

---

In deze bundel kan u de voor openbaarmaking vatbare dossierstukken bij de volgende mededelingen vinden:

**\* Toelichting: strategisch kader diversiteit en inclusie 2021 – 2025. (met bijlage voor de raadsleden)**

\* Toelichting: strategisch kader diversiteit en inclusie 2021 – 2025. (met bijlage voor de raadsleden)

**Openbare bijlage(n)**

- 20201117\_DO\_MPF\_diversiteitsplan.pdf



# Strategisch kader voor een divers en inclusief personeelsbeleid 2021-2025

---

28 oktober 2020

# Inhoud<sup>1</sup>

<b>1. Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>2. Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>3. Situering en aanpak</b>	<b>7</b>
<b>4. Waarom zetten we in op diversiteit en inclusie?</b>	<b>9</b>
<b>5. Context</b>	<b>11</b>
5.1. Gent, stad met een missie	11
5.2. Waardengedreven	11
5.3. Bestuursakkoord 2019-2024	12
5.4. Strategisch Meerjarenplan 2020-2025	12
5.5. Beleidsnota Personeelsbeleid 2020-2025	12
<b>6. Algemene principes</b>	<b>14</b>
6.1. Kruispuntdenken als kader	14
6.2. Universal design	15
<b>7. Scope</b>	<b>16</b>
<b>8. De weg ernaartoe</b>	<b>18</b>
8.1. Evaluatie en aandachtspunten van het diversiteitsactieplan 2017-2020	18
8.2. Input werkgroep Diversiteit	20
8.3. Input externe deskundigen	20
8.4. Gedragenheid management en beleid	21
8.5. Gedragenheid vakbonden	21
<b>9. Doelgroepen</b>	<b>22</b>
9.1. Teams en leidinggevenden	22
9.2. Personen met een (arbeids)beperking of chronische ziekte	23

<sup>1</sup> De illustratie op het voorblad werd vorm gegeven door collega Esma Ibrahim. Zij is graficus en BIS-medewerker bij de dienst Communicatie van Stad Gent sinds september 2020.

9.3. Aandacht voor het thema LGBTQIA+ en gender	25
9.4. Blijvende aandacht om de gelijkheid van vrouwen en mannen te beschermen en te bevorderen.	25
9.5. Personen met een buitenlandse herkomst	26
9.6. Andere doelgroepen	29
<b>10. Kader voor mogelijke acties</b>	<b>30</b>
10.1. Verankering in de organisatiestructuur en -cultuur	30
10.1.1. Diversiteit en inclusie maken deel uit van ons DNA	30
10.1.2. Opmaak van actieplannen per departement	31
10.2. Wegwerken van drempels bij instroom, acties die doorstroom stimuleren en retentie bevorderen	32
10.3. Sensibilisering, HR-communicatie en niet-stereotiepe beeldvorming op de werkvloer	35
10.4. Structurele ondersteuning van leidinggevenden en hun teams	36
10.5. Structurele toegankelijkheid van personen met een (arbeids)beperking of chronische ziekte	37
10.6. Structurele toegankelijkheid van personen met een buitenlandse herkomst	39
10.7. Aandacht voor het thema LGBTQIA+ en gender op de werkvloer	42
10.8. Meten is weten	43
10.8.1. Ons diversiteitsbeleid is wetenschappelijk onderbouwd	43
10.8.2. Registratie	43
10.8.3. Evaluatie en rapportage	44
10.8.4. Andere instrumenten	44
<b>11. Opvolging en bijsturing</b>	<b>45</b>
11.1. Stuurgroep Diversiteit	45
11.2. Werkgroep Diversiteit	45
<b>12. Netwerking</b>	<b>47</b>
12.1. Strategisch diversiteitsnetwerk – Groep Gent	47
12.2. Andere netwerken	47
12.3. Netwerken over de grenzen heen	48
<b>Bijlage 1: Voor een goed begrip</b>	<b>49</b>
<b>Bijlage 2: Bronnen</b>	<b>52</b>

# 1. Voorwoord

Met meer dan 260.000 zijn we, Gentse burgers. Allemaal verschillend, allemaal Gentenaar. Ongeacht achtergrond, leeftijd, beperking, levensbeschouwing, gender en ongeacht of dat nu zichtbaar is of niet... iedereen moet van Gent een thuis kunnen maken. Stad Gent heeft als werkgever dezelfde ambitie. Wij willen een huis zijn waarin elk talent zich kan ontwikkelen en ontplooien. Elke Gentenaar moet zich kunnen erkennen in de stadsorganisatie, elk personeelslid ook. De drempels die er nog zijn, sporen we op en werken we weg. Geen talent mag verloren gaan, dat is fundamenteel.

Eerder wonnen we als lokaal bestuur de Randstad Employer Brand voor meest aantrekkelijke werkgever in de publieke sector. Dat deden we vooral door onszelf te zijn: een werkgever met hier en daar een hoek af. Een werkgever die vertrouwen geeft en mensen laat schitteren voor Gent. Ook als ze kritisch zijn, want dat maakt ons nog beter.

Het werk is echter nog verre van af. Deze legislatuur willen we nog meer plaats maken voor diversiteit in eigen rangen. We willen een afspiegeling zijn van de Gentse samenleving. In de eerste plaats willen we daarom meer divers talent aantrekken en behouden. Daarbij kijken we ook in de spiegel: hoe kunnen wij ons organiseren om dit te bereiken? Wat kunnen we anders, beter, inclusiever doen?

De antwoorden op bovenstaande vragen formuleren we niet alleen. Dit strategisch kader voor diversiteit en inclusie bij Stad Gent is onderdeel van ons personeelsbeleid met ambitie en durf. Dat realiseren we in samenwerking met velen: onze medewerkers, onze partners in de sociale dialoog, de Gentenaars zelf, het middenveld, de bedrijfswereld en de bovenlokale overheid. En ook in de verdere concretisering is die voortdurende dialoog belangrijk, niet in het minst met de mensen die door dit plan gevat worden. Of om het met de woorden van Audre Lourde te stellen: "Nothing about us, without us."

Als werkgever nemen we onze voorbeeldrol serieus. Ook al hebben we als lokale overheid geen onbeperkte vrijheid in de keuzes die we willen maken, toch willen we veranderen wat we kunnen en blijven duwen op de andere zaken. We willen daarbij niet alleen grote plannen uittekenen, maar vooral ook zaken realiseren met kleine experimenten, om te kijken wat werkt en wat niet. En op wat werkt bouwen we voort.

Het is tijd voor actie, tijd om samen aan de slag te gaan. Dit document biedt daartoe een kader voor de hele organisatie. Het schept de ruimte voor actie, voor evaluatie en om verder te bouwen op wat werkt. Om dit te laten slagen investeren we heel wat centen, en kunnen we rekenen op knappe koppen en daadkrachtige doeners in onze organisatie. Samen sterk, voor elk talent!

Bram

## 2. Inleiding

Stad Gent en OCMW Gent (verder Stad Gent) tellen, binnen de 10 departementen, om en bij de 6.900 medewerkers, in heel diverse werkregimes, die de organisatie vorm geven en elke dag het beste van zichzelf geven voor Gent en de Gentenaar.

Stad Gent streeft als werkgever naar evenredige arbeidsdeelname. Dit wil zeggen dat Stad Gent het probleem wilt aanpakken dat niet alle groepen van de bevolking op actieve leeftijd voldoende vertegenwoordigd zijn binnen de eigen organisatie. Inclusief handelen willen we verankerd zien binnen onze organisatiestructuur en -cultuur. Dit wil zeggen dat we, in alles wat we doen, het vanzelfsprekend vinden dat we alle groepen van de bevolking mee in rekening brengen.

Het strategisch meerjarenplan 2020-2025 beklemtoont dat diversiteit een breed gedragen verantwoordelijkheid is binnen onze organisatie en het reële engagement vergt van alle departementen/entiteiten.

Het strategisch kader diversiteit en inclusie op de werkvloer dat voor u ligt, is een concretisering van het luik diversiteit van de beleidsnota HR en loopt van begin 2021 tot en met 31/12/2025.

In dit plan focussen we ons op drie specifieke doelgroepen<sup>2</sup>: personen met een (arbeids)beperking of chronische ziekte (PMAB), personen met een buitenlandse herkomst (PMBH) en personen behorend tot de LGBTQIA+ gemeenschap. We kiezen bewust voor dit doelgroepenbeleid omwille van verschillende redenen. Na analyse van onze personeelscijfers zien we dat PMAB en PMBH momenteel ondervertegenwoordigd zijn in het huidige personeelsbestand van Stad Gent. Wat betreft de personen behorend tot de LGBTQIA+ gemeenschap, willen we meer aandacht hebben voor het wegwerken van de door hen ervaren drempels en inzetten op hun welbevinden op de werkvloer. Daarnaast willen we alert blijven om de gelijkheid tussen mannen en vrouwen te beschermen en te bevorderen. Stad Gent vindt het belangrijk om verder te gaan dan het verhogen van de diversiteit in haar personeelsbestand. We hechten daarom evenveel belang aan een aantal generieke acties die de inclusie van iedereen beogen.

Een diversiteits- en inclusiebeleid kan maar slagen als iedereen zijn schouders eronder zet. Het betreft dus een opdracht voor iedereen: het beleid, het management, de leidinggevenden en de medewerkers zelf.

We spreken van een strategisch kader diversiteit en inclusie. Diversiteit en inclusie gaan immers hand in hand. **Diversiteit** gaat over de demografische samenstelling van het sollicitanten- en personeelsbestand. Maar het gaat ook om meer dan demografische samenstelling, namelijk een veelheid aan verschillende persoonskenmerken. **Inclusie** verwijst naar de mate waarin individuele medewerkers het gevoel hebben dat ze actief kunnen behoren en bijdragen aan de organisatie. Een organisatiecultuur kan niet divers en succesvol zijn als niet elke medewerker zich er actief bij betrokken voelt. Het gaat om het streven naar een (werk)omgeving die toelaat om iedereen autonoom en op voet van gelijkheid te laten functioneren.

<sup>2</sup> Zie §9 Doelgroepen.

Met dit strategisch kader willen we de uitsluitingsmechanismen en ongelijke maatschappelijke positie waar de drie eerder vermelde doelgroepen structureel mee geconfronteerd worden, actief erkennen en wegwerken.

Als werkgever, vindt Stad Gent het belangrijk om onze inspanningen en voortgang inzake diversiteit en inclusie jaarlijks te meten. Stad Gent wenst de resultaten hiervan transparant te maken. We doen dit op niveau van Stad Gent, maar ook op niveau van de departementen. Zo leren we bij en blijven we alert om het ieder jaar (nog) beter te doen.

Stad Gent zal in dialoog gaan met de externe entiteiten binnen de Groep Gent<sup>3</sup>, ter ondersteuning van hun respectievelijke actieplannen. Concrete voorbeelden van entiteiten zijn het stedelijk onderwijs, District 09 en de museale AGB's,...

<sup>3</sup> Zie §11.1 Strategisch diversiteitsnetwerk – Groep Gent

### 3. Situering en aanpak

In dit strategisch kader worden de visie en prioriteiten van Stad Gent als werkgever voor de komende vijf jaar bepaald, worden de definities van de doelgroepen verfijnd en worden voor een aantal doelgroepen concrete streefcijfers geformuleerd.

Dit plan van Stad Gent voor 2021-2025 bouwt verder op de engagementen geformuleerd in het bestuursakkoord, de beleidsnota personeelsbeleid 2020-2025, de evaluatie van vorige diversiteitsactieplannen, het advies van stedelijke adviesraden, input van het politieke bestuur, het managementteam en directieteams, consultatieronde met vakbonden en het maatschappelijk middenveld, interne en externe deskundigen,... In hoofdstuk 10 werd de verzamelde input vanuit al deze verschillende invalshoeken vertaald naar meer dan 80 mogelijke acties om de komende 5 jaar de diversiteit van het personeelsbestand te verhogen en de inclusie binnen teams te bevorderen.

Dit plan licht toe hoe wij als werkgever een divers personeelsbestand en een inclusieve organisatie wensen te bereiken. Departement HR zal hierin een trekkende en ondersteunde rol opnemen en benoemt ook welke rol andere actoren dienen te spelen om diversiteit en inclusie op de werkvloer waar te maken, over alle departementen heen.

Voor 2021-2025 biedt dit strategisch kader de basis voor het diversiteits- en inclusiebeleid op maat van ieder departement. Alle departementen/entiteiten zijn eigenaar van het diversiteits- en inclusiebeleid binnen hun departement. Ieder departement zal vanuit haar realiteit, draagkracht, noden en prioriteiten de acties kiezen die het meest van toepassing zijn en die uiteindelijk leiden naar een divers samengestelde administratie, waar iedere medewerker zich gewaardeerd voelt en betrokken wordt. De in dit plan geformuleerde acties worden met andere woorden geconcretiseerd op niveau van ieder departement.

Alle departementen spraken hun engagement uit voor het voeren van een actief diversiteits- en inclusiebeleid. Ieder departement stelt hiervoor een actieplan diversiteit en inclusie op dat vertrekt vanuit de speerpunten<sup>4</sup> en baseert zich hiervoor op mogelijke acties uit dit meerjarenplan. Hierin worden diversiteitsacties op maat van ieder departement opgenomen met concrete informatie over de motivering, de te bereiken doelstellingen en de te verwachten resultaten op basis van kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren<sup>5</sup>. Bij de opmaak ervan kunnen zij rekenen op de ondersteuning van de HR-diversiteitscel en van eventueel externe deskundigen. Het actieplan op niveau van het departement vormt het basisdocument voor de jaarlijkse meting en evaluatie van de voortgang ervan. De monitoring gebeurt door het departement zelf, het departement HR en de Stuurgroep Diversiteit<sup>6</sup>.

In 2020 maakte het stadsbestuur bijkomend budget vrij voor de oprichting van een HR-diversiteitscel binnen het departement HR, bestaande uit 3 medewerkers. Dit team zal een aantal organisatiebrede acties inhoudelijk trekken en opvolgen. Daarnaast zal zij ook ieder departement ondersteunen bij het schrijven, uitvoeren, evalueren en bijsturen van hun respectievelijke actieplan diversiteit en inclusie.

<sup>4</sup> Zie §4. *Waarom zetten we in op diversiteit en inclusie?*

<sup>5</sup> *Doelstellingen worden vaak te vaag en vrijblijvend geformuleerd als wensen, intenties, of goede voornemens. Om acties succesvol uit te voeren, worden de acties per departement SMART geformuleerd: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden.*

<sup>6</sup> Zie §11.1 *Stuurgroep Diversiteit*

Tot slot, wordt de HR-diversiteitscel inhoudelijk ondersteund door de kennis en expertise reeds aanwezig binnen Stad Gent, zowel binnen het departement HR als daarbuiten. Zo zijn de dienst Welzijn en Gelijke Kansen, dienst Werk en dienst Maatschappelijke Activering belangrijke partners in het effectief verhogen van diversiteit en inclusie op de werkvloer binnen Stad Gent. In dit kader vinden we het belangrijk om hen, afhankelijk van het thema, proactief te informeren, te consulteren en, indien voor hen haalbaar, actief te betrekken.

## 4. Waarom zetten we in op diversiteit en inclusie?

Diversiteit is een realiteit, in het Gent van vandaag, maar ook van morgen. Onze Gentse samenleving is divers en zal divers blijven. Stad Gent wil een weerspiegeling zijn van die diverse samenleving.

Stad Gent ziet de uitwerking en de uitvoering van een diversiteits- en inclusiebeleid als een prioriteit, omdat we te ver af staan van een weerspiegeling van de Gentse samenleving.

Hierbij leggen we de focus op de volgende speerpunten:

- Meer **instroom** vanuit de doelgroepen genereren, specifiek voor functies op A- en B-niveau
- Screenen en aanpakken van de reguliere **selectieprocedures**
- Ondersteuningstraject voor **leidinggevend en teams**
- Ondersteuningsprogramma voor **sollicitanten**
- Ondersteuningstraject voor de doelgroepen na **indiensttreding** (intensieve sollicitatietraining, taalcoaching, vorming,...)
- Inzetten op **retentie**
- Ondersteuningstraject voor **doorstroom** van de doelgroepen na indiensttreding (Leidinggevende, iets voor mij?, analyse van mogelijke drempel, systeem van 'wissellere' om eens te proeven in een andere functie,...)

We zien het diversiteits- en inclusiebeleid als een volwaardig onderdeel van ons personeelsbeleid.

Als werkgever hechten we belang aan een kwaliteitsvolle dienstverlening voor alle Gentenaars. We vinden het bij aanwerving belangrijk om zowel naar de aanwezige competenties als naar het potentiële talent van onze huidige en toekomstige medewerkers te kijken. Competenties en talenten die we inzetten om onze doelstellingen te realiseren.

### *Waarom zet Stad Gent in op een divers en inclusief personeelsbeleid?*

Diverse meningen zorgen voor **creatieve inzichten en innovatie**. Het vergroot de herkenbaarheid van onze diensten bij burgers en klanten.

Ook vanuit een ethische doelstelling is diversiteit en inclusie een prioriteit. Als publieke werkgever neemt Stad Gent haar **maatschappelijke verantwoordelijkheid** op om het inclusief denken te verankeren als een vanzelfsprekendheid binnen onze organisatiecultuur. We willen op deze manier de inhoud van verschillende mensenrechtenverdragen<sup>7</sup> naar de praktijk op onze werkvloer vertalen.

Door een meer divers personeelsbestand willen we voldoende voeling behouden met de noden van specifieke doelgroepen zodat deze mee in rekening kunnen gebracht worden in onze dagelijkse werking en dienstverlening. Door meer in te zetten op diversiteit en inclusie zullen we die noden beter begrijpen en kunnen beantwoorden. We zetten in op het **verhogen van het welzijn** van alle medewerkers en dus ook van de medewerkers behorend tot de ondervertegenwoordigde doelgroepen.

<sup>7</sup> Bijvoorbeeld het Verdrag voor Rechten van Personen met een Handicap.

Inzetten op diversiteit is ook economisch noodzakelijk. Stad Gent erkent het **aanwezige potentieel** in onze diverse samenleving. Als werkgever willen we elke mogelijke pool van talentvolle en gemotiveerde werknemers aanspreken. Als we nu geen actie ondernemen, lopen we het risico om nog meer bepaalde vacatures niet tijdig ingevuld te krijgen.

Een meer divers personeelsbestand maakt onze dienstverlening **kwaliteitsvoller en effectiever** voor alle Gentenaars.

Op dit moment staan we niet waar we zouden moeten staan. Het bestuursakkoord 2019-2024 heeft als titel 'Ambitie en durf voor Gent'. Ambitie, omdat we als stad absoluut willen vooroplopen, de bakens uitzetten, pionieren. Durf, omdat we moedige keuzes willen maken voor de uitdagingen die elke dag op ons afkomen. Ook de uitdagingen op vlak van diversiteit en inclusie op de werkvloer durven we dus te benoemen en willen we aanpakken.

Het strategisch kader diversiteit en inclusie 2021-2025 is een schakelaar voor de broodnodige gedragsverandering op de werkvloer én in onze geesten. Elke uitgevoerde actie die in de praktijk het verschil maakt, is een stap in de juiste richting. De onderzoeksrapporten over ongelijkheid, racisme en discriminatie van de voorbije decennia spreken duidelijke taal. Het is hoog tijd om de noodzakelijke verandering in de praktijk waar te maken. Daarom voeren we binnen Stad Gent een actief diversiteits- en inclusiebeleid, met aandacht voor de gelijkenissen die ons verbinden en de verschillen die ons uniek maken. Dit strategisch kader is een uiting van onze wil om discriminatie preventief en proactief te voorkomen. Daar waar nodig werken we curatief en in laatste instantie ook repressief.

## 5. Context

Naast het bestuursakkoord van de Stad Gent voor de komende legislatuur, vermelden ook andere beleidsprincipes en -documenten de noodzakelijke inzet voor een ambitieus diversiteits- en inclusiebeleid.

### 5.1. Gent, stad met een missie

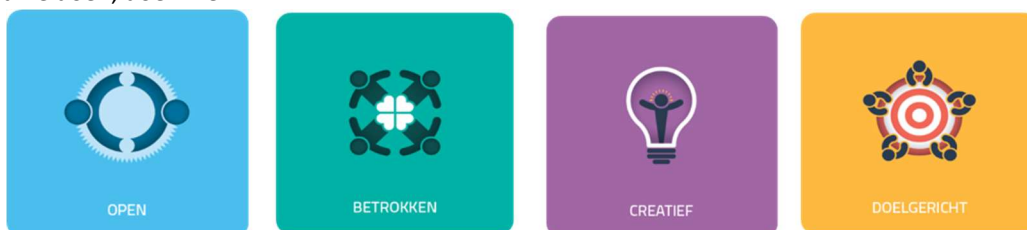
Gent is een fiere stad waar mensen graag wonen, werken en genieten.

Een stad die ademt en laat ademen. **Iedereen is er even veel anders en even veel Gentenaar.** Kinderen krijgen hier ruimte om te groeien. Mensen krijgen de kans om **hun talenten te ontplooiën**. In Gent ondernemen en **experimenteren** we. Met de blik **gericht op de wereld**.

Wij creëren de stad **samen**. En maken voor de volgende generaties de omslag naar een nog beter Gent.

### 5.2. Waardengedreven

Alles wat we doen, doen we:



Deze waarden zijn ons gemeenschappelijk DNA. Ze inspireren ons dagelijks. Ze typeren ons en verbinden ons.

In onze organisatie, laten we ons steeds leiden door drie principes:

- Meer mens: we maken van onze organisatie een plaats waar mensen centraal staan.
- Meer oplossingen: we denken en handelen vanuit het resultaat dat we willen behalen.
- Minder regels: we verminderen de regels en we geven meer autonomie.

Concreet wil dit het volgende zeggen:

Stad Gent staat **open** en gaat voluit voor competenties, ongeacht gaardheid, gender(identiteit), etnische afkomst, leeftijd, levensbeschouwing, (arbeids)beperking of achtergrond, en vindt het vanzelfsprekend om zelf een afspiegeling te zijn van onze diverse (Gentse) samenleving. We zetten, in samenwerking met alle departementen binnen Stad Gent, acties op om dit effectief te realiseren

Onze medewerkers worden actief **betrokken** en gewaardeerd binnen de organisatie, ongeacht iemands individuele persoonskenmerken. Zij worden beoordeeld op basis van hun talent, hun competenties en hun prestaties.

Indien goed gemanaged, vertalen diversiteit en inclusie op de werkvloer zich in meer **creatieve** gedachten, acties en oplossingen, waardoor we onze dienstverlening kwaliteitsvoller maken en beter op de Gentse samenleving afstemmen.

Stad Gent heeft als **doel** het diversiteits- en inclusief denken te verankeren in de organisatiestructuur en -cultuur.

### 5.3. Bestuursakkoord 2019-2024

Het bestuursakkoord van de Stad Gent 2019-2024 bevestigt de meerwaarde van diversiteit en inclusie op de werkvloer als volgt:

*‘We willen een stad zijn die vooroploopt, maar te allen tijde ook achterom kijkt om te zien of iedereen mee is. Een stad waar iedereen de nodige kansen krijgt om volwaardig deel uit te maken van onze Gentse samenleving. Onze stad wordt zo meer dan ooit een echte kansenfabriek. Gent is een superdiverse stad. Die diversiteit omarmen we en zien we als een troef. We zijn allemaal anders, we zijn allemaal Gentenaar.’*

### 5.4. Strategisch Meerjarenplan 2020-2025

Het strategisch meerjarenplan is de uitwerking van het bestuursakkoord. Het plan formuleert wat het huidige stadsbestuur de komende jaren wil realiseren.

Eén van de te bereiken beleidsdoelstellingen is de volgende:

Groep Gent heeft getalenteerde en gemotiveerde medewerkers die een spiegel zijn van de Gentse samenleving en dit wordt vertaald in 3 operationele doelstellingen:

1. De medewerkers van Groep Gent zijn een spiegel van de Gentse samenleving
2. Getalenteerde medewerkers schitterend voor Gent
3. Groep Gent heeft gemotiveerde medewerkers

### 5.5. Beleidsnota Personeelsbeleid 2020-2025

Om onze beleidsdoelstelling te realiseren, maken we deze legislatuur jaarlijks meer dan 600.000 euro vrij voor de uitvoering van een nieuw en ambitieus personeelsbeleid dat aandacht heeft voor alle vormen van diversiteit binnen onze organisatie. We maken van diversiteit en inclusie een speerpunt binnen ons HR-beleid. Het vormt een rode draad doorheen alles wat we doen.

*“We leggen het accent op de gelijkenissen én verschillen die ons verbinden, zowel bij de instroom van nieuwe Gentsters als bij de doorstroom van talentvolle collega’s. We willen vermijden dat zij door drempels snel weer uitstromen. We zetten daarom ook in op retentie om dit draaideureffect tegen te gaan.”*

Het urgentiebesef is aanwezig bij Stad Gent. Het thema diversiteit staat immers al meerdere jaren op de agenda, maar er is een duidelijke nood aan actie. Enkel zo kunnen we voldoende energie opwekken om een verandering in ons denken en doen uit te lokken en om de nieuwe praktijken te verankeren. Het departement HR neemt daar het voortouw in en lanceert verschillende initiatieven die bijdragen tot het vergroten van de diversiteit in onze organisatie en het vlotter samenwerken tussen verschillende medewerkers. Hiervoor werkt het departement HR nauw samen met de dienst Welzijn en Gelijke Kansen, dienst Werk, dienst Maatschappelijke Activering en met alle diensten van Stad Gent waar de medewerkers uiteindelijk tewerkgesteld zullen worden. We verwachten van alle

departementen een duidelijk engagement om deze doelstellingen te realiseren. Een belangrijke tool hiervoor is dit strategisch kader.

De concrete acties uit de HR-beleidsnota inzake diversiteit en inclusie werden in dit strategisch kader hernomen of verder geconcretiseerd.

## 6. Algemene principes

### 6.1. Kruispuntdenken als kader

Stad Gent benadert het diversiteits- en inclusiebeleid vanuit het kruispuntdenken<sup>8</sup>:

Kruispuntdenken (of intersectioneel denken) is een onmisbaar kader voor iedereen die strijdt tegen verschillende vormen van uitsluiting en onderdrukking, die gelijktijdig op elkaar inwerken.

Het gaat over daar waar kwetsbaarheden elkaar kruisen en waar privileges relatief lijken in vergelijking met hetzelfde privilege bij iemand anders. Kruispuntdenken is een benadering die focust op deze samenloop van verschillende vormen van discriminatie. Op basis van verschillende achtergrondkenmerken en referentiekaders, is er mogelijks sprake van meervoudige discriminatie waardoor het nog moeilijker wordt om toegang te krijgen tot verschillende levensdomeinen zoals huisvesting, hoger onderwijs, de arbeidsmarkt, ...

Bijvoorbeeld:

“Wat ben ik met mijn diploma hoger onderwijs, als ik omwille van mijn handicap minder kans maak om voor een sollicitatiegesprek uitgenodigd te worden?”

“Als meisje met een hoofddoek is mijn kwetsbaarheid meer dan de som van iedere kwetsbaarheid als vrouw en als moslima.”

Iedereen heeft een gelaagde identiteit met verschillende deelidentiteiten. Kruispuntdenken leert ons kijken naar hoe die verschillende dimensies op elkaar inspelen en helpt ons om binnen een bepaalde doelgroep acties te formuleren voor subgroepen met een (nog) hoger risico op uitsluiting.

Stad Gent streeft ernaar om een toegankelijke organisatie te zijn, wat niet betekent dat de kwaliteit van haar dienstverlening in het gedrang komt. Werken aan een betere toegankelijkheid voor specifieke doelgroepen, komt ook andere doelgroepen ten goede die met vergelijkbare drempels geconfronteerd worden, zoals kortgeschoolde personen.

Een aantal concrete voorbeelden:

Hoe hoger in de organisatie, hoe lager het aandeel mensen met een (arbeids)beperking en/of buitenlandse herkomst. Als werkgever willen we een beleid ontwikkelen dat deze specifieke doelgroepen aantrekt, voorbereidt op de selectieprocedure bij Stad Gent, behoudt en hen de kans geeft om intern van job te veranderen of door te groeien.

Stad Gent wil bijkomende inspanningen leveren om hoogopgeleide vrouwen met een buitenlandse herkomst aan te trekken voor functies op A- en B-niveau bij Stad Gent.

<sup>8</sup> <https://www.uitdemarge.be/kruispuntdenken/>

## 6.2. Universal design

We benaderen het diversiteitsbeleid vanuit het principe van ‘universal design’:

Universal design is een ontwerpbenadering, waarbij we bestaande en nieuwe ruimtes herdenken, zodat iedereen, ongeacht zijn (toekomstige) kenmerken of (arbeids)beperking, zich goed kan voelen op de werkvloer. Het gaat om het streven naar een werkomgeving die toelaat om iedereen autonoom en op voet van gelijkheid te laten functioneren. We willen dit vormgeven in co-creatie: voor en door medewerkers behorend tot de ondervertegenwoordigde doelgroepen. Op deze manier willen we in de praktijk werk maken van welzijn op het werk.

Zo wensen de dienst Welzijn en Gelijke Kansen, het departement FM, IDPBW en het departement HR samen te onderzoeken of en hoe rolstoeltoegankelijk en genderinclusief sanitair voor het personeel mogelijk is.

Een ander concreet voorbeeld is de inrichting van multifunctionele en prikkelarme ruimtes op locaties waar medewerkers tijdens hun pauze terecht kunnen om de stilte op te zoeken of te bezinnen. Ook dit concept wensen we vanuit de stad verder te onderzoeken.

We willen werken aan instroom en retentie van diverse medewerkers door preventief te werken aan een betere toegankelijkheid op de werkvloer voor personen uit de LGBTQIA+ gemeenschap, personen met een (arbeids)beperking of personen met een buitenlandse herkomst. Door aandacht te hebben voor de toegankelijkheid van specifieke doelgroepen, vergroten we de toegankelijkheid en het welbevinden van iedere medewerker, los van haar/zijn/hun achtergrond.

## 7. Scope

Het strategisch kader diversiteit en inclusie op de werkvloer heeft als doelgroep de sollicitanten en de eigen medewerkers binnen Stad Gent. Zoals eerder vermeld in paragraaf 3, zullen we de focus leggen op een aantal specifieke speerpunten.

Om de acties uit het strategisch kader goed tot uitvoering te brengen, is het noodzakelijk om ook de grenzen ervan te bepalen.

Zoals eerder vermeld, is diversiteit een breed gedragen verantwoordelijkheid binnen onze organisatie en vergt deze het **reële engagement van alle departementen/entiteiten**. De acties zijn grotendeels HR-gerelateerd, maar de succesvolle implementatie ervan ligt voor een belangrijk deel in handen van de collega's binnen ieder departement, gaande van het departementshoofd en het directieteam tot de rechtstreeks leidinggevende en de teamcollega's.

HR-domeinen, die rechtstreeks gelinkt zijn, zijn alvast: **rekrutering en selectie**, **loopbaanbeleid** (interne mobiliteit) en **loopbaanontwikkeling** (vorming), **leiderschapsontwikkeling** (diversiteitscompetenties en rolmodellen) en **re-integratie** van personen met een arbeids(handicap) of chronische ziekte.

Vanuit HR willen we ook werk maken van een **retentiebeleid**, waarbij we op regelmatige basis het welzijn van medewerkers willen bevragen. Het is de bedoeling om op basis van deze bevraging via concrete acties mogelijke pijnpunten aan te pakken. In dit kader willen we nauw samenwerken met de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk zodat we de betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers op systematische wijze kunnen nagaan.

Tot slot vinden we het ook belangrijk om de redenen van **uitstroom** te monitoren. We hebben hierbij extra aandacht voor de uitstroom van specifieke doelgroepen. De feedback die we tijdens exitgesprekken bekomen, willen we gebruiken om sneller in te spelen op de drempels die binnen de organisatie ervaren worden. Een verhoogde uitstroom kan onder andere wijzen op een probleem in organisatiecultuur<sup>9</sup>:

*De Nederlandse overheid liet de uitstroom van personen met een buitenlandse herkomst onderzoeken. Aanleiding was de vaststelling dat hoewel de instroom van personen met een buitenlandse herkomst relatief hoog lag, hun aandeel in het personeelsbestand niet zo sterk toenam, omdat veel van hen ook relatief snel weer uitstroomden. Dit onderzoek schoof onder meer naar voor dat (de openheid van) het organisatieklimaat en een gebrek aan wederzijds begrip en steun van leidinggevenden, belangrijke voorspellers zijn van het vertrek van personen met een buitenlandse herkomst.<sup>10</sup>*

<sup>9</sup><https://overheid.vlaanderen.be/sites/bz.vlaanderen.be/files/documenten/personeel/diversiteit/Benchmarking%20interne%20diversiteitsbeleid%20Vlaamse%20overheid.pdf>

<sup>10</sup>[https://www.aofondsrijk.nl/fileadmin/ao\\_data/Middelen/Onderzoeken/Onderzoek\\_uitstroomredenen.pdf](https://www.aofondsrijk.nl/fileadmin/ao_data/Middelen/Onderzoeken/Onderzoek_uitstroomredenen.pdf)

Het Stedelijk Onderwijs Gent is een belangrijke gesprekspartner en willen we ondersteunen bij de opmaak van hun eigen actieplan diversiteit en inclusie. De specifieke acties zullen door hen op maat en met de voor hen beschikbare tools/mogelijkheden verder uitgewerkt worden.

Acties in het kader van het algemeen diversiteitsbeleid zoals meertaligheid aan de balie, methodische benadering diversiteitsconsulenten naar de cliënt/de burger, initiatieven om (het risico op) armoede te bestrijden of diversiteitsacties bij pedagogische begeleiding door scholen naar ouders, zitten niet in de scope van dit plan. Deze acties worden vanuit andere diensten opgevolgd. We lijsten een aantal voorbeelden op:

- De dienst Welzijn en Gelijke Kansen van Stad Gent stelde een **engagementsverklaring en actieplan inzake taalbeleid**<sup>11</sup> op, waarin reeds de link gelegd wordt naar Stad Gent als werkgever. In dit actieplan geven we aandacht aan de taaldiversiteit bij de selectie van medewerkers en de ondersteuning van anderstalige medewerkers op de werkvloer.
- De dienst Welzijn en Gelijke Kansen stelde ook een **charter en een actieplan toegankelijkheid**<sup>12</sup> op met inspiratie voor de stad als werkgever wat betreft toegankelijke infrastructuur en communicatie bij selectie en indiensttreding.
- Stad Gent zal, eveneens onder regie van de dienst Welzijn en Gelijke Kansen, bovendien een nieuw **anti-discriminatieplan** opstellen, wat een groot aantal raakvlakken heeft met het strategisch kader diversiteit en inclusie op de werkvloer. We zien dit als een opportuniteit om nauw samen te werken en elkaars expertise en netwerk uit te wisselen.
- Ook de dienst Werk van Stad Gent werkt een **actieplan diversiteit uit ter ondersteuning van externe Gentse werkgevers**. Ook in dit kader willen we nauw met elkaar samenwerken en uitwisselen.

Tot slot, vinden we het belangrijk om een goed zicht te krijgen op alle medewerkers die binnen Groep Gent actief bezig zijn rond diversiteit en inclusie. Door elkaars kennis, netwerk en expertise te delen, versterken we elkaars acties en werking.

<sup>11</sup> <https://stad.gent/nl/burgerzaken/migratie-integratie/anti-discriminatie-inclusie-en-toegankelijkheid/taalbeleid>

<sup>12</sup> <https://stad.gent/nl/samenleven-welzijn-gezondheid/welzijn/op-weg-naar-een-toegankelijke-stad>

## 8. De weg ernaartoe

Diversiteit is een breed gedragen verantwoordelijkheid binnen onze organisatie en vergt het reële engagement van alle entiteiten/departementen<sup>13</sup>.

Omdat we een diverse en inclusieve werkvloer binnen alle departementen vooropstellen en om de verschillende noden die bij doelgroepen leven te capteren, werden verschillende momenten van dialoog en uitwisseling georganiseerd, met zowel interne als externe partners. Omwille van de coronacrisis hebben we de uitwisseling op voornamelijk digitale wijze moeten organiseren. Andere methodieken werden gebruikt om zo goed mogelijk de input van onze partners en stakeholders te verzamelen.

### 8.1. Evaluatie en aandachtspunten van het diversiteitsactieplan 2017-2020

Het is zinvol om terug te kijken op de voorbije vier jaar en de inspanningen te benoemen die geleverd zijn geweest. In dit kader werd een evaluatierapport opgesteld op basis van de acties uit het vorige actieplan 2017-2020. Afgeronde en verder te zetten acties kregen ook in dit strategisch kader opnieuw een plek, net zoals bepaalde acties die nog niet konden worden opgestart of verdere analyse vereisen.

**Brede aandachtspunten** die we op basis van deze evaluatie meenemen, zijn de volgende:

- We streven naar meer coherentie tussen acties (concreet voorbeeld: het heeft geen zin om specifieke doelgroepen aan te trekken, als er nog geen kader werd uitgewerkt om hen warm en kwaliteitsvol te onthalen en te ondersteunen).
- We hebben nood aan een accurate nulmeting, waardoor het mogelijk wordt om regelmatig tussentijds te meten en te evalueren. In dit kader dienen we voor iedere actie kwantitatieve indicatoren te formuleren.
- Bij evaluatie en rapportage dienen we ook na te gaan hoe kwalitatief de genomen acties zijn. In dit kader dienen we ook kwalitatieve indicatoren te formuleren.
- We nemen tot slot ook de opmerking mee om bij de opmaak van het strategisch kader actief een beroep te doen op de expertise van Unia, naast de inhoudelijke input van interne en externe deskundigen, het maatschappelijk middenveld, adviesraden, klankbordgroepen,...

**Concrete aandachtspunten:**

- We slagen er onvoldoende in om hoogopgeleide personen met een buitenlandse herkomst op A- en B-niveau aan te werven.
- We slagen er te weinig in om personen behorend tot de doelgroepen te laten doorstromen (horizontaal en verticaal), ondanks de opgedane werkervaring tijdens een BIS-tewerkstelling, een tewerkstelling van bepaalde duur,...

<sup>13</sup> Uit het Strategisch Meerjarenplan 2020 – 2025.

- De jurysamenstelling is bij selectieprocedures nog onvoldoende divers, waardoor onbedoelde vooroordelen ('unconscious bias') meespelen in de uiteindelijke keuze van de meest geschikte kandidaat.
- Adverse impact blijft een aandachtspunt bij selectieproeven.
- Een beperkte kennis van de Nederlandse taal vormt een belangrijke drempel om te slagen voor de selectieprocedures bij Stad Gent: binnen de stadscontext (contact met de burger) is Nederlands spreken (en schrijven) vaak een belangrijke vereiste.
- Er ontbreekt nog te weinig een algemeen kader voor het onthaal van personen met een (arbeids)beperking (bv. rond integratieprotocollen) of met een buitenlandse herkomst (bv. rond studentenjobs of trajecten om intern te kunnen doorstromen naar andere/hogere functies).
- Er is nog te weinig persoonlijk contact met de doelgroepen zelf via netwerking met het maatschappelijk middenveld, zelforganisaties, instellingen voor hoger onderwijs, diaspora, privébedrijven ...

**Goede praktijken** die we ook in de komende 5 jaar wensen verder te zetten en/of nog te verbeteren:

- Aantrekken van divers talent:
  - Diversiteit zichtbaar maken in ons communicatiemateriaal (affiches, video's ...)
  - Job- en wijkbeurzen
  - Diversiteitsdisclaimer in elke vacature
  - Toegankelijke functiebeschrijving
  - Verspreiding van vacatures via doelgroepspecifieke kanalen en netwerking
- Toegankelijke selectieprocedures
  - CV-screening gebeurt op basis van diploma of werkervaring. Sollicitanten die aan de deelnemingsvoorwaarden voldoen, worden uitgenodigd voor de selectieprocedure. Stad Gent kiest er nu al bewust voor om geen preselectie te doen, enkel en alleen op basis van CV en motivatiebrief.
  - Computergestuurde testen zijn adviserend en niet eliminerend. Er wordt gewerkt met abstracte redeneerproeven in plaats van verbale redeneerproeven.
  - Stad Gent doet onderzoek naar testen die adverse impact<sup>14</sup> maximaal uitsluiten.
  - Eerste proef:
    - Ofwel een anonieme schriftelijke proef
    - Ofwel een kort mondeling gedeelte voor sociale profielen
    - Ofwel een praktische proef met instructies en beeldmateriaal
  - Mondelinge proef:
    - Kandidaten krijgen dezelfde vragen.
    - Competentiescore gebeurt op basis van een verbeterleutel.
- Voor indiensttreding:
  - Ondertekenen van een anti-discriminatieverklaring als voorwaarde bij aanwerving.

<sup>14</sup> We spreken van adverse impact wanneer de gelijke behandeling van kandidaten in een selectieprocedure toch leidt tot een differentieel verschil tussen resultaten van minderheids- en meerderheidsgroepen. Stad Gent heeft al verschillende onderzoeken naar adverse impact gedaan, in samenwerking met UGent. Een aantal selectietesten werd aangepast op basis van de resultaten van deze onderzoeken.

- Onthaal:
  - Eerste onthaalmoment gebeurt persoonlijk met een dossierbeheerder van de dienst Personeelsbeheer. Volgens Stad Gent kunnen we dit nog beter doen, bijvoorbeeld door een warm en persoonlijk onthaal door diensthoofd en team, coaching op de werkvloer rond gelijkwaardigheid ...
  - Alle nieuwe medewerkers krijgen een (digitale) onthaalvorming.
- Positieve acties:
  - Afgeschermd selectieprocedures voor personen met een (arbeids)beperking.
  - BIS-tewerkstelling als springplank naar reguliere tewerkstelling.
  - Mentoringtrajecten in samenwerking met Duo for a Job en andere partners. In 2020 werd het mentoringprogramma van het Minderhedenforum helaas stopgezet. We onderzoeken of en in welke mate we de mentoringtrajecten verder concreet vorm kunnen geven.
  - Sensibiliseringsacties, in samenwerking met de dienst Welzijn en Gelijke Kansen.

## 8.2. Input werkgroep Diversiteit

- De leden van de werkgroep Diversiteit van de Stad Gent komen uit de diverse expertisegebieden uit de organisatie:
  - Departement Ouderenzorg;
  - Departement Sociale Dienstverlening;
  - Departement Stedelijke Ontwikkeling / dienst Werk;
  - Stedelijk Onderwijs Gent;
  - Dienst Welzijn en Gelijke Kansen;
  - Bedrijfsvoering – Interne Preventiedienst;
  - Departement HR (dienst HR Partners en Projecten, dienst Selectie en Mobiele Ploeg, dienst Talent en Ontwikkeling...);
  - Externe experts worden ad hoc uitgenodigd.

De precieze rol en het mandaat van de werkgroep Diversiteit worden toegelicht in paragraaf 11 'Opvolging en bijsturing'. In het kader van dit meerjarenplan streven we naar een actieve vertegenwoordiging van alle departementen/entiteiten binnen de Stad Gent.

## 8.3. Input externe deskundigen

Andere gesprekspartners werden eveneens betrokken of geconsulteerd bij de opmaak van dit strategisch kader:

- de stedelijke adviesraden AD REM (stedelijke adviesraad voor etnisch-culturele minderheden) en SAPH (stedelijke adviesraad voor personen met een handicap),...
- Werkgroep Dekoloniseringstraject
- de klankbordgroep voor personen met een beperking
- doelgroepverenigingen
- middenveldorganisaties als IN-Gent, Çavaria, GRIP vzw, Minderhedenforum
- andere besturen en netwerken (Vlaamse Overheid, lokale besturen zoals Stad Antwerpen,...)
- universiteiten en hogescholen
- onderzoeks- en kenniscentra
- Unia

Het is de bedoeling om op regelmatige basis contact te houden met deze groep van externe deskundigen.

## 8.4. Gedragenheid management en beleid

Tijdens de opmaak van het strategisch kader diversiteit en inclusie werd ook overleg gepleegd met het HR-directieteam, het managementteam, het kabinet van de Schepen van Personeel en de stuurgroep diversiteit.

## 8.5. Gedragenheid vakbonden

Voor de goedkeuring door de gemeenteraad werd het strategisch kader besproken op het vakbondsoverleg van 20/10/2020. In de toekomstige uitvoering van dit strategisch kader zien we eveneens een belangrijke en adviserende rol weggelegd voor de vakbonden. We verwijzen in dit kader naar het reeds eerder afgesproken protocol<sup>15</sup> met de verschillende vakorganisaties. Dit protocol bevestigt dat het bestuur en de representatieve vakorganisaties verder werk zullen maken van het positieve personeelsbeleid met in het bijzonder aandacht voor de coördinerende en voorbeeldrol inzake diversiteit en inclusie voor groep Gent.

<sup>15</sup> Zie hiervoor bijlage 5 van de Beleidsnota HR 2020-2025.

## 9. Doelgroepen

Men kan de diversiteit in het personeelsbestand niet duurzaam verhogen zolang de ganse organisatie niet doordrongen is door inclusief handelen en diversiteit niet als meerwaarde uitgedragen wordt, door alle leidinggevenden, op alle niveaus. Leidinggevenden vervullen met andere woorden een sleutelrol in dit verhaal.

We benaderen diversiteit vanuit een inclusief perspectief. Toch kiezen we tegelijkertijd voor streefcijfers<sup>16</sup> voor welbepaalde doelgroepen, omdat een aantal doelgroepen nog steeds significant minder aan het werk zijn bij Stad Gent.

### 9.1. Teams en leidinggevenden

Structurele ondersteuning van welbepaalde doelgroepen gaat hand in hand met structurele ondersteuning van teams en leidinggevenden. Een aandachtspunt hierbij is dat leidinggevenden en teams ruimte en tijd krijgen om actief rond diversiteit te werken. We hebben hierbij ook expliciet aandacht voor leidinggevenden op middenkader niveau.

Daarnaast vervullen de HR-partners een belangrijke brugfunctie met ieder departement. Zodoende is het belangrijk om hen goed te informeren over de maatregelen en acties die tot dit plan behoren.

Doelstelling:

We streven naar sociale cohesie en verbondenheid op basis van gelijknissen en waar verschillen mogen bestaan.

*In sameness we connect, in differences we grow. (Virginia Satir)*

We onderzoeken welke tools en bijkomende ondersteuning leidinggevenden en medewerkers nodig hebben om een inclusieve teamcultuur te creëren (bijvoorbeeld intervisiemomenten, teamcoaching, leiderschapontwikkeling, quick scans en vragenlijsten die inclusief klimaat meten, diversiteitsthema's inzetten tijdens teambuildings, vormings- en ondersteuningstrajecten,...). We doen daarvoor een beroep op interne en externe experts/ervaringsdeskundigen, middenveldorganisaties en wetenschappelijke onderzoeksinstituten.

We willen ook de instroom en doorstroom van leidinggevenden bekijken. Stad Gent onderzoekt hoe diversiteit en inclusie onder leidinggevenden verhoogd kan worden, zodat **ook de leidinggevenden een weerspiegeling van de samenleving worden**, op basis van geaardheid, gender, leeftijd, buitenlandse herkomst, (arbeids)beperking,... Een correcte afspiegeling zou veel verschil kunnen maken in het creëren van openheid rond diversiteit en inclusie bij het volledige personeelsbestand van leidinggevenden.

De **teamedewerkers** bij wie iemand nieuw terechtkomt, zijn **ook een doelgroep** om inclusie in de praktijk waar te maken.

<sup>16</sup> Cf. bijlage 1: Voor een goed begrip

## 9.2. Personen met een (arbeids)beperking of chronische ziekte<sup>17</sup>

Volgens het besluit van de Vlaamse regering (BVR) van 18 juli 2008 betreffende de professionele integratie van personen met een arbeidshandicap (art. 3) zijn personen met een indicatie van arbeidshandicap:

- 1° personen met een handicap, erkend door het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap. (VAPH);
- 2° personen die gewezen leerling zijn van het buitengewoon onderwijs en die hoogstens een getuigschrift of diploma behaald hebben in het buitengewoon onderwijs;
- 3° personen die op basis van hun handicap in aanmerking komen voor een inkomensvervangende tegemoetkoming of integratietegemoetkoming, verstrekt aan personen met een handicap op basis van de wet van 27 februari 1987 houdende tegemoetkomingen aan personen met een handicap;
- 4° personen die in het bezit zijn van een afschrift van een definitief geworden gerechtelijke beslissing of van een attest van een bevoegde federale instelling waaruit een blijvende graad van arbeidsongeschiktheid blijkt;
- 5° personen die recht geven op bijkomende kinderbijslag of personen die recht hebben op een verhoogde kinderbijslag voor hun kind of kinderen ten laste als ouder met een handicap; 6° personen die een invaliditeitsuitkering ontvangen op basis van het koninklijk besluit van 3 juli 1996 tot uitvoering van de wet betreffende de verplichte verzekering voor geneeskundige verzorging en uitkeringen, gecoördineerd op 14 juli 1994;
- 7° personen met een attest van een door de VDAB erkende dienst of arts.

In dit strategisch kader kiezen we ervoor om systematisch de term (arbeids)beperking te gebruiken. We willen hierbij opmerken dat we de term (arbeids)handicap niet negeren. We zijn er ons namelijk van bewust dat het niet benoemen van de handicap de indruk kan wekken dat we de handicap niet voldoende ernstig nemen. In de praktijk stellen we vast dat de term (arbeids)handicap nog vaak gebruikt wordt door officiële instanties zoals het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap.

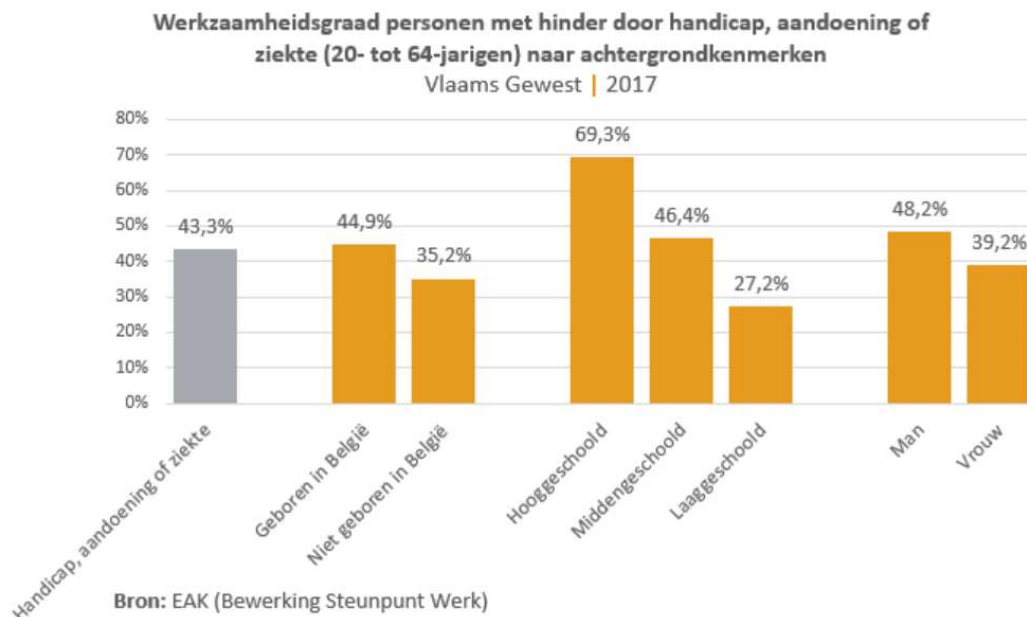
Het gaat in ieder geval om personen die omwille van externe factoren (vb. de mentaliteit of ontoegankelijkheid van de omgeving) worden uitgesloten van de volwaardige deelname aan onze samenleving. Wanneer met andere woorden de obstakels in de samenleving worden weggewerkt, kunnen personen met een (arbeids)beperking een eigen leven ontplooien. Dit maakt het mogelijk voor hen om hun talenten en competenties ten volle in te zetten. Tot slot, zien we hun (arbeids)beperking ook als een verrijking van de eigen zienswijze om zo tot creatievere en meer innovatieve oplossingen te komen.

Als we kijken naar de cijfers in Vlaanderen, stelde het Steunpunt Werk van de Vlaamse Overheid vast dat in 2017 587.123 personen (ongeveer 15%) tussen 20 en 64 jaar, die in het Vlaams Gewest wonen, hinder ervaren door een handicap, aandoening of ziekte op het werk of daarbuiten.<sup>18</sup> Deze groep vindt erg moeilijk aansluiting met de arbeidsmarkt.

<sup>17</sup> In het vervolg van de tekst gebruiken we de afkorting PMAB om deze doelgroep te benoemen.

<sup>18</sup> <https://www.steunpuntwerk.be/node/3869>

In de onderstaande tabel is af te lezen dat in 2017 43,3% van deze groep effectief aan het werk was. Het algemene beeld van de werkzaamheidsgraad wordt verfijnd door een opdeling naar geboorteland, opleidingsniveau en geslacht.



Er zijn grote onderlinge verschillen in werkzaamheidsgraad naargelang deze achtergrondkenmerken. Zo hebben personen met een handicap, geboren buiten België, een beduidend lagere werkzaamheidsgraad (35,2%) dan personen geboren in België (44,9%). De opdeling naar opleidingsniveau toont aan dat slechts ongeveer een op de vier (27,2%) kortgeschoolden met hinder door handicap, aandoening of ziekte aan het werk is, tegenover bijna een op de twee (46,4%) middengespoolden en zeven op de tien (69,3%) hooggeschoolden. Ook vrouwen (39,2%) hebben een duidelijk lagere werkzaamheidsgraad dan mannen (48,2%). Als we kijken naar het personeelsbestand binnen Stad Gent, komen we aan een aandeel van 2,16% medewerkers met een (arbeids)beperking, ongeacht of zij nu deeltijds of voltijds tewerkgesteld zijn.

Doelstelling:

Stad Gent gaat voluit voor gelijke kansen en ziet personen met een (arbeids)beperking (PMAB) als een belangrijke talentpool. Wij willen hen aantrekken om mee werk te maken van een kwaliteitsvolle dienstverlening voor de Gentse burgers. Voor mensen met een (arbeids)beperking of chronische ziekte streven we naar een aandeel van minstens 2 procent binnen onze organisatie, uitgedrukt in aantal VTE. We gaan het engagement aan om het beleid rond PMAB structureel uit te werken en te verankeren in een helder kader zodat PMAB actief betrokken en gewaardeerd worden op de werkvloer. We onderzoeken ook het aandeel PMAB binnen ieder departement. In overleg met ieder departement bekijken we welke acties noodzakelijk zijn om de vertegenwoordiging en/of het welbevinden van PMAB te verhogen.

### 9.3. Aandacht voor het thema LGBTQIA+ en gender

Stad Gent heeft aandacht voor de kenmerken, die deel uitmaken van de identiteit van medewerkers. Het samengaan van die specifieke kenmerken en een onaangepaste omgeving kan een negatieve invloed hebben op de kansen en het welbevinden van medewerkers op de werkvloer.

Stad Gent formuleert specifieke acties opdat elke medewerker de eigen seksuele oriëntatie en genderidentiteit kan beleven zoals hij/zij/die wilt. Stad Gent voert een beleid met aandacht voor de diversiteit aan genderbeleving: non-binair, travestie, transgender personen,... en neemt initiatieven om de binaire man/vrouw opdeling te doorbreken.

Doelstelling:

We werken actief aan het verhogen van het welzijn van de LGBTQIA+-gemeenschap<sup>19</sup> bij Stad Gent en willen dit graag meten via een anonieme bevraging. We hebben hierbij bijkomend aandacht voor positieve beeldvorming en een veilige werkomgeving. We voeren concrete acties uit, gericht op gendermainstreaming, genderidentiteit, genderexpressie en seksuele geaardheid op de werkvloer. We doen daarvoor een beroep op interne en externe experts/ervaringsdeskundigen, middenveldorganisaties en wetenschappelijke onderzoeksinstituten.

Stad Gent treedt streng op tegen elke vorm van LGBTQIA+ fobie. We werken hiervoor samen met de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk. We zien erop toe dat de privacy van een persoon die melding doet, gewaarborgd wordt.

### 9.4. Blijvende aandacht om de gelijkheid van vrouwen en mannen te beschermen en te bevorderen.

Ook al doet Stad Gent het goed wat betreft de man-vrouw verdeling, en dit op alle niveaus binnen de organisatie, we blijven streven naar het verankeren van de gelijkheid van vrouwen en mannen als een vanzelfsprekendheid in onze organisatie en dit zowel in de mentaliteit als in het handelen.

We hebben blijvende aandacht voor gelijke rechten voor vrouwen en mannen en willen dit stimuleren door het project tijdsonafhankelijk werken op te volgen en bij positieve evaluatie verder uit te rollen. We onderzoeken ook of geslacht/gender een invloed heeft op de opname van ouderschapsverlof en/of zorgkrediet. Op basis van de resultaten onderzoeken we of we medewerkers hierover nog meer dienen te sensibiliseren. We zetten onze 'Schitter voor Gent'-campagne verder, gericht op het doorbreken van stereotiepe beelden binnen bepaalde sectoren.

Stad Gent treedt streng op tegen elke vorm van grensoverschrijdend gedrag. We bekijken in welke mate we hiervoor kunnen samenwerken met de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk. We zien erop toe dat de privacy van een persoon die melding doet, gewaarborgd wordt.

<sup>19</sup> Het acroniem LGBTQIA+ wordt gebruikt om alle mensen te includeren die zich identificeren als iets anders dan heteroseksueel en/of cisgender. Cisgender zijn mannen en vrouwen die niet transgender zijn. Zij identificeren zich met het gender dat bij de geboorte werd genoteerd. Bovendien gedragen en kleden zij zich volgens de culturele normen die bij dat geboortegender (mannelijk of vrouwelijk) zouden passen.

## 9.5. Personen met een buitenlandse herkomst<sup>20</sup>

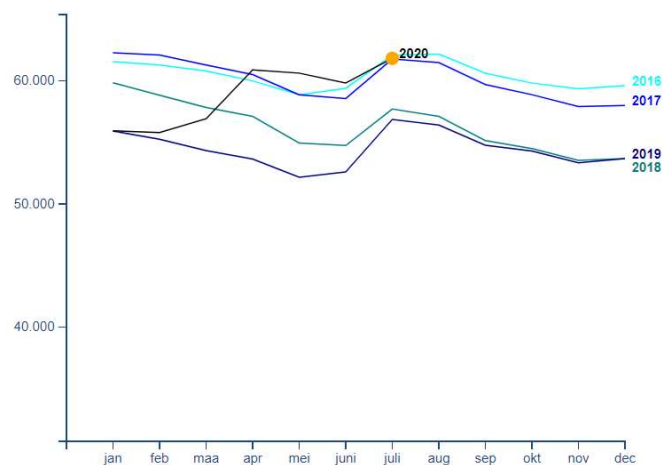
Stad Gent hanteert de definitie, zoals die ook gehanteerd wordt door de Vlaamse Overheid. De groep personen van buitenlandse herkomst omvat:

- de personen met een huidige buitenlandse nationaliteit
- de personen met een huidige Belgische nationaliteit maar met een buitenlandse geboortenationaliteit
- de personen met een Belgische geboortenationaliteit maar met minstens 1 ouder met een buitenlandse geboortenationaliteit.

Stad Gent wil alert blijven voor de **derde en opeenvolgende generaties** personen met een buitenlandse herkomst, die niet onder bovenstaande definitie vallen. Ook deze generaties ervaren sociale uitsluiting in het onderwijs, op de arbeidsmarkt,... Het probleem van achterstelling en uitsluiting moet niet alleen vandaag opgelost worden, maar heeft ook een belangrijke invloed op de jongere generaties, die momenteel op de schoolbanken zitten.

Begin 2018 woonden er in het Vlaamse Gewest ongeveer 5.120.000 personen van Belgische herkomst en iets meer dan 1.430.000 personen van buitenlandse herkomst. Het aandeel personen van buitenlandse herkomst lag daarmee in 2018 op 21,9% van de totale bevolking. In 2009 ging het om 15,3%. In Vlaanderen is ongeveer 44% van de personen van buitenlandse herkomst afkomstig van een land van binnen de Europese Unie (EU), 56% is afkomstig van een land van buiten de EU.

Eind juli 2020 telde Vlaanderen 211.075 niet-werkende werkzoekenden, waarvan 61.805 personen met een buitenlandse herkomst (29,3%)<sup>21</sup>:



Wat betreft Gent, heeft 34% van de Gentenaars een buitenlandse herkomst<sup>22</sup>.

Stad Gent bereidt zich voor op de toekomst. Zo heeft in het Vlaams Gewest een op vier kinderen onder de 6 jaar in 2018 een buitenlandse herkomst<sup>23</sup>. In Gent heeft meer dan de helft van de kinderen

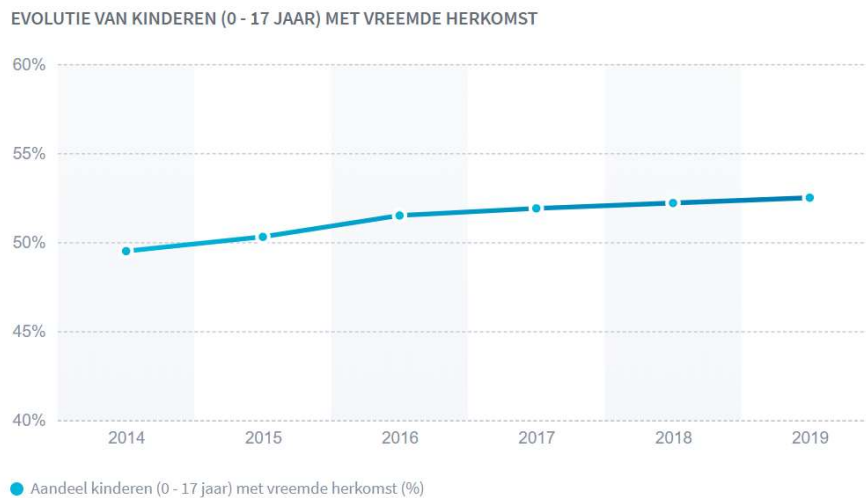
<sup>20</sup> In het vervolg van de tekst gebruiken we de afkorting PMBH om deze doelgroep te benoemen.

<sup>21</sup> [https://arvastat.vdab.be/arvastat\\_basisstatistieken\\_werkloosheid.html](https://arvastat.vdab.be/arvastat_basisstatistieken_werkloosheid.html)

<sup>22</sup> <https://hoeveelin.stad.gent/tendensen/wortels-in-migratie/>

<sup>23</sup> [https://www.statistiekvlaanderen.be/nl/bevolking-naar-herkomst-0#bij\\_kinderen\\_jonger\\_dan\\_6\\_jaar\\_bijna\\_4\\_op\\_10\\_van\\_buitenlandse\\_herkomst](https://www.statistiekvlaanderen.be/nl/bevolking-naar-herkomst-0#bij_kinderen_jonger_dan_6_jaar_bijna_4_op_10_van_buitenlandse_herkomst)

tussen 0 en 9 jaar een buitenlandse herkomst<sup>24</sup>. Deze kinderen zijn onze burgers, onze talenten en onze medewerkers van morgen.



Zoals eerder vermeld is het verhogen van de diversiteit an sich niet voldoende. Tegelijkertijd zet Stad Gent in op het aangenaam samenwerken in diverse teams. We streven ernaar dat elke medewerker zich, in alle aspecten van diens identiteit, gewaardeerd en gerespecteerd voelt. We streven naar sociale cohesie en een open feedbackcultuur tussen alle medewerkers.

Doelstelling:

We hebben als werkgever een voorbeeldfunctie en willen dat alle Gentenaars zich herkennen in onze organisatie. Daarom willen we dat ons personeelsbestand een afspiegeling is van de Gentse samenleving en streven we ernaar dat van alle nieuwe collega's die we aanwerven 30% een buitenlandse herkomst heeft. Een absolute prioriteit voor de komende legislatuur is de hogere instroom en doorstroom van personen met een buitenlandse herkomst op A en B-niveau. Daarnaast willen we ook inzetten op meer diversiteit onder leidinggevenden en dit op alle niveaus.

Als we kijken naar het totale personeelsbestand binnen de Stad Gent, zijn de cijfers als volgt<sup>25</sup>:

<sup>24</sup> <https://hoeveelin.stad.gent/tendensen/wortels-in-migratie/>

<sup>25</sup> KSZ doet diversiteitsmetingen van het stadspersoneel van Stad Gent op een geaggregeerde manier op basis van een beheersovereenkomst. KSZ doet dit ook voor de Vlaamse Overheid en andere Vlaamse steden. De gegevens die Stad Gent m.b.t. buitenlandse herkomst ontvangt, kunnen niet herleid worden tot de individuele medewerker.

	PMBH in 2016	PMBH in 2017	PMBH in 2018
Alle medewerkers	14,44%	16,28%	17,75%
Leeftijd 18-24	41,78%	37,35%	46,35%
Leeftijd 25-34	20,28%	22,51%	23,89%
Leeftijd 35-44	16,71%	19,26%	20,06%
Leeftijd 45-54	12,44%	15,72%	15,76%
Leeftijd 55+	5,91%	6,85%	6,43%
Functieniveau A	4,95%	5,19%	5,04%
Functieniveau B	8,20%	7,39%	8,41%
Functieniveau C	13,09%	14,47%	15,57%
Functieniveau D	14,60%	15,65%	18,39%
Functieniveau E	60,04%	57,76%	61,03%
Contractueel	24,02%	26,06%	27,03%
Statutair	5,66%	6,03%	6,32%
Leidinggevenden	5,38%	5,49%	5,50%
Niet leidinggevenden	15,35%	17,93%	19,51%
Mannen	19,11%	20,55%	22,92%
Vrouwen	12,36%	14,24%	15,12%

Kijken we specifiek naar de tewerkstellingscijfers van 2016 tot 2018 wat betreft PMBH op A- en B-niveau, dan zien we amper een stijging voor de functies op B-niveau en zelfs een daling voor de functies op A-niveau. Als we, tot slot, kijken naar de cijfers voor leidinggevende functies, zijn er amper 2,36% personen met een buitenlandse herkomst (exclusief personen behorend tot de EU15) vertegenwoordigd:

	A	B	C	D	E
<b>Andere landen</b>	<b>4,64%</b>	<b>5,38%</b>	<b>7,81%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
Andere landen	0,52%	0,00%	1,56%	0,00%	0,00%
EU 13	0,00%	0,63%	0,00%	0,00%	0,00%
EU 15	3,61%	2,22%	3,13%	0,00%	0,00%
Turkije en Maghreb	0,52%	2,53%	3,13%	0,00%	0,00%
<b>België</b>	<b>95,36%</b>	<b>94,62%</b>	<b>92,19%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Bij de rapportering betreffende de vertegenwoordiging van personen met een buitenlandse herkomst zullen we systematisch het onderscheid maken tussen personen met een EU15-herkomst, personen met een EU13-herkomst en personen zonder EU-herkomst. Gelet op grote verschillen in bovenstaande cijfers, onderzoekt Stad Gent of het interessant kan zijn om streefcijfers te formuleren per niveau (en eventueel per departement). We onderzoeken ook hoeveel medewerkers met een buitenlandse herkomst tewerkgesteld zijn in een functie onder hun niveau.

## 9.6. Andere doelgroepen

Er is gekozen om in eerste instantie de komende jaren te focussen op bovenstaande doelgroepen. Wat niet wil zeggen dat we ons niet bewust zijn van de uitdagingen voor andere specifieke doelgroepen. De generieke acties gericht op inclusie in dit strategisch kader, hebben betrekking op alle medewerkers en alle doelgroepen. Voor specifieke acties verwijzen we naar de respectievelijke beleidsnota's.

## 10. Kader voor mogelijke acties

Zoals eerder vermeld<sup>26</sup> is dit strategisch kader een concretisering van het luik diversiteit van de beleidsnota HR. Hiervoor ging het departement HR met verschillende belanghebbenden in gesprek om een zo volledig mogelijk zicht te krijgen op de drempels en hefbomen, waardoor Stad Gent (meer) een weerspiegeling kan worden van de Gentse samenleving. Onderstaande acties schuiven we naar voor als mogelijke acties om onze speerpunten te realiseren, nl.:

- Meer **instroom** vanuit de doelgroepen genereren, specifiek voor functies op A- en B-niveau.
- Screenen en aanpakken van de reguliere **selectieprocedures**
- Ondersteuningstraject voor **leidinggevenden en teams**
- Ondersteuningsprogramma voor **sollicitanten**
- Ondersteuningstraject voor de doelgroepen na **indiensttreding** (intensieve sollicitatietraining, taalcoaching, vorming,...)
- Inzetten op **retentie**
- Ondersteuningstraject voor **doorstroom** van de doelgroepen na indiensttreding ('Leidinggevende, iets voor mij?', analyse van mogelijke drempel, systeem van 'wissellere' om eens te proeven van een andere functie,...)

In §10.1.2 gaan we dieper in op hoe we dit meerjarenplan geconcretiseerd willen zien op maat van ieder departement. Ieder departement heeft zijn eigen realiteit, draagvlak, noden en prioriteiten, waarop het eigen actieplan diversiteit en inclusie geënt zal worden. Hierbij houden zij elk rekening met de streefcijfers, het onderstaand kader en de bovenstaande speerpunten. Tot slot, maar niet onbelangrijk, willen we ieder departement vanuit departement HR actief ondersteunen bij de opmaak en opvolging van ieder respectievelijk actieplan.

Bij de uitwerking van bepaalde acties, wensen we te onderzoeken welke mogelijke expertise we eventueel via een externe organisatie kunnen inschakelen. Mogelijke externe partners die tijdens het verzamelen van de input voor dit kader benoemd werden zijn onder andere Unia, Genderspectrum vzw, IN-Gent,...

### 10.1. Verankering in de organisatiestructuur en -cultuur

#### 10.1.1. Diversiteit en inclusie maken deel uit van ons DNA

- 1) **Stad Gent erkent de urgentie van een wijziging in de bestaande structuren en processen om diversiteit en inclusie mogelijk te maken. Dit vraagt ook om een wijziging in ons gedrag en in onze geesten. De leden van het managementteam en de directieteams van ieder departement dragen deze visie mee uit. Ieder departement formuleert in dit kader specifieke acties rond diversiteit en inclusie op de werkvloer.**
- 2) **Departement HR zorgt ervoor dat de doelgroepen zelf vertegenwoordigd zijn als stakeholders binnen het beleid. Op regelmatige basis blijven we hen betrekken bij nieuwe**

<sup>26</sup> Zie §3 Situering en aanpak

---

ontwikkelingen. Niet enkel op operationeel niveau, maar ook op strategisch en beleidsniveau.

---

3) Departement HR biedt de mogelijkheid aan personen uit de doelgroepen om elkaar te vinden in personeelsnetwerken en onderzoekt hoe ze de oprichting van deze personeelsnetwerken kan ondersteunen en faciliteren. Stad Gent erkent hiermee de positieve psychologische impact van dergelijke netwerken. Daarnaast kunnen zij vanuit hun ervaringen en expertise adviezen geven over het diversiteits- en inclusiebeleid van Stad Gent. Geïnteresseerde medewerkers krijgen de toestemming om binnen hun werktijd hieraan deel te nemen. De leidinggevenden binnen ieder departement informeren hun medewerkers over mogelijke deelname. We onderzoeken of er vanuit deze netwerken interesse is om een rol als diversiteitsambassadeur op te nemen (bv. getuigenis tijdens onthaalvorming nieuwe medewerkers). We onderzoeken ook of in dit kader een samenwerking met een externe organisatie mogelijk en opportuun is.

---

4) Iedere medewerker, leidinggevende of niet, draagt bij tot het preventief opsporen en voorkomen van risico's op discriminatie op de werkvloer. Iedere leidinggevende engageert zich om proactief discriminatie op de werkvloer aan te pakken. Iedere leidinggevende is op de hoogte van de acties om discriminatie op de werkvloer tegen te gaan. In samenwerking met IDPBW zal het departement HR hiervoor een kader uitwerken en de verschillende departementen informeren welke acties mogelijk zijn om discriminatie te vermijden.

---

5) Wanneer een medewerker op de werkvloer slachtoffer is van discriminatie en dit meldt, wordt de klacht zo snel mogelijk onderzocht<sup>27</sup>. De klachtenprocedure (gaande van melding en onderzoek tot handhaving en nazorg) is toegankelijk en helder voor iedere medewerker en voor iedere leidinggevende. De IDPBW en het netwerk van vertrouwenspersonen hebben hierin een essentiële rol en moeten hier dan ook in ondersteund worden. Indien de klacht gegrond is, handelt iedere leidinggevende onmiddellijk en daadkrachtig en heeft hij ook aandacht voor de nazorg van het slachtoffer. Bij gebrek aan vertrouwen in de leidinggevende, is het helder voor het slachtoffer bij wie men terecht kan voor melding en nazorg.

---

### 10.1.2. Opmaak van actieplannen per departement

---

6) Alle departementen/entiteiten zijn eigenaar van het diversiteits- en inclusiebeleid binnen hun departement. Zij dragen bij tot de instroom, doorstroom en retentie van divers talent. Ieder departement stelt hiervoor een actieplan diversiteit en inclusie op en baseert zich hiervoor op de eigen noden en prioriteiten, de speerpunten<sup>28</sup> en mogelijke acties opgenomen in dit strategisch kader. Hierin worden diversiteitsacties op maat van ieder departement opgenomen met concrete informatie over de motivatie, de te bereiken doelstellingen en de te verwachten resultaten op basis van kwantitatieve en kwalitatieve

---

<sup>27</sup> In het kader van het project integriteit is departement HR bezig met de oprichting van een integriteitscomité dat onderzoek doet of klachten gegrond zijn.

<sup>28</sup> Zie §4 Waarom zetten we in op diversiteit en inclusie?

---

indicatoren<sup>29</sup>. Bij de opmaak ervan kunnen zij rekenen op input van de HR-diversiteitscel en eventueel van externe deskundigen. Het actieplan op niveau van het departement vormt het basisdocument voor de jaarlijkse meting en evaluatie van de voortgang ervan. De monitoring gebeurt door het departement zelf, het departement HR en de Stuurgroep Diversiteit<sup>30</sup>.

---

- 7) Om tegemoet te komen aan de vraag van departementen naar concrete acties en maatregelen die ze kunnen voeren in het kader van hun diversiteitsbeleid, stelt het departement HR dit strategisch kader diversiteit en inclusie op de werkvloer ter beschikking als een niet exhaustieve lijst met het mogelijk aanbod aan acties/projecten waar zij concreet mee aan de slag kunnen (opleidingsaanbod, ondersteunende teamtrajecten, sensibiliseringsacties, structurele maatregelen, instroommaatregelen,...).
  - 8) De HR-diversiteitscel heeft partners nodig die het overkoepelende diversiteitsbeleid vertalen op het departementsniveau. Hiervoor werkt ze samen met de HR-partners en de werk- en stuurgroep diversiteit. Stad Gent vraagt ieder departement om een aanspreekpunt diversiteit aan te duiden, die de rol en het mandaat krijgt om de voortgang van het actieplan op departementsniveau op te volgen en terug te koppelen. Bij de uitvoering en de opvolging ervan kunnen zij rekenen op de ondersteuning door de HR-diversiteitscel.
- 

## 10.2. Wegwerken van drempels bij instroom, acties die doorstroom stimuleren en retentie bevorderen

---

- 9) Het profiel, de houding en de rol van de selectieverantwoordelijke als 'gatekeeper'<sup>31</sup> heeft een cruciale invloed op hoe de werving en selectie verloopt. Vaak zijn 'gatekeepers' zich bewust van de rol die zij te spelen hebben in het doorduwen van een diversiteits- en inclusiebeleid in de organisatie. Vanuit het management worden gatekeepers hier nog actiever in ondersteund. Is men zich bewust van de aanwezigheid van drempels voor bepaalde doelgroepen? Nemen de 'gatekeepers' specifieke maatregelen voor kandidaten uit doelgroepen? Werden de procedures toegankelijker gemaakt in het kader van een diversiteitsbeleid? We onderzoeken welke vormingsbehoeften er nog leven en in welke mate hiervoor een structureel aanbod kan gecreëerd worden.
  - 10) Departement HR kan een beroep doen op externe partners die informatie, opleiding en begeleiding bieden aan werkgevers inzake diversiteit op de werkvloer. Als werkgever zet Stad Gent, naast instroom, ook in op het behoud van de diversiteit aan medewerkers.
- 

<sup>29</sup> Doelstellingen worden vaak te vaag en vrijblijvend geformuleerd als wensen, intenties, of goede voornemens. Om acties succesvol uit te voeren, worden de acties per departement SMART geformuleerd: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden.

<sup>30</sup> Zie §11.1 Stuurgroep Diversiteit

<sup>31</sup> Dit zijn personen die verantwoordelijk zijn voor het wervings- en selectiegebeuren en die daardoor de toegang voor werkzoekenden tot de organisatie mee bepalen.

- 
- 11) Departement HR toetst het diversiteits- en inclusiebeleid af met ervaringsdeskundigen, adviesraden en partners van Groep Gent. In dit kader herdenken we de samenstelling van de werkgroep zodat ook de doelgroepen zelf structureel vertegenwoordigd zijn en inspraak hebben.
- 
- 12) Departement HR laat haar selectieprocedures door de doelgroepen zelf screenen. Departement HR bekijkt met verschillende partners en met een externe consultant vanuit de doelgroep (PMAB, LGBTQIA+ en PMBH) hoe ze een aantal grote procedures kunnen screenen op adverse impact.  
Na screening, past departement HR haar selectieprocedures aan, voor zover de rechtspositieregeling<sup>32</sup> van Stad Gent dit toelaat. Sommige procedures verlopen via externe selectiekantoren. Stad Gent onderzoekt in hoeverre hun werkwijze rekening houdt met diversiteit en inclusie. We bekijken ook hoe we diversiteits- en inclusiecompetenties als een kerncompetentie kunnen opnemen bij het beoordelen van sollicitanten.
- 
- 13) Eén van de structurele drempels voor instroom is de toegankelijkheid van vacatureberichten op genderneutraliteit en heldere taal. Departement HR ondersteunt leidinggevendenden binnen ieder departement om, in samenwerking met de taalcoach en/of partners-experten vanuit de doelgroepen zelf, bij iedere vacature de leesbaarheid en de genderneutraliteit te screenen. Indien bij bepaalde vacatures de kennis van het Nederlands niet of minder relevant is, vermelden we de mogelijkheid tot taallessen en -coaching op de werkvloer. We bekijken de mogelijkheden om in onze vacatureberichten sollicitanten meer info te geven over de verwachte kennis van het Nederlands en de (eventuele) mogelijkheid om on-the-job de kennis van het Nederlands te verbeteren.
- 
- 14) Vacatures vermelden steeds een weblink naar acties en maatregelen die de Stad Gent inzake diversiteit en inclusie neemt. Op de jobsite van Stad Gent wordt een apart luik rond diversiteit en inclusie opgenomen. De leidinggevendenden binnen ieder departement engageren zich om ook zelf goed op de hoogte te zijn hiervan.
- 
- 15) Departement HR zal bij de aanwerving van nieuwe medewerkers meer achtergrond geven bij de ondertekening van de anti-discriminatieclausule. Zo wordt het meer dan enkel een formaliteit, maar een expliciet aandachtspunt. Om nieuwe medewerkers warm en kwaliteitsvol te onthalen, werken we nauw samen met de Werkgroep Onboarding<sup>33</sup> binnen Stad Gent.
- 
- 16) Departement HR bekijkt op welke manier de leidinggevende nieuwe medewerkers voor de datum van indiensttreding kan uitnodigen voor een open en informeel gesprek met het team, indien de nieuwe medewerker dit zelf ziet zitten. Tijdens dit gesprek willen we openheid creëren over de verwachtingen van de medewerker (bv. op vlak van taal, werkpostaanpassingen, enz.) en voor bijkomende vragen vanuit het team.
- 

<sup>32</sup> De rechtspositieregeling is de reglementering voor de medewerkers van de Stad, het OCMW en de AGB's.

<sup>33</sup> Dit is een werkgroep, getrokken door departement HR die werkt rond het kwaliteitsvol onthaal van nieuwe medewerkers.

- 
- 17) Departement HR bekijkt hoe we de rol van de startbuddy structureel kunnen verankeren bij het onthaal van nieuwe medewerkers. Een startbuddy is een informeel aanspreekpunt, die de nieuwe medewerker van nabij opvolgt. Afhankelijk van de noden van de nieuwe medewerker, ontvangt de startbuddy bijkomende opleiding rond communicatie en omgangstips. Bij iedere nieuwe vacature, engageren de leidinggevendenden binnen ieder departement zich om een startbuddy te identificeren, die binnen de werktijd de nodige tijd en ondersteuning krijgt om deze rol kwalitatief te kunnen opnemen.
- 
- 18) Stad Gent slaagt er onvoldoende in om kandidaten uit de doelgroepen aan te trekken en blijft daarom ook inzetten op studentenjobs, stageplekken, alternatieve tewerkstellingsvormen. Op deze manier komen alle medewerkers ook meer met diversiteit in contact. De leidinggevendenden binnen ieder departement engageren zich om, in samenwerking met departement HR, de doelgroepen via deze weg een eerste werkervaring binnen hun departement aan te bieden. Departement HR bekijkt in dit kader ook de mogelijkheden om samen te werken met SIHO (Steunpunt Inclusief Hoger Onderwijs).
- 
- 19) Ieder departement maakt, in samenwerking met departement HR, werk van een meer diverse samenstelling van de selectiejury bij sollicitatiegesprekken (man-vrouw, met of zonder buitenlandse herkomst, met of zonder (arbeids)beperking, LGBTQIA+). Departement HR onderzoekt of een samenwerking met de expertendatabank van de Vlaamse Overheid mogelijk is.<sup>34</sup>
- 
- 20) Departement HR maakt gebruik van een diversiteitschecklist om de toegankelijkheid van interne en externe opleidingen te beoordelen, met aandacht voor het wegwerken van drempels voor specifieke doelgroepen. De leidinggevendenden binnen ieder departement stimuleren ook hun medewerkers tot het volgen van opleidingen.
- 
- 21) Departement HR verspreidt vacatures via doelgroepkanalen en -magazines. Een belangrijke voorwaarde hierbij is dat de maatregelen voor deze doelgroepen (zowel bij aanwerving en onthaal als na indiensttreding) voldoende uitgewerkt en gekend zijn.
- 
- 22) De departementen engageren zich om, in samenwerking met departement HR en in functie van knelpuntvacatures en vacatures met grote selectieprocedures (bv. administratief medewerker), deel te nemen aan VIVO- en wijkgerichte (job)beurzen in wijken waar een hoge werkloosheidsgraad bestaat. Naast het verspreiden van vacatures, wordt ook toelichting gegeven bij de bijkomende maatregelen voor bepaalde doelgroepen.
- 
- 23) Departement HR onderzoekt hoe diversiteit en inclusie ook integraal deel kunnen uitmaken van het huidig beleid rond loopbaanontwikkeling. We willen specifieke
- 

<sup>34</sup> Het doel van de expertendatabank is de zichtbaarheid bevorderen van experts uit groepen die momenteel ondervetegenwoordigd zijn op het publieke forum: vrouwen, mensen met een handicap, mensen met een andere herkomst en transgenders. Wanneer ze in de media verschijnen gaat het nog al te weinig over hun specifieke expertise. De Expertendatabank is een initiatief van de Vlaamse overheid (Agentschap Binnenlands Bestuur) en wordt beheerd door ESN - European Service Network. <https://www.expertendatabank.be/nl/voor-experten>

---

doelgroepen aansporen om hun talenten te erkennen en ten volle te ontwikkelen. Hierbij hebben we expliciet aandacht voor de duurzame tewerkstelling van BIS-stagiairs, IBO-medewerkers, medewerkers die tewerkgesteld werden via een verkorte selectieprocedure, medewerkers tewerkgesteld onder het niveau van hun studies,... De leidinggevenden binnen ieder departement engageren zich om hun medewerkers ten volle kansen te bieden door een vormingstraject op te stellen bij aanvang van de stage/indiensttreding. Departement HR bekijkt in hoeverre de samenwerkingsgesprekken aanleiding kunnen zijn om dit op systematische basis te bespreken.

---

24) Departement HR werkt nauw samen met de interne dienst voor preventie en bescherming op het Werk, specifiek met betrekking tot het welzijn van PMAB, LGBTQIA+ en PMBH. De leidinggevenden binnen ieder departement engageren zich om al hun medewerkers jaarlijks te informeren over de rol van IDPBW, bij wie zij in geval van discriminatie, pesten of seksueel ongewenst gedrag steeds terecht kunnen. Departement HR onderzoekt hoe we het netwerk van vertrouwenspersonen beter kenbaar kunnen maken voor medewerkers en hoe we dit netwerk kunnen ondersteunen wat betreft het thema diversiteit en inclusie.

---

25) Digitale vaardigheden worden alsmaar belangrijker. Sommige medewerkers missen essentiële digitale basisvaardigheden en anderen vinden het moeilijk om bij te blijven met de snel veranderende digitalisering. Digitale ongeletterdheid zorgt ervoor dat mensen minder goed kunnen functioneren op het werk. De leidinggevenden binnen ieder departement engageren zich om het project *Allemaal Digitaal* op te volgen en na te gaan welke acties voor hen interessant kunnen zijn om de digitale basisvaardigheden van al haar medewerkers te verbeteren.

---

26) Stad Gent hanteert en communiceert duidelijke richtlijnen over hoe wij omgaan met de diversiteit aan levensbeschouwingen, bv. rond gebedspauzes, keuze van feestdagen in functie van andere levensbeschouwing, Nederlands op de werkvloer tijdens uitvoering van het werk en tijdens pauzes,... Het directieteam en de leidinggevenden binnen ieder departement engageren zich om de richtlijnen hierrond breed te communiceren naar alle medewerkers.

---

### 10.3. Sensibilisering, HR-communicatie en niet-stereotiepe beeldvorming op de werkvloer

---

27) Alle acties en maatregelen inzake diversiteit en inclusie met betrekking tot het personeelsbeleid worden gebundeld op MIA, als leidraad voor alle medewerkers met vragen. De leidinggevenden binnen ieder departement informeren zich voldoende over de bestaande maatregelen, zodat zij hun teams en medewerkers actief kunnen ondersteunen en doorverwijzen. We onderzoeken hoe we leidinggevenden die de intranet-pagina's van MIA weinig tot niet gebruiken, beter kunnen bereiken.

---

28) Stad Gent is fier op zijn voorbeeldrol als werkgever en communiceert breed over het beleid en de acties inzake diversiteit en inclusie op de werkvloer. Ieder departement engageert zich om, vanuit een voorbeeldrol, good practices te delen met andere departementen. Departement HR zal dit faciliteren.

---

---

29) Stad Gent werkt, in nauw overleg met betrokken diensten binnen Stad Gent, een kalender uit met betrekking tot de jaarlijkse themadagen, om deze op regelmatige basis onder de aandacht van de departementen te plaatsen. Deze worden steeds gelinkt aan het concrete aanbod aan maatregelen voor het personeel binnen Stad Gent. De leidinggevenden binnen ieder departement engageren zich om jaarlijks minstens 2 thema's onder de aandacht van hun team te brengen (van de verwijzing naar een artikel op intranet tot deelname aan een lezing/activiteit als teambuilding). Voorbeelden zijn Vrouwendag/Mannendag, Dag tegen racisme en discriminatie, Internationale dag tegen homofobie en transfobie, Wereldvluchtelingendag, Dag voor personen met een handicap,...

---

30) Departement HR bekijkt welke teambuildingactiviteiten rond het thema diversiteit aan teams kunnen worden aangeboden (naar het voorbeeld van het concept 'anders lunchen'). Via dit aanbod kunnen teams op een informele wijze kennis maken met het thema. Daarnaast denken we na over hoe we teams kunnen stimuleren om hieraan deel te nemen (broodjeslunch, dienstvrijstelling tijdens de werkuren,...).

---

31) Stad Gent heeft bij sensibiliserings- en beeldvormingsacties voor het personeel aandacht voor kruispuntdenken. Dit houdt in dat we ook diversiteit binnen doelgroepen zien en hierrond acties ontwikkelen. Ieder departement engageert zich om de prioritaire doelgroepen binnen het eigen departement te identificeren (bv. hoogopgeleide vrouwen met een buitenlandse herkomst) en diversiteitsacties op hen af te stemmen.

---

32) Ieder departement engageert zich om, in samenwerking met de dienst Communicatie, bij alle HR-communicatie niet-stereotiep beeldmateriaal te gebruiken (zowel intern als extern, brochures, nota's, enz.).

---

## 10.4. Structurele ondersteuning van leidinggevenden en hun teams

---

33) Ieder departement ondersteunt leidinggevenden bij het coachingstraject van medewerkers (bv. bij interne spanningen). Leidinggevenden op middenkaderniveau zijn een essentiële schakel om verandering te realiseren: zij dragen de visie uit naar de medewerkers, maar ze moeten dit realiseren in de dagdagelijkse werking. Zij leggen met andere woorden de link tussen visie en praktijk. Ieder departement bekijkt hiervoor met de leidinggevende welk traject het meest aangewezen is en in welke mate ze door het departement HR hierin ondersteund kan worden. Dit kan ook van toepassing zijn op het zorgen voor doorstroom van medewerkers. Leidinggevenden zijn ook hier een belangrijke schakel. Ze kennen hun medewerkers en kunnen hun competenties goed inschatten. Ze kunnen hun medewerkers stimuleren om te solliciteren in het kader van een andere functie of bevorderingsprocedure.

---

34) Departement HR bekijkt, eventueel met externe partners, welke trajecten voor leidinggevenden kunnen opgezet worden om hun diversiteitscompetenties te versterken zodat zij de diversiteit binnen teams (beter) kunnen managen (bv. interviews, leiderschapontwikkeling, verbindend communiceren, open feedbackcultuur stimuleren,...).

---

---

35) Departement HR onderzoekt, eventueel met externe partners, welke vormingstrajecten inzake diversiteit en inclusie structureel kunnen aangeboden worden (bv. unconscious bias training,...). Hiervoor gaan we de opleidingsbehoeften per departement bevragen. We zijn ons ook bewust dat dergelijke vormingen op regelmatige basis herhaald moeten worden. We zien erop toe dat vormingen zowel door opgeleide diverse lesgevers als door ervaringsdeskundigen gegeven worden. In samenwerking met de Werkgroep Onboarding binnen het departement HR bekijken we hoe diversiteit en inclusie integraal deel kunnen uitmaken van het onthaaltraject voor nieuwe medewerkers en nieuwe leidinggevenden.

---

36) De leidinggevenden binnen ieder departement dienen streng op te treden tegen iedere vorm van directe en indirecte discriminatie, pesten en seksuele intimidatie. Departement HR onderzoekt, eventueel met externe partners, welke opleidingstrajecten en intervisies hierrond uitgewerkt kunnen worden, zodat leidinggevenden concrete handvaten hebben om op te treden. Ieder departement geeft de leidinggevenden binnen hun werktijd de kans om hieraan deel te nemen. In dit kader willen we ook nauw samenwerken met de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk zodat medewerkers ook via een andere weg melding kunnen doen.

---

## 10.5. Structurele toegankelijkheid van personen met een (arbeids)beperking of chronische ziekte

---

37) Departement HR werkt een kader uit om integratieprotocollen structureel te integreren in ons personeelsbeleid, zowel voor nieuwe als huidige medewerkers. Een integratieprotocol is een schriftelijke weergave van een gesprek tussen een medewerker met een (arbeids)beperking of chronische ziekte, de rechtstreeks leidinggevende, een HR-medewerker en een expert handicap of chronische ziekte. De afspraken in het integratieprotocol kunnen van materiële aard zijn, maar gaan ook over werkafspraken (telewerk, glijdende uren, aangepaste taakhoud, gebruik maken van een aparte ruimte in een landschapskantoor, communicatie...). Leidinggevenden zijn zich bewust dat een (arbeids)beperking of chronische ziekte kan evolueren, waardoor integratieprotocollen onderhevig zijn aan evaluatie en wijzigingen voor alle partijen (team en PMAB). De leidinggevende moet aandacht hebben voor een open feedbackcultuur, zodat de medewerker met een (arbeids)beperking in alle veiligheid het gesprek kan aangaan over wat al dan niet mogelijk is. Dit is nog een groter aandachtspunt wanneer het om een minder of niet zichtbare handicap gaat. We bekijken hoe we leidinggevenden kunnen ondersteunen om het gesprek aan te gaan, wanneer een medewerker dit zelf niet durft te doen.

---

38) Ieder departement engageert zich om bij te dragen aan de verhoogde bekendmaking van de mogelijkheid tot zelfregistratie door PMAB.

---

39) Departement HR werkt, in samenwerking met de VDAB en de dienst Welzijn en Gelijke Kansen, aan een helder kader rond de aanwending van de Vlaamse Ondersteuningspremie (VOP). De VOP compenseert de eventuele extra kosten en lagere productiviteit die de (arbeids)beperking van een medewerker met zich kan meebrengen.

---

---

40) Bij selectieprocedures biedt departement HR de mogelijkheid aan PMAB om redelijke aanpassingen vooraf aan te vragen en uit te testen. Bij interne selectieprocedures, waarbij er geen rol door het departement HR wordt opgenomen, ziet ieder departement erop toe dat zij deze mogelijkheid aanbiedt. Departement HR werkt een helder kader uit om te bepalen hoe we binnen Stad Gent redelijke aanpassingen concreet vorm kunnen geven. Door deze voorbereiding kunnen bepaalde aanpassingen beter afgestemd worden en kan de sollicitant zich op de dag van de selectieproeven volledig op de inhoud focussen.

---

41) Van zodra het kader rond redelijke aanpassingen werd uitgewerkt, engageert ieder departement zich om, in samenwerking met het departement HR, de nodige ondersteuning op maat aan te bieden aan PMAB via bijvoorbeeld het opstellen van een integratieprotocol, arbeidspostaanpassingen, tussenkomsten in aangepast woonwerkverkeer, jobcoaching, jobcrafting, het verlofstelsel deeltijdse prestaties wegens handicap,... PMAB en hun leidinggevenden worden proactief geïnformeerd over de contactpersoon bij wie zij waarvoor terecht kunnen voor vragen en administratieve ondersteuning.

---

42) Ieder departement biedt BIS-functies aan voor hoogopgeleiden met een (arbeids)beperking of chronische ziekte. Om de financiële gevolgen bij de start van een BIS-functie tot een minimum te beperken, stemt departement HR, in samenwerking met de dienst waar de BIS-medewerker stage loopt,, op voorhand af met mutualiteiten, vakbonden, VDAB en RVA. Iedere BIS-medewerker krijgt vanaf de start vorming en ondersteuning bij de sollicitatieprocedures van Stad Gent. Bij positieve evaluatie van de tewerkstellingsperiode, denken de leidinggevenden binnen ieder departement actief na over duurzame tewerkstellingsmogelijkheden (o.a. via IBO of verkorte selectieprocedure) binnen de eigen dienst/Stad Gent.

---

43) Ieder departement engageert zich om bij de invulling van bestaande (of nieuwe) vacatures na te gaan of de functie kan ingevuld worden door een persoon met een (arbeids)beperking of chronische ziekte. In dit kader evalueert ze, in overleg met de dienst Selectie, de mogelijkheid tot een afgeschermd selectieprocedure. De doelstelling is om binnen het personeelsbestand van ieder departement te streven naar een aandeel van 2% PMAB.

---

44) Departement HR stelt een talentpool op van personen met een (arbeids)beperking op A-niveau. Alle kandidaten die voor de generieke testen slagen worden hierin opgenomen (2 jaar vrijstelling) en kunnen worden uitgenodigd voor functiespecifieke vacatures bij diverse diensten van Stad Gent. Ieder departement engageert zich om, in samenwerking met departement HR, te onderzoeken of vacante functies kunnen opgenomen worden door een persoon vanuit deze talentpool.

---

45) Departement HR maakt vacatures en studentenjobs proactief kenbaar bij de instellingen voor hoger onderwijs en bij middenveldorganisaties. Stad Gent kiest ervoor om 10% van studentenjobs en schoolstages voor te behouden voor PMAB, gekoppeld aan ondersteuning en redelijke aanpassingen op maat van de student.

---

---

46) De toegankelijkheidsambtenaren, de klankbordgroep PMB<sup>35</sup> en het departement Facility Management werken nauw samen, zodat de toegankelijkheid voor PMAB bij iedere wijziging aan een gebouw gegarandeerd kan worden. Bij het opmaken van bestekken wordt de toegankelijkheid voor PMAB concreet in detail mee opgenomen. De betrokken medewerkers binnen ieder departement engageren zich om bij dergelijke bestekken ondersteuning te vragen aan de toegankelijkheidsambtenaren van de stad. Departement HR vindt het belangrijk om de toegankelijkheid voor iedere medewerker bij Stad Gent in de praktijk waar te maken en werkt hiervoor samen met de toegankelijkheidsambtenaren om het beleid in die zin te stimuleren.

---

47) Stad Gent blijft inzetten op het toegankelijker maken van Gent voor PMAB. Voor sollicitanten en medewerkers, wil departement HR de drempels bij selectie, doorstroom en tewerkstelling zoveel mogelijk wegwerken. We zetten in op redelijke aanpassingen en maken o.a. verder actief gebruik van (tolken in) de Vlaamse Gebarentaal.

---

## 10.6. Structurele toegankelijkheid van personen met een buitenlandse herkomst

---

48) Stad Gent erkent de urgentie op het vlak van representatie van medewerkers met een buitenlandse herkomst en kiest daarom resoluut voor positieve acties. Het departement HR onderzoekt welke selectieprocedures de geschiktheid van kandidaten kunnen meten op basis van een drempelwaarde, waarna iedereen die slaagt op een lijst terechtkomt die niet langer op score wordt gerangschikt. Ieder departement engageert zich om bij de gelijke geschiktheid van kandidaten, de kandidaat te kiezen met een buitenlandse herkomst totdat het vooropgestelde streefcijfer bereikt wordt. Representatie van de doelgroep heeft immers een sleutelrol om de geesten te veranderen en onbedoelde vooroordelen om te buigen.

---

49) Personen van buitenlandse herkomst die hier geboren en opgeleid zijn, ondervinden drempels die ontstaan door 'tekortkomingen' op de werkvloer zelf of in de brede samenleving, bijvoorbeeld (on)bewuste vooroordelen. Naast acties om adverse impact tegen te gaan, werkt departement HR een ondersteuningsprogramma voor sollicitanten uit dat hen beter voorbereidt op reguliere selectieprocedures bij Stad Gent. Dit ondersteuningsprogramma richt zich vooral naar personen uit de ondervertegenwoordigde doelgroepen om de jobs bij Stad Gent te leren kennen en hen te stimuleren om te kiezen voor een carrière bij Stad Gent. We hebben hierbij ook aandacht voor het zelfvertrouwen en het zelfwaardegevoel van de kandidaat-sollicitanten. Bij het niet slagen van een sollicitant, onderzoeken we op welke manier we persoonlijk en proactief feedback kunnen geven en hen zo motiveren om opnieuw te solliciteren.

---

50) Departement HR zal, in samenwerking met het hoger onderwijs in Gent, nagaan wat de uitstroom is van studenten met een buitenlandse herkomst. Op basis hiervan wordt een ambitieus streefcijfer bepaald voor PMBH op A- en B-niveau. We onderzoeken mogelijke samenwerkingen met het hoger onderwijs in andere steden (Brussel, Antwerpen,...).

---

<sup>35</sup> Personen met een beperking.

- 
- 51) Departement HR onderzoekt samen met betrokken diensten of het budgettair mogelijk is om 5 PMBH met een buitenlands diploma hoger onderwijs een IBO-T traject (individuele beroepsopleiding met taalcoaching door VDAB) te laten volgen. Tijdens hun IBO-T traject krijgen zij vanaf de start vorming en ondersteuning bij de sollicitatieprocedures van Stad Gent. Bij positieve evaluatie van het IBO-T traject, denken de leidinggevenden binnen ieder departement actief na over duurzame tewerkstellingsmogelijkheden binnen de eigen dienst/Stad Gent.
- 
- 52) Selectieprocedures worden gescreend op toegankelijkheid en aangepast waar mogelijk. Departement HR onderzoekt of er met betrekking tot selectieproeven gedifferentieerd kan worden op basis van niveau (bijvoorbeeld 'Open Hiring'<sup>36</sup> voor bepaalde knelpuntfuncties).
- 
- 53) Stad Gent moedigt in vacatures PMBH expliciet aan om te solliciteren.
- 
- 54) Departement HR onderzoekt samen met betrokken diensten de mogelijkheden om de vakantie- en feestdagenregeling aan te passen om de doelstellingen rond diversiteit en inclusie op de werkvloer te versterken, rekening houdend met de dienstorganisatie. Dit maakt het HR-beleid voor alle medewerkers meer toegankelijk, niet enkel voor PMBH. Ook bijvoorbeeld voor mensen van wie een familielid naar het buitenland is gemigreerd, voor mensen die graag lange reizen maken,...
- 
- 55) Departement HR doet jaarlijks een steekproef ter evaluatie van het verloop van een aantal selectieprocedures. Daarnaast onderzoekt departement HR hoe sollicitanten met een buitenlandse herkomst achteraf bevraagd kunnen worden over de drempels die zij tijdens de selectieprocedure hebben ervaren.
- 
- 56) Departement HR maakt vacatures en studentenjobs proactief kenbaar bij NT2-cursisten van de hogere niveaus, de instellingen voor hoger onderwijs en bij middenveldorganisaties. Stad Gent kiest ervoor om 40% van studentenjobs en schoolstages voor te behouden voor PMBH, gekoppeld aan coaching en bijkomende taallessen, indien dit nodig zou blijken.
- 
- 57) Ieder departement engageert zich om, in samenwerking met departement HR en het maatschappelijk middenveld, online sessies te geven in het Nederlands, Frans, Engels of eventueel andere talen waarin de job en selectieprocedures bij Stad Gent worden toegelicht.
- 
- 58) Een aantal departementen met een hoge diversiteitsgraad binnen hun teams (bv. departement Ouderenzorg) kunnen onder bepaalde voorwaarden en voor specifieke functies (knelpuntberoepen) een beroep doen op de interne taalcoach van de HR-diversiteitscel voor taalcoaching op de werkvloer. Als de vraag groter is dan het aanbod, wordt bekeken in welke mate externe VIA job- en taalcoaching kan worden ingeschakeld. De medewerkers met een buitenlandse herkomst gaan samen met de taalcoach aan de slag voor een ondersteuningstraject op maat. Dit vergt eveneens een engagement van de rechtstreeks leidinggevende en het team.
- 

<sup>36</sup> Zie bijlage 1: Voor een goed begrip

- 
- 59) De HR-taalcoach kan extra ondersteuning bieden aan het taalbeleid van Stad Gent<sup>37</sup> door observaties, signalen en noden door te geven aan betrokken beleidsmedewerkers.
- 
- 60) De HR-taalcoach denkt mee na en geeft input over een betere taaltoegankelijkheid van functiebeschrijvingen, vacatures, selectie- en aanwervingsprocedures en bij onthaal, doorstroom en tewerkstelling van laagtaalvaardige nieuwe medewerkers.
- 
- 61) De HR-taalcoach wenst samen te werken met de dienst Communicatie om bepaalde procedures meer visueel en begrijpelijker te maken voor laagtaalvaardige (kandidaat-)werknemers.
- 
- 62) De HR-diversiteitscel onderzoekt of een samenwerking mogelijk is met externe aanbieders van VIA job- en taalcoaching volgens de voorwaarden en principes die door het Vlaams Interprofessioneel Akkoord (VIA) zijn opgelegd.
- 
- 63) De HR-diversiteitscel onderzoekt het concept taalbuddy's. Een taalbuddy is een medewerker van hetzelfde team en biedt op informele wijze oefenkansen Nederlands aan, maar ook bijkomende administratieve ondersteuning. De taalbuddy's moeten hiervoor voldoende tijd van hun leidinggevende krijgen. Daarnaast is het ook een belangrijke voorwaarde dat zij bijkomende individuele ondersteuning kunnen krijgen van de HR-taalcoach en/of opleiding van externe gespecialiseerde vormingsaanbieders.
- 
- 64) Ieder departement biedt BIS-functies aan voor hoogopgeleiden met een buitenlandse herkomst. Iedere BIS-medewerker krijgt vanaf de start vorming en ondersteuning bij de sollicitatieprocedures van Stad Gent. Bij positieve evaluatie van de tewerkstellingsperiode, denken de leidinggevenden binnen ieder departement actief na over duurzame tewerkstellingsmogelijkheden (o.a. via reguliere selectieprocedures, maar ook via IBO of verkorte selectieprocedure) binnen de eigen dienst/Stad Gent.
- 
- 65) De leidinggevenden hebben oog voor het talent en de doorstroom van personen met een buitenlandse herkomst. Departement HR onderzoekt welk traject hen kan voorbereiden om zich kandidaat te stellen voor toekomstige functies/bevorderingsprocedures. Departement HR onderzoekt welke drempels PMBH ervaren, wat hen kan ondersteunen om zelf hun loopbaan in handen te nemen en welk traject we in dit kader kunnen opzetten. We hebben hierbij specifiek aandacht voor de doorstroom van PMBH naar functies op A- en B-niveau en naar leidinggevende functies
- 
- 66) Departement HR meet bij bepaalde aanwervings- en bevorderingsprocedures de adverse impact van selectieproeven. Ze focust hierbij vooral op grote aanwervingsprocedures en procedures voor functies waarbij diversiteit een belangrijk element vormt. Ze gaat actief op zoek naar innovatieve aanwervingsprocedures waarin adverse impact tot een minimum beperkt kan worden. Ze bekijkt ook hoe er voor verschillende functieniveaus en voor doelgroepmedewerkers toegankelijke(re) aanwervingsprocedures mogelijk zijn.
- 
- 67) Departement HR onderzoekt of het opportuun is om een EVC<sup>38</sup>-beleid uit te werken, als alternatief voor de selectievereiste van een erkend diploma. Naast PMBH, kunnen ook
- 

<sup>37</sup> Het taalbeleid van Stad Gent wordt door de dienst Welzijn en Gelijke Kansen opgevolgd. Daar waar acties gerelateerd zijn aan Stad Gent als werkgever, ondersteunen wij de acties uit dit taalbeleidsplan.

<sup>38</sup> EVC staat voor elders verworven competenties.

---

kortgeschoolde personen hier een beroep op doen. De erkenning van EVC is maar mogelijk voor een aantal specifieke beroepen (bv. kinderbegeleider). Departement HR bekijkt welke specifieke functies ingevuld kunnen worden op basis van de erkenning van elders verworven competenties.

---

## 10.7. Aandacht voor het thema LGBTQIA+ en gender op de werkvloer

---

- 68) Departement HR kijkt binnen haar eigen processen na of de registratie van geslacht/gender systematisch de keuze biedt voor de opties 'X' en 'zeg ik liever niet', bijvoorbeeld in de loonmotor SAP.
- 
- 69) Ieder departement engageert zich om bij te dragen aan de verhoogde bekendmaking van de mogelijkheid tot zelfregistratie.
- 
- 70) Departement HR werkt, in samenwerking met dienst Welzijn en Gelijke, het kader uit om het gebruik van genderinclusieve voornaamwoorden in de geschreven communicatie te normaliseren. We erkennen hierdoor personen en collega's wiens gender niet bekend of voor wie dit niet relevant is. Een genderinclusieve optie om te verwijzen naar mensen die geen mannelijke of vrouwelijke voornaamwoorden gebruiken, is die/hen/hun. Door deze voornaamwoorden op te nemen in onze geschreven communicatie, dragen we bij tot de inclusie van iedereen die zich niet exclusief man of vrouw voelt. Stad Gent biedt de keuze aan iedere medewerker om het gebruik van voornaamwoorden in de handtekening op te nemen, bijvoorbeeld: Jan Janssens (zij/haar)<sup>39</sup>.
- 
- 71) Stad Gent onderzoekt, in samenwerking met de toegankelijkheidsambtenaren van de dienst Welzijn en Gelijke Kansen, het departement FM, het departement HR en IDPBW, welke structurele aanpassingen de werkvloer transvriendelijker en genderinclusiever maken (bv. voorzien van genderinclusieve toiletten en kleedkamers). Ieder departement engageert zich, in samenwerking met de toegankelijkheidsambtenaren, om de aanbevelingen in de praktijk toe te passen.
- 
- 72) Ieder departement informeert en sensibiliseert leidinggevenden wat betreft het ondersteuningsaanbod voor leidinggevenden en teams bij de transitie van een medewerker. De HR-diversiteitscel en de dienst Welzijn en Gelijke Kansen werken samen in het ontwikkelen van een HR-leidraad voor personeelsleden die nadenken over een zorgtraject.
- 
- 73) De leidinggevenden binnen ieder departement informeren hun medewerkers over het recht op dienstvrijstelling in het kader van transgenderzorg.
- 
- 74) Stad Gent communiceert helder welke zorgmaatregelen mogelijk zijn voor medewerkers die (deels) wensen in te stappen in een zorgtraject in het kader van een transitie. Zij
- 

<sup>39</sup> <https://cavaria.be/voornaamwoorden-in-e-mail>

---

worden proactief geïnformeerd over de contactpersoon bij wie zij waarvoor terecht kunnen voor vragen en administratieve ondersteuning, via hun rechtstreeks leidinggevende en/of andere communicatiekanalen (bv. MIA-intranetpagina).

---

75) Ieder departement engageert zich om, in overleg met de respectievelijke communicatiecoördinator, alle communicatie te laten screenen door interne/externe experts op genderinclusief taalgebruik.

---

76) Departement HR voegt de categorieën 'genderidentiteit' en 'genderexpressie' toe in de non-discriminatieclause, die iedere werknemer bij de Stad Gent voor indiensttreding moet ondertekenen.

---

77) De leidinggevenden binnen ieder departement informeren op regelmatige basis hun medewerkers over de verschillende vormen van arbeidsduurvermindering (bv. zorgkrediet, ouderschapsverlof, palliatief verlof, mantelzorgverlof,...) die ervoor kunnen zorgen dat een medewerker werk en privé zo optimaal mogelijk kan combineren. Ook tijdsafhankelijk werken in combinatie met telewerk kan medewerkers meer ademruimte geven om voluit voor hun carrière te gaan. Het directieteam van ieder departement volgt in dit kader de resultaten van het project tijdsafhankelijk werken op. Deze actie is voor meerdere groepen van medewerkers interessant, zoals alleenstaande ouders, halftijdse medewerkers die ook als zelfstandige in bijberoep werken, enz.

---

78) De leidinggevenden binnen ieder departement nemen, in samenwerking met departement HR, extra initiatieven om stereotiepe beeldvorming op de werkvloer te doorbreken bij de zoektocht naar kandidaten in zowel technische als zorgende sectoren.

---

## 10.8. Meten is weten

### 10.8.1. Ons diversiteitsbeleid is wetenschappelijk onderbouwd

---

79) Departement HR werkt nauw samen met universiteiten en hogescholen zodat onze acties en de beoogde resultaten aansluiten bij datgene wat volgens wetenschappelijk onderzoek effectief bijdraagt aan diversiteit en inclusie op de werkvloer.

---

### 10.8.2. Registratie

---

80) Jaarlijks worden HR-kerncijfers inzake diversiteit per departement opgevraagd. Departement HR vertrekt hiervoor vanuit een correcte nulmeting, op basis waarvan tussentijdse metingen kunnen gehouden worden. Ieder departement engageert zich om op basis van deze cijfers hun acties inzake diversiteit en inclusie te evalueren en, indien nodig, te versterken.

---

81) De HR-diversiteitscel pleegt overleg met diversiteitsdiensten bij de Vlaamse overheid en andere lokale besturen over meer accurate registratie van cijfers. Zo is het niet evident om (arbeids)beperking en LGBTQIA+ te registreren. Een accuraat cijfer van onze medewerkers met een handicap of behorend tot de LGBTQIA+ gemeenschap is er niet, omdat de registratie ervan geen verplichting is.

---

- 
- 82) De HR-diversiteitscel zet in op een nauwe samenwerking met universiteiten en hogescholen om accurate cijfers rond uitstroom van personen met een buitenlandse herkomst met master- of bachelorsdiploma te bekomen. Na analyse, koppelen we een streefcijfer aan de instroom van PMBH op A- en B-niveau, op niveau van leidinggevenden en op directieniveau.
- 

### 10.8.3. Evaluatie en rapportage

---

- 83) Na de opmaak van het actieplan per departement zal de HR-diversiteitscel jaarlijks, in samenwerking met ieder van de departementen, een voortgangsrapport opstellen en voorleggen aan de stuurgroep diversiteit, waarin het College/Vast Bureau (CVB) vertegenwoordigd is (cf. §11.1). Vertrekpunt is het actieplan per departement. Dit rapport biedt per departement een overzicht van de geleverde inspanningen, vorderingen en resultaten op vlak van evenredige participatie, gelijke kansen en diversiteit.
- 

### 10.8.4. Andere instrumenten

---

- 84) Departement HR be vraagt de beleving van diversiteit en inclusie bij de medewerkers binnen Stad Gent. De HR-diversiteitscel bekijkt met IDBPW de opname van bijkomende vragen in de welzijnsenquête om dit binnen Stad Gent te kunnen meten.
- 
- 85) Stad Gent promoot bij diensten actief eigen tools die de diversiteit bevorderen, zoals de Gelijke Kansen Methodiek (GKM) van de dienst Welzijn en Gelijke Kansen.
-

# 11. Opvolging en bijsturing

## 11.1. Stuurgroep Diversiteit

Deze stuurgroep is een **orgaan van beslissingsnemers** met volgende samenstelling:

### Vaste leden

- Schepen van Personeel, Werk en Sociale Economie, Openbare Netheid en Toerisme Van Braeckevelt - Voorzitter
- Schepen van Gelijke Kansen, Welzijn, Participatie, Buurtwerk en Openbaar Groen De Bruycker
- Schepen van Cultuur, Stadsontwikkeling en Ruimtelijke Planning Souguir
- Schepen van Burgerzaken en Protocol, Ambtenaar van Burgerlijke Stand Van Hecke
- Afvaardiging van het managementteam: afvaardiging van de Algemeen Directeur, het departementshoofd HR en het departementshoofd Samenleven en Welzijn.
- Afvaardiging van de HR-diversiteitscel
- Afvaardiging van experten van de dienst Welzijn en Gelijke Kansen

### Wisselende leden

- Stuurgroep wordt aangevuld bij bespreking van specifieke beleidsdomeinen, bv. onderwijs met bevoegde Schepen en/of lid van het managementteam.

De stuurgroep vormt de motor van het nieuwe strategisch kader diversiteit en inclusie. Daarnaast heeft de stuurgroep de bevoegdheid om diverse acties te sturen en beslissingen te nemen binnen de gemaakte afspraken o.a. vastgelegd in de fiches wanneer er nieuwe acties worden opgestart die extra middelen (budget, mankracht) of mandaat vragen.

Verantwoordelijkheden:

- Richting en sturing geven aan het proces door het nemen van beslissingen binnen de diversiteitsvisie en over de rol van de werkgroep;
- Waarborgen dat het proces levensvatbaar blijft conform de afgesproken visie;
- Issues en risico's escaleren naar de verschillende belanghebbenden;
- Toezien dat de risico's en issues worden gemanaged;
- Toezien dat de gemaakte engagementen worden nageleefd per departement;
- De voortgang van diversiteitsprocessen binnen de diverse departementen bewaken;
- Mandaten geven aan de werkgroepleden omtrent de goedgekeurde diversiteitsacties zodat werkgroepleden de autonomie hebben beslissingen te nemen.

## 11.2. Werkgroep Diversiteit

De focus van de werkgroep Diversiteit ligt zowel op het **uitwerken van acties als deelprojecten** voor de actieve sollicitanten en de eigen personeelsleden.

De taken van de werkgroep Diversiteit zijn o.a.:

- Jaarplanning van diversiteitsacties opmaken;
- Inhoudelijke uitwerking en evaluatie van de deelprojecten;
- Netwerk opbouwen en onderhouden;
- Interne expertise rond diversiteit bundelen, kennisdeling bevorderen.

De samenstelling van de werkgroep wordt geëvalueerd en desgevallend bijgestuurd om alle nodige beleidsdomeinen te vatten. Stad Gent streeft naar diversiteit binnen de werkgroep en onderzoekt of hiervoor mensen uit het maatschappelijk middenveld, externe experts... kunnen aangesproken worden.

Vanuit het departement HR vinden we het belangrijk dat ieder departement in de werkgroep vertegenwoordigd is door een medewerker die hier een duidelijk mandaat voor krijgt. Door de verschillende aanspreekpunten diversiteit binnen ieder departement bij elkaar te brengen willen we hen inhoudelijk voeden rond het diversiteitsthema en de onderlinge uitwisseling met betrekking tot hun expertise en goede praktijken stimuleren. Deze persoon volgt de diversiteitsacties op het niveau van het eigen departement op en koppelt de voortgang en de geleverde inspanningen terug aan de leden van de werkgroep. Daar waar dit opportuun is, vragen we ondersteuning van interne/externe deskundigen.

Een aantal partners behorend tot Groep Gent volgen integraal het HR-beleid van Stad Gent en zullen daardoor ook vertegenwoordigd zijn in de werkgroep diversiteit, bijvoorbeeld District 09 (het vroegere Digipolis) en het stedelijk onderwijs.

# 12. Netwerking

## 12.1. Strategisch diversiteitsnetwerk – Groep Gent

Om de missie en het meerjarenplan te realiseren werkt Stad Gent samen met haar partners binnen de Groep Gent. Met die samenwerking beogen we twee ambities: een betere doeltreffendheid door een breed gedragen strategie en meer efficiëntie door verschillende diensten samen aan te pakken.

Om de diversiteitsdoelstellingen voor Groep Gent naar concrete ambities en engagementen te vertalen en te waarborgen brengen we de strategische partners ervan samen in een Strategisch Diversiteitsnetwerk.

Doelstelling:

- Strategische lijnen voor Groep Gent voor het thema diversiteit uitzetten;
- Formuleren, bespreken en evalueren van de gemeenschappelijke ambities Groep Gent;
- Toelichting diversiteitsbeleidsvoorstellen van de verschillende partners;
- Versterken netwerk in dit domein;

Groep Gent leden die hun interesse hiervoor toonden zijn alvast: Politiezone Gent, Hulpverleningszone Centrum, IVAGO, Farys en AZ Jan Palfijn.



## 12.2. Andere netwerken

Het strategisch kader diversiteit en inclusie en de belangrijkste prioriteiten hierin willen we op structurele basis aftoetsen bij de instellingen voor hoger onderwijs (UGent, Hogeschool Gent,...), doelgroepverenigingen, socio-culturele verenigingen van etnisch-culturele minderheden en middenveldorganisaties. In dit kader willen we hen bevragen via welke fora of lerende netwerken we hen op regelmatige basis kunnen ontmoeten en betrekken.

We nemen deel aan de initiatieven van het personeelsnetwerk Mozaiko van de dienst Diversiteitsbeleid van de Vlaamse overheid.

We dragen bij aan het overleg en nemen deel aan de netwerkmomenten van Diverscity. Dit is een samenwerkingsverband tussen de VVSG en de drie overheidsvakbonden ACV-Openbare Diensten, ACOD-LRB en VSOA-LRB. Op deze manier willen we aan kennisdeling doen tussen entiteiten van de Vlaamse Overheid en lokale besturen.

We gaan proactief op zoek naar andere netwerken die organisaties en bedrijven bijeenbrengt die werken rond diversiteit en inclusie, zoals het netwerk van KliQ Works.

### **12.3. Netwerken over de grenzen heen**

We doen onderzoek naar de bestaande internationale netwerken rond diversiteit en inclusie met als doel onze kennis met betrekking tot innovatieve (evidence-based) praktijken te vergroten.

# Bijlage 1: Voor een goed begrip<sup>40</sup>

**Diversiteit:** Diversiteit gaat over de demografische samenstelling van het sollicitanten- en personeelsbestand. Maar het gaat ook om meer dan demografische samenstelling, namelijk een veelheid aan verschillende persoonskenmerken.

**Inclusie:** Inclusie verwijst naar de mate waarin individuele medewerkers actief behoren en bijdragen aan de organisatie. Een organisatiecultuur kan niet divers en succesvol zijn, als niet iedere medewerker, al dan niet behorend tot een minderheidsgroep, er niet actief bij betrokken wordt. Als werkgever hebben wij de verantwoordelijkheid om aan een inclusieve organisatie te werken. Het gaat om het streven naar een (werk)omgeving die toelaat om iedereen autonoom en op voet van gelijkheid te laten functioneren.

*“We want everyone, whatever their race, gender, gender identity, disability status, age, religion or belief, sexual orientation, working pattern, educational or social background, or caring responsibilities, to feel valued for who they are and what they bring to their work.”<sup>41</sup>*

**Positieve actie vs. positieve discriminatie<sup>42</sup>:** Positieve actie wordt vaak ten onrechte gelijkgesteld en begrepen als positieve discriminatie. Positieve acties zijn programma's en maatregelen, van tijdelijke aard, om de feitelijke ongelijkheid van een achtergestelde groep weg te werken in een of meerdere aspecten van hun sociaaleconomische leven. Het moet gaan om een groep die gekenmerkt wordt door een wettelijk beschermd discriminatiecriterium.

Om op de arbeidsmarkt volledige gelijkheid te garanderen, biedt de anti-discriminatiewetgeving de mogelijkheid specifieke maatregelen te nemen om nadelen te voorkomen of te compenseren waarmee bepaalde groepen van werknemers worden geconfronteerd. In specifieke domeinen geven ze de doelgroepen een tijdelijke voorrangsbepaling om hen dezelfde kansen te bieden. Positieve acties zijn dus zowel een uitzondering op het non-discriminatieverbod als een manier om een substantiële of materiële gelijkheid te realiseren. Effectieve volledige feitelijke gelijkheid in de praktijk betekent op de arbeidsmarkt een evenredige participatie van alle groepen in de samenleving en dat in alle sectoren en op alle functieniveaus.

Bij positieve discriminatie worden personen enkel en alleen aangeworven, omdat zij tot een bepaalde doelgroep behoren. Bij positieve acties zorgen we ervoor dat de drempels die zij bij instroom, doorstroom en tewerkstelling ervaren zoveel mogelijk worden weggewerkt.

Of ze nu wel of niet tot een bepaalde doelgroep behoren, worden bij Stad Gent personen enkel en alleen aangeworven indien zij over de competenties beschikken, die nodig zijn om een bepaalde functie uit te oefenen.

Voorbeeld: Afgeschermd selectieprocedures waarbij vacatures worden voorbehouden voor sollicitanten met een (arbeids)beperking.

<sup>40</sup> Zie ook [www.unia.be](http://www.unia.be) voor bijkomende en meer uitgebreide toelichting

<sup>41</sup> Cabinet Office – Diversity Strategy Team, 07.2008

<sup>42</sup> <https://www.minderhedenforum.be/actua/detail/brochure-tijd-voor-positieve-actie>

**Kruispuntdenken:** Kruispuntdenken (of intersectioneel denken) is een onmisbaar kader voor iedereen die strijdt tegen verschillende vormen van uitsluiting en onderdrukking, die gelijktijdig op elkaar inwerken. Het gaat over daar waar kwetsbaarheden elkaar kruisen en waar privileges relatief lijken in vergelijking met hetzelfde privilege bij iemand anders. Kruispuntdenken is een benadering die focust op deze samenloop van verschillende vormen van discriminatie (meervoudige discriminatie).

Voorbeeld: “Wat ben ik met mijn diploma hoger onderwijs, als ik omwille van mijn handicap minder kans maak om voor een sollicitatiegesprek uitgenodigd te worden?”

**Universal design:** Universal design is een ontwerpbenadering, waarbij bestaande en nieuwe ruimtes herdacht worden, zodat iedereen, ongeacht zijn (toekomstige) kenmerken of (arbeids)beperking, zich goed kan voelen op de werkvloer.

Zo wenst Stad Gent te onderzoeken waar rolstoeltoegankelijk en genderinclusief sanitair mogelijk is.

**Streefcijfers vs. quota:** Streefcijfers en quota hebben met elkaar gemeen dat ze beiden een bepaald resultaat nastreven. Dit resultaat heeft meestal betrekking op de ondervertegenwoordiging van bepaalde doelgroepen in het personeelsbestand. Toch zijn streefcijfers en quota erg verschillend. Zij onderscheiden zich door het al dan niet bindend karakter van het opgelegde resultaat. Bij streefcijfers is het vooropgestelde doel niet bindend, maar eerder richtinggevend en ondersteunend. Quota leggen daarentegen wel een bindend resultaat op en kunnen dan ook omschreven worden als de cijfers die de organisatie moet bereiken. Het gebruik van quota is vandaag de dag juridisch niet evident met betrekking tot personen met een buitenlandse herkomst.

**Redelijke aanpassingen:** Redelijke aanpassingen zijn concrete maatregelen om drempels weg te nemen voor een persoon met een (arbeids)beperking. De anti-discriminatiewetgeving (wet van 10 mei 2007) heeft de plicht ingevoerd om redelijke aanpassingen aan te bieden. Dit houdt in dat het weigeren van een redelijke aanpassing gelijk staat aan discriminatie. Indien mogelijk, wordt de aanpassing zo breed mogelijk toegepast (denk aan toegankelijk sanitair), maar al wat proactief en op groepsniveau wordt aangepakt, valt onder de noemer toegankelijkheid en inclusie.

Voorbeelden: een brailleleesregel, een aangepast scherm, software om tekst te vergroten, een aangepast uurrooster,...

**Instream:** De instroom van werknemers wordt in gang gezet door middel van werving en selectie. In dit traject gaat men op zoek naar nieuwe werknemers die bepaalde functies binnen de organisatie succesvol kunnen vervullen om uiteindelijk de organisatiedoelstellingen te kunnen blijven realiseren.

**Doorstroom:** Binnen Human Resource Management betekent doorstroom (of interne mobiliteit) zoveel als het ontwikkelen van medewerkers binnen de organisatie. Doorstroom van personeel betekent primair “hoe de medewerker zich in de organisatie beweegt van de ene naar de andere functie”. Dit kan zowel verticaal (promotie) als horizontaal (andere functie op hetzelfde niveau). Stad Gent wil zoveel mogelijk drempels wegnemen zodat iedereen de mogelijkheid heeft om van functie te veranderen.

**Uitstroom:** Bij uitstroom heeft men het over de procedure van uitdiensttreding van werknemers binnen een organisatie (vrijwillig of gedwongen).

**Retentie:** De letterlijke definitie van retentie is vasthouden, dus retentie in een HR-context wil het vasthouden van personeel zeggen. In feite gaat het hier over hoe organisaties hun personeel kunnen binden en boeien.

**Open Hiring:** Open Hiring® is een innovatieve rekruteringsmethode waarbij geen CV, motivatiebrief, referentiecheck of interview aan te pas komt. Iedereen is welkom, ongeacht je verleden, je opleiding of ervaring. Kandidaten die interesse hebben voor een vacature, komen naar het bedrijf voor een

verdere toelichting van de job en de voorwaarden. Wie na het gesprek op de job wil ingaan, schrijft zich in op de vacaturewachttijl, en op basis van inschrijvingsvolgorde worden de kandidaten aangenomen. De nieuwe werknemer start op via een tijdelijk contract zonder sollicitatieprocedure, maar met perspectief op een vast contract. Men krijgt zo de kans zich te bewijzen op het werk. Tijdens de proefperiode krijgen werknemer en werkgever de nodige ondersteuning van een jobcoach. Na een succesvolle proefperiode krijgt de kandidaat uiteindelijk een contract van onbepaalde duur.

In dit strategisch kader gebruiken we systematisch de volgende formulering om te verwijzen naar **3 specifieke doelgroepen**:

- Personen met een (arbeids)beperking of chronische ziekte
- Personen behorend tot de LGBTQIA+ gemeenschap
- Personen met een buitenlandse herkomst

In paragraaf 9 wordt dieper ingegaan op de definiëring van iedere doelgroep.

## Bijlage 2: Bronnen

- Stad Gent: Bestuursakkoord Gent 2019-2024
- Stad Gent: Strategisch Meerjarenplan 2020-2025
- Stad Gent: Beleidsnota HR (voorontwerp): “Voor een personeelsbeleid met ambitie en durf” (7 mei 2020)
- Stad Gent: Nota Opstart Stuurgroep Diversiteit – Kabinet Van Braeckvelt (2 juli 2019)
- Vlaamse Overheid: Strategisch Gelijke kansen- en Diversiteitsplan Vlaamse overheid 2016-2020
- Verslagen (inclusief bijlagen en opmerkingen werkgroepleden) WG Diversiteit – brainstormsessies LGBTQIA+ en gender, PMAB, PMAB (april en mei 2020)
- Advies over voorontwerp Beleidsnota HR – 7 mei 2020 – AD REM
- Advies over voorontwerp Beleidsnota HR – 24 juni 2020 – SAPH
- Professor Lieven Brebels, Eva De Samblanx, Goele Lefever, Iben Mellaerts, Nicolas Michaltsis, Mirco Renna - 20200505 - Paper: Het succesvol implementeren van een inclusief werkklimaat – KU Leuven – Campus Brussel – Faculteit Handelswetenschappen



