



gemeenteraad / raad voor maatschappelijk  
welzijn

Openbare dossierstukken van de vergadering van 25  
januari 2021 en 26 januari 2021

---

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

**3 2021\_GRMW\_00115 - Beleidsnota HR 2020-2025 - Goedkeuring**

**2021\_GRMW\_00115 - Beleidsnota HR 2020-2025 - Goedkeuring**

**Openbare bijlage(n):**

- Beleidsnota HR 2020-2025



*Dienst Communicatie maakt een passende omslagfoto aan in lijn met het stadsbrede concept.*

## BELEIDSNOTA HR

# Voor een personeelsbeleid met ambitie en durf

---

7 januari 2021

**Bram Van Braeckvelt**

Schepen van Personeel & Preventie en Bescherming op het Werk – Stad Gent  
Voorzitter SodiGent



# Colofon

## **Stad Gent**

Botermarkt 1  
9000 Gent

## **Publicatiedatum**

7 januari 2021

## **Contact**

Schepen Bram Van Braeckvelt  
Schepen.VanBraeckvelt@stad.gent  
Tel. 09 264 51 13

[ [Klik hier om de webpagina in te voegen](#) ]

## **Postadres**

Stad Gent – Kabinet schepen Van Braeckvelt  
Stadhuis, Botermarkt 1, 9000 Gent

# Inhoud

Samen voor een dynamische personeelsploeg	5
<b>1. Verloop van het traject</b>	<b>6</b>
<b>2. Alles samengevat</b>	<b>7</b>
<b>3. Wie is Groep Gent?</b>	<b>9</b>
3.1. Groep Gent: een gedeelde strategie	9
3.2. Stad en OCMW Gent	9
3.3. Onze medewerkers in cijfers	10
<b>4. Een personeelsbeleid met ambitie en durf</b>	<b>13</b>
4.1. Inleiding	13
4.2. Organisatiecultuur	13
4.3. Gelijkwaardige voorwaarden voor gemotiveerde medewerkers	14
4.3.1. Gelijkwaardigheid	14
4.3.2. Verloning	15
4.3.3. Functieclassificatie	16
4.4. Welzijn op het werk	16
4.4.1. IDPBW: onze Interne Dienst voor Preventie en bescherming op het werk	16
4.4.2. Vzw SodiGent	18
4.4.3. Ziekte	19
4.5. Talent op de juiste plek en voldoende handen op de werkvloer	21
4.5.1. Inleiding	21
4.5.2. Nieuwe uitdagingen, nieuwe competenties	21
4.5.3. Efficiëntie- en heroriënteringsoefening binnen de bestaande werking	21
4.5.4. Talent in actie	21
4.5.5. Digitalisering	22
4.6. Stad Gent neemt haar voorbeeldrol als werkgever ter harte	23
4.6.1. Strategisch Kader Diversiteit en Inclusie	24
4.6.2. Klimaatvriendelijke en duurzame beleggingen	26
4.6.3. Verduurzamen dienstreizen Stad Gent	26
<b>5. Naar een wendbare en resultaatgerichte organisatie</b>	<b>27</b>
5.1. Inleiding	27

5.2. Nabijheid, eenvoud en performantie voor betere resultaten	27
5.2.1. Vrijstellingen in het selectieproces	27
5.2.2. Nabijheid bij medewerkers	28
5.2.3. Integriteit	28
5.2.4. Eenvoud in onze processen	29
5.2.5. Autonomie en flexibele inzet van medewerkers	29
5.2.6. Tijdsonafhankelijk werken	29
5.2.7. Ontslag met zorg	31
<b>6. Bijlagen</b>	<b>32</b>
6.1. Bijlage 1: Budget	32
6.2. Bijlage 2: Groep Gent	34
6.3. Bijlage 3: Organogram Stad Gent en OCMW Gent	35
6.3.1. Inleiding	35
6.3.2. Besturen en departementen	35
6.3.3. Organogram op departements- en dienstniveau	35
6.4. Bijlage 4: Het DNA van de Gentster	41
6.5. Bijlage 5: Protocol m.b.t. het personeelsbeleid 2020 – 2025	42
6.6. Bijlage 6: Een doelgerichte focus op het Globaal PreventiePlan (GPP)	50
6.7. Bijlage 7: Hr-trajecten	54
Hr-beleid (op maat): hoe betrekken we de medewerkers uit de verschillende departementen?	54
Traject Organisatiecultuur: hoe werken we bottom-up samen aan een cultuurverhaal?	54
Traject Wijs werken en verhuisbewegingen	54
Welzijnsbevraging: welzijn en hr-topics: bevraging bij alle medewerkers	55
Traject Bedrijfsvervoersplan woon-werkverkeer	55
6.8. Strategisch Kader Diversiteit en Inclusie 2021 – 2025	56

# Samen voor een dynamische personeelsploeg

Met om en bij 6.900 werknemers is Stad Gent een grote werkgever. We zijn dus rechtstreeks verantwoordelijk voor het inkomen en welzijn van heel wat mensen en gezinnen. Een hele verantwoordelijkheid. Mensen verwachten bovendien terecht dat de Stad een voorbeeldrol opneemt. Ons personeel vervult tal van functies en verantwoordelijkheden:

In 2018 wonnen we als lokaal bestuur de *Randstad Employer Brand* als meest aantrekkelijke lokaal bestuur. Niet door grote campagnes, maar omdat we ook als werkgever met fiere en kritische werknemers aan de slag gaan en... ook met een hoek af. Onze organisatie weerspiegelt daarmee de geest van onze stad. Jammer genoeg nog niet op alle vlakken. Van een overheid kan je verwachten dat het personeelsbestand een afspiegeling is van de Gentse samenleving. We zetten daarom alles op alles om dit op vlak van instroom mogelijk te maken, samen met een vormings- en retentiebeleid. Stad Gent als inclusieve werkgever, dat is het doel en daarvoor investeren we heel wat centen en engagement om het strategisch kader, dat hiervoor de basis legt, samen uit te werken.

Ons vooruitstrevende personeelsbeleid komt niet uit de lucht vallen. We werken als werkgever niet op een eiland. We inspireren en laten ons graag inspireren. Zo bouwen we ons personeelsbeleid op in samenwerking met velen: onze medewerkers, onze partners in sociale dialoog, de Gentenaars zelf, het middenveld, de bedrijfswereld en de bovenlokale overheid.

We hebben als lokale overheid geen onbeperkte vrijheid in de keuzes die we willen maken. We zijn ook gebonden aan een Vlaams kader. Binnen de krijtlijnen van dat kader durven we echter wel heldere keuzes te maken, die soms moed vragen. Zo trekken we heel duidelijk de kaart van de gelijkwaardigheid van elke medewerker in dezelfde job en hebben we als werkgever ook de verantwoordelijkheid om van sommige medewerkers afscheid te nemen, maar nooit zonder de nodige zorg. We durven experimenteren zodat we veerkrachtig zijn in het licht van de toekomstige uitdagingen op de arbeidsmarkt.

Hoe hard we ook ons best doen, soms pakt de mayonaise niet of is het vertrouwen zoek. Ook dan hebben we als werkgever een verantwoordelijkheid om het ontslag met zorg uit te voeren.

Als werkgever nemen we onze voorbeeldrol serieus. We dragen zorg voor onze werknemers en investeren in degelijke selectie, koopkracht, een dynamische loopbaan, vorming en begeleiding, een goede balans tussen werk en privé, preventie en veiligheid, een aangename sfeer tijdens en na de job, bijstand op moeilijke momenten, autonomie...

Dit alles met de blik op de jobs van morgen. Want de uitdagingen zijn niet gering: digitalisering, automatisering, veerkracht om steeds nieuwe functies aan te kunnen. Corona heeft dit nog eens extra duidelijk gemaakt. We moeten ons daar vandaag op voorbereiden, anders zijn wij en onze medewerkers morgen verloren.

Al komt de job van schepen van Personeel aardig in de buurt, een mooiere job dan een job bij Stad Gent kan je je eigenlijk niet wensen. Want onze medewerkers maken het verschil voor Gent en voor de Gentenaars in goede, maar zeker ook in donkere dagen... Alleen al daarom is een vernieuwend, zorgend en dynamisch personeelsbeleid belangrijk. Onze medewerkers verdienen niets minder.

Bram

# 1. Verloop van het traject

Bij Stad Gent hebben we een lange traditie van inspraak, co-creatie en sociaal overleg. Ook voor de keuzes rond het personeelsbeleid die hier worden voorgelegd werd een gerichte dialoog gevoerd met medewerkers en vakorganisaties. In het najaar van 2019 werd met de vakbonden een intensief traject afgelegd wat resulteerde in een protocol waarbij een aantal principesbeslissingen werden gevalideerd die de krijtlijnen uitzetten voor het toekomstige personeelsbeleid. Dit protocol werd in november 2020 hernieuwd en uitgebreid. De afspraken van het hernieuwde protocol gelden nu voor de volledige legislatuur, inclusief het eerste jaar (2025) van de volgende legislatuur.

Voor het thema diversiteit en inclusie werden experts en middenveld bevestigd en staat verdere bevestiging op de planning. Ook AD REM werd bevestigd in het kader van de opmaak van het Strategisch Kader Diversiteit en Inclusie. Dit gebeurde op 3 februari 2020 aan de hand van debattafels waarbij o.a. volgende topics aan bod kwamen: selectie bij aanwervingen (instroom en doorstroom), diversiteit en rol leidinggevende en taalproblematiek/coaching op de werkvloer.

De speerpunten van het hr-beleid worden daarnaast regelmatig afgetoetst met het managementteam. Dit gebeurt via een toelichting en bevestiging of via een intensieve workshop. Tijdens de vaste overlegmomenten met hr-partners<sup>1</sup> en afgevaardigden uit vakorganisaties worden accenten, koerswijzigingen of keuzes toegelicht en besproken. Het is immers belangrijk dat iedereen mee kan bepalen hoe we, in al onze verscheidenheid, samen stad maken.

Om de 3 jaar voeren we bovendien een grootschalige welzijnsenquête uit. Alle medewerkers krijgen dan een bevestiging over taakbelasting, taakmotivatoren, ondersteuning door hun leidinggevende en team, organisatiebetrokkenheid, ... De resultaten van deze bevestiging worden teruggekoppeld naar alle medewerkers en naar de vakorganisaties. Uit deze bevestiging vloeien actieplannen per dienst voort. De coördinatie en opvolging van deze actieplannen gebeurt in intensieve samenwerking tussen HR en de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk.

Naast deze acties willen we de vinger aan de pols houden. Heel wat partners binnen de organisatie zijn onze voelsprietten en dankzij hen weten we wat er leeft binnen onze organisatie: de leidinggevendenden, de hr-partners, de antennes personeelsbeheer<sup>2</sup>, de vakorganisaties en onze interne dienst voor preventie en bescherming op het werk.

Daarnaast vroegen we een aantal formele adviesraden als de Stedelijke Adviesraad voor personen met een handicap (SAPH), de Stedelijke Adviesraad etnisch-culturele minderheden (AD Rem) en de jeugdraad om een advies over de ontwerpbeleidsnota. Het strategisch kader diversiteit en inclusie kwam tot stand na een participatietraject. We gingen hiervoor in dialoog met experts en middenveldorganisaties omwille van hun ruime ervaring met diversiteit en inclusie. Ad Rem, het SAPH, Genderspectrum, Minderhedenforum en Unia, om er maar een paar te noemen.

<sup>1</sup> De hr-partners zijn de link tussen een departement en het Departement HR. Ze zijn voor de directies en diensthooftden het eerste aanspreekpunt voor strategische hr-aangelegenheden en werken nauw samen met het netwerk van antennes Personeelsbeheer.

<sup>2</sup> De antennes Personeelsbeheer zijn decentraal aanwezig in alle diensten van het betrokken departement en zijn naast de leidinggevend het eerste aanspreekpunt voor personeelszaken voor onze medewerkers.

## 2. Alles samengevat

Gent is een stad voor en door Gentenaars. De Gentse toekomst maken we samen. Omdat samenwerking en dialoog betere resultaten geven. Zo pakken we het ook aan in onze organisatie.

We willen samen werk maken van **werkbaar werk** binnen een **wendbare organisatie**. We gaan voluit voor een **positief en stimulerend personeelsbeleid**, samen met elk van onze medewerkers, de vakorganisaties, leidinggevenden en bestuur. Een personeelsbeleid gestoeld op **gelijkwaardigheid**: gelijke voorwaarden voor een gelijke job. Een kwalitatieve dienstverlening aan de Gentse inwoners kan het best gegarandeerd worden door professionele en gemotiveerde medewerkers.

Stad Gent telt 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. Het zijn deskundige en gemotiveerde medewerkers die de motor vormen voor een wendbare en slagkrachtige organisatie. We willen hen de komende jaren verder versterken via een modern en ambitieus hr-beleid.

We blijven de komende jaren daarom volop inzetten op de organisatiecultuur en -waarden van Stad en OCMW Gent. De organisatiecultuur is samengevat in 3 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.

De organisatiewaarden zijn: **open, betrokken, creatief en doelgericht**. Deze waarden zijn ons gemeenschappelijk DNA; ze inspireren ons dagelijks, ze typeren ons en verbinden ons.

Daarnaast volgt de organisatie deze hedendaagse hr-visie:

---

[We willen een **innovatieve** werkgever zijn, een werkgever in **evenwicht**, een **aantrekkelijke** werkgever, een werkgever met een **helder beleid en doelstellingen**, een werkgever die **kiest voor talent**, een werkgever die inzet op **administratieve eenvoud**, een **waardengedreven** werkgever.]

---

Binnen de missie van de Stad Gent heeft het Departement Human Resources als ondersteunende dienst een aantal doelstellingen, die vervat zijn in het meerjarenplan 2020 - 2025:

- De medewerkers van Groep Gent zijn een spiegel van de Gentse Samenleving. Dit bereiken we dankzij ons inclusief personeelsbeleid.
- Getalenteerde medewerkers schitteren voor Gent. Medewerkers blijven groeien en kunnen doorheen hun loopbaan aan de stad hun talenten in verschillende jobs inzetten.
- Groep Gent heeft gemotiveerde medewerkers met gelijke arbeidsvoorwaarden voor dezelfde job. Ook welzijn van onze medewerkers is en blijft een prioriteit.
- Een interactief en performant hr-beleid stuwt de organisatie in haar doelstellingen.

Daarbij steunt ons hr-beleid op de volgende **3 pijlers**:

- een gelijk hr-beleid voor alle medewerkers met dezelfde job
- een voorbeeldrol als werkgever
- de zorg voor meer handen op de werkvloer

Wat we doen vanuit *HR* valt bondig samen te vatten:

- We rekruteren medewerkers
- We motiveren medewerkers
- We belonen medewerkers
- We ontwikkelen medewerkers
- We begeleiden medewerkers
- We beheren het personeelsdossier van elke medewerker
- We ondersteunen leidinggevenden

Onze Gentse samenleving is divers. Gentenaars zijn m/v/x, jong en oud, van verschillende afkomst, ... Ook binnen elke groep zijn er heel veel verschillen. Diversiteit in ons medewerkersbestand verhoogt de herkenbaarheid van de stadsdiensten voor de inwoners en vormt een meerwaarde voor onze organisatie. Daarom voeren we binnen Groep Gent een actief diversiteitsbeleid, met aandacht voor de gelijkenissen die ons verbinden en de verschillen die ons uniek maken.

We voeren in Gent een modern hr-beleid waarbij leiderschap gepaard gaat met het coachen en stimuleren van medewerkers. We koesteren hun talenten en bieden hen vorming aan om die talenten te ontdekken en te ontwikkelen. We verlagen de drempels in selectieprocedures. Op die manier willen we interne mobiliteit stimuleren. We voorzien verder comfortabele en veilige werkplekken en een gelijkwaardige verloning en pensioen voor alle medewerkers. We zorgen ervoor dat werk en privéleven goed te combineren zijn.

## 3. Wie is Groep Gent?

### 3.1. Groep Gent: een gedeelde strategie<sup>3</sup>

Om onze doelstellingen te behalen, werkt Stad Gent met tal van organisaties. Binnen de kerngroep Gent zijn een aantal organisaties strategische partners. Zij bepalen mee wat de strategie is van het meerjarenplan en voeren er een deel van uit. Deze partners zijn OCMW Gent, IVA onderwijs, IVA mobiliteit, IVA historische huizen en Politiezone Gent.

Daarnaast zijn er ook operationele partners. Zij voeren specifieke taken uit in het kader van het meerjarenplan en adviseren vanuit hun specifieke expertise. We sommen ze hieronder op:

- AG Sogent
- AG Kunsten en Design
- AG Erfgoed
- AG District09
- Sociaal Verhuurkantoor Gent
- EVA's in privaatrechtelijke vorm:
  - vzw Muziekcentrum Bijloke
  - vzw In-Gent
  - vzw De Centrale
  - vzw BIG
  - vzw SodiGent
  - vzw Regent
  - vzw Fietsambassade Gent
  - vzw Wijkwerken

Ten slotte zijn er ook nog partners wiens activiteiten voor een significant deel voortvloeien uit het strategisch meerjarenplan maar die ook activiteiten hebben buiten Gent of het Gents strategisch meerjarenplan. Deze bedrijven en organisaties zijn: Farys, IVAGO, hulpverleningszone Centrum, AZ Jan Palfijn en het Havenbedrijf Gent.

Wanneer men het in deze beleidsnota spreekt over **Stad Gent**, heeft men het over Stad Gent en OCMW Gent. Deze entiteiten van Groep Gent delen dezelfde rechtspositieregeling met uitzondering van het departement Ouderenzorg die hier met een eigen rechtspositieregeling (RPR) van afwijkt omwille van bovenlokale regelgeving.

### 3.2. Stad en OCMW Gent

Het decreet Lokaal Bestuur regelt de werking van steden en gemeenten in Vlaanderen. Het vat de bestaande decreten over de werking en de organisatie van de lokale besturen, zoals het gemeentedecreet, het OCMW-decreet en het decreet intergemeentelijke samenwerking samen in één omvattend decreet. Uitgangspunt is de lokale autonomie die steden en gemeenten de mogelijkheid geeft om relatief veel zelf in te vullen.

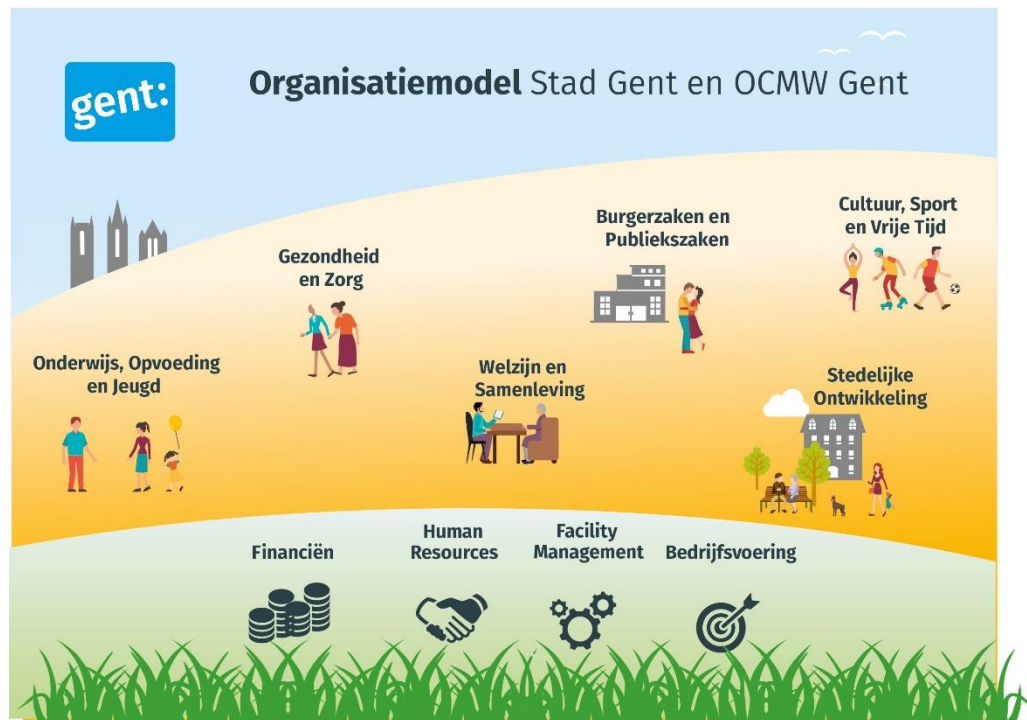
Een resultaat daarvan is de integratie van de Stad Gent en het OCMW Gent in één lokale overheidsorganisatie. Voorafgaand vond er een groot verandertraject plaats met als resultaat:

<sup>3</sup> Zie bijlage 2 voor het schema van Groep Gent

- een gezamenlijke visie en organisatiecultuur die we verder concretiseren
- een nieuw gezamenlijk organogram
- een gezamenlijk managementteam
- een gezamenlijke RPR met uitzondering van Ouderenzorg dat voor een aantal zaken onderhavig is aan andere regels (bv. aantal vakantiedagen)

Stad Gent telt zo'n 6.900 medewerkers die verdeeld zijn onder 10 departementen<sup>4</sup> (zie figuur2).

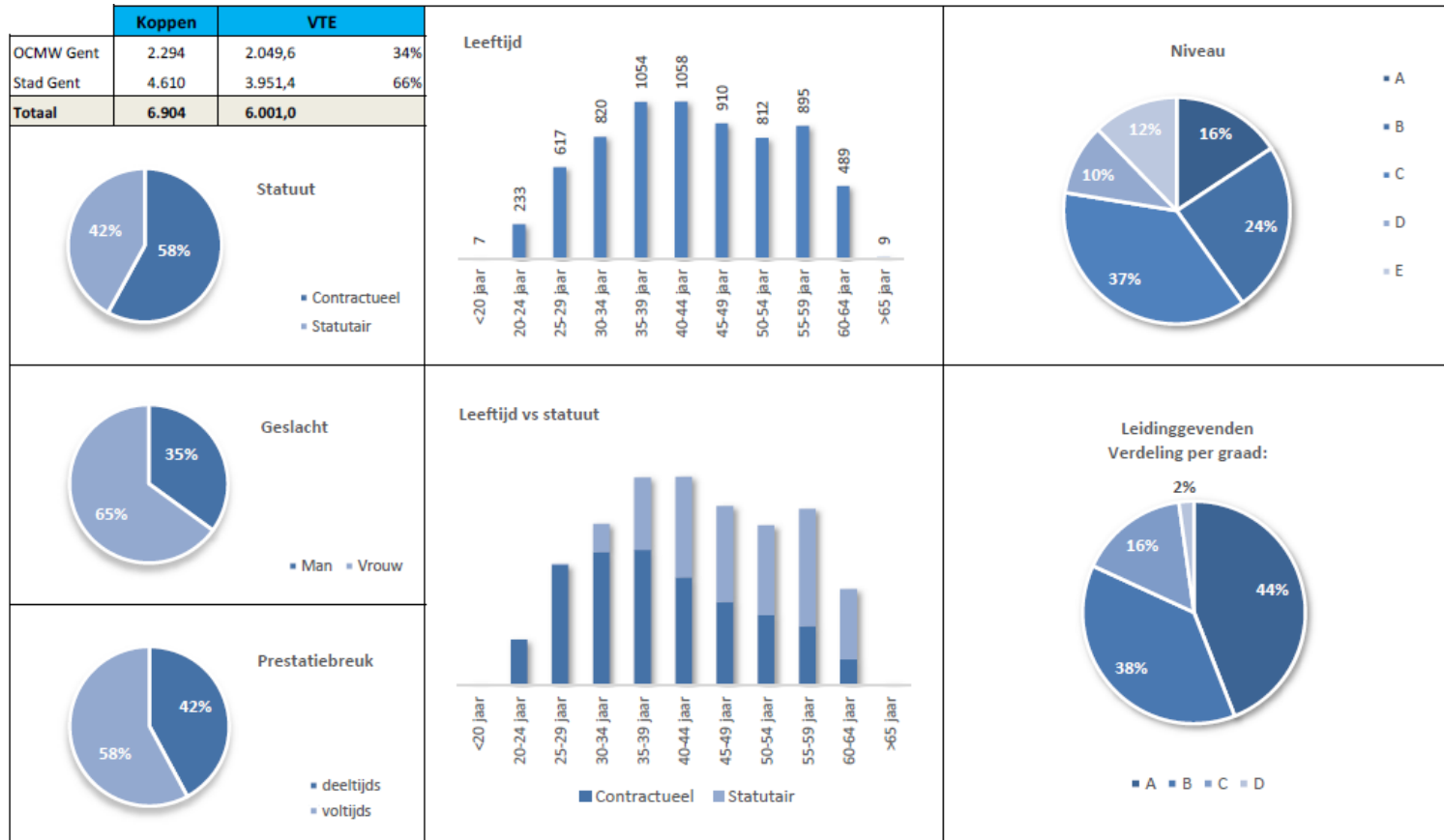
Figuur 1: Organisatiemodel Stad Gent



### 3.3. Onze medewerkers in cijfers

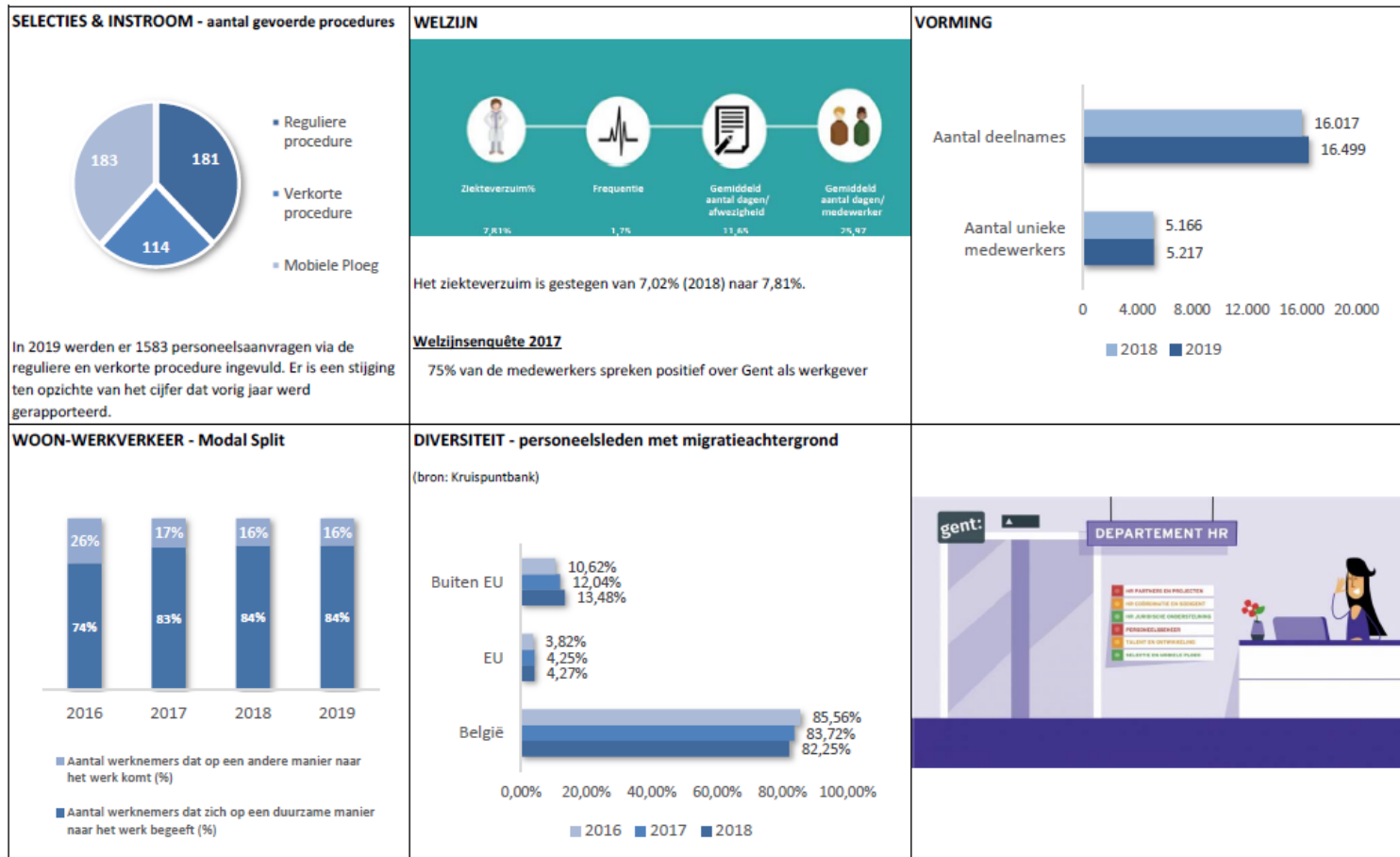
<sup>4</sup> Zie bijlage 3 voor het organogram van Stad Gent en OCMW Gent

Figuur 2: Personeelssamenstelling



\* Scope : Stad en OCMW inclusief art. 60, exclusief personeel met onderwijsstatuut, artikel 7, jobstudenten en tewerkstellingscontracten. De bovenstaande cijfers zijn op datum 31/12/2019. Gesubsidieerd + niet-gesubsidieerd onderwijzend personeel vertegenwoordigt ruim 2500 koppen.

Figuur 3: hr-Dienstverlening



\* Bovenstaande cijfers hebben betrekking op het jaar 2019 met uitzondering van diversiteit.

## 4. Een personeelsbeleid met ambitie en durf

### 4.1. Inleiding

Stad Gent telt om en bij de 6.900 medewerkers, in zeer diverse werkregimes, die de organisatie vorm geven en elke dag het beste van zichzelf geven in functie van Gent en de Gentenaar. Het zijn deskundige en gemotiveerde medewerkers die de motor vormen voor een wendbare en slagkrachtige organisatie. We willen hen de komende jaren verder versterken via een modern en ambitieus hr-beleid. We zetten daarom o.a. in op een sterke organisatiecultuur.

Dit bestuur heeft er – in de oefening om te komen tot een meerjarenplan in evenwicht – voor gekozen om niet zomaar blind te besparen op de personeelsuitgaven, die toch de helft vertegenwoordigen van het totale exploitatiebudget. Het college heeft dus ambitie en durf voor Gent voorop gesteld en kiest volop om dit ook in het personeelsbeleid te vertalen en dit samen met onze medewerkers te realiseren, in dialoog met de werknemersvertegenwoordigers. Het personeelsbestand wordt afgestemd op en geheroriënteerd richting de te realiseren beleidsdoelstellingen.

### 4.2. Organisatiecultuur

We zorgen ervoor dat de organisatiewaarden, de organisatiecultuur en het Wijs Werken verankerd raken in het DNA van onze organisatie. In het 'DNA van de Gentse medewerker: *Gentster*<sup>5</sup> lees je wat wijs werken voor Stad Gent nu écht betekent.

Wijs werken, de cultuurambitie van de Stad Gent, bevat 3 principes: meer mens, meer oplossingen, minder regels. Deze ambitie geeft richting aan onze organisatiecultuur voor de komende jaren. Dit is hoe we willen samenwerken en wie we willen zijn.

***Onze cultuur? Da's simpel:  
meer mens  
meer oplossingen  
minder regels***

6.900 collega's<sup>6</sup> werken mee aan 'het verhaal van Stad Gent'. Of moeten we zeggen 'verhalen', want met 6.900 medewerkers valt er genoeg te vertellen. Ieder departement heeft een eigen "meerwaarder". Deze wordt per departement nominatief aangeduid om deze rol op te nemen. Deze persoon kent en trekt de acties en initiatieven rond organisatiecultuur en waarden. De "meerwaarder" weet welke ondersteunende middelen er bestaan om dit onder de aandacht te

<sup>5</sup> Zie Bijlage 4 voor het DNA van de *Gentster*

<sup>6</sup> Scope: Stad en OCMW inclusief art. 60, exclusief personeel met onderwijsstatuut, artikel 7, jobstudenten en tewerkstellingscontracten. De bovenstaande cijfers zijn op datum 31/12/2019. Gesubsidieerd + niet-gesubsidieerd onderwijzend personeel vertegenwoordigt ruim 2500 koppen.

brengen (zoals communicatietools, methodieken, ...). “Meerwaarders” in de hele organisatie organiseren tijdens deze legislatuur grote en kleine acties. Ze nemen iedereen mee op reis, een heuse ‘employee journey’. Medewerkers worden de komende periode ambassadeurs: iedereen ‘Gentster’!

## 4.3. Gelijkaardige voorwaarden voor gemotiveerde medewerkers

Deze legislatuur investeren we extra in de koopkracht van onze medewerkers en kiezen we voor gelijkaardige voorwaarden voor dezelfde functie. Vanaf 2020 krijgen alle medewerkers ecocheques, ter waarde van 200 euro per jaar voor wie voltijds werkt. In het kader van duurzaam woon-werkverkeer start de stad met pechverhelping voor fietsers en verhoogt de fietsvergoeding van 23 cent naar **het maximaal fiscaal vrijgesteld bedrag**. Gelijkaardigheid betekent ook het verlaten van het bevoordelen van een groep medewerkers die statutair werd aangeworven of tijdens de loopbaan werd benoemd. De voorwaarden voor alle 4.000 contractuele medewerkers worden zo goed mogelijk op het niveau van de statutairen gebracht, ook wat betreft pensioenopbouw. We doen hiervoor deels beroep op de bijdrage van de Vlaamse Overheid in de responsabiliseringsbijdrage.

We zijn werkgever voor elke medewerker en willen de kloof tussen statutairen en contractuelen dichten. Die gelijkaardigheid willen we maximaal opbouwen met twee uitgangspunten: in functie van een modern hr-beleid en met een meerwaarde voor de medewerkers.

Eind 2019 sloten we daarom met de vakorganisaties een akkoord voor 3 jaar. Dit akkoord werd in november 2020 hernieuwd en uitgebreid. De afspraken van het hernieuwde protocol gelden nu voor de volledige legislatuur, inclusief het eerste jaar (2025) van de volgende legislatuur<sup>7</sup>. Het belangrijkste principe in dat 'protocol' is daarbij de gelijkaardigheid binnen elke job voor al onze medewerkers. Dat akkoord bevordert de koopkracht van elke medewerker en bevat ook een aantal maatregelen die zorgen voor een betere inzet van de middelen zonder vermindering van het aantal personeelsleden (vb. het principe van vakantiesparen, zie 4.3.1.2.). We zetten ons personeel bovendien slim in en zorgen ervoor dat de werkdruk onder controle blijft. Op die manier belonen we onze medewerkers en kiezen we resoluut voor kwalitatieve dienstverlening.

### 4.3.1. Gelijkaardigheid

#### 4.3.1.1. Gelijkaardigheid bij aanwervingen

Om de gelijkaardigheid binnen elke job voor medewerkers van de Stad verder te realiseren, werd beslist om de kloof door bijkomende statutarisering niet te vergroten. Vandaar de keuze om vanaf 1 januari 2020 stads- en OCMW-personeel enkel nog contractueel aan te werven. Ook de automatische benoeming bij aanwerving van leidinggevenden van Stad en OCMW Gent vervalt hierdoor. Deze keuze geldt voor alle niveaus.

#### 4.3.1.2. Vakantie

Het vakantiestelsel wordt met ingang van 1 januari 2021 aangepast. Daarbij wordt niet geraakt aan het aantal vakantiedagen, maar wordt (onder meer) voor de contractuele medewerkers overgestapt naar het stelsel van de publieke sector en wordt een cumulatieve overdracht van het vakantieverlof voor de medewerkers mogelijk gemaakt: het vakantiesparen. Met die maatregel zullen medewerkers tot 100 dagen kunnen opsparen. Zij zullen kunnen kiezen hoe en wanneer ze die opnemen.

<sup>7</sup> Zie bijlage 5

Het bestuur engageert zich nu al dat bij de overstap naar de nieuwe vakantieregeling, de mogelijkheid tot opname of overdracht van het jaarlijkse minimale aantal vakantiedagen – 24 in de *RPR Stad* en OCMW voor een voltijdse medewerker, 20 in de *RPR Ouderenzorg* voor een voltijdse medewerker – wordt gegarandeerd. Het verschil in het aantal dagen resulteert uit het feit dat we wat de *RPR Stad* en OCMW betreft de arbeidstijdwet – met een week die bestaat uit 6 werkdagen - dienen te respecteren en wat de *RPR Ouderenzorg* betreft de arbeidswet – met een week die bestaat uit 5 werkdagen.

Indien medewerkers deze gegarandeerde verlofdagen wegens (beroeps-)ziekte, moederschap of arbeidsongeval niet kunnen opnemen, gaan deze niet verloren. Zij krijgen 15 maanden de tijd om die alsnog op te nemen. Deze extra tijd gaat in op de start van het daaropvolgende kalenderjaar. Op die manier conformeren we ons aan de Europese arbeidstijdrichtlijn en rechtspraak van het Europees Hof van Justitie die de lidstaten vraagt om medewerkers jaarlijks ten minste 4 weken vakantie te garanderen. Deze richtlijn werd nu al (gedeeltelijk) omgezet in Belgische wetgeving (arbeidstijdwet en arbeidswet) maar wordt in de praktijk nog niet overal volledig toegepast.

Bij de berekeningsbasis voor het dubbel vakantiégeld zal rekening gehouden worden met de onregelmatige prestaties. Als gevolg daarvan zullen vanaf 2022 nu ook voor statutaire medewerkers de onregelmatige prestaties meetellen in die berekeningsbasis, wat ons uniek maakt in Vlaanderen. Hiervoor vroegen we de toestemming van Minister Somers.

#### **4.3.1.3. Verrekeningsleutel afwezigheden**

De verrekeningsleutel voor aan- en afwezigheden wordt met ingang van 1 januari 2021 aangepast naar werkdagen in plaats van kalenderdagen. Dit betekent dat dit berekend wordt op basis van de werkdagen in een maand en niet op basis van kalenderdagen.

Het bestuur en de representatieve vakorganisaties zijn zich ervan bewust dat dit kleine verschillen in de bezoldiging van de aan- en afwezigheden kan veroorzaken – in plus en in min – maar hechten belang aan een gelijkwaardige behandeling van alle aan- en afwezigheden.

### **4.3.2. Verloning**

Deze legislatuur voeren we ook maatregelen door die het inkomen van onze medewerkers verhogen.

#### **4.3.2.1. Optrekken tweede pensioenpijler voor contractuele medewerkers**

In samenwerking met schepen Souguir, bevoegd voor pensioenen, wordt met ingang van 1 januari 2020 de pensioenopbouw van alle contractuele medewerkers - bij een gelijkwaardige carrière als een statutaire medewerker - tot bijna op het niveau van de statutairen verhoogd.

Dit onderstreept de ambitie om gelijk loon en gelijke arbeidsvoorwaarden voor gelijk werk aan te bieden aan alle medewerkers.

Op dit ogenblik verschilt het wettelijke pensioen immers nog steeds substantieel tussen contractuele en statutaire medewerkers. Deze kloof wordt al deels maar nog niet volledig gedicht met de huidige tweede pensioenpijler van 3% voor contractuele personeelsleden. Het pensioenbedrag voor statutaire medewerkers is nog steeds hoger dan voor contractuele medewerkers, bij de hogere graden is het verschil het grootst gezien in de berekening voor het contractuele pensioen er een loonplafond is ingebouwd.

Om dit verschil verder weg te werken wordt de tweede pensioenpijler voor contractuelen opgetrokken voor alle contractuele medewerkers van Stad Gent.

Daarbij wordt gekozen voor een step-rate formule, meer bepaald: een basispercentage van 5,25% + step-rate vanaf een bepaald loonplafond. Door met een step-rate formule te werken wordt ook het verschil voor hogere graden, tussen contractueel en statutair pensioen zo veel mogelijk weggewerkt. Al wordt die kloof het meest gedicht bij de laagste graden.

Stad Gent zal zo een van de meest voordelige pensioenregelingen van alle Vlaamse lokale besturen bieden. Niet minder dan 4000 contractuele medewerkers zien daardoor hun zogenaamde 'tweede pensioenpijler' stijgen.

Voor het optrekken van de tweede pensioenpijler wordt vanaf 2020 3.294.398 euro vrij gemaakt. Dit bedrag neemt daarna jaarlijks toe door het stijgend aantal contractuelen in dienst, in verhouding met het aantal statutairen dat niet meer zal groeien.

Tot slot waakt de Stad er over dat de last voor het toenemende aantal contractuelen financieerbaar blijft binnen de contouren van het meerjarenplan. Hierbij wordt ernaar gestreefd om de pensioenreserves in de komende 30 jaar op peil te houden.

#### 4.3.2.2. Ecocheques

Vanaf 2020 kennen we recurrent ecocheques toe, met een waarde van 200 euro per jaar voor een voltijdse medewerker die valt onder de RPR Stad en OCMW en onder RPR Ouderenzorg. In 2020 bedraagt de waarde van de ecocheques voor een voltijdse medewerker onder de RPR Ouderenzorg eenmalig 250 euro.

#### 4.3.2.3. Fietsvergoeding

In het kader van een duurzaam woon-werkverkeer beslisten we om de fietsvergoeding voor medewerkers die de woon-werkverplaatsingen met de eigen fiets doen te verhogen, van 23 cent per kilometer naar **het maximaal fiscaal vrijgesteld bedrag**.

### 4.3.3. Functieclassificatie

Via functieclassificatie willen we functies analyseren en evalueren. We wegen functies op basis het takenpakket, de verantwoordelijkheden en de zwaarte in vergelijking met andere functies. In ons streven naar interne billijkheid voor een correcte verloning naar inhoud en verantwoordelijkheid binnen functies, zetten we daarom verder in op functiewegingen, zoals een op te starten traject binnen de dienst Burgerzaken.

## 4.4. Welzijn op het werk

### 4.4.1. IDPBW: onze Interne Dienst voor Preventie en bescherming op het werk

Als werkgever dragen we zorg voor het welzijn van onze medewerkers. Welzijn is een ruim begrip en omvat de aspecten veiligheid, verfraaiing van de werkpost, ergonomie, hygiëne, milieu, gezondheid en psychosociale aspecten.

Om het welzijn van de medewerkers te waarborgen en te verhogen, werken HR en de Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk (IDPBW) heel nauw samen. Deze samenwerking zal verder worden geïntensifieerd zodat de doelstellingen gezamenlijk kunnen worden bereikt. IDPBW organiseert opleidingen in de diverse aspecten van het welzijn op het werk en coördineert actieplannen die voortvloeien uit de bevindingen van de welzijnsenquête. Voor de andere aspecten werkt IDPBW met andere diensten en departementen samen. Verder zullen we de interne

preventiedienst versterken om het mogelijk te maken om medewerkers met psychosociale klachten beter te ondersteunen en te adviseren.

Een belangrijke partner hierin zijn de vakorganisaties. Zij volgen de materie welzijn op het werk mee op via het Tussen Overlegcomité voor preventie en bescherming op het werk (TOC). Dit orgaan heeft als opdracht om alle middelen te onderzoeken en voor te stellen, en actief bij te dragen aan al wat ondernomen wordt om het welzijn van de werknemers te bevorderen bij de uitvoering van hun werk. Het TOC brengt adviezen uit en formuleert beleidsvoorstellen inzake het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk, over het globaal preventieplan en het jaarlijks actieplan opgesteld door de werkgever, de wijzigingen, de uitvoering en de resultaten ervan.

Na evaluatie van de werking van het TOC, beslisten we in overleg met het managementteam en de vakorganisaties om in 2021 aanvullend aan het huidige centrale TOC te starten met een TOC logistieke risicovelden en een TOC zorg-risicovelden. Dit biedt de mogelijkheid om doortastender te kunnen zijn binnen de specifieke risico's van de thema's logistiek/zorg. De thematische TOC's zullen rapporteren aan het centrale TOC.

Vanuit ons maatschappelijk engagement, blijven we streven naar een hoge betrokkenheid van onze medewerkers op het beleid 'Welzijn op het Werk'. We zijn ervan overtuigd dat deze betrokkenheid via dialoog en co-creatie zal verhogen. Transparantie, participatie en aangepaste samenwerkingsmodellen vormen de basis. We hebben hierbij oog voor de impact die dit heeft op onze medewerkers en kiezen zorgvuldig de elementen voor samenwerking, rapportering en opvolging. Wanneer we van onze medewerkers verwachten dat zij zich engageren voor kwalitatieve resultaten en efficiëntie, stijgt de nood aan een leiderschap dat blijft zorgen voor een goed evenwicht tussen de individuele- en organisatiebelangen.

In hun dagelijkse zorg voor het eigen welzijn en dat van alle collega's en derden die actief zijn binnen onze organisatie hebben onze leidinggevenden en medewerkers nood aan een duidelijk kader, waarbij het management haar verantwoordelijkheid neemt om binnen een ruim, duidelijk en betrouwbaar kader te werken aan haar opdracht rond de welzijnsdoelstellingen. Structureel evalueren en bijsturen maakt hier deel van uit, zodat duidelijke keuzes kunnen worden gemaakt. Hierbij houdt IDPBW een scherpe focus op het faciliteren van de Plan-Do-Check-Act-cyclus en het koppelen van de nodige middelen aan de concrete acties binnen de planningscycli.

Concreet zal ons hr-departement in het kader van het globaal preventieplan<sup>8</sup> samen met IDPBW specifiek op volgende acties inzetten naast hun reguliere activiteiten:

Doelstelling	Strategische actie ism HR
Verminderen van het aantal <b>arbeidsongevallen</b>	Verminderen aantal <b>arbeidswegongevallen</b> met de <b>fiets</b> , zonder reductie van het fietsgebruik
Bevorderen van het <b>psychosociaal welzijn</b>	Opvolging van de eerdere <b>welzijnsbevraging</b> en ontwikkeling <b>instrumenten</b> en <b>middelen</b> ter ondersteuning van de diensten
Verduidelijken en versterken van de <b>rollen</b> en <b>verantwoordelijkheden</b> binnen het beleid Welzijn op het Werk (zie ook rol GDPBW)	Opleiding en sensibilisering van de <b>medewerk(st)ers</b> via onthaal en persoonlijke ontwikkeling

<sup>8</sup> Het volledige plan is terug te vinden in bijlage 6. De andere acties worden opgenomen door IDPBW ism het departement Facility Management en het Managementteam.

	Opleiding en sensibilisering van de <b>leidinggeevenden</b> via persoonlijke ontwikkeling i.k.v. het beleid Welzijn op het Werk
<b>Systematisch</b> beheren van <b>risico's</b> en <b>indicatoren</b> in de organisatie	Opzetten van een <b>systeem</b> voor proactief beheer en rapportering over het geïntegreerd beleid Welzijn op het Werk

De leden van het managementteam betrekken ook de directieteams. We rekenen op onze leidinggeevenden – op alle echelons – om de doelstellingen vanuit een ‘coachend leiderschap’ te vertalen in duidelijke, toegankelijke basisprincipes waarmee alle betrokkenen de werkomgeving in al haar aspecten en binnen de klijntijnen verder vorm kunnen geven.

Onze teams krijgen meer autonomie. Dit vraagt een duidelijker inzicht in de rollen en verantwoordelijkheden. We willen de teams ondersteunen om de welzijnsdoelstellingen beter te integreren in het persoonlijk functioneren, zodat het Welzijn op het Werk meer ‘doorleefd’ wordt op de werkvloer. Dat doet IDPBW b.v. door te adviseren hoe je je werkpost ergonomisch organiseert, door tips te geven om rugklachten te vermijden of door risicoanalyses te maken bij problemen binnen teams.

Ook bij het creëren van loopbaankansen willen we de impact van de wijzigende risico's voldoende aandacht geven. Dit betekent dat IDPBW voor iedere functie een risicoprofiel opmaakt. Op die manier is bv. duidelijk welke bijkomende opleiding of certificering nodig is wanneer iemand intern van job verandert.

We streven naar gestructureerde beleids- en managementinformatie. Door periodieke rapportering, die bruikbaar is op dienstniveau, kunnen leidinggeevenden op basis van de rapportering en signalen van op de werkvloer bijsturen waar nodig.

Voorts moet het duidelijker worden wie we wanneer en waarvoor willen inzetten om onze welzijnsdoelstellingen mee te realiseren. Ook zo verhogen we ieders participatie en betrokkenheid op een beleidsdomein dat iedereen aangaat, nl. welzijn.

Tot slot zullen Stad Gent, IVA onderwijs en de Lokale Politie Zone Gent hun Gemeenschappelijke Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk uitbreiden naar het OCMW Gent en de AGB's Erfgoed, Kunsten & Design en District09. Enerzijds zullen we de bestaande expertise m.b.t. preventie optimaal kunnen aanwenden over de entiteiten heen, anderzijds zorgen we voor een uniform welzijnsbeleid dat een gelijkaardig welzijnsniveau garandeert voor alle werknemers die meewerken aan de strategische doelstellingen van Groep Gent.

#### 4.4.2. Vzw SodiGent

Het welzijn van onze medewerkers is een prioriteit. Daarom streven we naar het verhogen van het aanbod aan sociale en psychosociale dienstverlening van vzw SodiGent (verder SodiGent) en dit zonder een bijdrageverhoging door te voeren voor de leden. Daarnaast stemt SodiGent haar aanbod verder af met dat van Stad Gent. Sodigent focust op vrijetijdsactiviteiten, terwijl Stad Gent activiteiten organiseert om de groepscohesie te verhogen.

Vzw SodiGent is de sociale dienst voor personeelsleden en gepensioneerde voormalige personeelsleden van de leden van Groep Gent die zijn aangesloten. Met deze organisaties heeft SodiGent een samenwerkingsakkoord. Vandaag zijn dat Stad Gent, OCMW Gent, North Sea Port, SoGent, Brandweerzone centrum Gent, SVK Gent, Stedelijk onderwijs Gent, De Centrale, AZ Jan Palfijn, AGB Erfgoed, AGB Kunsten en Design en AGB District09. SodiGent werd in 2015 opgericht en is een fusie van de sociale dienst van de Stad (Sodiganda) en de sociale dienst van OCMW Gent en AZ

Jan Palfijn (Sodico). De financiële middelen van de vzw bestaan uit de ledengelden en de werkmiddelen die de aangesloten organisaties aan de vzw betalen.

De organisatie heeft als doel het welzijn van de leden en hun gezinsleden te bevorderen. Leden die aansluiten tonen hiermee dat ze solidair zijn met hun collega's en oud-collega's. Alle leden kunnen op diverse gebieden financiële voordelen bekomen en maatschappelijke ondersteuning krijgen van de vzw.<sup>9</sup> Hierbij is de individuele hulpverlening een vorm van ondersteuning. De maatschappelijk werkers gaan in privé probleemsituaties discreet samen met de leden op zoek naar de meest efficiënte begeleiding. Deze problemen kunnen zowel van materiële als niet-materiële aard zijn. Wanneer medewerkers werk gerelateerde problemen hebben, worden zij warm doorverwezen naar *IDPBW*. Met haar 12.000 leden heeft de organisatie een grote diversiteit zowel wat leden als aangesloten organisaties betreft. Daarom streeft de vzw ernaar om een aanbod uit te schrijven waarin elke doelgroep zich ergens kan terugvinden. Het aanbod steunt op drie grote pijlers: maatschappelijke ondersteuning, financiële ledenvoordelen en activiteiten die als secundair doel hebben om verschillende leden/doelgroepen dichterbij elkaar te brengen.

SodiGent wil ook mensen samenbrengen en isolement tegengaan. Daarom organiseert ook tal van activiteiten. Omdat de leden zeer divers zijn, zijn de activiteiten dat ook. Bv. een bezoek aan een kerstmarkt, een culinaire uitstap, een concert, reünie of Sinterklaasfeest.

Zo wil SodiGent in het kader van langer werken en het evenwicht tussen werk en privé, een partner zijn van de werkgever en zijn werknemers, door meer te investeren in actieve medewerkers. Op die manier zorgt SodiGent voor een grotere werkgeversbetrokkenheid en retentie.

### 4.4.3. Ziekte

Soms is het omwille van gezondheidsredenen voor medewerkers tijdelijk of permanent niet meer mogelijk om hun job uit te voeren. We zien dit in de samenleving en ook in onze organisatie. We nemen hier als werkgever onze verantwoordelijkheid op en gaan met deze medewerkers samen op zoek naar oplossingen om hen zo lang mogelijk in dienst te houden.

We introduceerden in onze organisatie re-integratietrajecten en progressieve werkhervatting. We zullen deze maatregelen nu evalueren en bijsturen.

#### 4.4.3.1. Progressieve werkhervatting

Medewerkers met ernstige gezondheidsproblemen kunnen vanaf 1 maand arbeidsongeschiktheid wegens ziekte progressief hervatten. Dit kan vanaf het moment dat zij 2,5 dagen per week kunnen werken. Ze gaan dan opnieuw aan de slag en bouwen hun werkregime geleidelijk aan weer op tot hun oorspronkelijk werkregime. Dit minimum aantal dagen en de progressie zijn belangrijke elementen en noodzakelijk zodat dit niet op het team zou wegen.

<sup>9</sup> Leden met een beperkt inkomen kunnen bij SodiGent terecht voor renteloze leningen tot €1500 en zij kunnen een deel van hun medische kosten terugbetaald krijgen, met een maximum van €750 per jaar. Zij kunnen ook rekenen op een jaarlijkse premie van € 150 indien ze een kind met een beperking of een inwonende volwassene met een zware beperking ten laste hebben. Daarnaast kunnen leden bij speciale gelegenheden een premie krijgen, voorbeelden zijn wanneer ze wettelijk gaan samenwonen of trouwen, bij een geboorte of adoptie en wanneer hun kinderen 12 worden. Er zijn ook financiële tegemoetkomingen in de remgeldteller mogelijk en in de betaling van de hospitalisatieverzekering voor gepensioneerde leden. Naast deze financiële tegemoetkomingen kunnen leden ook genieten van tal van kortingen voor sportkampen, musea, pretparken, enz.

Medewerkers krijgen een jaar de tijd om op te bouwen. Wanneer dit echter niet haalbaar blijkt, kan de mogelijkheid bekeken worden om deeltijds aan het werk te gaan, op voorwaarde dat men een erkende arbeidsbeperking heeft waardoor een verminderd werkregime noodzakelijk is om aan het werk te blijven. Het systeem van deeltijdse prestaties door een arbeidsbeperking laat medewerkers met een erkende arbeidsbeperking toe om tijdelijk of definitief deeltijds te werken. Het laat ook toe om de medewerker voor een stuk te vervangen.

Deze maatregel levert positieve resultaten voor de medewerker, het team en de organisatie. Tussen 2017 en 2019 stapten 630 medewerkers in het stelsel van progressieve werkhervatting. Dat kon eenmalig of meermaals zijn. Wanneer we naar de stand van zaken kijken, kunnen we vaststellen dat het merendeel van de medewerkers op termijn in zijn of haar oorspronkelijk werkregime hervat.

*Figuur 4: Progressieve werkhervatting*

Rijlabels	2017	2018	2019
Op vandaag nog in progressief stelsel	80	127	232
Terug naar prestatiebreuk voor PWH	132	206	191
Wijziging in prestatiebreuk na PWH	25	36	40
<b>Eindtotaal</b>	<b>237</b>	<b>369</b>	<b>463</b>

#### 4.4.3.2. Reïntegratietrajecten

Nadat medewerkers 4 maanden afwezig zijn door ziekte kan op vraag van de werkgever een re-integratietraject worden aangevraagd. Medewerkers kunnen dit in overleg met hun behandelend arts al vanaf 1 dag ziekte, en met hun mutualiteit vanaf 2 maanden ziekte. Dan bekijkt het re-integratieteam samen met de arbeidsgeneesheer welke aanpassingen nodig zijn zodat de medewerker opnieuw aan de slag kan. We zoeken dan naar aangepast werk gedurende een maximale periode van 12 maanden. Er kan gekozen worden voor:

- Een aanpassing van het eigen takenpakket op dezelfde werkpost
- Zelfde takenpakket op een andere werkpost in een andere dienst binnen het eigen departement
- Een heroriëntering buiten het eigen departement

In sommige gevallen is geen oplossing mogelijk en moet de samenwerking worden stopgezet.

In 2019 ondersteunde het re-integratieteam 345 trajecten waarvan 161 informele re-integratietrajecten, 65 wettelijke re-integratietrajecten en 119 ondersteuning voor medewerkers in het kader van arbeidsbeperking.

In de komende periode willen we acties opzetten met als doel de langdurige zieke medewerkers proactiever te benaderen. Hiernaast bieden wij ondersteuning aan op vlak van stress- en burn-outproblematiek via workshops aan leidinggevenden en medewerkers.

## 4.5. Talent op de juiste plek en voldoende handen op de werkvloer

### 4.5.1. Inleiding

Het enthousiasme van onze medewerkers maakt van Gent een mooiere stad. Wij geloven in de competenties en talenten van onze medewerkers. We trekken bewust medewerkers aan die in al hun verscheidenheid het DNA in zich hebben om een echte medewerker van Stad Gent, *Gentster* te worden. En bij wie we de competenties verder kunnen ontwikkelen en de talenten versterken.

Daarom zorgen we van bij aanvang voor professionele processen in de selectiefase. Deze sturen we bij om de optimale mix te krijgen en om de juiste medewerker in te zetten op de juiste plaats.

We werken trouwens van binnen uit aan ons imago als interessante werkgever in de Gentse regio. We hebben ook aandacht voor wie nog niet bij ons aan boord is. We doen ons niet anders voor dan we zijn, onze *employer brand* is net zo sterk, omdat ze authentiek is. Werken voor Gent spreekt mensen aan die ook willen schitteren voor Gent. Zo zien zij ons ook als een aantrekkelijke organisatie.

### 4.5.2. Nieuwe uitdagingen, nieuwe competenties

Binnen de verschillende bevoegdheden van het college worden voor de komende jaren inhoudelijke beleidskeuzes gemaakt. Voor de uitvoering van deze beleidskeuzes werden bij de opmaak van het meerjarenplan ook extra middelen voor voorzien, hetzij investerings-, hetzij exploitatiebudget. Voor de realisatie van het nieuw beleid in het meerjarenplan beslisten we bij de budgetopmaak 2020 dat er in totaal een budget voorzien wordt voor meer dan 165 VTE.

Daarenboven werd bij de opmaak van het meerjarenplan het principe gehanteerd dat de voorziene investeringsbudgetten voor onderhoud (groen, wegen, gebouwen, ...) en nieuwe projecten maximaal moeten kunnen worden omgezet. Vandaar dat ook telkens de impact op het benodigde personeel in functie van de hoogte van de investeringsenveloppes werd ingecalculleerd.

### 4.5.3. Efficiëntie- en heroriënteringsoefening binnen de bestaande werking

Binnen de bestaande werking wordt ingezet op efficiëntie en heroriëntering waarbij er o.a. gekozen wordt om op basis van inhoudelijke keuzes een aantal personeelsleden bij pensionering niet te vervangen. We zetten daarbij onder meer in op digitalisering en efficiëntere processen. Deze oefening zal de komende maanden en jaren verder worden geconcretiseerd in het meerjarenplan. De financiële impact van deze oefening werd berekend bij opmaak van het meerjarenplan en vertegenwoordigt een bedrag van 3,3 mio EUR op het personeelsbudget in 2025.

### 4.5.4. Talent in actie

Al onze medewerkers hebben talenten. Talent is een natuurlijke aanleg die elke medewerker uniek maakt. Talent wordt zichtbaar in elke activiteit die doorgaans moeiteloos gaat en die voldoening geeft.

Als werkgever moedigen we onze medewerkers aan om zich bewust te worden van hun talenten, er bewust mee om te gaan en hun loopbaan actief in handen te nemen. Het is niet omdat medewerkers talent hebben dat ze dat (al) laten zien. Met ons initiatief 'Talent in actie' willen we voor elke medewerker bereiken dat deze:

- Inziet welke talenten die heeft

- gedrag ontwikkelt bij die talenten
- een omgeving vindt waar die zijn talenten inzet.

We ondersteunen onze medewerkers om hun talenten te ontdekken, te delen en in te zetten voor de organisatie en voor de Gentse inwoners, zowel nu als later. Zo kunnen we bij onze opdrachten de juiste talenten samenbrengen voor een schitterend resultaat met gelukkige medewerkers.

Om deze talenten te ontdekken, kunnen medewerkers individueel aan de slag met oefeningen en tips uit ons loopbaanwerkboek. Wie hier graag ondersteuning in krijgt, kan terecht bij een van onze loopbaancoaches. Daarnaast kunnen zij in groepsverband deelnemen aan loopbaanateliers en talentworkshops.

Talenten en opleidingsvragen<sup>10</sup> worden besproken tijdens de samenwerkingsgesprekken<sup>11</sup> met de leidinggevende. Samen bekijken de medewerker en de leidinggevende hoe die kan groeien en welke vormingen die kan volgen.

Belangrijk is leiderschap waar we verder sterk op inzetten. We scherpen de leiderschapsvaardigheden van onze leidinggevendenden in de 4 leiderschapsrollen, nl. coach, netwerker, manager of leider, verder aan, met een focus op coachend leiderschap. We werken natuurlijk op maat van de verschillende groepen leidinggevendenden en hun medewerkers, met een specifieke focus op leidinggevendenden met operationele medewerkers. Daarnaast zetten we ook in op leiderschapsvaardigheden voor projectleiders en bij uitbreiding voor elke medewerker die leiderschap wil inzetten in zijn job. We vergroten ook de interne mobiliteit<sup>12</sup> van de medewerkers binnen de organisatie. We appelleren aan de verantwoordelijkheid die elke medewerker heeft om zijn loopbaan in eigen handen te nemen. We vragen een actief engagement van alle medewerkers om mee de schouders te zetten onder de zoektocht naar een gepaste job voor elk talent. Natuurlijk ondersteunen we leidinggevendenden en medewerkers hierin. Zo zorgen we dat ieders competenties op de best mogelijke manier worden ingezet voor de organisatie, nu én in de toekomst.

Als Stad bieden we onze Gentsters betekenisvol werk, waar ze zich betrokken bij voelen en trots op zijn. Ze leveren meerwaarde voor mensen die in Gent wonen, werken, studeren. Ze schitteren voor de Gentenaar. Opdat ze dat zouden kunnen doen, bevorderen we een positieve werksfeer, waar samenwerking vanzelfsprekend is. Waar het prettig samenwerken is, komen talenten beter tot uiting. En daar wordt de Gentenaar beter van.

#### 4.5.5. Digitalisering

Onze arbeidsmarkt digitaliseert en dat is ook zo bij Stad Gent. Alles verloopt meer en meer digitaal: grootschalige communicatie naar de medewerkers, verlof aanvragen, loonbrieven ontvangen, informatie opzoeken op intranet (*Mia*), gebruik van de tijdsregistratietool *Xtremis*, etc. Echter niet iedere medewerker werkt met een computer en niet alle medewerkers zijn even digitaal vaardig. Ook voor hen hebben we aandacht met het project “allemaal digitaal”.

Binnen dit project brengen we medewerkers hun digitale toegang, gebruik, vaardigheden en motivatie in kaart met een digitale screeningstool. Op basis van hun digitale competentieprofiel delen we medewerkers op in niveaugroepen om zo opleidingen op maat te voorzien. Medewerkers zonder of met weinig digitale basisvaardigheden volgen een intensieve opleiding om de essentiële digitale

<sup>10</sup> In 2019 volgden 75% van onze medewerkers een vorming of opleiding

<sup>11</sup> Met de overgang naar de feedbackcultuur stapten we af van het tweejaarlijkse evaluatiecyclus. We volgen medewerkers op via samenwerkings- en coachingsgesprekken.

<sup>12</sup> In 2019 werden 15% van onze vacatures ingevuld via interne mobiliteit

basisvaardigheden te verwerven die nodig zijn om vlot te functioneren binnen onze organisatie en de maatschappij. Tegelijkertijd installeren we op de werkvloer gedeelde computers en bouwen we een netwerk van digicoaches uit om het werkplekleren en peer-to-peer leren te bevorderen. De digicoach helpt minder digitaal vaardige collega's met digitale vragen om hun angst te overwinnen en digitaal zelfredzamer te worden. Binnen de dienst wordt gepeild naar de cultuur rond digitalisering en welke veranderingen nodig zijn om nog meer medewerkers mee te nemen in het digitale verhaal.

## 4.6. Stad Gent neemt haar voorbeeldrol als werkgever ter harte

Inclusie staat voorop in het hr-beleid dat we de komende jaren voeren. We stimuleren inclusie op de werkvloer. Niet alleen omdat niets doen geen optie meer is. Dat ook. Maar vooral om het samenwerken aangenamer te maken en het welbevinden van collega's te verhogen. Samenwerken in diverse teams zorgt immers voor creatieve ideeën waar ook de burger/klant/cliënt wel bij vaart.

Het urgentiebesef is er bij het gros van de medewerkers. Maar er is nood aan actie. Enkel zo kunnen we voldoende energie opwekken om een verandering in ons omgaan met diversiteit en inclusie uit te lokken en om de nieuwe praktijken te verankeren. *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, in al hun verscheidenheid. Hiervoor werkt het departement *HR* nauw samen met de Dienst Welzijn en Gelijke Kansen 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 het Strategisch Kader Diversiteit en Inclusie (zie 4.6.1.).

Bovendien brengen we als werkgever ook zelf in de praktijk wat we van de bedrijven op de Gentse arbeidsmarkt verwachten. Stad Gent streeft ernaar een weerspiegeling te zijn van de Gentse samenleving. We streven diversiteit na in alle hr-dienstverlening.

Zoals we ons ertoe engageerden in het bestuursakkoord, streven we er nog steeds naar dat ons personeel een afspiegeling van de Gentse samenleving is. Recente cijfers over het aandeel medewerkers met buitenlandse herkomst bij de Stad Gent tonen aan dat het aandeel gestaag stijgt, maar dat we zeker nog een weg af te leggen hebben. Het aandeel medewerkers met buitenlandse herkomst stijgt van 14,44% in 2016, naar 16,28% in 2017 tot 17,75% in 2018.<sup>13</sup>

Om onze doelstelling te realiseren, maken we deze legislatuur jaarlijks meer dan 600.000 EUR vrij voor de uitvoering van een nieuw en ambitieus Strategisch Kader Diversiteit en Inclusie dat aandacht heeft voor alle vormen van diversiteit binnen onze organisatie. We maken van diversiteit in al haar facetten 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.

***Diversiteit is een realiteit.  
Onze gelijkenissen en onze verschillen,  
dat is de kracht die ons verbindt.***

<sup>13</sup> Bron: kruispuntbank sociale zekerheid

We houden rekening met de diversiteit binnen de diversiteit en hebben aandacht voor kruispuntdenken. We bekijken inclusie de komende jaren als een cruciaal transversaal thema binnen de hele organisatie, gaande van het management tot elke individuele medewerker. Meer dan een afgebakend project vormt diversiteit duidelijk een klemtoon in ons beleid.

We behouden in onze hr-aanpak genderinclusiviteit ten opzichte van oriëntatie. Mensen met meer ervaring op de teller (die dus al wat ouder zijn) krijgen even veel kansen bij selectie en we houden in ons personeelsbeleid rekening met deze collega's.

We zien onze voorbeeldrol als werkgever op vlak van duurzaamheid breder dan enkel op het vlak van diversiteit en inclusie. Wat de pensioenreserves betreft, streeft het college ernaar deze op een duurzame manier te beleggen en ook op het vlak van dienstreizen voor personeel maken we onze voorbeeldrol waar.

### 4.6.1. Strategisch Kader Diversiteit en Inclusie<sup>14</sup>

We werkten aan een nieuw Strategisch Kader Diversiteit en Inclusie dat ingaat op 1 januari 2021. Dit gebeurde in dialoog met verschillende interne diensten en externe gesprekspartners zoals o.m. de stedelijke adviesraden *AD REM* en personen met een handicap (Saph), middenveldorganisaties als *IN-Gent*, *Çavaria*, *GRIP* vzw, Minderhedenforum, andere besturen en netwerken (vzw Lerend netwerk, ...). Op die manier capteerden we de verschillende elementen die bij kansengroepen leven en komen we tot een strategisch kader waarbij superdiversiteit en inclusie binnen onze organisatie de hoogste prioriteit vormen.

#### 4.6.1.1. Doelgroepen

In dit Strategisch Kader Diversiteit en Inclusie focussen we op drie groepen omdat we weten dat ondanks de inspanningen zij ondervertegenwoordigd blijven binnen onze organisatie.

Naast de acties gericht op instroom, zetten we ook acties op gericht op inclusie. Deze hebben ook de bedoeling om de toegankelijkheid voor iedere medewerker (al dan niet behorend tot een specifieke doelgroep) te verhogen. We willen een werkgever zijn waar iedereen zich welkom en gewaardeerd voelt.

Bij de instroom van nieuwe medewerkers willen we dat de **etnische diversiteit** van onze nieuwe medewerkers een afspiegeling is van de Gentse samenleving. Daarom blijven we ernaar streven dat van alle nieuwe collega's die we aanwerven 30% een buitenlandse herkomst<sup>15</sup> heeft. We hebben er ook aandacht voor dat zij ook instromen op A en B-niveau.

Voor **mensen met een beperking** blijven we streven naar een aandeel van minstens 2 procent medewerkers met een beperking binnen onze organisatie. Het streefcijfer van 2% verdient enige nuancering. Dit kan immers weinig ambitieus lijken. Het is echter niet evident om arbeidshandicap te registeren. Een accuraat cijfer van onze medewerkers met een beperking is er niet. Het is immers geen vereiste dat medewerkers hun (arbeids)handicap kenbaar maken. Dit is ook eigen aan een intrinsiek inclusieve organisatie. Wel willen we maximaal inspelen op de noden van onze medewerkers en daarom werken we verder aan een meer accuraat registratiesysteem. Op die manier

<sup>14</sup> Voor het strategisch kader verwijzen we naar bijlage 8

<sup>15</sup> Definitie buitenlandse herkomst: de persoon zelf heeft een buitenlandse nationaliteit of een buitenlandse geboortenationaliteit of minstens 1 ouder heeft een buitenlandse geboortenationaliteit.

kunnen we de nodige aanpassingen van de werkpost of ondersteuning van de werknemer en leidinggevende verzekeren.

Wat belangrijker is dan dit streefcijfer van 2% is dat we het engagement aangaan om het beleid rond arbeidsbeperving, dat momenteel nog in de kinderschoenen staat, verder vorm te geven.

Stad Gent heeft verder ook 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.

We werken actief aan het verhogen van het welzijn van de LGBTQIA+-gemeenschap<sup>16</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.

#### 4.6.1.2. Speerpunten

We leggen in het Strategisch Kader Diversiteit en Inclusie 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 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 in een andere functie,...)

#### 4.6.1.3. Coördinatie en opvolging

Om de opmaak en de realisatie van het Strategisch Kader Diversiteit en Inclusie in goede banen te leiden, hebben we een bijkomende *hr-coördinator diversiteit* aangeworven die samen met de Stuurgroep Diversiteit de werkzaamheden zal opvolgen en zal bewaken dat doelstellingen worden gerealiseerd. In de Stuurgroep Diversiteit zetelen de *hr-coördinator diversiteit*, het beleid, het managementteam, de dienst Welzijn en Gelijke Kansen, en ad hoc experts vanuit de diensten van de organisatie.

<sup>16</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.

## 4.6.2. Klimaatvriendelijke en duurzame beleggingen

Het bestuur kiest ervoor om de pensioenreserves van de Stad te beleggen in klimaatvriendelijke beleggingen<sup>17</sup>.

Voor het aspect duurzame beleggingen verwijzen we naar de beleidsnota van schepen Coddens, bevoegd voor Financiën.

## 4.6.3. Verduurzamen dienstreizen Stad Gent

In de periode 2013-2018 waren er ongeveer 740 dienstverplaatsingen naar een tweehonderdtal bestemmingen. Meer dan de helft daarvan ging naar een buurland. Amsterdam, Londen, Barcelona, Utrecht, Berlijn en Parijs zijn de meest bereide bestemmingen voor dienstverplaatsingen. Vandaag wordt voor zo'n 35% van de meerdaagse buitenlandse dienstreizen de trein genomen.

Gent kiest resoluut voor de trein bij internationale dienstverplaatsingen. Als de bestemming te bereiken valt op minder dan een dag reizen, is het vliegtuig nemen uitgesloten. Is de verplaatsingstijd langer, dan kan gekozen worden om te vliegen maar de medewerker kan desgewenst ook voor de nachttrein opteren. Dat cijfer zal door de nieuwe maatregel flink stijgen.

Hiermee zoeken we een evenwicht tussen de meerwaarde van kennisdeling met collega's uit andere steden, de ecologische voetafdruk, en de kwaliteit van de reistijd per trein, die functioneler is dan per vliegtuig. Eén jaar nadat dit nieuwe kader in werking is getreden, zal er een evaluatie gebeuren met het oog op eventuele bijsturing. Ook zal dan de uitrol naar de andere entiteiten binnen Groep Gent gebeuren.

<sup>17</sup> Binnen tak 21: (165 mln. euro): Alle posities die in strijd zijn met de 10 principes van het Global Compact (ronden mensen – en arbeidsrechten, milieu en corruptie) worden zo snel mogelijk uit de portefeuille verwijderd. Verder worden tegen uiterlijk eind 2021 alle posities van bedrijven die betrokken zijn in de productie van fossiele energie en/of fossiele bandstofreserves aanhouden, afgebouwd.

Binnen tak 23 (65 mln. euro): Vanaf april werd begonnen met de aankoop van posities in fossielvrije beleggingsfondsen. Op datum van 30/09/2019 werd in totaal al voor 9.000.000,00 euro geïnvesteerd in dit fossielvrije aandelenfonds. Conform de beslissing van het financieel comité dd. 05/06/2019 worden verder aankopen gedaan in dit nieuwe beleggingsfonds ten bedrage van 1.000.000,00 euro per maand. Tegen het einde van de legislatuur zullen alle beleggingsfondsen fossielvrij zijn.

# 5. Naar een wendbare en resultaatgerichte organisatie

## 5.1. Inleiding

We willen een aantrekkelijke publieke werkgever zijn, voor wie nabijheid, professionaliteit en dienstbaarheid aan de burgers centraal staan. Dialoog en interactie vormen de speerpunten van ons hr-beleid voor de toekomst. Zo creëren we meer nabijheid bij onze medewerkers. Medewerkers krijgen eerlijke kansen. We sporen hen aan om zich verder te ontwikkelen. Medewerkers grijpen die kansen ook. En ze zoeken zelf naar mogelijkheden om zichzelf te verbeteren. Dat verwachten we.

### *Eerlijke kansen krijgen én grijpen.*

Medewerkers werken actief en loyaal mee om kwaliteit te leveren en resultaten te behalen. Zo zorgen we voor een goed evenwicht tussen het belang van het individu en van de organisatie. In het duurzame hr-beleid dat wij nastreven is er duidelijk aandacht voor de synergie tussen performantie van de organisatie en welzijn van de medewerker. We hebben de expliciete ambitie om zachte en harde doelstellingen met elkaar te verenigen.

Tegelijk willen we een werkomgeving creëren waarin onze medewerkers zich kunnen focussen op die taken die écht toegevoegde waarde leveren. We willen een moderne, dynamische werkgever zijn. Daarom zorgen we zo veel mogelijk voor eenvoudige administratieve processen en systemen voor iedere medewerker. We gaan voluit voor administratieve eenvoud.

De hr-instrumenten bewijzen hun nut voor onze medewerkers als ze eenvoudig zijn, performant en geïntegreerd met elkaar. Daar zetten we op in zodat de organisatie haar doelstellingen kan bereiken: een kwaliteitsvolle dienstverlening leveren aan de Gentenaar en Gentgebruiker.

## 5.2. Nabijheid, eenvoud en performantie voor betere resultaten

Trouw aan onze organisatiecultuur met ‘meer mens, meer oplossingen, minder regels’ zetten we vanuit HR in op meer aandacht voor de mens in elke medewerker en op meer eenvoud en performantie in onze processen en systemen. We durven onszelf in vraag te stellen. Processen en taken die niet meer relevant zijn, laten we los. Zo blijven we als werkgever mee met maatschappelijke veranderingen en nieuwe verwachtingen. En hebben we samen impact.

Om de vinger aan de pols te houden brengt het departement HR elke dienst afzonderlijk een persoonlijk bezoek om hun wensen in kaart te brengen en om vraag en aanbod af te stemmen, zodat we via maatwerk aan zoveel mogelijk noden kunnen voldoen.

### 5.2.1. Vrijstellingen in het selectieproces

We willen kandidaten en medewerkers maximaal kansen geven. We willen hen tijdens procedures niet onnodig ‘overtesten’ of ‘hertesten’. Daarom versoepelen en vereenvoudigen we de regelgeving.

Op die manier kunnen we de doorlooptijd in sommige selecties inkorten zonder in te boeten op de kwaliteit. Zeer concreet zullen kandidaten en medewerkers die slagen voor het capacitair gedeelte dat peilt naar het redeneervermogen vrijgesteld worden van die testen bij een nieuwe selectieprocedure. We geven voor de testing van competenties een vrijstelling beperkt in tijd. De modaliteiten worden met de vakorganisaties bepaald.

### 5.2.2. Nabijheid bij medewerkers

Onze medewerkers verwachten dat we hen kennen, dat we dicht bij hen staan. We engageren ons als werkgever om dit waar te maken. Ons hr-netwerk professionaliseren we daarom: we optimaliseren de interne organisatie van deze netwerken zodat we dialoog en interactie met leidinggevenden, medewerkers en vakorganisaties verder versterken. HR reikt de hand naar elk departement, elke dienst, elke leidinggevende en elke medewerker.

Onze persoonlijke aanpak verzekert oplossingen op maat van de diensten. Dankzij deze nabijheid en maatwerk kan iedereen zich focussen op wat echt belangrijk is: de inwoners van onze stad een uitstekende dienstverlening bezorgen.

Tegelijk willen we als warme en solidaire werkgever zorg dragen voor medewerkers die het moeilijker hebben. (Langdurig) zieke medewerkers begeleiden we of bieden we ondersteuning via een re-integratietraject. (zie 4.4.3.2.) Voor fysieke en/of emotioneel belastende functies creëren we loopbaanpaden, zodat de medewerkers in deze functies zicht krijgen op een andere professionele toekomst. Dit zullen we ook bereiken door een grotere interne mobiliteit, waarbij onze eigen medewerkers gemakkelijker intern kunnen veranderen van job. We verwachten hierin een actieve houding van de betrokken medewerker, een enthousiast engagement om hier samen aan te werken. Samen zoeken we naar de beste oplossing. Voor Gent.

***Nabijheid: we delen hun dromen en hun zorgen,  
lossen op wat we kunnen,  
verleggen grenzen waar we willen.***

### 5.2.3. Integriteit

Met het project rond integriteit onderzochten we hoe we de medewerkers die vaak in contact komen met integriteit in hun functie konden ondersteunen.

We wilden hierbij inzetten op preventie. Daartoe verzamelden we cases en ontwikkelden vormen op maat van de diensten.

Daarnaast starten we in 2021 met een integriteitscomité dat volgende opdrachten krijgt:

- Meldpunt bij / vooronderzoek van / advies over klachten m.b.t. integriteit
- Advies bij vragen
- Opvolging integriteitsbeleid
- Advies rond bescherming van een melder
- Advies rond verdere aanpassingen van de deontologische code

In geval van schendingen van integriteit zal de tuchtonderzoeker (voor statutaire medewerkers) of de Dienst HR-juridische ondersteuning (voor contractuele medewerkers) het dossier verder onderzoeken en het college adviseren.

## 5.2.4. Eenvoud in onze processen

Waar we kunnen maken we bij *HR* de regels eenvoudiger. Zo willen we werk maken van een uniform hr-beleid voor al onze medewerkers, zodat de verschillen tussen statuten weggewerkt worden. Deze vereenvoudiging zorgt er opnieuw voor dat collega's zich beter kunnen concentreren op hun kerntaken.

Daarnaast willen we kaders creëren voor een vlottere interne mobiliteit, voor meer flexibele inzet van medewerkers, voor een billijke functieclassificatie, voor werkbaar werk (vb. loopbaansparen), voor de ontwikkeling van talenten, ... Medewerkers en leidinggevendenden krijgen in het algemeen meer autonomie binnen een duidelijk speelveld met afspraken. Zodat het helder is wat we van hen verwachten. Zonder al te veel regels.

We vereenvoudigen waar mogelijk en rapporteren periodiek. Elk departement krijgt periodiek hr-indicatoren en -kerncijfers om het personeelsbeleid beter scherp te stellen. Leidinggevendenden krijgen rapporten en duidelijke hr-gegevens, die hen inzicht geven in een aantal bewegingen bij hun medewerkers. Denk maar aan VTE-evoluties, ziektecijfers, cijfers over vorming, over woon-werkverkeer, over diversiteit, ...

## 5.2.5. Autonomie en flexibele inzet van medewerkers

We verhogen de autonomie van de medewerkers vanuit een cultuur van vertrouwen. We rollen een aantal instrumenten uit om van de pool werknemers van Groep Gent een kwalitatieve en dynamische equipe te maken. De modaliteiten van onderstaande voorstellen worden verder met de vakbonden uitgewerkt:

- We verlagen de drempels voor spontane mobiliteit en maximaal aanwenden van de interne arbeidsmarkt. Via workshops bereiden we medewerkers voor op sollicitatieprocedures. We verminderen ook het aantal testen waar dat mogelijk is. Een medewerker die intern solliciteert op het zelfde niveau zal bv. enkel een mondelinge proef moeten afleggen.
- Glijdende uurregeling: flexibiliteit krijg voorrang op registratiesystemen, onderzoek tijdsafhankelijk werken (zie 5.2.6.)
- We zetten verder in op interne coaching en opleiding
- We zetten verder in op onze mobiele ploeg. Dit is een team van een 50-tal medewerkers aangesteld op verschillende niveaus die zeer flexibel tijdelijke afwezigheden en een tijdelijke vermeerdering van werk kunnen opvangen. Zij worden organisatiebreed ingezet.
- We zetten jobstudenten flexibeler in. Zij kunnen vanaf nu het ganse jaar en voor kortere periodes worden ingezet.
- Waar nodig zetten we oproep- en uitzendkrachten in.

Daarnaast onderzoeken en werken we een methodiek uit hoe de organisatie proactief kan anticiperen op huidige en toekomstige aanwervingsnoden met het oog op de te behalen doelstellingen.

## 5.2.6. Tijdsafhankelijk werken

In onze innoverende organisatie werken we resultaatgericht en niet op basis van aanwezigheid. We gaan uit van vertrouwen en geven waar mogelijk meer regelmogelijkheden. We zetten daarom projecten op rond tijdsafhankelijk werken waar medewerkers en teams nieuwe vormen van werken kunnen uitproberen. Omwille van de uitbraak van Covid-19 in het voorjaar 2020 zijn wij hier versneld mee gestart.

Onze medewerkers werken zoveel mogelijk van thuis uit. We werken samen met Schepen Bracke, bevoegd voor digitalisering, om digitale oplossingen voor onze werknemers die telewerken. Het telewerken gebeurt met aandacht voor het welzijn van de medewerkers. De leidinggevenden houden contact met de medewerkers en hebben daarbij aandacht voor hun welzijn. Hierin worden zij ondersteund door IDPBW. Er werd bv. i.s.m. IDEWE Care een specifiek nummer opgericht waar medewerkers terecht kunnen met hun vragen of voor een luisterend oor. Zij worden na hun gesprek doorverwezen indien dat nodig zou blijken. Medewerkers kunnen ook terecht bij een preventieadviseur of de preventieadviseur psychosociale aspecten. Op basis van de signalen adviseert IDPBW de stad als werkgever. Daarnaast kunnen medewerkers ook terecht bij IDPBW voor een ergonomische consult waar ze tips krijgen om hun werkplaats aan te passen voor een betere ergonomie. Tegelijk zijn we er ons ook van bewust dat niet iedereen kan telewerken en hebben ook voor deze medewerkers voldoende aandacht.

### **5.2.6.1. Pilootproject Tijdsonafhankelijk werken**

Niet alle medewerkers werken met glijdende uren. Sommige diensten moeten werken met vaste uurrooster om een goede dienstverlening te garanderen. Medewerkers die bij die diensten tewerkgesteld zijn hebben daarom een vast uurrooster.

Toch merken we dat onze medewerkers geëngageerd zijn en doorgaans geen 9 to 5 mentaliteit hebben. Dat is soms ook nodig om voldoende nabijheid tot de Gentenaars en de Gent-bezoekers te garanderen. We merken ook de goesting om te experimenteren. Daarom starten we als innoverende werkgever met een pilootproject rond tijdsonafhankelijk werken in diensten waar het uurrooster het toelaat. Met dit project willen we onderzoeken hoe we er voor kunnen zorgen dat de juiste handen op de juiste momenten op de werkvloer zijn door meer flexibiliteit aan te bieden in wanneer prestaties geleverd worden. We zullen zowel de start, het verloop als het eindresultaat van het pilootproject monitoren. Na afloop evalueren we grondig o.a. de impact op het welzijn van de medewerker en de leidinggevenden, en op de dienstverlening naar de burgers. Na evaluatie beslissen we in overleg met de vakorganisaties we of extra proefprojecten nuttig zijn en/of hoe dit ingang kan vinden in onze organisatie.

### **5.2.6.2. Telewerken**

Sommige medewerkers moeten weleens werken aan taken die een hoge concentratie vergen, anderen wonen ver van hun werkplaats, en nog andere zijn op zoek naar een beter evenwicht tussen werk en privé. Hiervoor oplossingen bieden, leidt tot meer productiviteit en een hogere jobtevredenheid.

Een mogelijkheid is telewerken en dit doen we vanuit een cultuur van vertrouwen gericht op zelfstandigheid en het nemen van verantwoordelijkheid in het behalen van resultaten. We bieden hiervoor een kader voor zowel de medewerkers als de leidinggevenden, maar ook de nodige tools. Medewerkers die telewerken, van thuis uit of vanop een andere locatie, kunnen gebruik maken van hun laptop en hebben toegang tot hun documenten.

Verder is het onze ambitie om van een ad hoc naar een ingebed telewerkbeleid te evolueren. Corona zorgde ervoor dat we hier een versnelling hoger schakelden. We onderzoeken momenteel welke tools en hefboomen nodig zijn voor een hervorming van ons telewerkbeleid en starten met het ontwikkelen van een kader met basisvoorwaarden voor succesvol telewerk, afspraken rond gezond en veilig telewerken, handvatten rond samenwerken en leidinggeven op afstand.

Na een benchmark m.b.t. de vergoedingen, onderzoeken we momenteel de mogelijkheden om aan de medewerkers een vergoeding toe te kennen in het kader de digitale werkplek, gedifferentieerd volgens het gebruikersprofiel dat afhankelijk is van het aantal telewerkbare taken. We stemmen deze

mogelijkheden eerst verder af met de vakbonden, zoals afgesproken in het protocol dat met hen werd afgesloten.

### 5.2.7. Ontslag met zorg

Soms wordt de samenwerking met een medewerker stopgezet door de werkgever. Aan die beslissing gaat een heel traject vooraf. Via samenwerkingsgesprekken wordt het functioneren en eventuele problemen besproken. Samen met de medewerker wordt bekeken welke ondersteuning, vorming of coaching kan geboden worden om hieraan te remediëren. Maar in een aantal gevallen moet de leidinggevende overgaan tot een ontslagaanvraag. Deze aanvraag wordt gemotiveerd en besproken in een multidisciplinair overleg en met de juridische dienst.

Om de performantie van de organisatie voldoende te laten rijmen met de zorg voor onze medewerkers schenken we aandacht aan een professioneel exitbeleid waarbij we zorg dragen voor de medewerker, de leidinggevende, het team. Het evenwicht tussen het belang van het individu en dat van de organisatie staat daarbij voorop. Een mensgerichte, professionele aanpak van de uitstroom van medewerkers kan mee zorgen voor tevredenheid bij medewerkers en tegelijk voor meer efficiënte resultaten.

# 6. Bijlagen

## 6.1. Bijlage 1: Budget

Dit bestuur heeft er – in de oefening om te komen tot een meerjarenplan in evenwicht – voor gekozen om niet zomaar blind te besparen op de personeelsuitgaven, die toch de helft vertegenwoordigen van het totale exploitatiebudget. Het college heeft ambitie en durf voor Gent voorop gesteld en kiest volop om dit ook in het personeelsbeleid te vertalen en dit samen met onze medewerkers te realiseren, in dialoog met de werknemersvertegenwoordigers.

### Diversiteit

Om onze doelstelling te realiseren, maken we deze legislatuur jaarlijks meer dan 600.000 EUR vrij voor de uitvoering van een nieuw en ambitieus Strategisch Kader Diversiteit en Inclusie dat aandacht heeft voor alle vormen van diversiteit binnen onze organisatie. We hebben zowel aandacht voor instroom, doorstroom en retentie. We zetten o.a. in op:

- Een uitbreiding van het personeelsplan met 4 VTE in functie van de verhoogde instroom van personen met een arbeidsbeperking (216.000 EUR/jaar)
- Uitbreiding van de beroepsinlevingsstages (BIS) van 10 naar 30, met extra aandacht voor hogeschoolden en arbeidsbeperking (132.000 EUR/jaar)
- Taalcoaching op de werkvloer (94.000 EUR/jaar)
- Het verhogen van de diversiteitscompetenties door opleiding (60.000 EUR/jaar)
- Wegwerken van drempels in de eigen selectieprocedures, incl. EVC-beleid als alternatief voor diploma (37.000 EUR/jaar)

Om deze acties te faciliteren en te coördineren werven we een diversiteitscoördinator en een diversiteitsconsulent aan.

### Efficiëntie-oefening binnen de bestaande werking

Binnen de bestaande werking wordt ingezet op een rationalisatie en efficiëntie-oefening waarbij er o.a. gekozen wordt om op basis van inhoudelijke keuzes een aantal personeelsleden bij pensionering niet te vervangen. We zetten daarbij onder meer in op digitalisering en efficiëntere processen.

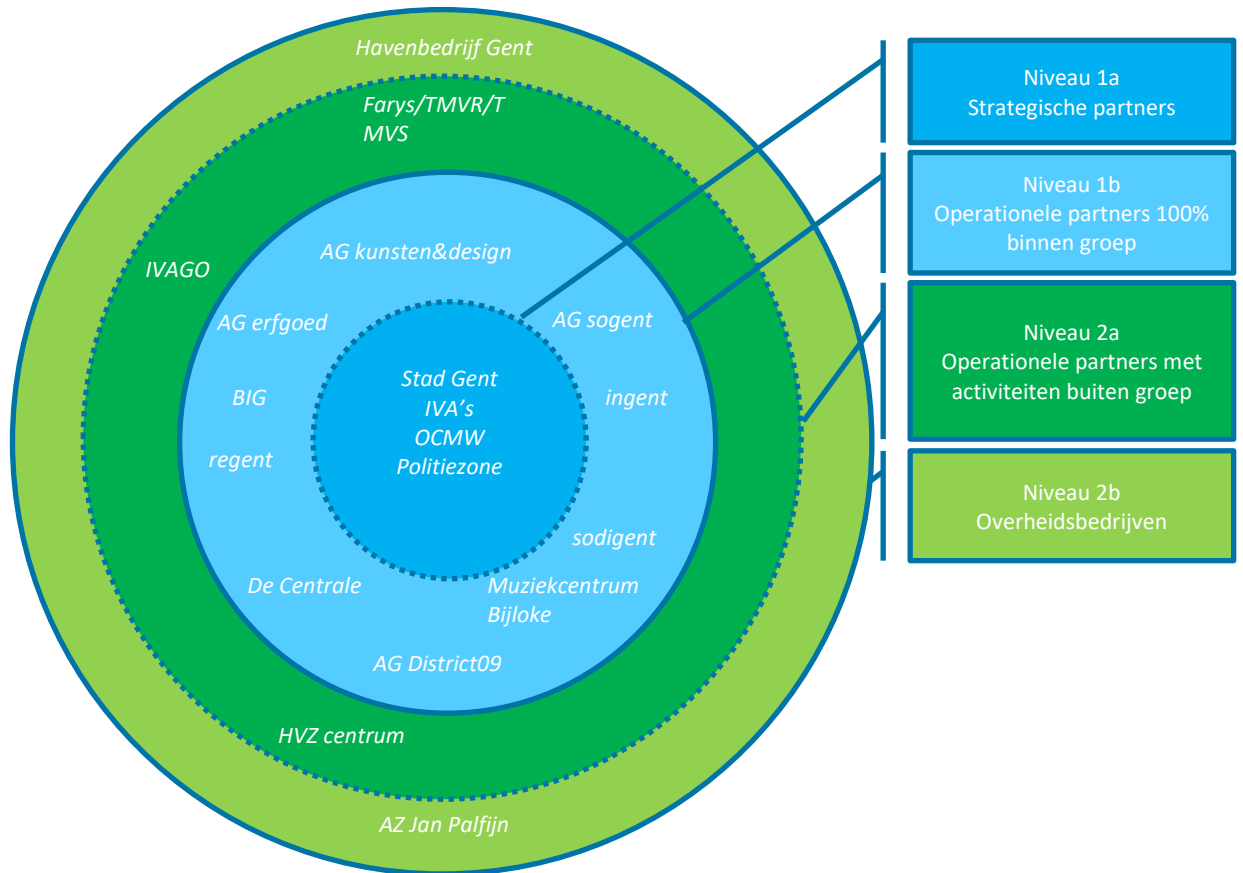
### Groeivoet

Stad Gent heeft in het verleden zijn verantwoordelijkheid opgenomen als werkgever. Onze medewerkers hebben vandaag goede loon- en arbeidsvoorwaarden. Toch voorzien we naast de groeivoet voor inflatie en baremieke- en schaalverhoging ook een cao-marge van 5 keer 0.3%, nl. vanaf het jaar 2020 tot en met het jaar 2024. Dit is een belangrijk en uniek financieel engagement.

De groeivoeten worden elke budgetronde geactualiseerd op basis van de inschattingen van het Nationaal Planbureau. Hieronder geven we het resultaat weer van de bespreking van de Budgetopmaak 2020.

	<b>Wedden en lonen</b>	<b>index en schaal</b>	<b>baremieke cao</b>	<b>totaal</b>
2020	1,66%	0,60%	0,30%	2,56%
2021	1,83%	0,60%	0,30%	2,73%
2022	1,83%	0,60%	0,30%	2,73%
2023	1,83%	0,60%	0,30%	2,73%
2024	1,66%	0,60%	0,30%	2,06%
2025	1,66%	0,60%		2,26%

## 6.2. Bijlage 2: Groep Gent

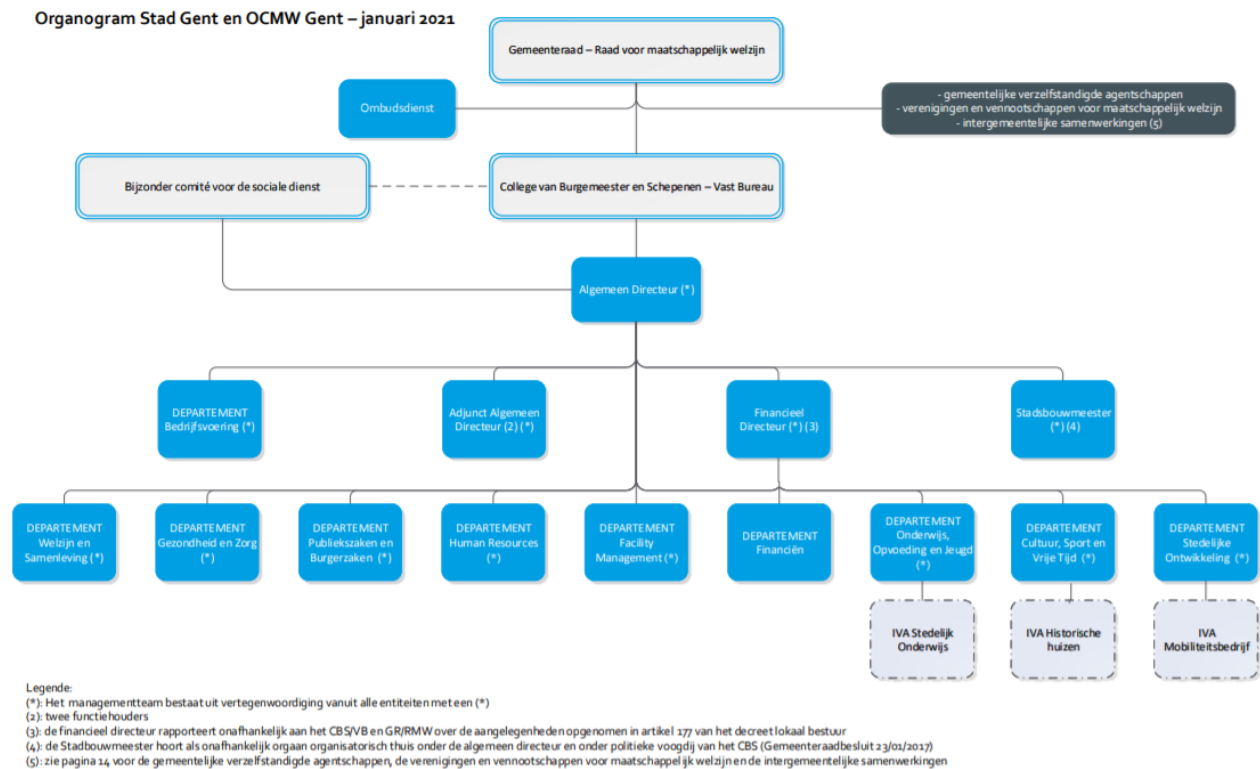


## 6.3. Bijlage 3: Organogram Stad Gent en OCMW Gent

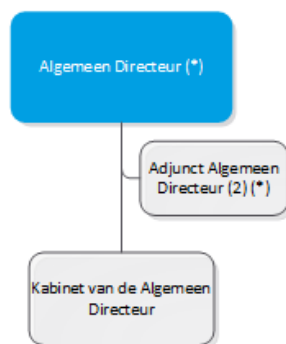
### 6.3.1. Inleiding

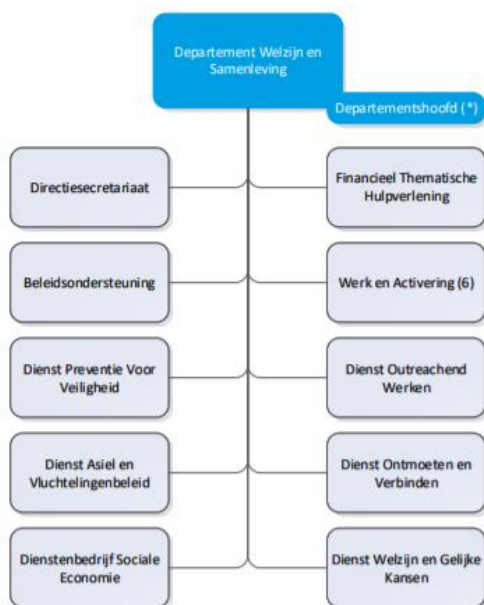
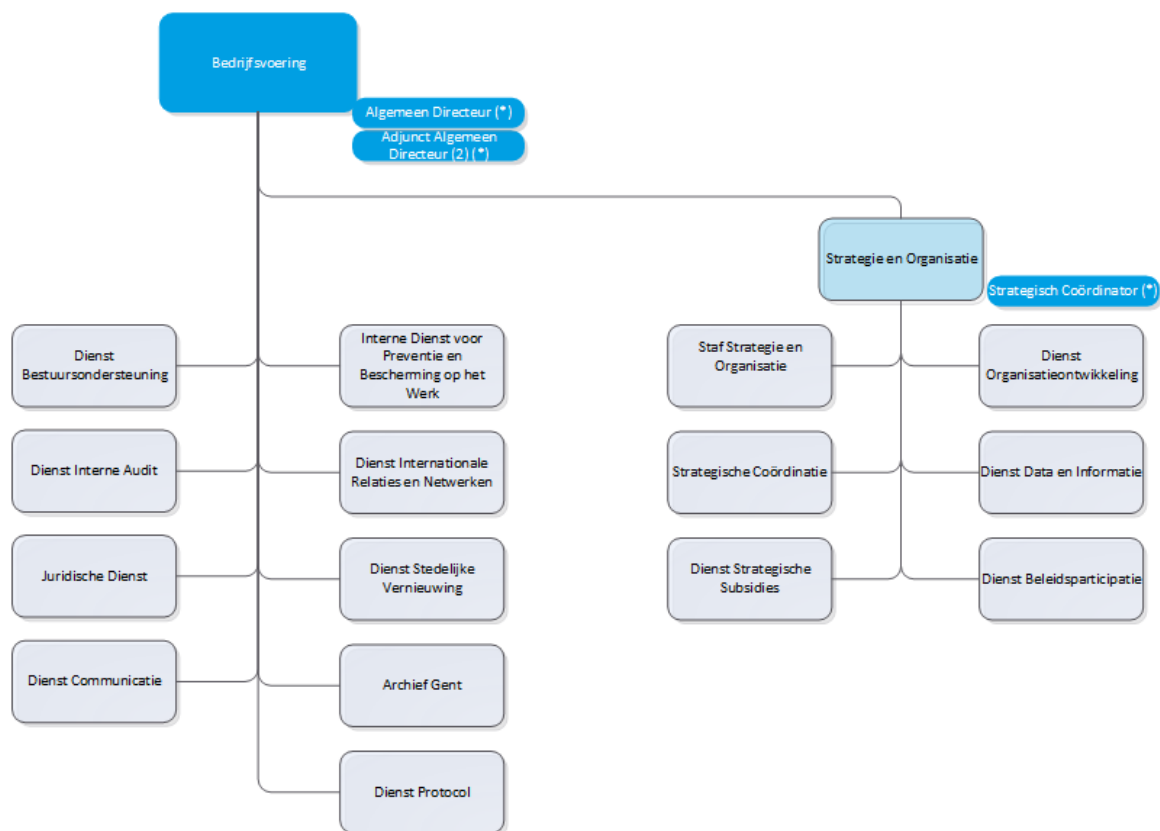
Hier vind je het organogram van Stad Gent en OCMW Gent terug. Het eerste overzicht geeft het organogram op organisatie- en departementsniveau weer. Daarna vind je het organogram op departements- en dienstniveau. De functies opgenomen met een (\*) zijn lid van het managementteam.

### 6.3.2. Besturen en departementen

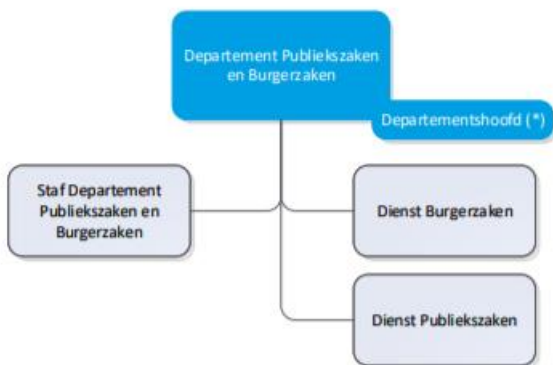
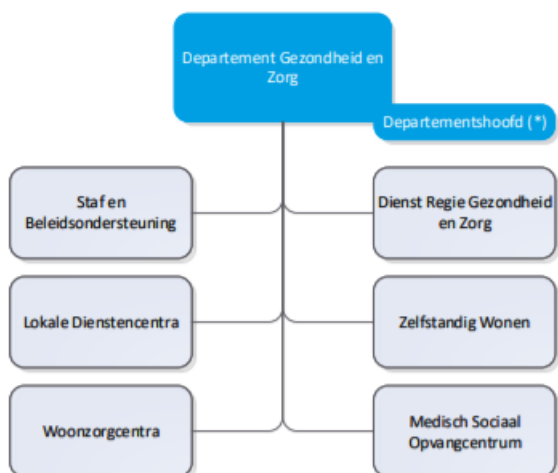


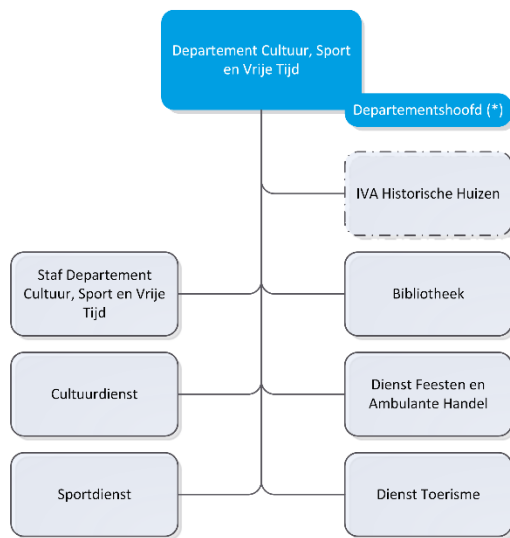
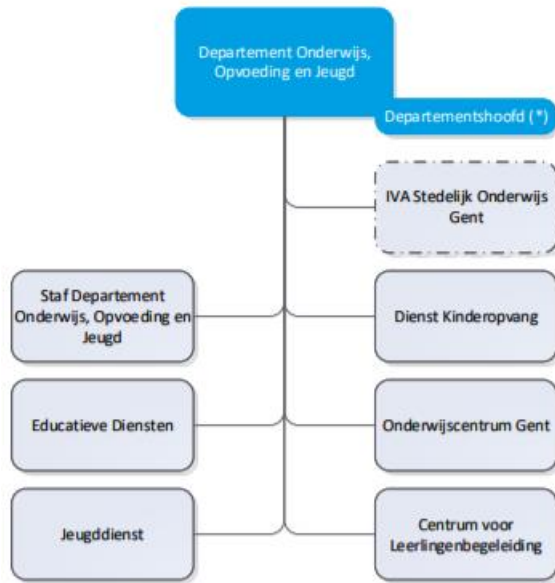
### 6.3.3. Organogram op departements- en dienstniveau

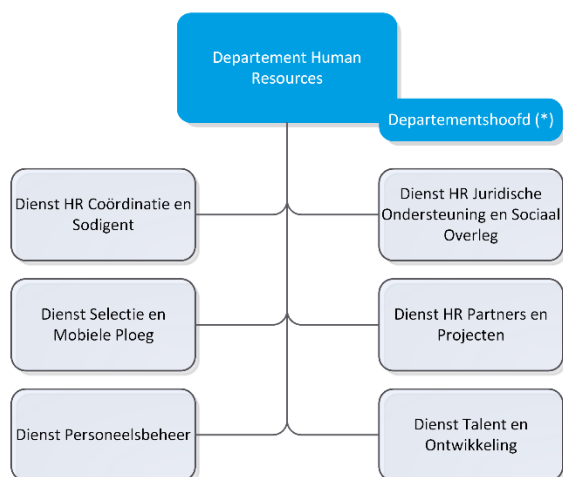
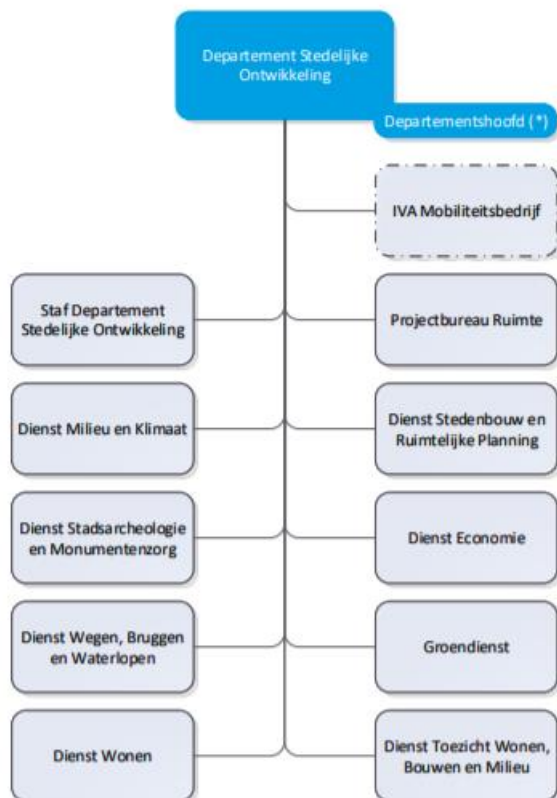


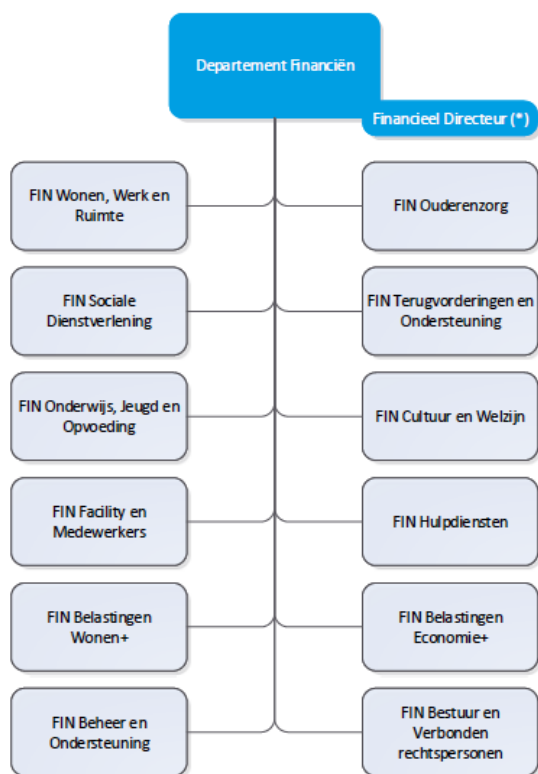


Legende:  
 (6): Deze dienst zal voor het beleidsdomein werk e en gedeelde aansturing kennen vanuit het Departement Welzijn en Samenleving en vanuit het Departement Stedelijke Ontwikkeling









## 6.4. Bijlage 4: Het DNA van de Gentster

Wij Gentsters,  
wij zijn bezielers van de stad.  
We ademen Gent,  
bepalen mee wat is en wat komt.  
Vaak onzichtbaar achter de schermen  
maar altijd voelbaar. (ziet die vonken vliegen!)

Jij en ik,  
Wij spelen onze rol niet zomaar.  
We zetten ons in voor én met de Gentenaars.  
We delen hun dromen en hun zorgen, (en hun koppigheid)  
lossen op wat we kunnen, verleggen grenzen waar we willen.

Daarom,  
denkers, doeners en makers, trekkers en duwers:  
denk ruim. (en af en toe averechts)  
Neem geen genoeg met je eigen perspectief.  
Observeer, informeer, creëer, motiveer.  
Leer.  
Leer van elkaar en aan elkaar.  
Praat vaak, luister vaker.  
Probeer,  
niet omdat het moet,  
maar omdat het werkt.  
Maak het leuk. (fiesteeeeeh)  
Sfeer is geen toeval, het is een gevolg.  
Wees aardig, groet met een glimlach,  
geef elkaar goesting om vooruit te gaan. (Laat et maar bougeren!)

Is het altijd makkelijk? Nee.  
Is het de moeite waard? Altijd.  
Het gaat niet om de fouten die we soms maken,  
wel om de juiste houding bij het proberen. (Neute mag, pleuje niet)  
Schitter mee met onze stad, haar medewerkers en haar inwoners.  
Eigenwijs en fier als we zijn. (en naar het schijnt ook bescheiden)  
Haal kracht uit onze gelijkenissen én onze verschillen  
en geloof in de impact die we kunnen maken,  
samen. (Tuupe tegoare)

## 6.5. Bijlage 5: Protocol m.b.t. het personeelsbeleid 2020 – 2025

# Protocol m.b.t. het personeelsbeleid 2020 – 2025

6 november 2020

Entiteit  
Contactpersoon

Departement Human Resources  
Dienst HR Juridische Ondersteuning en Sociaal Overleg

## 1. Inleiding

Het bestuur en de representatieve vakorganisaties ACV Openbare Diensten, ACOD LRB en VSOA LRB wensen samen werk te maken van een positief en stimulerend personeelsbeleid. In functie daarvan spreken ze voor de legislatuur 2019/2024 een aantal realisaties af, gesteund op **3 pijlers**:

1. een **gelijk HR-beleid** voor alle medewerkers met dezelfde job;
2. een **voorbeeldrol** als werkgever;
3. de zorg voor **meer handen op de werkvloer**.

De afspraken gelden voor de medewerkers die onder de RPR Stad en OCMW Gent en de RPR Ouderenzorg vallen. Ze gelden niet voor medewerkers van andere entiteiten, als daar zijn: AZ Jan Palfijn, Hulpverleningszone Centrum, de autonome gemeentebedrijven met een eigen rechtspositieregeling.

De afspraken werden voor het eerst vastgelegd in een protocol op 13 december 2019. Dit protocol gold voor de eerste helft van de legislatuur.

De afspraken worden met dit protocol hernieuwd en uitgebreid. Ze gelden nu voor de volledige legislatuur, inclusief het eerste jaar (2025) van de volgende legislatuur. Dit protocol vervangt het protocol van 13 december 2019.

## 2. Budgettair verankerde beleidslijnen 2020/2025

Het bestuur en de representatieve vakorganisaties zijn zich ervan bewust dat er budgettaire keuzes moesten worden gemaakt naar aanleiding van de opmaak van de meerjarenplanning 2020/2025 en het daaraan verbonden personeelsbehoefteplan.

Niettegenstaande de representatieve vakorganisaties de statutaire aanstelling van medewerkers als te verkiezen vorm van tewerkstelling beschouwen, heeft het bestuur in 2019 zelf de keuze gemaakt om binnen de 3 vermelde pijlers de volgende beleidslijnen budgettair te verankeren in de meerjarenplanning, teneinde saneringen op het

personeelsbudget te vermijden die de werkdruk verhogen en contraproductief werken voor de dienstverlening:

1. Om de gelijkwaardigheid binnen elke job voor medewerkers van Stad en OCMW te versterken, wordt er vanaf 1 januari 2020 gekozen voor een **contractuele aanwerving** van het stads- en OCMW-personeel. Ook het **leidinggevend** kader van Stad & OCMW wordt **niet langer statutair** aangesteld.
2. Met ingang van 1 januari 2020 wordt de **tweede pensioenpijler** voor het contractueel personeel opgetrokken van 3% naar **5,25%**, met een steprate voor de loonbedragen boven het wettelijk pensioenplafond, waarvoor de kloof met het statutair pensioen het grootst is.
3. Het **vakantiestelsel** wordt met ingang van 1 januari 2021 aangepast. Daarbij wordt niet geraakt aan het aantal vakantiedagen, maar wordt (onder meer) voor de contractuele medewerkers overgestapt naar het **stelsel van de publieke sector** en wordt een **cumulatieve overdracht** van het vakantieverlof voor de medewerkers mogelijk gemaakt.  
Het bestuur engageert zich dat bij de overstap naar de nieuwe vakantieregeling, de mogelijkheid tot opname of overdracht van het jaarlijkse minimale aantal vakantiedagen – 24 in de RPR Stad en OCMW voor een voltijdse medewerker, 20 in de RPR Ouderenzorg voor een voltijdse medewerker – wordt gegarandeerd.  
Bij de berekeningsbasis voor het dubbel vakantiegeld wordt rekening gehouden met de onregelmatige prestaties. Als gevolg daarvan zullen vanaf 2022 ook voor statutaire medewerkers de onregelmatige prestaties meetellen in die berekeningsbasis.
4. De **verrekeningsleutel voor aan- en afwezigheden** wordt met ingang van 1 januari 2021 aangepast naar werkdagen in plaats van kalenderdagen.  
Het bestuur en de representatieve vakorganisaties zijn zich ervan bewust dat dit kleine verschillen in de bezoldiging van de aan- en afwezigheden kan veroorzaken – in plus en in min – maar hechten belang aan een gelijkwaardige behandeling van alle aan- en afwezigheden.

### 3. Verder personeelsbeleid 2020/2025

Naast deze budgettair verankerde beleidslijnen gaan het bestuur en de representatieve vakorganisaties in deze legislatuur de volgende engagementen aan:

#### 3.1. Handen op de werkvloer

Het bestuur neemt het engagement dat er **geen inkrimping zal zijn van het personeelsbestand** tegen 2025.

Het bestuur geeft daarbij aan dat bij de opmaak van het strategische meerjarenplan in 2019 werd voorzien om personeel toe te schrijven aan de nieuwe beleidsprioriteiten, zonder onmiddellijk te concretiseren hoeveel medewerkers op welke nieuwe doelstellingen zouden worden ingezet. Bij de budgetwijziging 2020 werd dit wel geconcretiseerd, waardoor het aantal VTE over de jaren van het meerjarenplan heen fors lijkt te stijgen. Dit moet echter nog gecorrigeerd worden in de komende budgettrondes. Het budget voor personeel is bij opmaak van het meerjarenplan immers niet significant gestegen, maar ook niet gedaald. Het betreft een verschuiving van doelstellingen en opdrachten waarbinnen medewerkers in de toekomst zullen worden ingezet. In komende budgettrondes wordt dit verwerkt in het personeelsbehoefteplan en zal het aantal VTE in het personeelsbehoefteplan dus weer dalen in vergelijking met budgetwijziging 2020.

Het bestuur en de representatieve vakorganisaties hechten grote waarde aan het **aanbieden van kwalitatieve ouderenzorg vanuit de publieke sector** in het algemeen en vanuit de woonzorgcentra en lokale dienstencentra in het bijzonder. Om de kwalitatieve zorg die we vandaag bieden, ook in de toekomst te kunnen blijven aanbieden, is het belangrijk dat de publieke voorzieningen **financieel gezond** blijven. Te grote tekorten maken de publieke ouderenzorg kwetsbaar, en kan op termijn leiden tot een roep om privatisering.

De betaalbaarheid van de ouderenzorg is cruciaal en kan enkel worden georganiseerd **binnen de huidige klijlijnen van de RPR Ouderenzorg**. De diensten en medewerkers die vandaag onder de RPR Ouderenzorg vallen, blijven daar onder vallen. Het aantal vakantie- en feestdagen in de RPR Ouderenzorg ligt vast conform het Vlaams Rechtspositiebesluit Ouderenzorg.<sup>18</sup> Die regeling voorziet een hoger aantal vakantiedagen dan wat gangbaar is in de sector.

Een eventuele opwaardering van de functies die onder de RPR Ouderenzorg vallen, maakt deel uit van Vlaamse regelgeving waarover de Stad als lokale overheid geen bevoegdheid heeft. Het bestuur engageert zich echter om de representatieve vakorganisaties tijdens de onderhandelingen over het nieuwe BVR RPR voor Ouderenzorg te steunen, door bij de bevoegde overheden te pleiten voor een oplossing die de vraag naar opwaardering maximaal verzoent met de betaalbaarheid van de publieke zorg.

De representatieve vakorganisaties worden via het informeel overleg binnen Ouderenzorg, betrokken bij de oefening die binnen de **Lokale Dienstencentra** en binnen de **woonzorgcentra** wordt opgestart rond de werkdruk.

Het bestuur en de representatieve vakorganisaties engageren zich om gezamenlijk het wegwerken van de discriminatie van de publieke zorg over de inzet van de taxshift bij de bovenlokale overheden te bepleiten.

<sup>18</sup> *Besluit van de Vlaamse Regering houdende de minimale voorwaarden voor de personeelsformatie en het mandaatstelsel van het personeel van de openbare centra voor maatschappelijk welzijn en houdende de minimale voorwaarden voor sommige aspecten van de rechtspositieregeling van bepaalde personeelsgroepen van de openbare centra voor maatschappelijk welzijn.*

Het bestuur hecht ook grote waarde aan de (technisch) uitvoerende medewerkers en is bereid hierin verder te investeren. Hoewel er continu aandacht moet zijn voor optimalisatie en efficiëntie, zal er evenzeer rekening worden gehouden met voldoende uitvoerende krachten voor nieuw beleid. Dit is een dynamisch gegeven en zal op gezette tijdstippen worden besproken met de representatieve vakorganisaties.

In dat kader engageert het bestuur zich om medewerkers die zijn tewerkgesteld in activiteiten waarvoor een optimalisatie/efficiëntie-oefening wordt opgestart, maximaal te ondersteunen in functie van hun herinzet / 'reconversie' in andere activiteiten van Stad en OCMW Gent. Dat zal gebeuren met de nodige zorg voor het personeel. De representatieve vakorganisaties worden betrokken bij deze oefeningen. Zij nemen hierin hun rol voor de betrokken medewerkers op, maar stellen zich ook constructief op t.o.v. de herinzet en reconversie van de medewerkers.

### 3.2. Afspraken met budgettaire impact

- Er wordt voor alle contractuele en statutaire medewerkers budget vrijgemaakt voor de volgende acties:
  - Het **samen verder bouwen aan het op elkaar afstemmen en correct inschalen van de verschillende functies** via de al door Stad en OCMW Gent gehanteerde methodiek van de functieclassificatie, met onder meer oog voor:
    - het organisatiebreed invoeren van de functie van *polyvalent technisch medewerker*;
    - de opmaak van een nieuwe functiebeschrijving voor de functie van *gemeenschapswacht* en het daaraan aangepaste takenpakket en uurrooster;
    - de verhouding van het *aantal functies op E-niveau* en het *aantal functies op D-niveau*.
  - Het verder **evalueren en bijsturen van het bedrijfsvervoerplan**, waarbij wordt gekozen voor:
    - een verhoging van de **fietsvergoeding** vanaf 1 mei 2020 voor medewerkers die de woon-werkverplaatsingen met de eigen fiets doen, in het kader van een duurzaam woon-werkverkeer, van 23 cent naar **24 cent** per kilometer en vanaf 1 januari 2021 naar **het maximaal fiscaal vrijgesteld bedrag**;
    - het aanbieden van de mogelijkheid voor **pechverhelping** (deels of volledig) aan de medewerkers die de **woon-werkverplaatsingen met de fiets** maken;
    - het **gelijktrekken van de parkeertarieven** voor alle medewerkers die met de wagen naar het werk komen en daarvoor zijn aangewezen op een parkeergarage of –terrein. Het bestuur en de representatieve vakorganisaties werken een voorstel uit tot gelijktrekking van de parkeertarieven tegen het einde van deze legislatuur. Voor de duurtijd van dit protocol en dus tot 31 december 2025 blijft de bestaande uitzondering gelden op het betalen van een

parkeertarief voor de medewerkers van de woonzorgcentra die met de wagen naar het werk komen en daarvoor zijn aangewezen op een parkeergarage of –terrein.

- Een actualisering en herwaardering vanaf begin 2021, in overleg met de betrokken diensten, van de lijst van de voor een **gevarentoelage** in aanmerking komende werken.
- Een **vereenvoudiging** van de regels voor de meerekenbare **anciënniteiten**.
- Het recurrent toekennen van **ecocheques** met een waarde van **200** euro per jaar voor een voltijds medewerker die valt onder de **RPR Stad en OCMW** en onder de RPR Ouderenzorg. In **2020** bedraagt de waarde van de ecocheques voor een voltijdse medewerker onder de **RPR Ouderenzorg** eenmalig **250** euro.
- Het onderzoeken van de mogelijkheden om aan alle medewerkers een **vergoeding** gedifferentieerd volgens het gebruikersprofiel toe te kennen in het kader de **digitale werkplek**.
- Het **versterken** van de Interne Preventiedienst om het mogelijk te maken medewerkers met **psychosociale klachten** nog beter te ondersteunen en te adviseren.
- Het **verhogen van het budget voor opleidingen**, onder meer om medewerkers tewerkgesteld op niveau D en E voor te bereiden op een job in een knelpuntfunctie binnen onze organisatie.

#### 4. Overige topics in het personeelsbeleid 2020/2025

Het bestuur en de representatieve vakorganisaties maken verder werk van het positieve personeelsbeleid met in het bijzonder aandacht voor de volgende punten:

- Een **goede balans werk-privé** voor de medewerkers, door
  - in het personeelsbeleid maximaal rekening te houden met de principes van *werkbaar werk*;
  - wanneer dit dienstorganisatorisch mogelijk is flexibiliteit te bieden via de nieuwe vormen van arbeidsorganisatie in het *Wijs Werken*, met in het bijzonder aandacht voor het telewerken, waarvan in post-coronatijden veel medewerkers gebruikmaken. De representatieve vakorganisaties worden betrokken bij de opmaak van het vernieuwde kader voor het telewerken;
  - acht te slaan op het *welzijn* van de medewerker, onder meer via de psychosociale ondersteuning van de Interne Preventiedienst en de dienstverlening van Sodigent.
- Een coördinerende - en voorbeeldrol inzake **diversiteit en inclusie** voor groep Gent.

- Het (blijven) ontplooiën van de **feedbackcultuur**, met voldoende aandacht voor de **sociale vaardigheden en leidinggevende capaciteiten** door vanuit het bestuur in te zetten op vorming, coaching en andere aspecten van ontwikkeling van de leidinggevende medewerkers.
- Het (blijven) inzetten op de **organisatiecultuur en -waarden** van Stad en OCMW Gent<sup>19</sup> en op de **HR-waarden** van de organisatie.<sup>20</sup>
- Het (blijven) aandacht schenken aan een **hogere interne mobiliteit** en het **minimaal houden van de diplomavooraarden** in selectieprocedures, waarvoor nog verder wordt geijverd in Vlaanderen.
- Het verder inzetten op de **re-integratie van langdurig zieke werknemers**, om mensen maximaal aan de slag te krijgen en houden en inkomensverlies te vermijden.
- Het concretiseren van een kader voor het **duurzaam inzetten van medewerkers met een arbeidsbeperking**, in het kader van het streefdoel van 2% medewerkers met een arbeidshandicap dat in het bestuursakkoord is opgenomen.
- Het verderzetten van een proactief beleid
  - m.b.t. de wedertewerkstelling van medewerkers die **langer dan 1 jaar afwezig zijn wegens ziekte**;
  - om medewerkers met een **arbeidshandicap of chronische ziekte** aan het werk te houden.
- Het engagement van zowel bestuurs- als vakbondszijde om op een constructieve manier mee te werken aan de **verdere implementatie van het nieuwe, geïntegreerde organisatie-model** voor Stad en OCMW Gent.
- Het aanhouden van de **personeelsevenementen** voor de medewerkers.

**Daarnaast zullen het bestuur en de representatieve vakorganisaties vanaf 2020 onderhandelingen opstarten over de nog dieper uit te werken en vorm te geven modaliteiten van de volgende topics:**

- Een aanpassing van de afspraken en gewoonten met betrekking tot het presteren van **overwerk**, waarbij wordt teruggekeerd naar de regel dat overwerk uitzonderlijk moet zijn, waarbij de opgebouwde inhaalrust wordt afgebouwd en waarbij nieuwe afspraken worden gemaakt voor de opname van nieuw opgebouwde inhaalrust. Dit in het belang

<sup>19</sup> De organisatiecultuur kan worden samengevat in 3 principes: meer mens, meer oplossingen, minder regels. De organisatiewaarden zijn: open, betrokken, creatief en doelgericht.

<sup>20</sup> We willen een INNOVATIEVE werkgever zijn, een werkgever in EVENWICHT, een AANTREKKELIJKE werkgever, een werkgever met een HELDER BELEID EN DOELSTELLINGEN, een werkgever die KIEST VOOR TALENT, een werkgever die inzet op ADMINISTRATIEVE EENVOUD, een WAARDENGEDREVEN werkgever.

van het welzijn van elke medewerker.

- Een **aanpassing van de glijdende uurregeling** – waarbij pilootprojecten worden opgestart om te onderzoeken of op termijn naar een tijdsafhankelijke manier van werken kan worden overgestapt – en van de **vaste uurregeling** – waarbij de veelheid aan vaste uurregelingen die vandaag bestaat maximaal op elkaar wordt afgestemd.
- Een **vereenvoudiging van de tijdsregistratiesystemen**, waarbij flexibiliteit voorrang krijgt op controle.
- Het verder ontwikkelen van instrumenten voor een **breder interne mobiliteit** – in alle richtingen en dus ook voor medewerkers die willen deelnemen aan selectieprocedures op een lager niveau – en daarmee verbonden een **nog betere ontwikkeling** van medewerkers op de lange termijn, in het bijzonder van hun digitale skills en vaardigheden.
- De uitrol van een volwaardig **integriteitsbeleid**, waarin het departement Human Resources één van de betrokken actoren is.
- De opmaak en uitrol van een **alcohol-, middelen- en drugsbeleid** en van een **agressieprotocol**.
- Een constructieve samenwerking aan de **omzetting van het nieuw te verwachten Vlaamse BVR RPR** naar de RPR Stad & OCMW Gent en de RPR Ouderenzorg.

Gent, 6 november 2020

Bram Van Braeckvelt,  
Schepen van Personeel, Werk en Sociale  
Economie, Openbare Netheid en Toerisme,  
voor de burgemeester bij delegatiebesluit  
van 24 januari 2019

ACV Openbare Diensten

ACOD

VSOA

## 6.6. Bijlage 6: Een doelgerichte focus op het Globaal PreventiePlan (GPP)

Het GPP is in wezen het strategisch plan voor de uitvoering van het beleid Welzijn op het Werk. Het omvat de krachtlijnen onder de vorm van acht doelstellingen waaraan we de komende 6 jaren (2020-2025) zullen samenwerken. Onder deze doelstellingen zijn verscheidene subdoelstellingen of strategische acties opgenomen. Dit GPP moet toelaten om met meer focus, doelgerichter te werken.

We sommen hier kort de doelstellingen en strategische acties op:

	Doelstelling	Strategische acties	Opmerking
1.	Verhogen van de <b>conformiteit</b> van gebouwen, installaties en arbeids-middelen	<b>Brandveiligheid</b> van onze stadsgebouwen verhogen - <b>technisch</b>	Systematisch aanpak van de afwijkingen met FM
		Inventariseren risicovolle <b>arbeidsmiddelen</b> en afstemmen beheersmaatregelen	Kaderen in algemeen risicobeheer met Dienst Organisatieontwikkeling
		<b>Brandveiligheid</b> van onze stadsgebouwen verhogen - <b>organisatorisch</b>	Optimalisatie van de noodplanning met de leidinggevendenden
2.	Beheersen van <b>nieuwe risico's</b>	Beheersen van risico's die door het ' <b>werken met derden</b> ' worden gegenereerd	Wetgeving op Tijdelijke Mobiele Bouwplaatsen is slechts onderdeel ; samen met FM
		Intrede van risicovolle arbeidsmiddelen via <b>aankoop, huur, schenking, ...</b>	Zie ook optimalisatie van de aankoop-organisatie met FM
		Beheersen van risico's die door ' <b>bouwprojecten</b> ' worden gegenereerd	Zie ook 'conformiteit' o.v.v. Welzijn op het Werk en milieubeleid met FM

3.	Verminderen van het aantal <b>arbeidsongevallen</b>	Na grondige <b>analyse</b> van de arbeidsongevallen, focus op structureel verankeren van <b>preventiemaatregelen</b>	Zie ook sensibiliseren medewerk(st)ers omtrent rapportering en opvolging via locatiebezoeken en dashboard
		Verminderen aantal <b>arbeidswegongevallen</b> met de <b>fiets</b> , zonder reductie van het fietsgebruik	Na grondige analyse met <i>HR</i> inzetten op rapportering en communicatie
4.	Bevorderen van het <b>psychosociaal welzijn</b>	Opvolging van de eerdere <b>welzijnsbevraging</b> en ontwikkeling <b>instrumenten</b> en <b>middelen</b> ter ondersteuning van de diensten	Zie ook evaluatie en bijsturing van de actuele methodiek met <i>HR</i> na de opvolgbevraging
		<b>Begeleiding</b> medewerk(st)ers met psychosociale risico's	Aandacht voor rollen en verantwoordelijkheden, en grenzen van de begeleiding
		Opzetten van een <b>agressiepreventiebeleid</b> voor risico's met derden	Actueel beleid binnen OCMW als piloot om te verbreden in ganse organisatie
5.	Bevorderen van de <b>gezondheid</b> van de medewerk(st)ers	Opzetten van een beleid gericht op een positieve stimulans van de <b>persoonlijke gezondheid</b>	Ambities afstemmen en versterken rol Arbeidsarts
		Opzetten van een beleid rond <b>Alcohol, Medicatie</b> en <b>Drugs</b>	Organisatiebrede visie uitrollen en opvolgen
		Optimalisatie van de <b>ergonomische inrichting</b> en <b>uitrusting</b> van de arbeidsplaatsen	Inventarisatie risico's via observatie en deskundige analyse.

			Uitrol met FM i.f.v. beschikbare middelen.
6.	Voeren van een proactief intern <b>milieuzorgbeleid</b>	Wegwerken van de achterstand in de <b>conformiteit</b> o.v.v. milieuwet- en regelgeving	Systematisch aanpak van de afwijkingen met FM
		Opzetten van een systematische aanpak van een <b>proactief</b> (intern) <b>milieubeleid</b>	Zie ook nieuwe positie van de 'milieuadviseur' binnen de GDPBW
7.	Verduidelijken en versterken van de <b>rollen</b> en <b>verantwoordelijkheden</b> binnen het beleid Welzijn op het Werk (zie ook rol GDPBW)	Opleiding en sensibilisering van de <b>medewerk(st)ers</b> via onthaal en persoonlijke ontwikkeling	Systematisch aanpak van de opleidingen met <i>HR</i>
		Opleiding en sensibilisering van de <b>leidinggevenden</b> via persoonlijke ontwikkeling i.k.v. het beleid Welzijn op het Werk	Systematisch aanpak van de functioneringscyclus en opleidingen met <i>HR</i>
		Versterken van de rol van het <b>managementteam</b> en de <b>directieteams</b> binnen het beleid Welzijn op het Werk	Zie ook <i>GPP</i> -doelstelling 8. en vertegenwoordiging werkgever op <i>TOC/CPBW</i>
8.	<b>Systematisch</b> beheren van <b>risico's</b> en <b>indicatoren</b> in de organisatie	Opzetten van een <b>systeem</b> voor proactief beheer en rapportering over het geïntegreerd beleid Welzijn op het Werk	* geïntegreerde aanpak met <i>FM</i> , <i>HR</i> en <i>ICT</i> * ketenbenadering * tendensen na digitalisering processen
		Opbouwen van een samenhangend <b>risicodossier</b> voor alle risico's en preventie-	Zie ook specifieke aanpak voor de

		maatregelen op niveau van de organisatie, de werkposten en de medewerkers	'centrale/specifieke locaties'
		<b>Conformiteit</b> – Systematisch beheren en evalueren van de wettelijke opdrachten rond Welzijn op het Werk en Milieu	Identificeren van de wet- en regelgeving die van toepassing is en een systematische aanpak van de afwijkingen, vertaald in het DRBS

Zoals eerder gesuggereerd, vormt dit GPP20-25 hét kader om acties te formuleren binnen het Dynamisch RisicoBeheersSysteem (DRBS), meer bepaald de jaaractieplannen (JAP), die jaarlijks worden geëvalueerd en bijgestuurd.

## 6.7. Bijlage 7: Hr-trajecten

### Hr-beleid (op maat): hoe betrekken we de medewerkers uit de verschillende departementen?

- Samen met hr-klantenteams: teams ondersteunen zodat er voldoende medewerkers bij de diensten aanwezig zijn  
Vb. aangepaste selectieprocedure voor maatschappelijk werkers, actieve mobiliteit door interne dienstaanwijzing bij woonzorgcentra, ondersteunen in re-integratietrajecten voor specifieke profielen, ...
- Ondersteunen bij de hr-noden van de leidinggevenden en hun medewerkers  
Vb. gerichte acties i.k.v. aanwezigheidsbeleid /welzijnsbeleid bij onderhoudspersoneel
- Adviseren HR-beleid via hr-experten groepen en HR-partneroverleg  
Vb. wijzigingen RPR op basis van input van de departementen
- Co-creatie voor hr-acties  
Vb. interne mobiliteit voor specifieke doelgroepen (vb. Dienst Kinderopvang, Woonzorgcentrum, ...)
- Terugkoppeling naar vakorganisaties

### Traject Organisatiecultuur: hoe werken we bottom-up samen aan een cultuurverhaal?

- Zoektocht naar de cultuur: die ons verbindt, die ons inspireert, die ons richting geeft bij de uitvoering van onze doelstellingen
- Kwalitatief onderzoek: Start to lunch: +/- 80 lunchgesprekken met medewerkers en het Managementteam
- Workshops in elk departement
- Netwerk van meerwaarders om acties in elke dienst vorm te geven en te coördineren

### Traject Wijs werken en verhuisbewegingen

Via de Taskforce worden de behoeften verfijnd en worden de praktische voorbereidingen naar de verhuis gemaakt in overleg met de interne verhuiscoördinatoren en de verhuiscoördinator van FM.

Daarnaast kunnen diensten beroep doen op 'Digitale Informatie- & Archiefbegeleiding' als opstap naar een volgende fase op Mia. Het DIA-team brengt alle aanwezige informatie in kaart en zal de dienst begeleiden met het digitaliseren van deze informatie.

Het eigenlijke begeleidingstraject start met een kick-off sessie voor alle gebruikers, voorziet in een ambassadeurstraject en opleidingen voor leidinggevenden, een informatiesessie omtrent de praktische voorbereidingen van de verhuis en het leren kennen en gebruiken van de nieuwe werkomgeving via rondleiding en werkplekspel.

Op dienstniveau zetten we in op participatie via de ambassadeursgroep onder begeleiding van de verandercoaches. De ambassadeursgroep bepaalt mee het gebruik van de alternatieve werkplekken en maakt afspraken rond het gedrag in de nieuwe werkomgeving. Voor leidinggevenden wordt een opleidingstraject voorzien om zich de principes van het Wijs Werken eigen te maken en de eigen medewerkers te ondersteunen in de omschakeling.

## Welzijnsbevraging: welzijn en hr-topics: bevraging bij alle medewerkers

- Bevraging van alle medewerkers Stad, OCMW, AGB's en Onderwijs
- Vragen over taakbelasting (fysiek/mentaal), taakmotivatoren (oa opleiding, beslissingsruimte), ondersteuning door team/LG, organisatiebetrokkenheid, ...
- Terugkoppeling naar alle medewerkers via personeelsmagazine, infografiek, ...
- Terugkoppeling naar vakorganisaties
- Opmaak actieplan per departement/dienst/team/... en zeker voor prioritaire diensten
- Actieplannen met input voor organisatiebrede hr-acties  
Vb. opleidingsaanbod voor niet leidinggevenden

## Traject Bedrijfsvervoersplan woon-werkverkeer

- Bij aanvang: bevraging naar noden; roadshow (informer en feedback)
- Eerste evaluatie: bevraging via hr-Partners; feedback via Infopunt personeel ivm individuele vragen/opmerkingen woon-werkverkeer door de medewerkers
- Tweede (uitgebreide) evaluatie: bevraging naar noden/verwachtingen bij gebruikers; focusgroepen: met vakorganisaties en twee per hoofdvervoersmiddel (te voet, fiets, openbaar vervoer, auto)

## 6.8. Strategisch Kader Diversiteit en Inclusie 2021 – 2025

# Inhoud

<b>1. Voorwoord</b>	59
<b>2. Inleiding</b>	60
<b>3. Situering en aanpak</b>	62
<b>4. Waarom zetten we in op diversiteit en inclusie?</b>	64
<b>5. Context</b>	66
5.1. Gent, stad met een missie	66
5.2. Waardengedreven	66
5.3. Bestuursakkoord 2019-2024	67
5.4. Strategisch Meerjarenplan 2020-2025	67
5.5. Beleidsnota Personeelsbeleid 2020-2025	67
<b>6. Algemene principes</b>	69
6.1. Kruispuntdenken als kader	69
6.2. Universal design	69
<b>7. Scope</b>	71
<b>8. De weg ernaartoe</b>	73
8.1. Evaluatie en aandachtspunten van het diversiteitsactieplan 2017-2020	73
8.2. Input werkgroep Diversiteit	75
8.3. Input externe deskundigen	75
8.4. Gedragenheid management en beleid	76
8.5. Gedragenheid vakbonden	76
<b>9. Doelgroepen</b>	77
9.1. Teams en leidinggevenden	77
9.2. Personen met een (arbeids)beperking of chronische ziekte	78
9.3. Aandacht voor het thema LGBTQIA+ en gender	79
9.4. Blijvende aandacht om de gelijkheid van vrouwen en mannen te beschermen en te bevorderen.	80
9.5. Personen met een buitenlandse herkomst	80

9.6. Andere doelgroepen	84
<b>10. Kader voor mogelijke acties</b>	<b>85</b>
10.1. Verankering in de organisatiestructuur en -cultuur	85
10.1.1. Diversiteit en inclusie maken deel uit van ons DNA	85
10.1.2. Opmaak van actieplannen per departement	86
10.2. Wegwerken van drempels bij instroom, acties die doorstroom stimuleren en retentie bevorderen	87
10.3. Sensibilisering, HR-communicatie en niet-stereotiepe beeldvorming op de werkvloer	90
10.4. Structurele ondersteuning van leidinggevenden en hun teams	91
10.5. Structurele toegankelijkheid van personen met een (arbeids)beperking of chronische ziekte	92
10.6. Structurele toegankelijkheid van personen met een buitenlandse herkomst	94
10.7. Aandacht voor het thema LGBTQIA+ en gender op de werkvloer	97
10.8. Meten is weten	98
10.8.1. Ons diversiteitsbeleid is wetenschappelijk onderbouwd	98
10.8.2. Registratie	98
10.8.3. Evaluatie en rapportage	99
10.8.4. Andere instrumenten	99
<b>11. Opvolging en bijsturing</b>	<b>100</b>
11.1. Stuurgroep Diversiteit	100
11.2. Werkgroep Diversiteit	100
<b>12. Netwerking</b>	<b>102</b>
12.1. Strategisch diversiteitsnetwerk – Groep Gent	102
12.2. Andere netwerken	102
12.3. Netwerken over de grenzen heen	103
Bijlage 1: Voor een goed begrip	104
Bijlage 2: Bronnen	107

# 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 ontplooiën. 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>21</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.

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.

<sup>21</sup> Zie §9 Doelgroepen.

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>22</sup>, ter ondersteuning van hun respectievelijke actieplannen. Concrete voorbeelden van entiteiten zijn het stedelijk onderwijs, District 09 en de museale AGB's, ...

<sup>22</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>23</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>24</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>25</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>23</sup> Zie §4. *Waarom zetten we in op diversiteit en inclusie?*

<sup>24</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>25</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>26</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.

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

<sup>26</sup> Bijvoorbeeld het Verdrag voor Rechten van Personen met een Handicap.

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

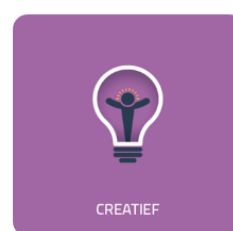
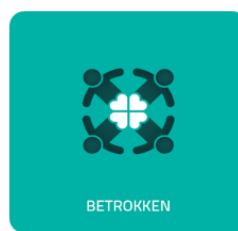
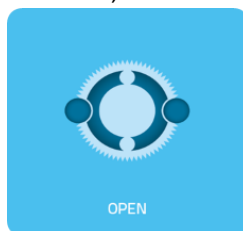
Gent is een fiere stad waar mensen graag wonen, werken en genieten.

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 geaardheid, 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>27</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 mogelijk 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.

### 6.2. Universal design

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

<sup>27</sup> <https://www.uitdemarge.be/kruispuntdenken/>

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>28</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 leidinggevendenden, belangrijke voorspellers zijn van het vertrek van personen met een buitenlandse herkomst.<sup>29</sup>*

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.

<sup>28</sup><https://overheid.vlaanderen.be/sites/bz.vlaanderen.be/files/documenten/personeel/diversiteit/Benchmarking%20interne%20diversiteitsbeleid%20Vlaamse%20overheid.pdf>

<sup>29</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)

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>30</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>31</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>30</sup> <https://stad.gent/nl/burgerzaken/migratie-integratie/anti-discriminatie-inclusie-en-toegankelijkheid/taalbeleid>

<sup>31</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>32</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 blikken 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>32</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>33</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.
    - Competentiescoring gebeurt op basis van een verbeter sleutel.
- Voor indiensttreding:
  - Ondertekenen van een anti-discriminatieverklaring als voorwaarde bij aanwerving.
- Onthaal:
  - Eerste onthaalmoment gebeurt persoonlijk met een dossierbeheerder van de dienst Personeelsbeheer. Volgens Stad Gent kunnen we dit nog beter doen,

<sup>33</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.

- 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:
    - Aafgeschermd 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>34</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>34</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>35</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 middenkaderniveau.

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

<sup>35</sup> Cf. bijlage 1: Voor een goed begrip

## 9.2. Personen met een (arbeids)beperking of chronische ziekte<sup>36</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.

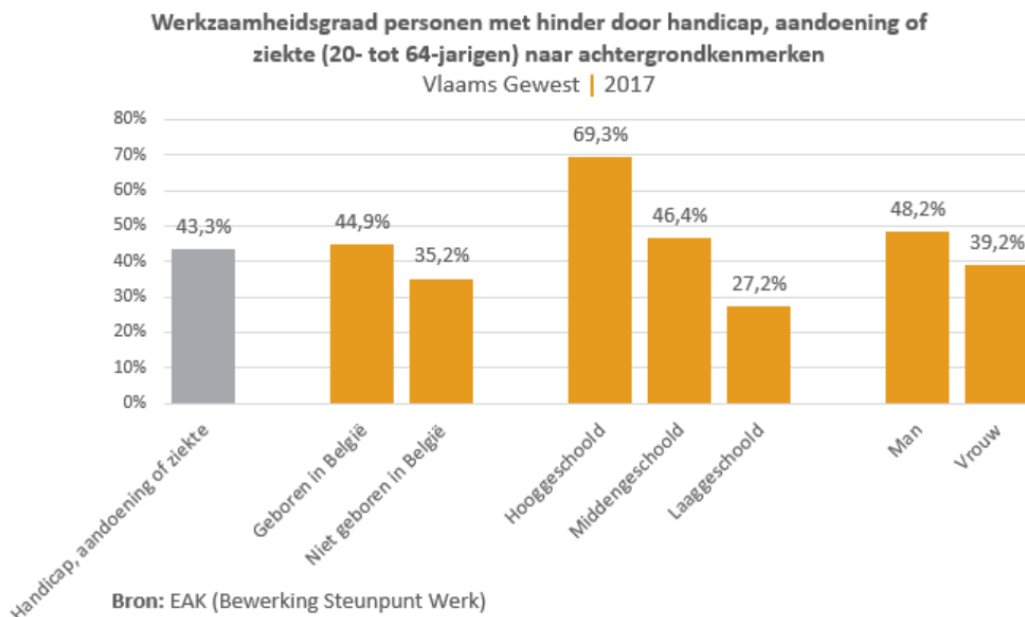
Het gaat in ieder geval om personen die omwille van externe factoren (vb. de mentaliteit of ontoegankelijkheid van de omgeving) worden uitgesloten van de volwaardige deelname aan onze samenleving. Wanneer met andere woorden de obstakels in de samenleving worden weggewerkt, kunnen personen met een (arbeids)beperking 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>37</sup> Deze groep vindt erg moeilijk aansluiting met de arbeidsmarkt.

<sup>36</sup> In het vervolg van de tekst gebruiken we de afkorting PMAB om deze doelgroep te benoemen.

<sup>37</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>38</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 onderzoeksinstellingen.

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.

## 9.5. Personen met een buitenlandse herkomst<sup>39</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

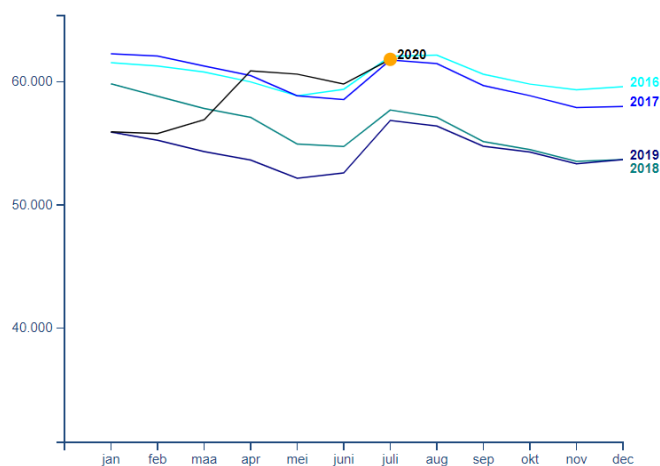
<sup>38</sup> Het acroniem LGBTQIA+ wordt gebruikt om alle mensen te includeren die zich identificeren als iets anders dan heteroseksueel en/of cisgender. Cisgender zijn mannen en vrouwen die niet transgender zijn. Zij identificeren zich met het gender dat bij de geboorte werd genoteerd. Bovendien gedragen en kleden zij zich volgens de culturele normen die bij dat geboortegender (mannelijk of vrouwelijk) zouden passen.

<sup>39</sup> In het vervolg van de tekst gebruiken we de afkorting PMBH om deze doelgroep te benoemen.

- 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>40</sup>:



Wat betreft Gent, heeft 34% van de Gentenaars een buitenlandse herkomst<sup>41</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>42</sup>. In Gent heeft meer dan de helft van de kinderen tussen 0 en 9 jaar een buitenlandse herkomst<sup>43</sup>. Deze kinderen zijn onze burgers, onze talenten en onze medewerkers van morgen.

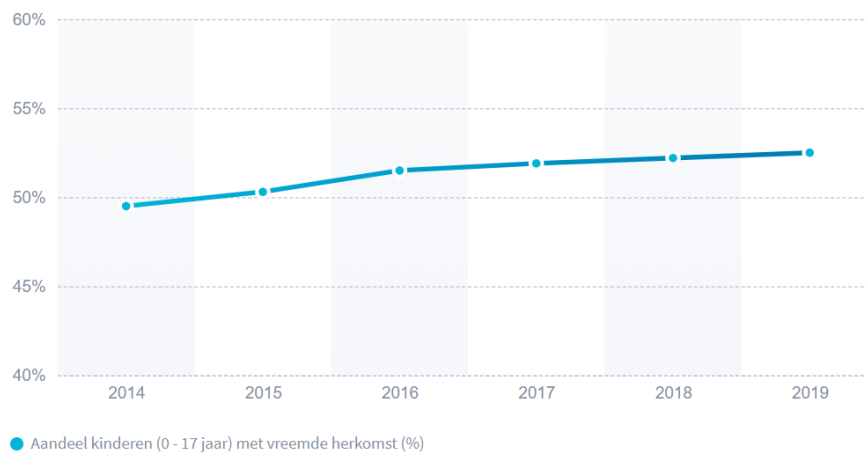
<sup>40</sup>[https://arvastat.vdab.be/arvastat\\_basisstatistieken\\_werkloosheid.html](https://arvastat.vdab.be/arvastat_basisstatistieken_werkloosheid.html)

<sup>41</sup><https://hoeveelin.stad.gent/tendensen/wortels-in-migratie/>

<sup>42</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)

<sup>43</sup><https://hoeveelin.stad.gent/tendensen/wortels-in-migratie/>

#### EVOLUTIE VAN KINDEREN (0 - 17 JAAR) MET VREEMDE HERKOMST



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 leidinggevend en dit op alle niveaus.

Als we kijken naar het totale personeelsbestand binnen de Stad Gent, zijn de cijfers als volgt<sup>44</sup>:

<sup>44</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>45</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 ontwikkelingen. Niet enkel op operationeel niveau, maar ook op strategisch en beleidsniveau.**
- 

<sup>45</sup> Zie §3 Situering en aanpak

---

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>46</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>47</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>46</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>47</sup> Zie §4 Waarom zetten we in op diversiteit en inclusie?

---

indicatoren<sup>48</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>49</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. 3. 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>50</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>48</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>49</sup> Zie §11.1 Stuurgroep Diversiteit

<sup>50</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>51</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. Tijdens sollicitatiegesprekken testen we de kennis van het Nederlands dat vereist is voor de job.. 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 via taallessen en -taalcoaching op de werkvloer.

---

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>52</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>51</sup> De rechtspositieregeling is de reglementering voor de medewerkers van de Stad, het OCMW en de AGB's.

<sup>52</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 leidinggevenden 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 leidinggevenden 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>53</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 leidinggevenden 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>53</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 alsmat 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>54</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 zelfwaardergevoel 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

---

<sup>54</sup> Personen met een beperking.

---

ambitieuze streefcijfer bepaald voor PMBH op A- en B-niveau. We onderzoeken mogelijke samenwerkingen met het hoger onderwijs in andere steden (Brussel, Antwerpen,...).

---

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>55</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.

---

<sup>55</sup> Zie bijlage 1: Voor een goed begrip

---

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.

---

59) De HR-taalcoach kan extra ondersteuning bieden aan het taalbeleid van Stad Gent<sup>56</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.

---

<sup>56</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.

- 
- 67) Departement HR onderzoekt of het opportuun is om een EVC<sup>57</sup>-beleid uit te werken, als alternatief voor de selectievereiste van een erkend diploma. Naast PMBH, kunnen ook 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>58</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.
- 

<sup>57</sup> EVC staat voor elders verworven competenties.

<sup>58</sup> <https://cavaria.be/voornaamwoorden-in-e-mail>

---

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 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-discriminatieclausule, 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 registeren. 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 leidinggevend 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 bevroegt 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 experts 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>59</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>60</sup>*

**Positieve actie vs. positieve discriminatie<sup>61</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: Afgeschermde selectieprocedures waarbij vacatures worden voorbehouden voor sollicitanten met een (arbeids)beperking.

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

<sup>59</sup> Zie ook [www.unia.be](http://www.unia.be) voor bijkomende en meer uitgebreide toelichting

<sup>60</sup> Cabinet Office – Diversity Strategy Team, 07.2008

<sup>61</sup> <https://www.minderhedenforum.be/actua/detail/brochure-tijd-voor-positieve-actie>

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 rekruteringsstechniek 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 vacaturewachlijst, 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

