

QA sessie BIWS 4/06
Antwoorden Bureau ID

1. De business ziet BIWS als een tool naar meer diversiteit, terwijl het wat mij betreft meer een tool is voor meer laagdrempeligheid qua solliciteren en meer objectiviteit. Wat zijn hier handvatten voor ons in?

Het werk dat we doen is onvoorwaardelijk afhankelijk van diegene die het uitvoert. Daarom werken we in de aanpak gelijktijdig aan bewustwording en aan het inregelen van processen, beleid en procedures. Met als doel een meer inclusieve en diverse organisatie. We willen een personeelsbestand dat een afspiegeling is van de beroepsbevolking van Amsterdam.. We zien nu dat dit nog niet het geval is, en de diversiteit met name achterloopt op het gebied van jongeren en medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. Daarom zijn er voor deze doelgroepen streefcijfers vastgesteld en een voorkeursbeleid voor schaal 15+. Om zoveel mogelijk ruimte voor bias in de processen te voorkomen is BIWS ingesteld. BIWS is dus een instrument dat dient als hulpmiddel om meer diversiteit te krijgen, maar dit is zeker niet de enige manier om diversiteit te bereiken. BIWS maakt het laagdrempeliger om te solliciteren. Hiermee is het selectieproces objectiever en biedt het gelijke kansen aan iedereen. Dit maakt dat meer verschillende kandidaten sneller naar voren komen als geschikte kandidaat. Uiteindelijk zal dit in de uitkomst als het goed is ook tot meer diverse kandidaten leiden. Randvoorwaardelijk hiervoor is dat alle stappen in het proces goed gevolgd dienen te worden. Zodat er zo min mogelijk/geen ruimte is voor eigen inschatting/gevoel. Dus je tools zijn alle stappen van het BIWS proces volgen zodat niemand wordt uitgesloten. En hier goed over te communiceren, bijvoorbeeld bij het samenstellen van een diverse selectiecommissie. Maar ook de verwachtingen van de vacaturehouder hierin managen.

2. Kan er een duidelijk en ondubbelzinnig statement komen over 'gelijke' geschiktheid?

Een eenduidige definitie is lastig omdat je bijna nooit 100 % gelijke geschiktheid hebt. Per functie heb je andere criteria waarop je selecteert en dus scoort. Je kun wel zeggen dat als je 2 kandidaten overhoudt met gelijke scores dat dan de mate waarin de gewenste kennis en competenties voor de desbetreffende functie bij beide kandidaten aanwezig is, gelijkwaardig is om gespecificeerde taken uit te voeren voor de functie.

3. Hoe staat het bureau tegenover de Rooney Rule?

Het Bureau staat hier positief tegenover. Dit is een manier om een extra go/ no go in het proces in te bouwen en om onszelf uit te dagen en out the box oplossingen te bedenken en het maximale eruit te halen. Met GMT is wel besproken dat de uitwerking en implementatie met P&O nog nader moeten worden uitgewerkt. Op het gebied van representatie wordt de *Rooney Rule straks* toegepast om instroom, doorstroom en doorgroei van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond te vergroten. Door de briefselectie pas te starten bij 50% culturele diversiteit worden

directies/clusters gestimuleerd om aan het begin van het wervingstraject d.m.v. objectieve interne en externe werving een betere inclusieve wervingstekst te schrijven en meer extra inspanningen te verrichten om ervoor te zorgen dat de vacature via de juiste wervingsmiddelen en kanalen bij voldoende kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond terechtkomt om hen vervolgens te enthousiasmeren om te solliciteren. Denk hierbij aan een effectieve marketingstrategie met een uitgebreide doelgroep analyse en intensief onderzoek naar diverse interne en externe netwerken/ searching bureaus met een breed netwerk hoogopgeleide kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond.

4. Wat gebeurt er vanuit het bureau om leidinggevenden te stimuleren deze methode toe te passen?

Vanuit het Bureau spreken we directeuren over het belang van deze methode. Over de opgave en de visie op inclusie over wat een directie die werft moet doen om mensen ook goed op te vangen. En we trainen ze hier ook op.

5. Wat wordt er vanuit het bureau gedaan qua positieve bekrachtiging tegenover directies, wanneer directies het dus goed toepassen, zodat dit ook inspirerend is voor andere directies?

We delen best practices op intranet. Bijvoorbeeld verhalen van collega's hierover en de accounthouders ID nemen deze *Good Practices* mee in de gesprekken die ze hebben met de diverse clusterdirecteuren en trekkers. En in de nieuwsbrief aan de trekkers ID.

6. (Hoe) wordt gewaarborgd dat leidinggevenden/directies hierover rapporteren? (Voor de duidelijkheid: over het proces en niet over de uitkomst)

Met P&O wordt er een monitor ontwikkeld. Deze is in de zomer 2024 gereed en wordt vanaf de nieuwe bestuursopdracht ook ingevoerd. Deze monitor gaan we jaarlijks delen met de organisatie, maar ook met de Raad. Het wordt dus openbare informatie

7. Op welke acties met betrekking tot inclusie en diversiteit (in de brede zin) is het bureau het meest trots op?

Het feit dat we het ongemakkelijke gesprek niet uit de weg zijn gegaan, in een organisatie waarin macht en hiërarchie toch best vaak leidend zijn. Het is gelukt om een tegengeluid op tafel te krijgen waar dingen besloten worden. Ook het feit dat wij nu niet als Bureau, maar samen met een heel groot deel van P&O, maar ook facilitair Bureau en communicatie werken aan de ontwikkelingen richting hetzelfde doel: dat hadden we denk ik 4 jaar geleden niet gedacht.

8. Hoe wordt inclusief leiderschap gestimuleerd?

Inclusie en antidiscriminatie is onderdeel van het leiderschapsprofiel. Daar wordt nu op getraind: de eerste trainingen voor directeuren en afdelingsmanagers zijn geweest. Vervolgens gaan we hier ook op beoordelen. Het wordt onderdeel van de prestatieafspraken van de directeuren. Verder: ondersteuning leidinggevenden d.m.v. intervisie, één

op één coaching en mogelijkheid tot inzetten gespreksleiders om het gesprek te voeren binnen eigen teams.

9. Het valt mij op dat er relatief vaak cisgender normatief wordt gecommuniceerd (zijn/haar). Bij wie ligt de aanjaagrol om ervoor te zorgen dat alle communicatie vanuit de gemeente, intern en extern, inclusief is (niet alleen gender, maar op alle vlakken)?

Aanjaagersrol ligt bij Bureau ID . Samen met concern communicatie zijn de uitgangspunten inclusieve taal ontwikkeld en vastgesteld door het B&W. Deze zijn opgenomen in [de Schrijfwijzer](#), die gemeente breed wordt gebruikt. De uitgangspunten zijn ook afgestemd met afdeling Diversiteit, zodat we ook naar buiten toe (naar de stad) hetzelfde taalgebruik hanteren. Toepassing en naleving hiervan ligt bij ons allemaal. Daarom is het belangrijk dat we allemaal de inclusieve schrijfwijzer gaan gebruiken. Misschien is het een idee dat een collega van communicatie jullie hierin een keer kan meenemen.

10. Op welke manier wordt onderzocht en gemonitord dat we de streefcijfers behalen (m.b.t. niet-westerse migratieachtergrond en jonge medewerkers)?

Cijfers over niet-westerse migratieachtergrond: via de jaarlijkse CBS rapportage. Over leeftijd: via P&O i.v.m. privacy/herleidbaarheid levert het CBS de cijfers op cluster-of soms zelfs organisatieniveau. Het inrichten van de monitoring op een lager niveau (directie) is nog een punt waar we verder uitwerking aan moeten geven. Dat moet een plek krijgen in de bestuursopdracht. De monitor is nu in ontwikkeling.

11. Waarom houdt het hoger management zich zelf niet aan het door hun besloten beleid? In de praktijk zorgt dit voor precedentwerking het lager management. Wat we nu ervaren is dat wij daarom de strijd moeten voeren met de business terwijl dat niet nodig zou moeten zijn.

We zien dit ook. En dat is precies waarom we nu strakker gaan sturen en monitoren. De reden waarom zal per situatie verschillen. Druk, onbewuste processen, bewuste keuzes etc. Maar we zien wel dat dit alleen kan werken als het hogere management dit nu ook echt consequent gaat doen. Daar gaan we nu beter op sturen En dat sturen is nieuw op deze manier. De eerste jaren hebben we vooral iedereen gestimuleerd in de hoop dat mensen zelf zouden instappen

12. Heeft het (hoger) management een diversiteitstarget? Dat is tegenstrijdig aan het volgen van een objectief proces.

We zien dit niet als tegenstrijdig. En het hanteren van streefcijfers doet Amsterdam al sinds 2015, dit is niet nieuw. Om de verandering te bewerkstelligen hebben we zowel streefcijfers als een objectief proces nodig. Een target is overigens iets anders dan een streefcijfer. Er zijn duidelijke afspraken gemaakt over streefcijfers en het hanteren van een voorkeursbeleid. Deze maatregelen zijn tijdelijk en zorgen voor een evenwichtig en representatief personeelsbestand. Dit is afgetikt met

het College van de Rechten voor de Mens en volgens hen niet tegenstrijdig met een objectief W&S proces.

13. Komt er een quota m.b.t. plaatsing van diverse groepen in de hogere schalen?

Er komt geen quota m.b.t. plaatsing van diverse groepen in de hogere schalen. Wel streefcijfers en voorkeursbeleid. Dat hebben we in 2020 gedaan. Want de gemeente kan op culturele diversiteit geen quotum instellen. Een quotum invoeren kan formeel gezien alleen wanneer er door de tweede kamer een besluit wordt genomen over het instellen van een wettelijk quotum.

De gemeente kan wel een lobby starten om een quotum in te stellen. De reden waarom we kiezen voor voorkeursbeleid i.p.v. een lobby voor quota is drieledig: (1) Gelijke behandeling is de (wettelijke) norm. Daar houden we zo veel mogelijk aan vast. (2) Quotum is het zwaarste middel, we hebben de lichtere varianten nog niet voldoende ingericht en toegepast om te bepalen of het werkt. (3) Uit onderzoek blijkt dat een quotum niet onverdeeld positief is: het kan leiden tot verdeeldheid en polarisatie in een organisatie

14. Hoe kijkt het bureau c.q. beleid aan tegen sourcen/pro actief benaderen van kandidaten (bv op LinkedIn)?

Dat is een prima methode om interne (vaak ook latente) kandidaten te bereiken via werken bij en externe ook vaak latente kandidaten te bereiken via bv LinkedIn, waardoor de vijver waarin je vist veel groter wordt. Belangrijk is dat het sourcen wel gericht gebeurt om afbreukrisico/imago gemeente Amsterdam te verkleinen dus alleen geschikte kandidaten te benaderen. En omdat dit nogal arbeidsintensief is, sourcen alleen in zetten voor die vacatures waarvan je verwacht dat er weinig respons zal zijn dus niet voor een secretaresse maar wel voor een bouwkundig ingenieur bijvoorbeeld.

15. Veel onduidelijkheid/weerstand over het aannameproces voor diverse kandidaten, vooral bij managers/adviseurs. Dit heeft tijd nodig, we kunnen als adviseurs niet meteen de wereld veranderen. Hoe ga je om met deze weerstand?

Die weerstand herkennen wij, die is er in de hele organisatie. Tegelijkertijd zie je soms ook dat de weerstand vooral te maken heeft met ontbrekende informatie, onmacht of haast. Het is belangrijk om goed te onderscheiden wat er speelt. Als recruiter heb je last van deze weerstand. Het bureau ID en de directeuren spelen een belangrijke rol om de weerstand weg te nemen zodat jullie hier geen last meer van ondervinden Een aantal tips om er achter te komen hoe je hiermee om kan gaan:

- Zit er weerstand op überhaupt iets anders doen of gaat om het tijd? Zorg dat je dit goed weet, anders gaat dat gevoel van weerstand opstapelen
- Begin een gesprek over weerstand altijd bij de Why. Het herhalen van de 'why', het onderliggende doel is hier heel belangrijk voor. Waarom doen we dit? Waarom heeft de organisatie dit nodig? Weerstand mag er zijn en er moet wel ruimte blijven voor dit geluid. Het mag gaan over wat er

moeilijk is of niet goed gaat. Het kan helpen om tijdens de intake goed mee te nemen wat het tijdelijk ingestelde voorkeursbeleid inhoud, en waarom er streefcijfers zijn aangesteld. En wat de prestatieafspraken daarbovenop nu betekenen. En eventueel door te verwijzen naar de betreffende trekker en accounthouder ID van het cluster/de directie.

- Geef signalen door via ^{5.1, 2, e}
- Het is ook belangrijk is om elkaar hierbij te helpen.
- Sleutel en verantwoordelijkheid dat dit lukt ligt echt bij manager/vacaturehouder

16. Diversiteit is meer dan alleen een niet-westerse achtergrond. Hoe maak je dit keer op keer duidelijk? Welke argumenten hebben we om te zeggen dat het niet alleen om culturele achtergrond gaat?

Inclusie en Diversiteit gaat over veel meer dan kleur. En tegelijkertijd hebben we als organisatie ook een prioriteit gekozen, of eigenlijk het bestuur. Namelijk: het gaat over meer, maar de focus in de hogere schalen heeft prioriteit. Directies hebben via de actieplannen ook de opdracht gekregen om te kijken of er bij hen meer aan de hand is. Dus bij een directie waar bijv. geen vrouwen of jonge collega's werken, kan het best zo zijn dat er naast culturele diversiteit ook gewerkt wordt aan vrouwen vergoten of jongeren. Het is ook belangrijk om goed kunnen benoemen en zelf ook te ervaren waarom de focus op culturele diversiteit de keuze is geweest. Namelijk: herkenning in de organisatie, andere perspectieven en levenservaring, netwerken in de stad, etc etc

17. We werken samen met zes bureaus (aanbesteding) waardoor we weinig invloed hebben op de keuze voor diverse kandidaten. We willen snel schakelen en vaak is de vijver waar zij in vissen niet divers (m.n. vanaf schaal 10 en hoger). Hoe hier meer invloed op uitoefenen? Hoe kunnen we toch zorgen dat hun inzendingen diverser zijn? Het is wel opgenomen in de aanbesteding, maar in de praktijk lastig.

Dit is zorgelijk is om te horen! We gaan hiermee aan de slag om te kijken of die aanbesteding wel goed is verlopen en wat we kunnen doen om dit op te lossen.

18. Zijn niet-westerse kandidaten gebaat bij een voorkeursbeleid als er geen extra tijd en energie wordt gestopt in het (zorgvuldig) begeleiden van deze kandidaten?

Nee, daar is niemand bij gebaat. En de veranderopgave ligt bij ons als ontvangende organisatie. Anders is iemand ook verloren in een directie. Deze opgave ligt nadrukkelijk bij de directeuren. En we horen het graag als er vermoedens zijn dat dit op sommige plekken niet wordt opgepakt. Ook dit gaan we structureel monitoren.

19. Diversiteit is ook werken met mensen met een (vermoedelijke) arbeidsbeperking. Daar hoor ik weinig over bij ons directie. Hoe pakken we dit aan?

Dat is bijzonder, want we werken als gemeente als sinds 2014 met de [wet banenafpraak](#). Daar is ook een quotum gesteld. Ook vanuit het programma is in het kader van bewustwording aandacht hiervoor o.a. bij leiderschap. Aanvullend daarop is er bij het bureau ID sinds begin

januari 2024 een programma toegankelijkheid ingericht met een Programmamanager & Stuurgroep, om invulling te geven aan de toegankelijkheidsagenda. Met als doel mensen met een zichtbare en onzichtbare beperking dusdanig te faciliteren zodat zij zich welkom en veilig voelen op de werkvloer.

20. Wat zijn de gevolgen als de streefcijfers niet behaald worden? Of wat vinden we daarvan?

Naar aanleiding van de onderzoeken zijn er met de raad afspraken gemaakt die gaan over monitoring. Dat monitoren gaan we vanaf de zomer inrichten. Dat betekent dat we beter beeld hebben van hoe en wat. Het behalen van de beoogde resultaten wordt in ieder geval onderdeel van de prestatie afspraken en beoordeling van de directeurs

21. Hoe gaan we om met druk van bovenaf om “medewerkers van die en die afkomst” te vinden? Deels accepteren.

Het GMT heeft als doel om vanaf schaal 15 dit echt te doen en vanaf schaal 12 geldt er een streefcijfer. Dat voelt misschien ongemakkelijk, maar het feit dat deze beoogde resultaten nu worden omarmd is ook een positieve ontwikkeling. In de zomer 2024 wordt de BO herijkt, het Bureau ID gaat vanaf dat moment regulier rapporteren over de voortgang aan de Raad. Afspraken met het GMT zijn dan ook een toezegging aan de Raad. Daarnaast gaan het Bureau ID samen met MD het proces voor vacatures schaal 15 en hoger doorlichten om de rode draden in beeld te krijgen waarom het niet lukt om (voldoende) kandidaten van kleur te vinden. Ook worden de rode draden meegenomen die uit de (tussen)evaluatie komen bij de implementatie van vacatures schaal 14 en lager. Er zal een terugkoppeling worden gedaan aan het GMT.

22. In mijn ogen is inclusie ook hoe we omgaan met interne medewerkers die willen doorgroeien, verplaatsen etc. Vaak gebeurt het dat we juist niet inclusief zijn op dat vlak, juist omdat we ze al kennen. Hoe kunnen we daarmee omgaan?

Inclusie betekent inderdaad een gelijkwaardige behandeling van alle medewerkers, zeker ook als het om doorstroom en doorgroei gaat. Daarom geldt het objectieve W&S proces ook voor interne medewerkers. In het geval van een gerede kandidaat moet hier duidelijk over gecommuniceerd worden om verwachtingen te managen. En interne doorstroom en doorgroei moet juist ook objectief. En dat betekent ook dat we inspanningen moeten gaan leveren om intern talent in beeld te krijgen. Dat is echt een ontwikkelpunt voor de komende periode.

We merken soms dat wie je bent, dat dat uiteindelijk tegen je kan keren. Voorbeelden:

- Nee, deze kunnen we geen contract aanbieden, want is geen diversiteit kandidaat.

- Het is een hele goede kandidaat, iedereen is blij met haar, maar weer een blonde paardenstaart, we hebben al genoeg witte vrouwen van middelbare leeftijd

Op deze manier wordt het heel lastig gesprek om het gesprek te voeren. Hoe kunnen we hiermee omgaan? Wat is ervoor nodig om dit te voorkomen? (Onbewust verboden onderscheid maken is een voorkomend fenomeen dat tijd nodig heeft te veranderen, maar benadeelt ondertussen wel bepaalde groepen. Je wilt uiteindelijk een kandidaat die kwalitatief voldoet aan de eis, de juiste kandidaat op de juiste plek).

We merken soms dat wie je bent, dat dat uiteindelijk tegen je kan keren. Voorbeelden:

- Nee, deze kunnen we geen contract aanbieden, want is geen diversiteit kandidaat.

- Het is een hele goede kandidaat, iedereen is blij met haar, maar weer een blonde paardenstaart, we hebben al genoeg witte vrouwen van middelbare leeftijd

Op deze manier wordt het heel lastig gesprek om het gesprek te voeren. Hoe kunnen we hiermee omgaan? Wat is ervoor nodig om dit te voorkomen? (Onbewust verboden onderscheid maken is een voorkomend fenomeen dat tijd nodig heeft te veranderen, maar benadeelt ondertussen wel bepaalde groepen. Je wilt uiteindelijk een kandidaat die kwalitatief voldoet aan de eis, de juiste kandidaat op de juiste plek).

Anders dan een deel van de organisatie misschien wil horen is taal echt heel belangrijk. Dit is helemaal niet ok. Tegelijkertijd zijn het woorden die gegeven worden aan de extra inspanning die we willen leveren. We weten ook dat we als mens een enorme bias hebben als het gaat om talent. En hoe we kijken naar competenties, vaardigheden of het belang van werkervaring. Het is dus zoeken naar goede balans. Tegelijkertijd is discriminatie op geen enkele manier toegestaan. Het uitsluiten van iemand puur en alleen op basis van uiterlijk mag niet, nooit niet. Uiteindelijk begint het wat ons betreft altijd aan het begin: aan de start helder hebben wat de meerwaarde is die een diversiteit kandidaat voor een opgave kan brengen, dat helder en goed in de teksten krijgen. Dat gaat helpen bij gekke en ongemakkelijke situaties aan de eindstreep.