

## **Sturen op Inclusie en Diversiteit: Afspraken GMT**

### **Aanleiding/inleiding**

De in 2023 gepubliceerde onderzoeken naar discriminatie en racisme van KIS en Muzus tonen aan dat de organisatie op het gebied van sociale veiligheid, toegankelijkheid en inclusie nog grote stappen te zetten heeft. Uit het CBS rapport van 2023 blijkt ook dat de representatie in de hogere schalen, vanaf schaal 12, achterblijft en de afgelopen vier jaar nauwelijks is toegenomen<sup>1</sup>. Na vier jaar werken aan de bestuursopdracht Inclusie en Diversiteit zien we dat het bewustzijn in de organisatie groeit, ook ingegeven door maatschappelijke ontwikkelingen (zoals Black Lives Matter in 2020, maar ook meer recent onderzoeksrapporten bij andere organisaties, zoals bijv. de NPO). We zien ook dat de ontwikkeling die de organisatie doormaakt voor medewerkers nog te weinig zichtbaar of voelbaar is.

In 2023 heeft het Groeipanel Inclusie en Diversiteit het GMT geadviseerd om meer te gaan sturen op de opgave. De reden hiervoor is dat het naast samen bouwen aan het bewustzijn, het belangrijk is om een norm te stellen en om duidelijkere kaders te geven. Het onderwerp moet uit de vrijblijvendheid komen. Eind 2023 is hierover in de raad ook een motie aangenomen. Deze beweging vraagt om het ontwikkelen en toepassen van sturingsinstrumenten.

Dit document bevat een eerste set aan resultaat of prestatieafspraken. Die bedoelt zijn om de sturing op de opgave te vergroten en meer grip te krijgen op de resultaten. De aanpak van hoe we sturen blijft in ontwikkeling en moet, in overleg met o.a. P&O, nog nader worden uitgewerkt. De werkwijze in dit document borduurt voort op het voorstel dat vanuit het cluster Sociaal is gedaan.

### *Sturen op inclusie én diversiteit*

De gemeente Amsterdam wil een afspiegeling zijn van de Amsterdamse beroepsbevolking. Met het vergroten van de representatie en inclusie binnen de organisatie willen we betere dienstverlening bieden voor de Amsterdammer, maar ook een betere werkgever zijn voor een meer diverse groep medewerkers (bestuursopdracht Inclusie en Diversiteit, 2020). We werken daarom parallel aan inclusie en aan diversiteit. Je kan de diversiteit binnen de organisatie vergroten, maar wanneer onderling verschil vervolgens niet wordt gezien en gewaardeerd en er geen sprake is van toegankelijkheid en gelijkwaardigheid, dan zal de beoogde impact van het vergroten van die diversiteit er niet of in veel mindere mate zijn. We weten ook dat het werken aan diversiteit pas duurzaam is, wanneer mensen ook daadwerkelijk gewaardeerd en erkend worden in een organisatie. Anders is de verwachting dat mensen snel weer uitstromen. Tegelijkertijd is een gesprek over een inclusieve cultuur en/of inclusief leiderschap een heel ander gesprek wanneer de organisatie ook daadwerkelijk divers is én divers is op de bepalende posities (combinatie van diversiteit en macht). Dit is de reden waarom we vanuit de bestuursopdracht parallel werken aan inclusie en aan diversiteit, en aan zowel beleid en processen als aan bewustzijn. En waarom het belangrijk is dat het vergroten van de diversiteit niet achter blijft.

---

<sup>1</sup> CBS Barometer Culturele Diversiteit binnen de Gemeente Amsterdam 2022 (oktober 2023)

### *Werkwijze*

De afgelopen weken hebben er een aantal gesprekken plaatsgevonden in het GMT over hoe er beter kan worden gestuurd op inclusie en diversiteit. We willen snel een aantal eerste stappen zetten richting resultaat en prestatieafspraken. Deze notitie is hiertoe een eerste aanzet. Er wordt met deze notitie een basis gelegd, op principe niveau, die vervolgens op cluster e/o directieniveau verder moet worden uitwerkt. Maar waar ook een aantal centrale uitwerkingsvragen in zitten. Zoals hoe we gaan monitoren. Dat is iets wat zorgvuldig moet worden uitgezocht. We werken nu aan en maken deze eerste afspraken over het sturen, binnen de mogelijkheden en kaders die we al hebben. Dat wil zeggen: sturen op inspanning, de bestaande streefcijfers, het huidige voorkeursbeleid en monitoren via de CBS cijfers.

### *Rol GMT/ buiten dit document*

Er is tegelijkertijd meer nodig dan alleen het sturen op resultaatafspraken en een top down benadering van dit vraagstuk. Daarom is het belangrijk dat het GMT zich het komende jaar ook richt een aantal anderen aspecten van het werken aan inclusie en diversiteit. En dat we over de resultaatafspraken in gesprek gaan met het management. Hierover maken we apart, in de eerste helft van 2024, aanvullende afspraken. Het is belangrijk dat de rol en positionering en het narratief (waar sta je nu eigenlijk voor en hoe doe je dit?) van het GMT t.o.v . I&D voor de organisatie duidelijker wordt.

De focus ligt daarom ook op:

- De eigen representatie vergroten
- Het werken aan (zelf)bewustzijn / kennis
- Persoonlijk leiderschap

### *Scope*

De primaire focus van deze eerste set aan resultaat en prestatieafspraken gaat over het vergroten van culturele diversiteit. Sinds het vaststellen van de bestuursopdracht Inclusie en Diversiteit in 2020 zien we op dit vlak en aan de top van de organisatie, vanaf schaal 12, nauwelijks ontwikkelingen. In de bestuursopdracht is ook aandacht voor representatie van gender (vrouwen) en jongeren en voor de quota voor de Wet Banensafpraak. Het streefcijfer voor vrouwen was tot en met 2019 50%. Dit aandeel is organisatiebreed en in de hogere schalen ook bereikt. De samenstelling van een directie of cluster kan natuurlijk wel aanleiding geven om hier ook aandacht aan te geven. Het streefcijfer voor jongeren schommelt/ is per jaar sterk verschillend. Dit kan ook aanleiding bieden om hier afspraken over te maken. Voor de Wet Banensafpraak geldt dat we via de reguliere werkwijze van P&O, dus buiten de scope van deze notitie, afspraken maken.

De resultaat of prestatie afspraken maken we op 2 niveaus.

Versie 20.03.2024

Bureau Inclusie en Diversiteit

- Representatie /diversiteit: dit gaat over instroom, doorstroom/doorgroei en uitstroom (waarom stromen mensen uit?). Maar ook over inspanningen op het proces/ de werkwijze en trainingen gericht op inclusief werven en selecteren.
- Inclusie (\*): inclusiebeleving, maar ook het inzetten van inclusieve taal en het maken van inclusief beleid en het sturen op de actieplannen per directie.

Daarnaast is er bij het maken van de afspraken aandacht voor de beleidsondersteunende directies. Welke concrete resultaten bereiken zij de komende 2 jaar? En deel van de beoogde resultaten is vastgesteld in de bestuursopdracht van 2020.

- Beleidsondersteunende directies bieden de randvoorwaarden die bij andere directies nodig zijn om te werken aan inclusie en diversiteit. Denk aan toegankelijke taal tips (door directie Communicatie) implementatie van voorkeursbeleid (door P&O) of toegankelijke vergaderruimtes (Facilitair).
- De directies die we vanuit het perspectief van inclusie als beleidsondersteunend hebben geïdentificeerd zijn Facilitair, Vastgoed, ICT, P&O, Bureau Integriteit, Communicatie.

#### *Afspraken over tellen en monitoren*

Via het CBS meten we organisatie breed hoe we ervoor staan op het gebied van representatie. Dit doen we al sinds 2019 en is het resultaat van het besluit dat in 2019 is genomen om niet meer als gemeente Amsterdam vrijwillig te registreren op identiteitskenmerken. Tegelijkertijd brengt het werken met de CBS cijfers barrières mee, als het gaat om het sturen op directie of zelfs clusterniveau. De cijfers van het CBS worden namelijk, vanwege o.a. herleidbaarheid/ anonimiteit op clusterniveau geleverd, of op organisatieniveau. Dat maakt het sturen binnen een directie lastig. En dat is precies het niveau waar binnen we nu afspraken willen maken. Dat betekent dat we onderzoek moeten naar manieren om dit goed te monitoren. Hiervoor willen we stedelijk 1 werkwijze hanteren en niet per cluster verschillend in optreden.

We zetten een vraag hierover uit bij het CBS: welke andere mogelijkheden bieden zij? Maar verkennen ook welke mogelijkheden we zelf hebben. Het is niet haalbaar om dit op de korte termijn in te regelen. We willen dit voor de vaststelling van de nieuwe bestuursopdracht (zomer 2024) gereed hebben. Dat betekent voor nu :

- Dat we deze set afspraken maken in de wetenschap dat niet alles goed te monitoren is/ de monitoring nog niet goed is ingericht.
- Dat een deel van de prestatieafspraken is gebaseerd op aannames, herleidbaar naar de Culturele Barometer, maar dat een precieze nulmeting ontbreekt
- Dat we weten dat het inrichting van die monitoring mogelijk nog een impact heeft op de set afspraken die nu worden gemaakt
- Dat er op het monitoren (met name vrijwillig registreren) een ontwikkelopgave zit waar capaciteit voor nodig is: zowel voor het ontwerpen, als het inrichting op de korte termijn, als op de lange termijn.
- En dat we voor de korte termijn suboptimale opties verkennen, zoals een werkwijze met behulp van steekproeven, *surveys* en voortgangsrapportages op inspanningsverplichtingen.

Versie 20.03.2024  
Bureau Inclusie en Diversiteit

## Prestatieafspraken

Een prestatieafpraak gaat in dit geval over een inspanningsverplichting of een te bereiken resultaat die helpt om van inclusie en diversiteit de norm te maken in de organisatie. Daarom onderscheiden we prestatieafspraken die gericht zijn op representatie en prestatieafspraken die gericht zijn op inclusie. Het behalen van een resultaat of het uitvoeren van een inspanning zegt tegelijkertijd niks over de kwaliteit of impact. Het meten van kwaliteit of impact doen we op andere manieren, bijvoorbeeld door het uitvoeren van onderzoeken of het MWO. Bij het maken van de resultaatafspraken is het belangrijk dat er ruimte is voor maatwerk per cluster. Maar het is ook belangrijk dat er voor de organisatie een mate van eenduidigheid en herkenbaarheid is. Het streven is daarom dat het GMT op een aantal basispunten concern breed op een zelfde manier gaat sturen. Het GMT treedt in maart per cluster in gesprek over een basisset aan inspanningen en indicatoren. De primaire scope voor representatie in deze notitie is het vergroten van niet-westers talent omdat er op dit vlak niet of nauwelijks ontwikkeling heeft plaatsgevonden. Afhankelijk van de directie samenstelling kan dit worden uitgebreid naar jongeren (streefcijfer 20%) en vrouwen (streefcijfer 50%).

### A. Voorstel representatie

Voorstel is om in ieder geval de onderstaande afspraken bij alle directies/ clusters toe te passen.

#	Doel	Inspanning	Indicator	Aandachtspunt
1.	Vergroten Instroom, doorgroei, doorstroom van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond (en optioneel jongeren/ vrouwen)	Sturen op aandeel culturele diversiteit vanaf schaal 12	25 % stijging van aandeel medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond vanaf schaal 12 in 2 jaar tijd  Optioneel: Aparte afspraak 15+, management / niet-management	CBS levert cijfers vanaf schaal 12 op clusterniveau. Met een enkele uitzondering, zoals bij Cluster B&O. Cijfers op directieniveau zijn niet beschikbaar.
2	Vergroten Instroom, doorgroei, doorstroom van mensen met een	Bij interne en externe vacatures vanaf schaal 12 de opgave vertalen naar	% [x] procedures gelukt/ niet gelukt	Dit ligt bij de directie zelf. Wat voegt I&D toe aan de opgave, wat brengt I&D voor de opgave etc. Dit gaat dus verder dan het schrijven van

	niet-westerse migratieachtergrond (en optioneel jongeren/vrouwen)	inclusie en diversiteit		een inclusieve tekst.
3	Vergroten Instroom, doorgroei, doorstroom van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond (en optioneel jongeren/vrouwen)	Bij <u>alle*</u> interne vacature en externe vacatures doorlopen IWS procedure	% [x] procedures gelukt/ niet gelukt	Hierin zit een afhankelijkheid van de P&O capaciteit voor de inzet vanaf schaal 12/ implementatie planning BIWS en capaciteit voor de begeleiding hiervoor.
4	Vergroten Instroom, doorgroei, doorstroom van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond (en optioneel jongeren/vrouwen)	Vanaf <u>schaal 12*</u> bij interne en externe vacatures een Rooney Rule instellen voor culturele diversiteit. Dat wil zeggen: de brief selectie pas starten bij 50% culturele diversiteit	% [x] procedures wel gelukt/ niet gelukt	Proces/ inzetten Rooney Rule moet nader worden uitgewerkt (hoe doe je dit zorgvuldig/ welke kaders gelden hier?)  Verder kan je dit niet eindeloos blijven doen: Afspraak is: in principe na 2 keer procedure loslaten.
5	Behoud van nieuwe medewerkers (zowel intern als	Voor alle medewerkers vanaf schaal 12 de eigen <i>onboarding</i>	- Aanbod ingericht op directieniveau (vanuit o.a. perspectief I&D)	Ligt bij directie, i.s.m. met P&O

	externe vacatures)	of ontvangst inrichten. Dit is aanvullend op centraal aanbod vanuit P&O. Hoe verwelkom je iemand, hoe ondersteun je een collega gedurende het eerste jaar?		
6	Behoud van nieuwe medewerkers	Voeren van exitgesprekken standaardiseren om uitstroom redenen in beeld te brengen	% [x] aangeboden Jaarlijkse rapportage beeld/ rode draden	P&O is bezig met inrichting digitale /schriftelijke exit formulieren.  In the mean time kan dit via de bestaande werkwijze (formulier, voeren gesprek) gewoon worden opgepakt.
7	Doorgroei en doorstroom	Per directie (niet-westers) talent in beeld brengen en begeleiden.  En aandragen niet-westers talent voor ontwikkelprogramma's zoals G4 leiderschapstraject, ABD kandidaten programma, HMPP, HIPP, NSOB Metropool	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwikkelen werkwijze/ aanpak</li> <li>- Aantal medewerkers onder begeleiding/gekoppeld aan traject of coach of mentor [x]</li> <li>- Aantal medewerkers [x] (inclusief) ontwikkel assessment aangeboden</li> </ul>	P&O werkt aan centrale aanpak doorgroei en doorstroom/ werkwijze in kaart brengen talent in de organisatie.  Tot dit gereed is eigen beeld vormen.  Aanbesteding ontwikkelassessments P&O (planning februari 2024)

Bij sommige directies/ beroepen/ functies is helder dat de uitstroom van bijv. universiteiten nog niet divers is. Dat betekent dat het maken van prestatieafspraken met een concreet percentage te vroeg komt.

Het voorstel is om in deze gevallen een prestatieafpraak \*\*\*\*\* te maken, met:

- Realistisch tijdpad
- Analyse markt/ eigen directie
- Plan voor aantrekken toekomstig talent (omscholing intern, traineeships, campusrecruitment etc.). Hierover moeten dan maatwerk afspraken gemaakt met het Carrière Centrum van P&O.

## **B. Voorstel Inclusie**

*Voor alle clusters maken we in ieder geval de volgende afspraken:*

<b>#</b>	<b>Doel</b>	<b>Inspanning</b>	<b>Indicator</b>	<b>Aandachtspunt</b>
9	Meer bewustzijn	Uitvoeren van surveys en onderzoeken	Groei/ stijging bewustzijn en bekendheid binnen organisatie	Deel gebeurt centraal. Zoals via de MWO en de inclusie onderzoeken (2 jaarlijks). Gaat dus om aanvullend beeld in eigen directie.
10	Inclusief werken	Inzetten inclusieve taal of beleidstool inclusief beleid (gereed mei 2024)	Aantal keren inzet	Beleedstool is in ontwikkeling. Wordt per mei opgeleverd door Movisie. De tool is anoniem, maar hierin kan wel een directie worden aangevinkt (ik doe dit werk voor directie x en x).
11	Beter zicht op meldingen/ sanctioneren	Meer zicht op meldingen en sancties	[ntb, zal gaan om een inspanningsverplichting. Dus hoe vaak besproken, afspraken gemaakt verbeteringen bij	Rapportages worden ontwikkeld t.b.v. de raadsmotie.  Wordt voor de interne organisatie opgenomen in dashboard dat door P&O

			patronen etc).	wordt ontwikkeld. En extern in rapportages BI.
12	Meer maatwerk via actieplannen	Randvoorwaard en op orde brengen	Randvoorwaarden 100% op orde per [x] datum  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capaciteit</li> <li>- Geld</li> <li>- Werkgroep</li> <li>- Verbinding MT/ directeur</li> </ul>	
13	Meer maatwerk via actieplannen	Langere termijn plan doorontwikkeling	Visie Groei/ontwikkeling in aanpak	
14	Meer inclusieve dienstverlening via beleidsondersteunende directies )	Basis op orde brengen dienstverlening interne organisatie	Termijn/ planning resultaten Bestuursopdracht gereed  Overige dienstverlening	

**En hoe dan verder?**

Het inrichten van de monitoring op representatie brengt een ontwikkelopgave met zich mee en is niet op korte termijn geregeld. Maar op een aantal andere punten kunnen we starten met het monitoren op de voortgang. In de zomer 2024 wordt de bestuursopdracht herijkt. Dat betekent dat we vanaf dat moment regulier gaan rapporteren aan de raad. Hoe de raadsrapportage eruit komt te zien moeten we de komende weken nog uitwerken. Het voorstel is om vanaf de zomer 2024 jaarlijks te rapporteren over de voortgang.

**Vraag GMT:**

Versie 20.03.2024

Bureau Inclusie en Diversiteit

1. Wat spreken we af wanneer hier gemaakte afspraken niet worden nagekomen? Wat gebeurt er dan? (een uitspraak hierover is ook een toezegging aan de raad)
2. Hoe willen jullie de organisatie hierin meenemen, ook bij de verdere uitwerking?