



1.Achtergrond

THOR staat midden in de samenleving. THOR draagt bij aan een leefbare, veilige en schone stad. THOR wil weten wat er speelt en leeft, dat is de basis van ons werk. Hierbij hoort ook het herkenbaar en aanspreekbaar zijn voor burgers en jezelf in iemand anders kunnen verplaatsen. Voor het werk van de handhavers op straat is het daarom 'key' om divers en inclusief te zijn vanwege het belang van verbinding met de burgers, ondernemers en bezoekers.

THOR is divers samengesteld als het gaat om de operatie en de werkvloer. Wel kan in de hoge schalen en op bepaalde teams en de OC de diversiteit vergroot worden voor een evenwichtigere samenstelling. Amsterdam is een zeer diverse stad met 186 nationaliteiten en nog veel meer verschillende leefstijlen, godsdiensten en overtuigingen. Wij leven naast en met elkaar. Samen, verbinding, open en eerlijk, vertrouwen, ruimte nemen en initiatief tonen zijn kernwaarden van THOR. Juist daarom is het van belang ook herkenbaar te zijn als organisatie en een afspiegeling te vormen van de bewoners in de stad.

Buiten op straat kun je de diversiteit niet ten volle benutten als je binnen niet een inclusieve cultuur hebt. Teams waar medewerkers met elkaar spreken in plaats van over elkaar. Teams waar je mag zijn wie je bent en medewerkers elkaar eerlijk en met respect behandelen. Tevens heb je de kennis en de handvatten nodig om zowel je collega's als de mensen op straat op een inclusieve manier te kunnen behandelen.

Eén THOR voor iedereen. Met medewerkers die nét zo verschillend van elkaar zijn als de mensen die in Amsterdam werken, wonen en ontspannen. We willen dat iedereen zich welkom en veilig voelt bij THOR en niet buitengesloten wordt. Daarvoor zet project Inclusie en diversiteit zich in samen met het DMT.

2. Actieplan Inclusie en Diversiteit THOR.

De rapporten voortgekomen uit de onderzoeken naar discriminatie en (institutioneel) racisme binnen gemeente Amsterdam (KIS en Muzus 2023) en de bijbehorende aanbevelingen worden in 2024 vertaald in het Actieplan Inclusie & Diversiteit THOR. Dit plan zal waar mogelijk direct uitgevoerd worden. De komende drie jaar zullen we aandacht gaan besteden aan bewustwording en het bespreekbaar maken van wat er speelt op de werkvloer. We streven ernaar dat alle teams eind 2026 in staat zijn om elkaar te respecteren en de ruimte te geven en te krijgen om jezelf te mogen zijn.

Het actieplan van Inclusie en Diversiteit THOR zorgt voor het creëren van bewustwording en het bevorderen van inclusie en diversiteit binnen THOR. Dit vereist een doordachte aanpak en betrokkenheid op alle niveaus. Hier zijn enkele stappen die nodig zijn om de tot deze inzichten te komen:

- ✚ **Communicatie en bewustwordingscampagnes:** Campagnes en communicatie-inspanningen ontwikkelen die de boodschap van inclusie en diversiteit verspreiden en medewerkers actief betrekken. Hierin is de samenwerking op stedelijk en clusterniveau van belang.
- ✚ **Leiderschap en betrokkenheid:** Het DMT en de teamleiders binnen de organisatie moeten zich actief inzetten voor inclusie en diversiteit. Ze moeten het goede voorbeeld geven door inclusieve waarden te omarmen en deze uit te dragen in hun gedrag en beslissingen.

- ✦ **Inclusiebeleid:** Het ontwikkelen en implementeren van een inclusie- en diversiteitsbeleid dat de basis vormt voor alle activiteiten op dit gebied. Zorg ervoor dat dit beleid wordt gecommuniceerd aan alle medewerkers.
- ✦ **Training en educatie:** Het organiseren van trainingen en workshops om bewustwording te creëren over inclusie en diversiteit. Deze sessies kunnen medewerkers helpen stereotypen te doorbreken, vooroordelen te herkennen en te verminderen, en begrip te vergroten.
- ✦ **Inclusieve wervingsprocedures:** Zorgdragen voor wervingsprocessen die diversiteit bevorderen door te streven naar een diverse groep kandidaten, het gebruik van inclusieve taal in vacatures en het verminderen van vooroordelen in het selectieproces. Hiervoor is een training beschikbaar voor de sollicitatiecommissie, zorg dat alle leidinggevenden en functies die in de commissie zitten getraind worden zodat de diversiteit altijd gewaarborgd wordt.
- ✦ **Feedbackmechanismen:** Zorgdragen voor systemen om medewerkers in staat te stellen feedback te geven over inclusie en diversiteit binnen de organisatie. Dit kan anoniem gebeuren om eerlijke input te garanderen. Hier zullen we de meldingsprocedure onder de loep moeten nemen en deze verder moeten gaan ontwikkelen zodat iedereen zich veilig en gehoord voelt bij het maken van een melding.
- ✦ **Meetbare doelen en evaluatie:** Definieer meetbare doelen om de voortgang op het gebied van inclusie en diversiteit bij te houden. Evalueer regelmatig de resultaten en pas strategieën aan waar nodig.

We moeten draagvlak creëren op de werkvloer, dat het verder reikt dan het management en de projectgroep. De teamleiders en DMT zijn de rolmodellen (ambassadeurs) en zorgen voor dit draagvlak. Ze moeten dit ook uitdragen. Taal en houding speelt daar een grote rol in.

Veel van de activiteiten moeten worden geborgd in de lijn of zal er samen met andere thema's (leiderschap, integriteit, werving) op getrokken moeten worden om ervoor te zorgen dat het echt in de haarvaten van de organisatie komt en het uiteindelijk gemeengoed wordt "zo doen wij dat hier"

Wat doen we al :

Leiderschap en betrokkenheid:

- Projectgroep I&D gestart en getraind. Zij zijn op dit moment de ambassadeurs van de afdelingen. Mogelijkheid tot uitbreiding.
- Integriteit is aangesloten bij projectgroep I&D op het gebied van houding en gedrag.
- Leiderschapstraject module I&D, leidinggevenden zijn getraind door RWAC.
- Exitgesprekken naast de leidinggevende ook afnemen door externen (op dit moment door projectgroep I&D).
- Religieuze hoofddeksels (in progress)
- Externe onderzoeksbureau inschakelen om onderzoek te doen naar (on)gewenste omgangsvormen binnen Thor (in voorbereiding)
- Vertrouwenspersonen zichtbaar gemaakt en in stelling gebracht.

Wat gaan we doen:

Communicatie en bewustwordingscampagnes:

- Intranetpagina I&D waarin o.a. een evenementenkalender wordt opgenomen met achtergrond informatie over belangrijke feestdagen en/of evenementen.
- Bewustwordingscampagne opstarten door de hele organisatie. Zoals workshops, lezingen en roadshows.
- In alle overleggen die van belang zijn voor de organisatie zoals DTO, MT, OC en teamwerkoverleggen Inclusie en Diversiteit als vast agendapunt opnemen.

Feedbackmechanismen:

- Werkgroep creëren waar collega's op een laagdrempelige manier kunnen sparren over hun melding. Hier de vertrouwenspersonen aan koppelen om het proces te begeleiden indien het nodig is om door te pakken.
- Externe vertrouwenspersonen inschakelen waar medewerkers bij terecht kunnen als men geen vertrouwen heeft in leidinggevende en de huidige vertrouwenspersonen om het melding proces transparant en laagdrempelig te maken.
- Meldingsproces transparant en zichtbaar maken en integriteitsonderzoeken professionaliseren.
- Zorgteam oprichten/ uitbreiden bestaande team om nazorg te bieden aan slachtoffers en hun begeleiden.

Inclusieve wervingsprocedures:

- Alle leidinggevenden op inclusief selecteren en werven trainen.
- Vanaf schaal 11 de briefselectie pas starten als er 50% van de kandidaten een culturele diversiteit hebben.
- Diploma's loslaten en op denk- en werkniveau gaan selecteren.
- Diversiteit in het selecteren naar de juiste kandidaat op de juiste plek vanaf schaal 8. Indien er meerdere kandidaten geschikt zijn dan kijken naar de norm die wij als THOR met elkaar hebben afgesproken.
- Een extern bureau inschakelen om het werving en selectie proces te begeleiden vanaf schaal 11.
- Het talent van de medewerkers zichtbaar maken en maatwerkafspraken maken. Opnemen in de MAG gesprekken zodat het zichtbaar is. Hiervoor een traject starten om het talent te begeleiden binnen de eigen organisatie en indien mogelijk aan stedelijke trajecten koppelen.

Training en educatie:

- Rol vastleggen van DT, MT, Teamleiders en aanvoerders in het kader van Inclusie en Diversiteit. Afspraken vastleggen en KPI's aan koppelen.
- Leidinggevenden trainen op gesprekstechnieken zodat zij in staat zijn om de goede gesprekken te kunnen voeren met medewerkers.
- Aanvoerders en Senioren extra ondersteunen zodat zij handvatten krijgen om de goede gesprekken met medewerkers te kunnen voeren.

- Alle teams trainen door RWAC.
- Leren en ontwikkelen. Leertafels/intervisie per afdeling inrichten onder leiding van de ambassadeurs/ RWAC.

Meetbare doelen en evaluatie:

- Eerste meting/indruk van huidige stand van zaken diversiteit binnen Thor in kaart brengen vanaf schaal 8.
- Diversiteit in de groep leidinggevende vanaf schaal 8 binnen drie jaar met minimaal 25% versterken.
- Diversiteit in de groep niet – leidinggevende vanaf schaal 10 binnen drie jaar met minimaal 25% versterken.
- Jaarlijks de bewustwording evalueren door rapportages BI te delen en te bespreken met projectgroep I&D.

3. Bestuursopdracht en de vertaalslag daarvan naar THOR.

In de bestuursopdracht is een tweetal pijlers benoemd die moeten worden uitgewerkt in actieplannen per directie:

- ✚ Versterken van de inclusieve werkcultuur
- ✚ Het vergroten van diversiteit in het personeelsbestand.

De eerste pijler, het versterken van de inclusieve werkcultuur is van cruciaal belang voor THOR. Een diverse en inclusieve werkomgeving bevordert niet alleen de tevredenheid van medewerkers, maar stimuleert ook innovatie en verbetert de prestaties van de organisatie. Het bevorderen van een cultuur binnen THOR waar verschillen tussen cultuur/achtergrond/denkwijze etc. worden omarmt en toegelaten. Voor 2024 staat bewustwording creëren binnen de organisatie als hoofddoel. Inclusie en diversiteit is niet alleen een P&O-kwestie. Het moet een integraal onderdeel zijn van de bedrijfscultuur en -strategie. Het opbouwen van bewustwording en het bevorderen van inclusie en diversiteit vereist voortdurende inzet en betrokkenheid op alle niveaus van de organisatie. Voor een inclusieve werkcultuur moet een cultuur gecreëerd worden waarin alle medewerkers zich gewaardeerd, gerespecteerd en gehoord voelen. Dit omvat het opstellen van gedragsnormen en sancties voor discriminerend gedrag.

De tweede pijler, het vergroten van diversiteit in het personeelsbestand is vooral in hogere functies van belang. Bij het doorontwikkeling van personeel is het van belang om daarin inclusiever te kijken naar kandidaten. Het proces werven en selecteren maar ook het begeleiden en herkennen van talent. Medewerkers op de werkvloer voelen afstand tot het hoger management. Inclusief leiderschap is hierom belangrijk voor THOR, leiders moeten meer verbinding maken met de werkvloer en hun gezicht meer laten zien. Onboarding programma zou voor twee jaar uitgezet dienen te worden om nieuwkomers te monitoren en fysiek te spreken. Koppel hier los van de afdeling waar de nieuwkomer komt een mentor/coach aan waar men bij terecht kan met vragen maar ook om evaluatiemomenten in te lassen om te kijken wat er nodig is iemand in dienst te houden.

De in 2023 gepubliceerde onderzoeken naar discriminatie en racisme van KIS en Muzus tonen aan dat de organisatie (gemeente Amsterdam) op het gebied van sociale veiligheid, toegankelijkheid en inclusie nog grote stappen te zetten heeft.

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, waarmee sturing op de opgave vergroot kan worden en meer grip op de resultaten verkregen kan worden. De aanpak van hoe we sturen blijft in ontwikkeling en moet, in overleg met o.a. P&O, nog nader worden uitgewerkt. THOR neemt de eerste voorstellen wel alvast mee in het actieplan.

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. De resultaat of prestatie afspraken maken we op 2 niveaus.

1. 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.
2. Inclusie (*): inclusiebeleving, maar ook het inzetten van inclusieve taal en het maken van inclusief beleid en het sturen op de actieplannen per directie.

Voor het actieplan van THOR wordt dan ook gebruik gemaakt van het schema dat in het voorstel voor het GMT was uitgewerkt, aangepast naar de situatie en behoefte bij THOR. Het overzicht is nooit compleet en kan gedurende het jaar aangevuld c.q. aangepast worden naar behoefte .

Voorstel representatie

Representatie /diversiteit 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 met als doel het vergroten van niet-westers talent.

#	Doel	Inspanning	Indicator	Aandachtspunt	Afspraken THOR 2024-2026
1.	Vergroten instroom, doorgroei, doorstromen van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond(optioneel jongeren en vrouwen).	Sturen op aandeel culturele diversiteit bij (operationele)leidinggevende vanaf schaal 9 en niet leidinggevende functies vanaf schaal 10.	35% stijging van aandeel medewerkers met een niet westerse migratieachtergrond vanaf schaal 9 in twee jaar tijd. 25% stijging van aandeel medewerkers met een niet westerse migratieachtergrond vanaf schaal 13	In leidinggevende functies vanaf schaal 11 zijn er in verhouding 3x meer mannen dan vrouwen.	Extern bureau inschakelen bij functies vanaf schaal 11 om het sollicitatie proces te begeleiden. Alle vacatures tot schaal 11 wordt de IWS doorlopen.

			management/ niet management.in drie jaar tijd.		
2.	Vergroten instroom, doorgroei, doorstromen van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond(optioneel jongeren en vrouwen).	Bij interne en externe vacatures vanaf schaal 8 de opgave vertalen naar inclusie en diversiteit.	35% vrouw vanaf schaal 8. 35% niet westers vanaf schaal 11	Talent vroeg opsporen en begeleiden. Investeren in medewerkers en hun doorgroei mogelijkheden.	THOR zet in op <i>functioneel</i> leidinggevenden vanaf schaal 8 . THOR zet in op niet-leidinggevende functies vanaf schaal 10. Talent in kaart brengen en traject op maat aanbieden om door te kunnen groeien.
3.	Vergroten instroom, doorgroei, doorstromen van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond(optioneel jongeren en vrouwen).	Vanaf schaal 11 bij interne en externe vacatures een Rooney Rule instellen voor culturele diversiteit.	Briefselectie pas starten bij 50% culturele diversiteit. Aantal keren dat het gelukt /niet gelukt is registreren.	Na twee keer de procedure loslaten en doorgaan met de procedure. Uitzoeken waarom het niet lukt en talent opsporen om te coachen en te motiveren zodat er bij de volgende ronde medewerkers willen reageren.	Diploma's achterwege laten en op denk- en werkniveau selecteren. De vacature naast de gangbare wegen ook uitzetten in culturele netwerken en interne kanalen. THOR gaat KPI deelname aan selectiegesprekken vastleggen voor alle leidinggevende. Hiermee waarborgt THOR dat alle leidinggevenden volgens afspraak inclusief gaan werven en selecteren.

4.	Behoud van nieuwe en huidige medewerkers(zowel intern als externe vacatures)	Voor alle medewerkers de eigen onboarding van twee jaar en ontvangst inrichten. Hoe verwelkom je iemand, hoe ondersteun je een collega gedurende twee jaar?	Een onboarding programma opstellen voor twee jaar.	In samenwerking met P&O en projectgroep onboarding.	THOR gaat een onboarding programma opstellen waarbij nieuwe medewerkers goed ontvangen worden en kunnen landen in het team. Hiervoor wordt een buddy systeem ingericht waar de medewerker twee jaar lang terecht kan met vragen, ook het gesprek over sociale veiligheid wordt hierin geborgen. Voor de huidige medewerker wordt een soortgelijk programma ingericht.
5.	Behoud van huidige en nieuwe medewerkers	Voeren van exitgesprekken standaardiseren om uitstroom redenen in beeld te brengen.	Jaarlijks een rapportage om de rode draden in beeld te brengen en op te acteren.	P&O is bezig met inrichting digitale en schriftelijke exit formulier te ontwikkelen. Vanuit het programma Arbeidsmarktkrapte doet THOR mee aan een experiment redenen van vertrek.	THOR voert de komende zes maanden een extra pilot uit om de doelgroep interne verschuiving en de pensionarissen de mogelijkheid te bieden om naast de verplichte exitgesprek door de leidinggevende ook een exitgesprek met I&D te voeren. De gegevens zullen anoniem opgemaakt gaan worden en samen met de resultaten van het stedelijke pilot opgemaakt gaan worden om de rode draad eruit te halen. I&D zal zich vooral op

					sociale veiligheid gaan richten.
6.	Doorgroei en doorstroom	(Niet westerse)talent in beeld brengen en begeleiden. Aandragen van niet-westerse talent voor ontwikkelprogramma's zoals G4 leiderschapstraject, ABD kandidaten programma, HMPP, HIPP, NSOB en Metropool.	Ontwikkelen werkwijze/aanpak 25% Talent in beeld brengen en onder begeleiding/ koppelen aan een traject en/of coach/mentor binnen twee jaar. 25% van het talent een ontwikkeltraject en assessment aanbieden en begeleiden.	P&O werkt aan centrale aanpak doorgroei en doorstroom/werkwijze in kaart brengen talent in de organisatie. Gebruik maken aanbesteding ontwikkelassessments P&O.	THOR gaat de komende twee jaar minimaal 25 % talent in beeld brengen. Dit zal over de gehele organisatie plaatsvinden in samenwerking met P&O. Maatwerkafspraken worden besproken tijdens het MAG gesprek en opgenomen in het dossier zodat de medewerker samen met de leidinggevende kan werken aan de doorgroei en doorstroom van de medewerker.

Voorstel Inclusie:

Inclusiebeleving, maar ook het inzetten van inclusieve taal en het maken van inclusief beleid en het sturen op de actieplannen van THOR.

#	Doel	Inspanning	Indicator	Aandachtspunt	Afspraken THOR 2024-2026
7.	Bewustwording	Uitvoeren van surveys en onderzoeken	Groei/stijging bewustzijn en bekendheid binnen organisatie.	Deels gebeurt centraal. MWO en de stedelijke inclusie onderzoeken.	THOR voert het MWO 2024 uit zodra deze uitgerold is en zal aandacht besteden aan de uitkomst daarvan. THOR maakt inzichtelijk welke medewerkers zijn doorgestroomd naar een andere functie en hoe de diversiteit hierin is gehanteerd. THOR gaat door scholing en trainingen de focus

					<p>leggen op verandering van houding en gedrag voor zowel leidinggevenden(deze zijn al getraind door RWAC) als medewerkers. Voornamelijk als het gaat om het duidelijk uitdragen van de inclusieve en diversiteit boodschap en zichtbare uitingen daarvan en het belang hiervan. Hiervoor zal drie jaar uitgetrokken worden om erop toe te zien dat iedereen zich onderdeel voelt van THOR en de ruimte voelt en krijgt om zichzelf te zijn en om te leren.</p> <p>Feestdagenkalender met achtergrond informatie over de belangrijkste feestdagen en evenementen.</p> <p>Meldingskanalen beter inrichten om toegang te geven aan alle medewerkers die het nodig hebben om een melding te maken of een signaal af te geven.</p> <p>I&D als vast agendapunt opnemen in de agenda van: DMT, OC, MT's en Teamwerkoverleggen.</p>
--	--	--	--	--	---

8.	Inclusief werken	Inzetten inclusieve taal of beleidstool inclusief beleid	Aantal keren inzet	Beleidstool is in ontwikkeling. De tool is anoniem, maar hierin kan wel een directie worden aangevinkt.	THOR gaat de tool gebruiken zodra deze beschikbaar is. Tijdens de trainingen en scholing zal inclusief werken meegenomen worden.
9.	Inclusief communiceren	Inzetten inclusieve taal en communicatie		Communicatie is vertegenwoordigt in projectgroep I&D.	THOR zet in haar communicatie richting de medewerkers in op begrijpelijke taal. Intranetpagina I&D wordt opgericht. Hierop zal o.a. de meldingsprocedure transparant uitgelegd gaan worden.
10.	Beter zicht op meldingen/sanctioneren.	Meer zicht op meldingen en sancties.	Dit is een inspanningsverplichting. Hoe vaak besproken, afspraken gemaakt, verbeteringen bij patronen etc.	Rapportages worden ontwikkeld t.b.v. de raadsnotie. Wordt voor de interne organisatie opgenomen in dashboard dat door P&O wordt ontwikkeld. Extern in rapportages BI.	THOR zal de meldingsprocedure transparant en inzichtelijk maken zodat iedereen weet hoe een meldingsprocedure werkt en eruit ziet. Een zorgteam oprichten/aansluiten bij bestaande mogelijkheden om de slachtoffer op te vangen en te begeleiden. Communiceren met medewerkers dmv nieuwsbrief of intranet hoeveel meldingen er zijn gedaan per kwartaal en wat de gevolgen waren. Vertrouwenspersonen zijn al in positie gebracht Externe vertrouwenspersoon in beeld brengen.

					Jaarlijks rapportage BI evalueren met projectgroep I&D.
11.	Meer maatwerk via actieplannen	Randvoorwaarden op orde brengen	Randvoorwaarden 100% op orde per 1 september 2024. Capaciteit Geld Werkgroep Verbinding MT/directeur		THOR is aardig op weg om de randvoorwaarden op orde te hebben. Capaciteit: Nog niet alle afdelingen zijn vertegenwoordigd in projectgroep I&D. P&O, Integriteit en communicatie zijn vertegenwoordigd in projectgroep I&D. Geld: Dit is nog onduidelijk, mede doordat het actieplan nog niet rond was. Werkgroep: deze is reeds opgestart. Verbinding MT/directeur: dit loopt goed.

