



STUREN OP INCLUSIE EN DIVERSITEIT

GMT 18 juli 2024

Beslispunten

Het GMT wordt gevraagd:

1. Kennis te nemen van de uitkomsten van de verkenning naar de quickwins en uitvoerbaarheid met betrekking tot prestatieafspraken
2. In te stemmen met het inrichten van de geïnventariseerde quickwins en het nader uitwerken van de benoemde vervolgstappen in een implementatievoorstel.



Inleiding

Achtergrond

- In de resultaten van de Culturele Barometer 2022 en 2023 zien we dat de resultaten wat betreft representatie van culturele diversiteit achterblijven.
- Naar aanleiding van de onderzoeken van Muzus en KIS gaan we meer sturen op resultaten ten aanzien van inclusie en diversiteit. Dit is in lijn met het advies (2023) van het Groeipanel Inclusie en Diversiteit. Het onderwerp moet uit de vrijblijvendheid komen.
- Het maken van prestatieafspraken voor de organisatie draagt hieraan bij.
- Het GMT heeft op 20 maart 2024 ingestemd met een set prestatieafspraken.
- Personeel en Organisatie is verder gegaan met de uitwerking hiervan. Oftewel: kunnen we deze prestatieafspraken hanteren, hoe brengen we deze in de praktijk en hoe gaan we hier vervolgens op sturen en monitoren?
- Zie voor de huidige stand van zaken van deze uitwerking bijlage 1 *Verkenning naar de quickwins en uitvoerbaarheid met betrekking tot prestatieafspraken*

Betrokkenen

- De uitwerking van de verkenning naar de mogelijkheden m.b.t. prestatieafspraken is gedaan door P&O in samenwerking met het Bureau Inclusie en Diversiteit.

Verhouding tot coalitieakkoord

In het coalitieakkoord (2022-2026) *Het Amsterdams Akkoord* zijn onder meer deze doelen opgenomen: de opdracht om van inclusie en diversiteit de norm te maken binnen de gemeentelijke organisatie wordt voortgezet. De inspanningen om een inclusieve werkcultuur te creëren zetten we onverminderd voort en we leren van bestaande organisaties en initiatieven waar dit al succesvol gebeurt.

Verhouding tot bestuurlijke planning

- Op 20 december 2023 is er in de Raad een motie aangenomen die stelt dat het belangrijk is om een norm te stellen en om duidelijkere kaders te geven ten aanzien van inclusie en diversiteit. Het onderwerp moet uit de vrijblijvendheid komen.
- In de tussentijdse Raadsbrief dd. 28 maart 2024 hebben we de Raad toegezegd om de prestatieafspraken die we maken met het management en de wijze van monitoring hierop mee te nemen in de vernieuwde Bestuursopdracht Inclusie en Diversiteit. We delen deze met de Raad in het najaar 2024.



Beslispunten

1. Kennis te nemen van de uitkomsten van de verkenning

Context en toelichting stuk

- Directie Personeel en Organisatie heeft in afstemming met het Bureau Inclusie en Diversiteit mogelijkheden verkend om op korte termijn prestatieafspraken te maken die gericht zijn op het vergroten van culturele diversiteit. Het gaat om prestatieafspraken met betrekking tot:
 - Uitwerken van de Rooney Rule
 - BIWS de standaard
 - Zicht op uitstroom
 - Inclusieve vacatures de norm
 - Onboarding op maat
 - Gelijkwaardigheid bij solliciteren
- De belangrijkste punten uit het stuk op hoofdlijnen:
 - Er zijn mogelijkheden gevonden om op korte termijn prestatieafspraken te maken die gericht zijn op het vergroten van culturele diversiteit.
 - De prestatieafspraken kunnen worden vastgelegd en geborgd in bestaande P-instrumenten. De MAG en/of de prestatiedialoog biedt hiervoor ruimte. Er ontbreekt vooralsnog in de praktijk een eenduidige werkwijze binnen de clusters m.b.t. de prestatiedialoog.
 - We kunnen nog beperkt meten. De voortgang dient vooral handmatig of via het inzetten van mystery guests, steekproeven en bureauexpertise te worden gemonitord.
 - Er is onderscheid gemaakt in quickwins die (< 3 maanden) en monitoringsopties die op de korte termijn (> 3 maanden tot 6 maanden) moeten worden uitgewerkt.
 - Afspraken over financiële consequenties, capaciteit en opvolging dienen nader te worden uitgewerkt en ter besluitvorming te worden voorgelegd.
 - Om prestatieafspraken succesvol te implementeren, is het cruciaal om commitment en draagvlak te organiseren op alle niveaus in de

Bespreken

- We staan graag met jullie stil bij het stuk. Voldoet de in ons lagede documentatie van de gesprekken met de uitvoering (u) in en vaden of aandachtingen over? bespreking.
- Ook hebben we het graag met jullie over in ieder geval de planning en aandachtspunten voor het verdere proces.



Beslispunten

2. In te stemmen met het inrichten van de geïnventariseerde quickwins en het nader uitwerken van de vervolgstappen in een implementatievoorstel

Inrichten quickwins per 1 september

- *Uitwerken van de Rooney Rule*: Starten met stadsbreed (leren) toepassen van Rooney Rule middels subjectieve inschatting door recruiters en vacaturehouders.
- *BIWS de standaard*: Periodieke kwantitatieve rapportage m.b.t. aantal gevolgde BIWS procedure en op basis van reeds ingebouwde mogelijkheden in Mijn W&S.
- *Zicht op uitstroom*: Hanteren van bestaande standaard werkwijze: handmatig invullen formulier en voeren van gesprek. Realisatie bij directies uitvragen en wordt afgezet tegen het daadwerkelijk aantal uitstromers en opgenomen in de HR kwartaalrapportage
- *Inclusieve vacatures de norm*: Starten met de voorbereidingen van een steekproef uitgevoerd door extern bureau.
- *Onboarding op maat*: P&O voegt het uitvoeren van 'eigen' onboarding door directies toe aan decentrale toolbox/checklist. Realisatie wordt bij directies uitgevraagd en opgenomen in de HR kwartaalrapportage.

Uitwerken van de vervolgstappen op de korte termijn

- *Gelijkwaardigheid bij solliciteren*: Meldingen en/of klachten van ervaren discriminatie in sollicitatieprocedures opnemen in HR kwartaalrapportage
- *Uitwerken van de Rooney Rule*: Verkenning naar de mogelijkheden van een steekproef in schaal 12 procedures. Een extern bureau bepaalt (op grond van een gevalideerde methode) of is voldaan aan de Rooney Rule. Tevens start ontwikkeling van methode om te meten.
- *BIWS de standaard*: Voorstel m.b.t. digitale ontsluiting volgt na afronding pilot die bij 10 directies waarbij het exitgesprek niet wordt afgenomen door een leidinggevende, maar zelf online door de medewerker wordt ingevuld. Aanvullend op bestaande jaarlijkse rapportage met rode draden.
- *Zicht op uitstroom*: Periodieke steekproef uitgevoerd door extern bureau o.b.v. alle gepubliceerde vacatures vanaf 1 september 2024. 1e toets in januari 2025
- *Inclusieve vacatures de norm*: Periodieke steekproef op kwaliteit van het eigen onboardingsproces van directies, uitgevoerd door een extern bureau.

- *Gelijkwaardigheid bij solliciteren*: Inzetten van *mystery guest* onderzoek gericht op gelijkwaardigheid van kandidaten in sollicitatieprocedures.

Stappen in het vervolgproces

- We werken het stuk met prestatieafspraken uit tot een definitieve versie. Hierbij nemen we jullie (eventuele) vragen/opmerkingen mee.
- We agenderen de definitieve versie van het stuk als hamerstuk bij het GMT. Daarna starten we met de implementatie.
- We informeren de Raad over de prestatieafspraken via de vernieuwde Bestuursopdracht Inclusie en Diversiteit (najaar 2024).



Bijlage 1

Verkenning naar de quickwins en uitvoerbaarheid met betrekking tot prestatieafspraken

Opgesteld door:

Directie Personeel en Organisatie

In opdracht van: GMT en Bureau Inclusie en Diversiteit

Datum: 15 juli 2024

Beslispunten

Het GMT wordt gevraagd:

1. Kennis te nemen van de uitkomsten van de verkenning naar de quickwins en uitvoerbaarheid met betrekking tot prestatieafspraken
2. In te stemmen met het inrichten van de geïnventariseerde quickwins en het nader uitwerken van de benoemde vervolgstappen in een implementatievoorstel.



Inhoudsopgave

1. Context en opdracht
2. Prestatieafspraken
3. Uitkomsten van de verkenning
 - A. In het kort
 - B. Mogelijkheden die zijn verkend
 - C. Proces in de praktijk
 - D. Detailuitwerking
4. Dilemma's en zorgen

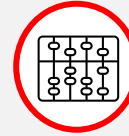
Samenvatting



1. Er zijn mogelijkheden gevonden om op korte termijn prestatieafspraken te maken die gericht zijn op het vergroten van culturele diversiteit.



2. De prestatieafspraken kunnen worden vastgelegd en geborgd in de MAG en/of de prestatiedialoog. Beide P-instrumenten bieden hiervoor ruimte.



3. We kunnen nu nog beperkt meten. De voortgang dient vooral handmatig of via het inzetten van *mystery guests*, steekproeven en bureauexpertise te worden gemonitord.



4. Er is onderscheid gemaakt in quickwins (< 3 maanden) en monitoringsopties die op de korte termijn (> 3 maanden tot 6 maanden) nader moeten worden uitgewerkt.



5. Afspraken over financiële consequenties, capaciteit en opvolging dienen nader te worden uitgewerkt in een implementatievoorstel



6. Om prestatieafspraken succesvol te implementeren, is het cruciaal om commitment en draagvlak te organiseren op alle niveaus in de organisatie.



✘ **Het GMT wil beter sturen op inclusie en diversiteit en wil daarom op korte termijn een aantal eerste stappen zetten richting prestatieafspraken. In maart heeft het GMT een eerste set aan prestatieafspraken vastgesteld. P&O heeft daarna een verkenning uitgevoerd naar de uitvoerbaarheid/quickwins en monitoringsopties die op de korte termijn kunnen worden gerealiseerd.**

Aanleiding en achtergrond



In de resultaten van de Culturele Barometer van 2022 zien we dat de **resultaten over de representatie achterblijven**. Daarnaast heeft in 2023 het Groeipanel Inclusie en Diversiteit het GMT geadviseerd om **meer te gaan sturen op de opgave**. Naast het bouwen aan het bewustzijn is het belangrijk 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. Waar de eerste vier jaar van het werken van de **Bestuursopdracht Inclusie en Diversiteit** vooral in het teken stond van het inrichten van processen en het werken aan bewustzijn, gaan we nu **scherper sturen op de resultaten t.a.v. inclusie en diversiteit**.

Dit vraagt om het nemen van concrete maatregelen. Daarom zetten we in op **het ontwikkelen, implementeren en toepassen van (meetbare) sturingsinstrumenten** die bedoeld zijn om de **sturing op de opgave** te vergroten en **meer grip** te krijgen op de gewenste

Resultaten. En het **terechtstellen van de rollen, verantwoordelijkheden en werkwijze** om deze doelen te bereiken.

- **P&O zorgt als opdrachtnemer voor randvoorwaarden** en trekt als **beleidsondersteunende directie** op met het **Bureau Inclusie en Diversiteit**, dat **gedelegeerd opdrachtgever** is en een **kaderstellende rol** heeft.
- Het **ontwikkel- en implementatieproces** komt in nauw samenspel tussen de **directie P&O en Bureau Inclusie en Diversiteit tot stand**. **Het GMT is opdrachtgever verantwoordelijk** voor de te maken keuzes en beslist.
- **De lijndirecties zijn verantwoordelijk voor het sturen op de realisatie van de prestatieafspraken en de behaalde resultaten**.
- **Volwassen partnerschap** tussen de lijndirecties en de directie P&O is vereist om e.e.a. succesvol uit te kunnen voeren.

Beoogd resultaat op de korte termijn



De **primaire focus** van de eerste set aan resultaat- en prestatieafspraken is gericht op het **versterken van de representatie** d.m.v. het **vergroten van culturele diversiteit**. We streven naar een **meer evenredige vertegenwoordiging** van diverse groepen binnen alle vakgebieden. Het opleveren van de deliverables vindt **gefaseerd** plaats.

- **Fase 1. Het uitvoeren van een verkenning naar de quick-wins t.a.v. resultaat- en prestatieafspraken en monitoringsinstrumenten die op de korte termijn gerealiseerd kunnen worden en waardoor de sturing op inclusie en diversiteit wordt verbeterd (gereed).**
- **Fase 2. Het inrichten van een eerste set aan resultaat- en prestatieafspraken en instrumenten om de voortgang te monitoren, op basis van de uitkomsten van de verkenning.**
- **Fase 3. Het opstellen van een plan aanpak gericht op het ontwikkelen en inrichten van nieuwe sturings- en monitoringinstrumenten**



N.B. Na elke fase wordt beoordeeld wat er nodig is om vanuit P&O opvolging te geven aan de volgende fase, omdat er afhankelijkheden zijn die we op dit moment nog niet kunnen overzien.



De primaire focus van de eerste set aan resultaat- en prestatieafspraken is gericht op het versterken van de representatie d.m.v. het vergroten van het aandeel culturele diversiteit vanaf schaal 12. De belangrijkste reden hiervoor is omdat er op dit vlak niet of nauwelijks ontwikkeling heeft plaatsgevonden.

Representatie

1. Sturen op aandeel culturele diversiteit vanaf schaal 12*
2. Bij interne en externe vacatures vanaf schaal 12 de opgave vertalen naar inclusie en diversiteit
3. Bij alle* interne vacatures en externe vacatures doorlopen IWS procedure
4. Vanaf schaal 12* bij interne en externe vacatures een Rooney Rule instellen voor culturele diversiteit. Dat wil zeggen dat 50% van de kandidaten die op gesprek komt, een cultureel diverse achtergrond heeft.
5. Voor alle medewerkers vanaf schaal 12 de eigen onboarding 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. Voeren van exitgesprekken standaardiseren om uitstroom redenen in beeld te brengen

Inclusie

1. Meer bewustzijn: uitvoeren van survey's en onderzoeken
2. Inclusief werken: Inzetten inclusieve taal of beleidstool inclusief beleid
3. Beter zicht op meldingen/ sanctioneren
4. Meer maatwerk via actieplannen: randvoorwaarden op orde brengen
5. Meer maatwerk via actieplannen: langere termijn plan doorontwikkeling
6. Meer inclusieve dienstverlening via beleidsondersteunende directies

Aanpak

Per prestatieafpraak is gekeken in welk P-instrument de afspraak kan worden vastgelegd, welke opties er zijn om de monitoring in te richten en hoe je in de tussentijd kan starten. De uitkomsten hiervan zijn in dit document gebundeld en vormen de basis voor de verdere inrichting/implementatie.

*** Een 100% sluitend beeld op het gebied van representatie in de organisatie is op korte termijn niet te realiseren, gelet op de beschikbaarheid, betrouwbaarheid en het detailniveau van benodigde data. Om die reden is de focus eerst op prestatieafpraak 2 t/m 6.**



3. Uitkomsten van de verkenning (1)



Er zijn mogelijkheden gevonden om te starten met prestatieafspraken gericht op het vergroten van culturele diversiteit. Tegelijkertijd vraagt het succesvol implementeren van prestatieafspraken en de monitoring meer dan alleen ruimte om het 'technisch' in te regelen. Commitment van de lijn, draagvlak in de uitvoering en de toon aan de top zijn een belangrijke randvoorwaarde om te kunnen sturen op meer inclusie en diversiteit in de organisatie.

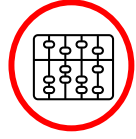
A. In het kort



1. Er zijn mogelijkheden gevonden om op korte termijn prestatieafspraken te maken die gericht zijn op het vergroten van culturele diversiteit.



2. De prestatieafspraken kunnen worden vastgelegd en geborgd in bestaande P-instrumenten. De MAG en/of de prestatiedialoog biedt hiervoor ruimte.



3. We kunnen nog beperkt meten. De voortgang dient vooral hangmatig of via het inzetten van *mystery guests*, steekproeven en bureauexpertise te worden gemonitord.



4. Er is onderscheid gemaakt in quickwins die (< 3 maanden) en monitoringsopties die op de korte termijn (> 3 maanden tot 6 maanden) moeten worden uitgewerkt.



5. Afspraken over financiële consequenties, capaciteit en opvolging dienen nader te worden uitgewerkt in een implementatievoorstel.



6. Om prestatieafspraken succesvol te implementeren, is het cruciaal om commitment en draagvlak te organiseren op alle niveaus van de organisatie.

B. Mogelijkheden die zijn verkend

Kwantita Sturen op	tief	 1. Uitwerken van de Rooney Rule	 2. BIWS de standaard	 3. Zicht op redenen van uitstroom	Inter n
	tyg	 2. Inclusieve vacatures de norm	 3. Onboardin g op maat	 6. Gelijkwaardigheid bij solliciteren	Monitori n
Kwalita tief	tyg				Exter n

Beoogd effect

1. Vergroten instroom, door groei en doorstroom van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond

2. Behoud van nieuwe medewerkers (zowel bij interne als externe vacatures) met een niet-westerse migratieachtergrond

C. Hoe ziet het proces eruit?

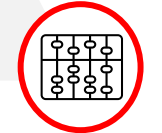
1. Het management maakt jaarlijks prestatieafspraken die gericht zijn op het vergroten van culturele diversiteit.



4. Op basis van de behaalde resultaten worden afspraken jaarlijks herijkt en/of aangescherpt.



2. De prestatieafspraken worden vastgelegd en geborgd in de MAG en/of de prestatiedialoog.



3. De voortgang wordt intern en extern gemonitord. Daarbij is oog voor zowel kwantitatieve en kwalitatieve data.

Maar er is meer nodig

Commitment van de lijn, draagvlak in de uitvoering en de toon aan de top zijn belangrijke randvoorwaarden om beter kunnen te sturen inclusie en diversiteit.







N.B. Er ontbreekt voornamelijk in de praktijk een eenduidige werkwijze binnen de clusters m.b.t. het vastleggen van prestatieafspraken, de sturing hierop en het voeren van gesprekken over behaalde resultaten.

3. Uitkomsten van de verkenning (2)



De prestatieafspraken kunnen worden vastgelegd in de MAG en/of de prestatiedialoog. De voortgang kan via handmatig bijhouden en uitvragen, inzetten van *mystery guests*, steekproeven en bureauexpertise worden gemonitord. Afspraken over financiële consequenties, capaciteit en opvolging dienen nader te worden uitgewerkt.

D.

Prestatieafpraak Indicator	Quickwins per 1 september '24	Vervolgstappen en uitwerking op de korte termijn	Aandachtspunten
 <p>1. Vanaf schaal 12 bij interne en externe vacatures een <i>Rooney Rule</i>* instellen voor culturele diversiteit. % [x] procedures gelukt/ niet gelukt</p>	 <p>Starten met stadsbreed (leren) toepassen van <i>Rooney Rule</i> middels subjectieve inschatting door recruiters en vacaturehouders. Vastlegging nog niet mogelijk, vanwege het ontbreken van een gedragen/gevalideerde methode om iemands culturele diversiteit te bepalen.</p>	 <p>Verkenning naar de mogelijkheden van een steekproef in schaal 12 procedures. Een extern bureau bepaalt (op grond van een gevalideerde methode) of is voldaan aan de Rooney Rule. Tevens start ontwikkeling van methode om te meten.</p>	 <p>Vrijwillige registratie technisch mogelijk maar risicovol in <u>juridische zin</u> en raakt tevens het werkgeversimago. Voor het op uiterlijk kenmerken moeten bepalen van iemands culturele afkomst is gebrek aan draagvlak bij recruiters en vacaturehouders, zolang een gedragen/gevalideerde methode ontbreekt.</p>
 <p>2. Bij interne vacature en externe vacatures is de BIWS procedure doorlopen % [x] procedures gelukt/ niet gelukt</p>	<p>Periodieke kwantitatieve rapportage op basis van reeds ingebouwde mogelijkheden in Mijn W&S, in PO kwartaalrapportage.</p>	<p>n.v.t.</p>	<p>Sommige clusters zijn net gestart, en zullen in het begin de procedure nog niet altijd 100% goed uitvoeren.</p>
 <p>3. Voeren van exitgesprekken standaardiseren om uitstroom redenen in beeld te brengen. % [x] aangeboden</p>	<p>Totdat digitale ontsluiting gereed is, hanteren van bestaande standaard werkwijze: handmatig invullen formulier en voeren van gesprek. Realisatie bij directies uitvragen en wordt afgezet tegen het daadwerkelijk aantal uitstromers en opgenomen in de HR kwartaalrapportage</p>	<p>Voorstel m.b.t. digitale ontsluiting volgt na afronding pilot die bij 10 directies waarbij het exitgesprek niet wordt afgenomen door een leidinggevende, maar zelf online door de medewerker wordt ingevuld. Aanvullend op bestaande jaarlijkse rapportage met rode draden.</p>	<p>In Mijn P&O is nu beperkt ruimte om redenen van uitstroom vast te leggen. Rapporteren op het gewenste detailniveau is daarom nu nog niet mogelijk. Mogelijk is extra capaciteit nodig om handmatige uitvraag en rapportage te maken</p>
 <p>4. Bij interne en externe vacatures vanaf schaal 12 is de opgave vertaald naar inclusie en diversiteit en de vacaturetekst inclusief. % [x] procedures gelukt/ niet gelukt</p>	<p>Starten met de voorbereidingen van een steekproef uitgevoerd door extern bureau.</p>	<p>Periodieke steekproef uitgevoerd door extern bureau o.b.v. alle gepubliceerde vacatures vanaf 1 september 2024. 1e toets in januari 2025</p>	<p>Vraagt relevante kennis en expertise vanuit zowel recruitment als vacaturehouders plus ruimte en tijd om de specifieke opgave naar I&D te kunnen vertalen.</p>
 <p>5. Voor alle medewerkers vanaf schaal 12 de eigen onboarding of ontvangst inrichten door directies. Aanbod ingericht op directieniveau</p>	<p>P&O voegt het uitvoeren van 'eigen' onboarding door directies toe aan decentrale toolbox/checklist. Realisatie wordt bij directies uitgevraagd en opgenomen in de HR kwartaalrapportage.</p>	<p>Periodieke steekproef op kwaliteit van het eigen onboardingsproces van directies, uitgevoerd door een extern bureau.</p>	<p>P&O verzorgt de centrale, stedelijke onboarding. Directies zijn zelf verantwoordelijk voor eigen onboarding. Mogelijk is extra capaciteit nodig om handmatige uitvraag en rapportage te maken</p>
 <p>6. Bij interne en externe vacatures worden aan kandidaten gelijkwaardig speelveld geboden bij sollicitaties,.</p>	<p>Meldingen en/of klachten van ervaren discriminatie in sollicitatieprocedures opnemen in HR kwartaalrapportage.</p>	<p>Inzetten van <i>mystery guest</i> onderzoek gericht op gelijkwaardigheid van kandidaten in sollicitatieprocedures.</p>	<p>Het gaat hier om een aanvullende prestatieafpraak die sterk samenhangt met het vergroten van representatie.</p>

*** Met de term *Rooney Rule* bedoelen we in deze context dat (bij interne en externe vacatures vanaf schaal 12) 50% van de kandidaten die op gesprek komt, een culturele diverse achtergrond heeft. Een gericht voorstel m.b.t. de uitwerking van de Rooney Rule (en de methode om te meten of er aan is voldaan) is nog in ontwikkeling**



Als rode draad zien we dat we wel meer kunnen doen, maar op korte termijn nog beperkt kunnen meten. Veel moet handmatig en met steekproeven, al dan niet via de inzet van externe bureaus. Het is daarnaast belangrijk om een aantal dilemma's en zorgen die zijn geconstateerd in de gesprekken met de uitvoering, ter overweging mee te geven.



Dilemma's en zorgen i.r.t. het monitoren van culturele

- De essentie van de Rooney Rule (ongelijke kansen creëren voor meer gelijkheid) staat haaks op de essentie van het BIWS proces (gelijke kansen op basis van toegankelijkheid, objectiviteit en een veronderstelde gelijkwaardigheid). Dat is best een koerswijziging waardoor je moet verwachten dat er tijd nodig is om te leren als organisatie.
- We moeten leren hoe je de Rooney Rule toepast, hoe je omgaat met dilemma's en hoe je erop monitort. Want je doet aannames over je kandidaten op grond van uiterlijke kenmerken. Dit wijkt af van het uitgangspunt van BIWS om dit juist niet te doen.
- Waar eerder heel zorgvuldige voorbereiding is geweest ten aanzien van het komen tot een BIWS protocol en implementatiestrategie, wordt nu gekozen voor een *learning by doing* aanpak op een heel gevoelig en kwetsbaar thema. In combinatie met de prestatiedruk om te komen tot meer benoemingen met een diversiteitsachtergrond geeft dat risico's.
- N.B. Het wil niet zeggen dat we de Rooney Rule niet moeten uitvoeren, maar dat we tegelijkertijd open ogen moeten houden voor mogelijk nadelige effecten en hierop bij sturen in het leren toepassen van de Rooney Rule. En niet achteraf de uitvoering aanwijzen als schuldige.
- De risico's die we zien zijn de volgende:
 - Ongelijke kansen voor interne en externe kandidaten die niet tot de voorkeursgroep behoren (arbeidsmarktdiscriminatie)
 - Minder- of ongeschikte medewerkers in een bepaalde functie (*quality of hire*)
 - Langere doorlooptijden, negatief effect op *candidate journey* en daarmee afbreuk op werkgeversmerk in een krappe arbeidsmarkt.