachten wel dat er doorgezet wordt, ook als het moeilijk wordt. En als je vindt dat dit niet voor jou geldt, kunnen we het gesprek daarover met je aangaan.

15. Hoeveel leidinggevenden 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.

16. Hebben we afgelopen periode contracten beëindigd van mensen vanwege I en D / racisme of discriminatie?

- Tussen 1 januari en 1 augustus 2024 zijn er geen contracten beëindigd vanwege discriminatie.

- Het beeld dat we in de periode van 1 januari tot 1 augustus 2024 hebben:
 - o In totaal 45 meldingen bij het interne meldpunt waarbij de melder discriminatie heeft ervaren.
 - o In totaal 69 meldingen bij het externe meldpunt waarbij melder discriminatie heeft ervaren.
 - o 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.
 - o 2 van de negen gevallen zijn nog in behandeling.
 - o In 5 gevallen is de schending besproken met de leidinggevende. In 4 gevallen is er juridisch advies ingewonnen.
 - o 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.
 - o Aan de verantwoordelijk leidinggevende/directeur is geadviseerd om deze verslagen/waarschuwingen in het P-dossier op te nemen. Rondom een melding kunnen er dus meerdere interventies plaatsvinden.

17. 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.

Algemeen

18. 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 het dit het fundament van werken worden.
- Bovendien is 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.
- Bovendien 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.

- Daarnaast is het belangrijk om het beleid zorgvuldig door te voeren, met en door de organisatie. Dat zorgt voor borging maar kost ook meer tijd.

19. Wat is er de afgelopen vier jaar bereikt?

- Inclusie en diversiteit is nu vaker onderdeel van het beleid, de processen, de procedures en de trainingen.
 - o Denk aan het aanpassen van het werving- en selectieproces, het ontwikkelen van trainingen, het inkopen van producten en diensten en onze afspraken over taalgebruik.
 - o 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.
- Concrete resultaten:
 - o Onderzoeken (KIS, Muzus, Verwey-Jonker) om meer zicht te krijgen op de ervaringen van medewerkers en gebruik van het meldproces.
 - o Voeren van veel gesprekken in de organisatie over discriminatie, racisme, inclusie en diversiteit. Oa. Naar aanleiding van de onderzoeken & conflict midden oosten.
 - o Voorkeursbeleid is ingevoerd
 - o Inclusieve werving en selectie is grotendeels ingevoerd
 - o Inclusie als onderdeel van leiderschapsprogramma en visie op inclusief leiderschap.
 - o GMT dat zichzelf heeft laten schaduwen op inclusief leiderschap.
 - o Extern meldpunt en externe vertrouwenspersonen/uitbreiden meldingsketen.
 - o Interne campagnes, delen van verhalen. 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
 - o Extern meldpunt en externe vertrouwenspersonen

20. Gemeente Amsterdam zet zich in om een inclusieve en diverse organisatie te zijn. Wat is een inclusieve en diverse organisatie?

- Een inclusieve organisatie is een organisatie waar alle medewerkers de ruimte krijgen om zichzelf te zijn en zich

gehoord en gewaardeerd voelen. 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 bijvoorbeeld de (niet)_zichtbare beperking, herkomst, leeftijd, gender of seksuele geaardheid.

- Een diverse organisatie is een organisatie die een goede afspiegeling is van de Amsterdamse beroepsbevolking, in alle lagen van de organisatie.

21. 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 en maakt dat we een scherper oog krijgen voor de uiteenlopende behoeftes van de inwoners van de gemeente Amsterdam.
- Al die verschillende perspectieven brengen nieuwe inzichten voor het voetlicht 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 er naartoe 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.

22. Waarom is er een nieuwe bestuursopdracht nodig?

- De afgelopen vier jaar is veel in gang gezet in de organisatie. Maar we zijn er nog niet. Daarmee bedoelen we dat wat we doen nog niet altijd goed genoeg zichtbaar of voelbaar is op de werkvloer.
- Het verder werken aan inclusie en diversiteit via een vernieuwde bestuursopdracht is nodig omdat de veranderingen die we willen bereiken verder gaan dan een opdracht voor één beleidsterrein of één organisatieonderdeel.

En gaat verder dan alleen het aanpassen van beleid, processen, procedures en systemen. Inclusie en diversiteit zijn thema's die gelden voor de hele gemeentelijke organisatie.

- Ook als een werkwijze is getoetst op gelijkwaardigheid, weten we dat niet alle medewerkers ervaren dat zij gelijkwaardig worden behandeld. Daarom is het nodig met de nieuwe bestuursopdracht verder te bouwen aan de ingezette cultuur- en gedragsverandering.
- Ook al beginnen we niet vanaf nul, we hebben nog veel te doen. 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.
- In de actualisatie van de bestuursopdracht en de bijbehorende uitvoeringsagenda met interventies stelt het college de ambitie én het commitment vast voor de komende vier jaar.

23. Wat staat er in deze bestuursopdracht beschreven?

- In de bestuursopdracht is beschreven waar we nu staan en ook hoe we commitment aan de opgave gaan borgen.
- Daarnaast gaan we in de bestuursopdracht in op hoe we binnen de organisatie verantwoordelijkheid nemen en duurzaam gaan inzetten op inclusie en diversiteit. Hierin hebben we een gedeelde verantwoordelijkheid. Dat wil zeggen: iedereen heeft hier een rol in, van elke medewerker tot aan het college. Het leiderschap in de organisatie voorop.
- Omdat het ook gaat om concrete maatregelen die we inzetten om als organisatie inclusiever en diverser te worden, is de bestuursopdracht onlosmakelijk verbonden aan 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. Daar voegen we nieuwe maatregelen aan toe, op basis van wat we de afgelopen jaren hebben geleerd, de onderzoeken van KIS, Muzus en Verwey-Jonker en externe adviezen die zijn opgesteld naar aanleiding van de anonieme berichten over discriminatie en racisme bij WPI en stadsdeel Zuidoost.

24. Welke belangrijkste verschillen zijn er tussen de eerdere en deze bestuursopdracht, wat gaan we anders of beter of meer doen?

- In de actualisatie van de 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, en het inclusiever en diverser maken van beleid, werkwijzen,

procedures en processen. 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. Maar inclusie en diversiteit is nog steeds geen rode draad in de manier van werken. We zijn nog niet waar we willen zijn.

- In de nieuwe bestuursopdracht gaan we een stap verder: we verstevigen de aanpak met aanvullende maatregelen en concrete interventies. Dat had niet gekund zonder het werk van de vorige bestuursopdracht. 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 Neem bijvoorbeeld het toepassen van de methode Bewust Inclusief Werven en Selecteren. Door die te koppelen aan de prestatieafspraken voor leidinggevenden, maken we het minder makkelijk om het niet te doen of ervan af te wijken.

25. Er zijn meerdere documenten, waarom zoveel en wat is het verschil tussen alle stukken die het college krijgt?

- Het college heeft op 5 november ingestemd met de bestuursopdracht en de uitvoeringsagenda 2024-2028. Daarnaast heeft het college de eindrapportage 2020-2023 ontvangen over de stand van zaken en de voortgang van de afspraken die in 2021 zijn gemaakt. De andere bijlagen bevatten informatie die onderbouwend zijn voor de bestuursopdracht en de uitvoeringsagenda. En/of komen voort uit toezeggingen en moties, waarvan wethouder Van Buren heeft toegezegd deze met de raad te zullen delen. Dit zijn:
 - *Rapport IZI Solutions*
Naar aanleiding van het anonieme bericht over discriminatie en racisme bij WPI (d.d. 20 september 2023) en de onderzoeken door KIS en Muzus, zijn er verschillende vervolgstappen in gang gezet. Een daarvan was de opdrachtverlening aan IZI Solutions om een advies te geven over concrete interventies waar leidinggevenden en medewerkers direct mee geholpen zijn, en daarbij te starten bij directie WPI. 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 (d.d. 20 september 2023) is de opdracht aan Clavis Consulting gegeven om een analyse te maken van de beschrijvingen in het anonieme bericht, een feitenrelaas op te stellen en een advies te geven 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 door middel van een raadsbrief via de Dagmail op de hoogte gesteld over het beschikbaar komen van de cijfers van de Barometer Culturele Diversiteit 2023 over 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.

Anonieme berichten/kis/muzus

26. Welke concrete acties zijn gedaan na de anonieme berichten WPI en Zuidoost, en de onderzoeken KIS/Muzus.

WPI

- Stedelijk, extern meldpunt voor alle ambtenaren binnen gemeente Amsterdam, door Discriminatie.nl Regio Amsterdam (DRA). Ook anoniem melden.
- 3 Externe vertrouwenspersonen aangesteld.
- Management van WPI is door IZI Solutions begeleid, ondersteund en getraind. De lessen hieruit en hun advies zijn meegenomen in de organisatiebrede aanpak/vernieuwde bestuursopdracht.
- Clavis Consulting, 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 is WPI aan de slag gegaan met een nieuw plan van aanpak, met focus op een gezamenlijke sociale norm en concreet handelingsperspectief

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

Zuidoost

- Partij binnen stadsdeel Zuidoost aan de slag met de patronen, de cultuur, gedrag, en de rol en ondersteuning van leidinggevend. Deze partij stelt hiervoor een advies op.

Verder (ook nav onderzoeken KIS/Muzus)

- Prestatieafspraken met het management
- Beter rapporteren over meldingen en sancties
- Extra trainingsaanbod (voor bv omstanders)
- Gesprekken in de organisatie
- Ontwikkeling van tools (inclusief beleid & inclusieve dienstverlening)
- Bieden van handelingsperspectief (handreiking hoe omgaan met meldingen, routekaart, coaching en intervisie leidinggevend)

27. 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 zowel het externe meldpunt als de externe vertrouwenspersonen worden goed 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.
- We kunnen niet zeggen dat door het instellen van de externe mogelijkheden om te melden het vertrouwen in het melden is vergroot, maar dat hopen we natuurlijk wel.