



**GELIJKEKANSEN-
EN DIVERSITEITSPLAN
VLAAMSE OVERHEID
2015**

dienst Diversiteitsbeleid

Inhoud

VOORWOORD	4
1. Inleiding	5
Kijken naar de wereld rondom ons	5
Evoluties die de arbeidsmarktparticipatie beïnvloeden	5
2. Omgevingsanalyse	6
Wat betekent dit voor de Vlaamse overheid?	6
Is de Vlaamse overheid voorbereid op deze uitdaging?	7
Een korte analyse van de verschillende doelgroepen.....	8
3. Het diversiteitsbeleid: kernprocessen	12
<i>3.1. Verankering van diversiteit in de organisatiestructuur en doelgroepacties</i>	<i>13</i>
Diversiteit in het personeelsbestand verhogen.....	13
Verankering van het diversiteitsbeleid in de entiteiten en beleidsdomeinen.....	18
Diversiteitsaspecten in de evaluatie van medewerkers van de Vlaamse overheid	18
Kwaliteitsvolle neutrale dienstverlening.....	19
Versterken van de werking van de Commissie Diversiteit VO	19
Maximaliseren van het toepassingsgebied	20
Sensibiliseren rond de thema's diversiteit, gelijke kansen en neutraliteit binnen de Vlaamse overheid	20
Actiepunten 2015 uit dit hoofdstuk.....	20
<i>3.2. Inclusief talentgericht HR-beleid en cultuurverandering</i>	<i>23</i>
Ontwikkelen van de expertise inzake diversiteit binnen de Vlaamse overheid	24
Uitwisselen van expertise over diversiteit en gelijke kansen met de lokale besturen	24
Versterken van de netwerken van professionals	24
Inclusief denken en aspecten van diversiteit bij de leidinggevende.....	25
Actiepunten 2015 uit dit hoofdstuk.....	25
<i>3.3. Gelijke kansen en antidiscriminatie</i>	<i>26</i>
Rekrutering en selectie op alle niveaus om de juiste talenten de juiste kansen te geven	26
Inzetten op het wegwerken van de specifieke drempels bij instroom van de kansengroepen en het uitwerken van mogelijke maatregelen.....	26
Inzetten op het identificeren van de specifieke drempels tijdens de tewerkstelling van de kansengroepen en uitwerken van mogelijke maatregelen.....	28
Actiepunten 2015 uit dit hoofdstuk.....	29

<i>3.4. Diversiteit en welbevinden op de werkvloer</i>	30
Inzetten op het wegwerken van specifieke drempels tijdens de tewerkstelling van de kansengroepen en uitwerken van mogelijke maatregelen.....	30
Inzetten op de netwerking van de kansengroepen onderling om het welbevinden op de werkvloer te versterken.....	31
Actiepunten 2015 uit dit hoofdstuk.....	32
<i>3.5. Monitoren van en rapporteren over het selectieproces, instroom, doorstroom, retentie en het gebruik van HR-instrumenten</i>	33
Monitoren van het volledige selectieproces.....	33
Monitoren van de tewerkstelling.....	34
Monitoren van doorstroom naar midden- en topkader.....	35
Monitoren van uitstroom en inzetten op retentie.....	35
Monitoren van invloeden van veranderingsprocessen op gelijke kansen.....	35
Rapporteren over de tewerkstelling van de kansengroepen op het niveau van entiteiten, beleidsdomeinen en Vlaamse overheid en over het gebruik van diversiteitsinstrumenten.....	36
Actiepunten 2015 uit dit hoofdstuk.....	36

VOORWOORD

Beste lezer,

Voor u ligt het gelijkheids- en diversiteitsplan van de Vlaamse overheid voor 2015.

2015 is voor mij het eerste jaar dat deel uitmaakt van mijn mandaat van 5 jaar als Vlaams Diversiteitsambtenaar. Hieronder schets ik mijn visie. Ik licht een stappenplan toe hoe wij, als Vlaamse overheid, een divers personeelsbestand kunnen bereiken en ik geef mee welke rol de dienst Diversiteitsbeleid op zich zal nemen en welke rol de andere actoren moeten spelen. Voor 2015 schuift de Vlaamse overheid een aantal doelstellingen naar voren en een reeks van acties.

Diversiteitsbeleid staat niet op zichzelf. Het staat op het kruispunt van HR-beleid, welzijnsbeleid, integriteitsbeleid, visie op gelijke kansen, antidiscriminatiemaatregelen en wordt ondersteund door de visie op management. De Vlaamse overheid is bewust de weg naar de diversiteit ingeslagen. Ook de nieuwe regering stuurt een duidelijk signaal uit dat diversiteit in het personeelsbestand een bewuste keuze is, ondanks de besparingen en de moeilijke conjunctuur.

Als een van de grootste werkgevers in Vlaanderen is de Vlaamse overheid een belangrijke speler op de arbeidsmarkt. De Vlaamse overheid voert een beleid van evenredige arbeidsparticipatie: de werkvloer moet een afspiegeling zijn van de diverse samenleving. De komende jaren wil de Vlaamse overheid deze voorbeeldrol blijven opnemen. In de huidige context van besparingen zal het bereiken van een evenredige arbeidsparticipatie tegen 2020 een uitdaging blijven en zal het van alle spelers een extra inspanning en durf vragen. Wil de Vlaamse overheid haar rol als voorbeeldwerkgever blijven vervullen, dan zal zij fors moeten inzetten om de voorgestelde streefcijfers te halen. Met het huidige beleid is dit onmogelijk.

Als Vlaams Diversiteitsambtenaar zal ik de komende jaren de weg van de inclusieve benadering van de kansengroepen en de structurele inbedding van diversiteit binnen de organisatie bewandelen. Inclusie is enkel mogelijk als er oog is voor mogelijke mechanismen van exclusie. De beste illustratie van de misvatting over inclusief beleid is de parabel van de vos en de ooievaar. De vos nodigt een ooievaar uit op bezoek en schotelt een soep voor in een plat bord. Het lukt de ooievaar niet om van een plat bord soep te eten, terwijl de vos zijn bord aflikt. De ooievaar gaat uiteindelijk met een lege maag naar huis. De volgende keer nodigt de ooievaar de vos uit en schotelt hij lekker eten voor in een hoge vaas. Wat de vos ook probeert, hij krijgt toch geen eten uit die hoge vaas en gaat dan ook, net als de ooievaar vorige keer, met een lege maag naar huis. Beide hebben hun best gedaan om elkaar te ontvangen, maar ze hebben geen oog voor elkaars eigenheid. Zonder het te beseffen, sluiten ze elkaar uit. Dit gebeurt dagelijks met kansengroepen en de Vlaamse overheid mag niet blind zijn voor de drempels die ze inbouwt bij de selectie, instroom, doorstroom en tijdens de tewerkstelling. Ze moet investeren om deze drempels weg te werken.

De dienst Diversiteitsbeleid zal dan ook inspanningen leveren om de inclusieve benadering te bevorderen, het wij-zij-denken te verlaten en de positie van de kansengroepen als gelijken te versterken dankzij extra aandacht voor bestaande en nieuwe drempels.

Alona Lyubayeva
Vlaams Diversiteitsambtenaar

1. Inleiding

Kijken naar de wereld rondom ons

Diversiteit in de ruime zin van het woord is een belangrijk thema in de Vlaamse samenleving. (Gekleurde) armoede, migratie, integratie, etnische kloof, inclusie, seksisme, participatie, discriminatie, redelijke aanpassingen, rechten voor holebi's, superdiversiteit, ... Deze thema's halen dagelijks de media en krijgen veel belangstelling van alle maatschappelijke actoren.

De Belgische en Vlaamse samenleving wordt geconfronteerd met hardnekkige complexe vraagstukken rond integratie, etnische kloof, sociale ongelijkheid in het onderwijs, kansarmoede, arbeidsmarktparticipatie, vergrijzing en dit in combinatie met substantiële besparingen. Participatie (of het gebrek daaraan) op de arbeidsmarkt is een belangrijke indicator om te zien hoe het gesteld is met de (on)gelijke kansen van een aantal kwetsbare groepen. Daar manifesteert zich de achtergestelde positie van mensen met handicap, de groeiende groep met een chronische ziekte en mensen met een migratieachtergrond (vooral van buiten de EU en hun kinderen). Tegelijkertijd zijn er ook hoopvolle berichten: ondanks een onaanvaardbaar hoog armoederisico bij migranten, groeit er een opkomende middenklasse. Er zijn voorbeelden van geslaagde migratie en er is sociale vooruitgang bij de tweede generatie. De Vlaamse overheid moet onderzoeken welke goede praktijken ertoe bijdragen om meer sociale mobiliteit te realiseren.

Evoluties die de arbeidsmarktparticipatie beïnvloeden

Het aantal mensen ouder dan 50 jaar in de actieve beroepsbevolking (18-65 jaar), zal in het Vlaams Gewest zeker blijven stijgen. Het aantal jongeren dat zich op de arbeidsmarkt aandient, zal steeds kleiner worden in verhouding tot zij die op het punt staan met pensioen te gaan. Dat kan voor arbeidsmarktkrapte zorgen.

Tegelijkertijd wordt een verdere stijging verwacht van het aantal mensen met een migratieachtergrond op de arbeidsmarkt. Waar migratie vroeger vooral ging over 'mensen uit een beperkt aantal landen van herkomst naar een klein aantal gastlanden'¹, is Vlaanderen vandaag een regio met instroom uit alle hoeken van de wereld met een diversiteit aan nationaliteiten, etnisch-culturele achtergronden en talen.² Volgens de recentste studie uit 2014 van de Studiedienst van de Vlaamse Regering, 'Internationale migraties en migranten in Vlaanderen', zijn er op dit moment 1.112.000 personen met een migratieachtergrond in het Vlaams Gewest. Daarenboven zijn de personen met een migratieachtergrond in het algemeen aanzienlijk jonger dan de autochtone Vlamingen met als gemiddelde leeftijd 29,9 jaar voor de mannen en 27,5 jaar voor de vrouwen. Dit ten opzichte van 33,3 jaar voor autochtone mannen en 30,7 jaar bij autochtone vrouwen. De groep jongeren met een migratieachtergrond zal voor een groot deel bestaan uit migranten van de tweede generatie. Volgens de laatste berekeningen van de Studiedienst van de Vlaamse Regering zijn 32% van alle personen van vreemde herkomst jonger dan 18 jaar. Dirk Geldof

¹ Petrovic, p. 35.

² OECD, 2012.

spreekt in zijn boek 'Superdiversiteit' over gemiddeld 28% jongeren onder de 18 jaar met een migratieachtergrond, en over 50% in sommige concentratieregio's.

Er is daarnaast een stijging te verwachten van het aantal mensen met een arbeidsbeperking op beroepsactieve leeftijd, onder andere als gevolg van de vergrijzing. Ook is er een grote toename van personen met een chronische ziekte, waaronder de groeiende groep van mensen met psychologische problemen die zich vertalen in chronische aandoeningen zoals burn-out. Europese onderzoeken tonen aan dat inclusief (hoger) onderwijs zeker een effect heeft op het opleidingsniveau en de arbeidsmarktdeelname van deze groep. Gemiddeld is er een toename van 15 tot 20% dankzij inclusief onderwijs en ondersteuning voor zelfstandig wonen of functioneren.

Ook steeds meer hoog opgeleide vrouwen betreden de arbeidsmarkt. In 2012 waren vrouwen zowel aan de universiteiten als aan de hogescholen in de meerderheid.³ Hoewel vrouwen beter opgeleid zijn, kunnen ze dit onvoldoende verzilveren op de arbeidsmarkt. Ze zijn minder aan het werk, ze werken meer deeltijds en tijdelijk, in minder kwaliteitsvolle, leidinggevende jobs.⁴ Vrouwen zijn ook al jarenlang de motor achter de stijgende werkzaamheidsgraad: 46,2% van de beroepsactieve bevolking (20-64 jaar) anno 2011.⁵ Het modern HR-beleid, flexibel plaats- en tijdsafhankelijk werken, mogelijkheden om werk en privé te combineren zorgen ervoor dat meer vrouwen uit huis werken. De Vlaamse overheid moet deze opportuniteit benutten en een aantrekkelijke werkgever zijn/blijven voor vrouwen.

De combinatie van demografische evoluties, arbeidsmarktcraptes, veranderingen in de manier waarop werknemers naar hun werk kijken, en een groeiende nadruk op mobiliteit, zorgt ervoor dat vele arbeidsmarktexperts een 'war for talent' verwachten. Bedrijven zullen volgens hen moeten gaan strijden om het beschikbare talent. Het zal een uitdaging zijn om werknemers voor langere tijd te verbinden aan de Vlaamse overheid én om het aanwezige talent te behouden.

2. Omgevingsanalyse

Wat betekent dit voor de Vlaamse overheid?

De toekomstige arbeidsmarkt zal dus veel diverser zijn, met meer personen met een migratieachtergrond, handicap of chronische ziekte en meer vrouwen die bovendien hoger opgeleid zullen zijn. Dit, in combinatie met een 'war for talent', vraagt een nieuwe kijk op de onbenutte arbeidsmarktreserve. Een slimme werkgever is bijgevolg een werkgever die zich nu al voorbereidt en die hiervan een opportuniteit maakt. Voor de Vlaamse overheid in het bijzonder zal de vergrijzing dan ook nog eens extra hard toeslaan, gezien haar meer dan gemiddeld grijze personeelsbestand⁶.

³ VRIND, 2013, p. 68.

⁴ Omgevingsanalyse DAR, 2013, p. 103.

⁵ Een socio-economische analyse, VDAB studiedienst 2013, p.13.

⁶ Meer info in 'Analyses van het gelijkheids- en diversiteitsbeleid bij de Vlaamse overheid en bij de entiteiten in 2013', p.7.

Recent intern onderzoek⁷ bevestigt dat de grootste aantrekkingsfactor voor werknemers bij de Vlaamse overheid, naast het interessante werk, de goede werk-privébalans (verlofregeling, glijtijden, telewerk, ...) is. Ook de werkzekerheid en het maatschappelijk belang spelen een rol. Het top- en middenkader bevestigen dit ook in hetzelfde onderzoek.

Vanuit de Vlaamse overheid kan er dus een krachtige oproep uitgaan naar de diverse werkzoekenden: de Vlaamse overheid is een organisatie met maatschappelijk relevant werk die een meerwaarde biedt in onze samenleving. Bovendien zal de Vlaamse overheid zich moeten profileren als een werkgever die 'goesting' heeft in diversiteit en waar iedereen zichzelf mag zijn. Ook als een voorbeeld van diversiteit op de werkvloer zelf. De Vlaamse overheid kan dit uitspelen als een echte troef. Dat vraagt wel een krachtige inzet.

Werken aan diversiteit is zeker niet alleen een opdracht voor leidinggevenden, maar ook voor iedere werknemer. Het is een belangrijke waarde van de Vlaamse overheid. De Vlaamse overheid kan een sterk merk zijn met de diverse werknemer als ambassadeur. Een organisatie die er is voor alle burgers én haar opdracht legitimeert door zelf een diversiteit aan burgers in dienst te hebben.

Is de Vlaamse overheid voorbereid op deze uitdaging?

De Vlaamse overheid moet een werkplek zijn waar iedereen, ongeacht leeftijd, geslacht, origine, handicap, geaardheid, ... zijn loopbaandromen kan vervullen, in overeenstemming met de talenten die hij/zij heeft en met de draagkracht en de noden van de organisatie. Zo wil de Vlaamse overheid een voorbeeldrol vervullen en een meerwaarde bieden in de dienstverlening aan de maatschappij.

De Vlaamse overheid zal de komende jaren fors moeten besparen, zowel op het personeelsbestand als op de werkingsmiddelen. De aangekondigde fusies en besparingen zullen het behalen van de diversiteitsdoelstellingen niet vergemakkelijken. Toch is het belangrijk dat de Vlaamse overheid inzet op een beleid met een sterk engagement voor diversiteit. Dat moet blijken uit het belang van de diversiteitsacties en de signalen van het management.

Doorheen de jaren is er al veel expertise opgebouwd rond diversiteit bij de Vlaamse overheid. Er is een instrumentarium ter beschikking dat de dienst Diversiteitsbeleid centraal ontwikkelt en aanbiedt aan alle entiteiten van de Vlaamse overheid.

Toch slaagt de Vlaamse overheid er waarschijnlijk slechts voor de helft van de opgelegde streefcijfers in om deze te bereiken tegen 2015: voor personen met een migratieachtergrond en voor vrouwen in het middenkader (zie: *Analyses 2013 vanaf p.11*). Bovendien is het verschil tussen entiteiten enorm groot: sommige entiteiten zitten in 2014 al aan het streefcijfer, terwijl andere nauwelijks progressie maken.

De berekeningen van de huidige streefcijfers dateren al van 2006. Ze zijn gebaseerd op de toenmalige aanwezigheid van personen met een migratieachtergrond en met een handicap op de

⁷ *De werknemer in de toekomst, departement BZ, 2013.*

arbeidsmarkt. Voor vrouwen in midden- en topfuncties is het streefcijfer gebaseerd op het eenderdeprincipe⁸.

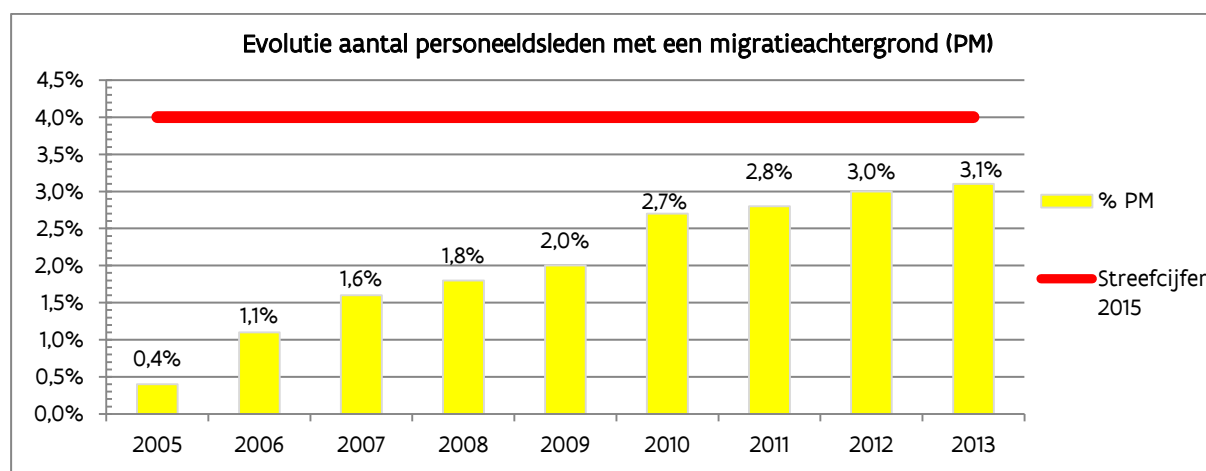
Nieuwe streefcijfers dringen zich op. In de afgelopen 10 jaar is de arbeidsmarkt in Vlaanderen grondig veranderd. Gezien de hierboven beschreven verwachte ontwikkelingen, is het opportuun om de huidige streefcijfers voor specifieke kansengroepen bij te sturen.

De nieuwe Vlaamse regering heeft terecht volgende streefcijfers naar voren geschoven: 10% voor personen met een migratieachtergrond, 3% voor personen met een handicap of chronische ziekte, 40% voor vrouwen in midden- en topkader.

Daarnaast vermeldt het Regeerakkoord verdere besparingen op personeel en werkingsmiddelen. Bovendien zijn er verschillende fusietrajecten aangekondigd. Dit zal het personeelsbeleid voor de komende vijf jaar mee bepalen. Dat geldt ook voor de personeelsverschuivingen als gevolg van de vijfde en de zesde staatshervorming. Deze drie elementen zullen een nefast effect hebben op samenstelling van het personeelsbestand en de positie van de doelgroepen. De dienst Diversiteitsbeleid benadrukt dat de Vlaamse overheid in deze moeilijke omstandigheden bijzondere aandacht moet besteden aan gecoördineerde acties op overheidsbreed niveau. Top- en middenmanagement moeten mee de boodschap van diversiteit uitdragen. Tot slot moet de Vlaamse overheid oog hebben voor degelijke rekruteringsprocedures en neutrale selectieprocedures.

Een korte analyse van de verschillende doelgroepen

Personeelsleden met een migratieachtergrond



Sinds 2005 is er sprake van een positieve evolutie (zie: *Analyses 2013 p.25*). De sterke groei in de periode 2005 – 2007 is onder andere toe te wijzen aan de uitwerking van gerichte

⁸ Een breed gedragen opvatting in de academische literatuur zegt dat vanaf de aanwezigheid van een derde vrouwen er een aanzienlijke cultuurverandering kan plaatsvinden en verschillen in de behandeling van mannen en vrouwen vaker doorbroken worden.

informatiecampagnes over de vrijwillige registratie van personen met een migratieachtergrond. In de laatste 3 jaren (2010 – 2013) is de groei afgezwakt. Door een verandering van de telmethode vanaf begin 2015 (voor telling van de stand van zaken eind 2014) zal de Vlaamse overheid het streefcijfer van 4% voor 2015, waarschijnlijk al in 2014 behalen.

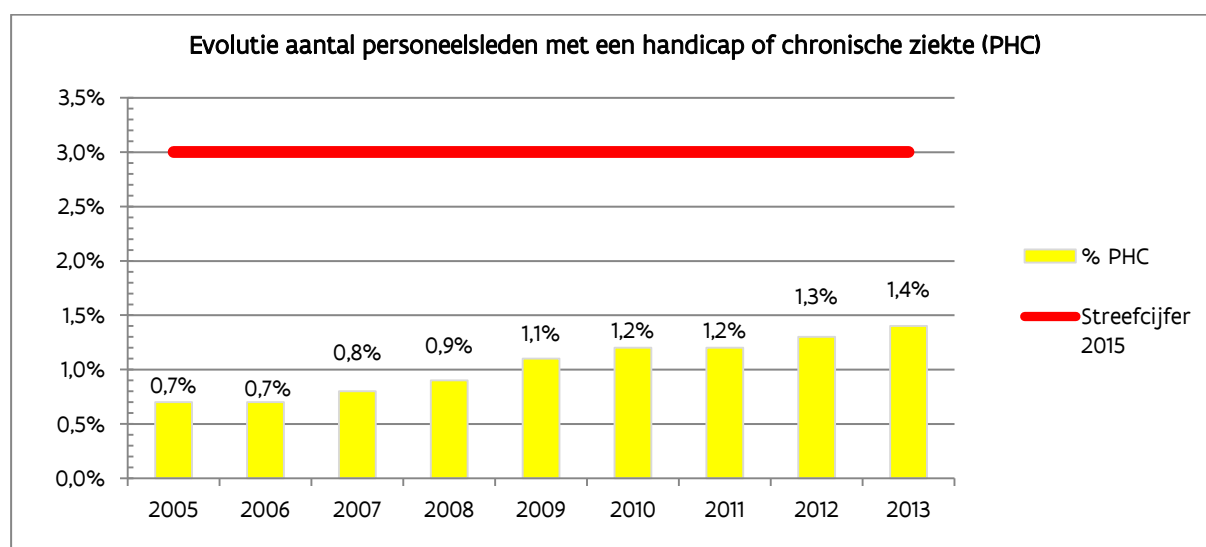
Is dit een reden om te juichen? Enerzijds wel, want de Vlaamse overheid zal een jaar vroeger dan gepland het streefcijfer halen. Anderzijds blijft deze groep ondervertegenwoordigd ten opzichte van het aandeel personen met een migratieachtergrond in de maatschappij. Bovendien is de vooruitgang binnen de organisatie zodanig traag (stijging van 0,1% tot 0,2% per jaar) dat als de Vlaamse overheid dit tempo aanhoudt, ze pas binnen 20 jaar de huidige maatschappij zal weerspiegelen.

Gegevens over de aanwezigheid van personen met een migratieachtergrond op de arbeidsmarkt volgens de huidige definitie van de Vlaamse overheid, zijn moeilijk te vinden. Soms verschilt de definitie, en soms is de operationalisering van de definitie onduidelijk of anders. Het aantal werkenden en werkzoekenden binnen de beroepsbevolking (18 tot 60 jaar) met een vreemde origine, schommelt tussen 6,8% (mensen die zelf een nationaliteit hebben van buiten de EU-15, of waarvan de ouders in dit geval zijn) en 12,5% (mensen die zelf een niet-Belgische nationaliteit hebben, of waarvan de ouders in dit geval zijn). Voor meer informatie, zie het onderzoek van Deloitte: www.bestuurszaken.be/streefcijfers-voor-kansengroepen. De interactieve toepassing van KSZ geeft 15,2% aan als het percentage personen met een migratieachtergrond in de actieve beroepsbevolking, volgens gegevens uit 2012.

De dienst Diversiteitsbeleid stelde op basis van deze berekeningen en een nieuwe definitie van personen met een migratieachtergrond, een streefcijfer van 10% voor. De dienst was dan ook verheugd om dit streefcijfer in het Vlaams Regeerakkoord terug te vinden.

Als de Vlaamse overheid geen bijkomende inspanningen doet, zal het nieuwe streefcijfer van 10% niet haalbaar zijn, ook niet na de uitbreiding van de definitie naar die van het Integratiedecreet vanaf 2016.

Personeelsleden met een arbeidsbeperking



Sinds 2005 is er een positieve maar zeer langzame groei (jaarlijkse groei van gemiddeld 0,1%) in de tewerkstelling van het aantal personen met een handicap of chronische ziekte (zie: *Analyses 2013 p.32*). Initieel was er een streefcijfer vooropgesteld van 4%, maar dat heeft de Vlaamse overheid in 2010 teruggeschoefd tot 3%. De Vlaamse overheid zal ook het streefcijfer van 3% niet behalen tegen 2015.

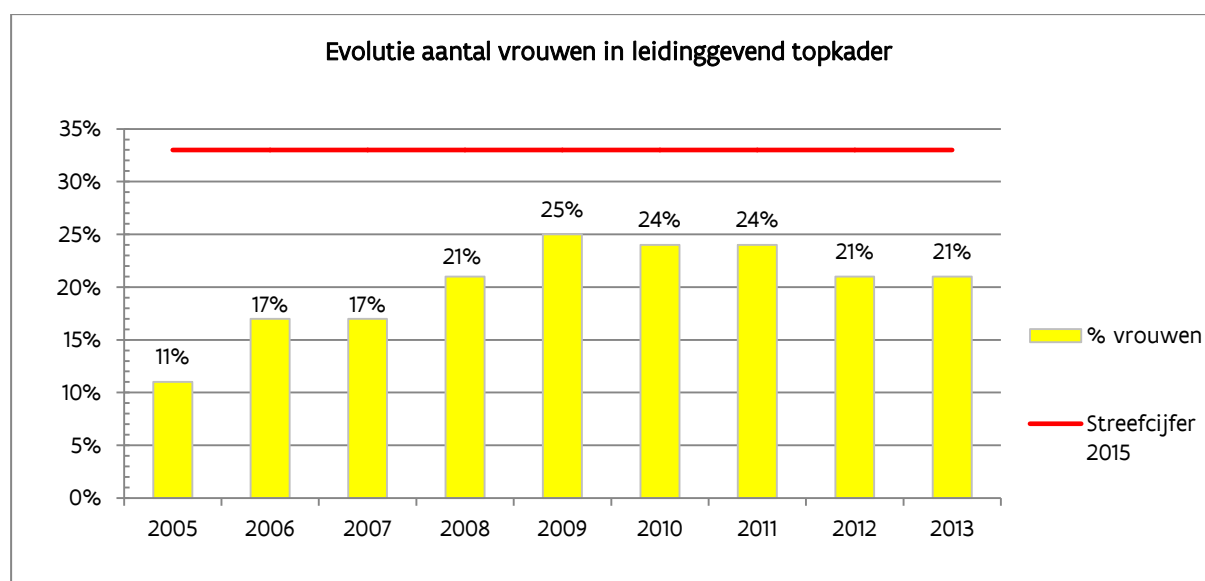
Op 31/12/2013 werkten er 597 personen met een handicap of chronische ziekte bij de Vlaamse overheid. Gesteld dat de jaarlijkse groei zich verder zet zoals in de jaren 2010 tot 2013, zullen er op 31/12/2015 631 medewerkers bij de Vlaamse overheid werken. Dat is een groei van 17 medewerkers per jaar. In de periode 2012-2013 was er een instroom van 11 personen met een handicap tegenover een uitstroom van 24 personen met een handicap. Er is dus een negatieve balans van min 13 personen. De groei van 0,1% is enkel te danken aan de registratie van personen met een handicap of chronische ziekte die al aanwezig waren op de werkvloer.

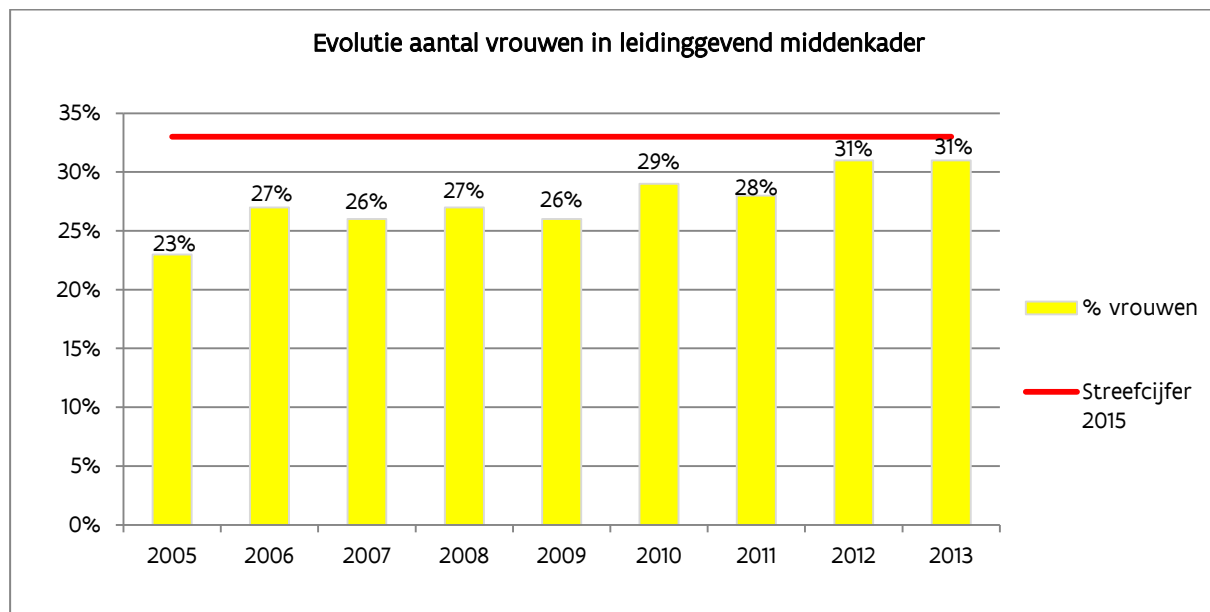
Deloitte stelt een streefcijfer van 3,5% voor, te bereiken in 2020. In het nieuwe Regeerakkoord legt de Vlaamse Regering het streefcijfer van 3% vast.

Een streefcijfer van 3% in combinatie met de nakende pensioneringen betekent 1.262 personen in dienst tegen 2020. Dat is een jaarlijkse toename van 126 personen (al dan niet via vrijwillige registratie of nieuwe instroom). Het effect van de besparing op de personeelsleden met een arbeidsbeperking, gecombineerd met een oververtegenwoordiging van deze groep in de oudste leeftijdscategorie zal, zonder correctief beleid, leiden tot een negatief saldo. De uitstroom wordt hoger dan de instroom. Deze trend heeft zich in 2013 al ingezet.

De Vlaamse overheid zal een bijkomende inspanning moeten doen om het streefcijfer van 3% te behalen. Zonder bijkomende ingrepen zal de Vlaamse overheid de komende jaren een negatief saldo kennen voor deze groep.

Vrouwelijke personeelsleden binnen de Vlaamse overheid





De Vlaamse overheid heeft een pariteit bereikt naar de gendersamenstelling (49,5% vrouwen). De verschillen tussen de beleidsdomeinen en entiteiten zijn evenwel groot. Beleidsdomeinen moeten bewust meer vrouwen of mannen aantrekken als er sprake is van een onevenwicht.

Ondanks de toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen doorheen de jaren, is er nog steeds een vrij beperkte doorstroom van vrouwen van lager kader naar midden- en topmanagementfuncties. In het lager kader neemt de gelijkheid tussen mannen en vrouwen toe en bereiken de meeste beleidsdomeinen een pariteit. In de periode 2006-2013 kende de Vlaamse overheid een gestage groei van het aantal vrouwen op niveau van het middenmanagement (van 27% naar 31%). De evolutie binnen het topmanagement verliep in diezelfde periode turbulenter, met een sterke groei tot 2009 (25%) om vervolgens terug te dalen naar 21% eind 2013. De resultaten van 2013 vertonen geen noemenswaardige verandering in vergelijking met 2012.

Voor vrouwen in het middenmanagement stelde Deloitte een streefcijfer van 38% voor. De dienst Diversiteitsbeleid vindt het belangrijk dat de cijfers voor vrouwen in het middenmanagement niet lager dan 33% liggen, maar ook niet boven 66%. Dan zou er sprake zijn van een onder- of oververtegenwoordiging van vrouwen. Het streefcijfer van 40% in het huidige Regeerakkoord ligt dan ook in het verlengde van de verwachtingen van de dienst Diversiteitsbeleid en de bevindingen van Deloitte. Om dat te behalen tegen 2020 zijn blijvende inspanningen nodig.

Het streefcijfer van 33% voor 2015 voor vrouwen in het middenmanagement blijft haalbaar. Bij het verder zetten van de huidige trends en het stimuleren van de doorstroom van vrouwen vanuit lager kader naar middenkader, lijkt het streefcijfer van 40% haalbaar tegen 2020. Met de huidige besparingen en fusies van entiteiten zullen er wel middenkaderfuncties verdwijnen. De dienst Diversiteitsbeleid roept de entiteiten op om de genderverhoudingen te blijven bewaken bij de aanstelling van nieuwe leidinggevendenden.

Voor vrouwen in topfuncties stelde Deloitte voor om het huidige streefcijfer van 33% te behouden. Met een nog slankere overheid in het vooruitzicht, zullen er waarschijnlijk ook minder midden- en topfuncties vrijkomen. In het nieuwe Regeerakkoord legt de Vlaamse overheid de lat op 40% vrouwen in het topmanagement, een hele uitdaging.

Met de recente benoemingen van heel wat mannelijke topambtenaren en de fusies van verschillende entiteiten met vaak vrouwelijke topambtenaren aan het hoofd, is het streefcijfer voor topmanagement van 33% niet meer haalbaar tegen eind 2015. Het is van belang dat de politieke verantwoordelijken bij de volgende fusies aandachtig omgaan met het behoud van vrouwen in deze topfuncties. Zo niet, dreigt het aantal vrouwen in het topkader te eindigen tussen 15% en 18% in plaats van de huidige 21%. De regering heeft in deze beslissingen het laatste woord en de ministers hebben zelf de sleutel in handen. Het is hun verantwoordelijkheid om het totaalplaatje in het oog te houden en ervoor te zorgen dat de daling van het totale aantal topambtenaren niet ten koste gaat van de genderverhoudingen. In het verleden heeft de Vlaamse Regering heel wat vrouwelijke topambtenaren benoemd, eenmaal zij op de shortlist stonden. Het zou jammer zijn dat deze inspanningen verloren gaan.

Het streefcijfer van 33% voor 2015 voor vrouwen in topmanagement is niet meer haalbaar. Of de Vlaamse overheid het streefcijfer van 40% vrouwen aan de top voor 2020 behaalt, is in de handen van de verantwoordelijke politici.

3. Het diversiteitsbeleid: kernprocessen

Hoe moet het diversiteitsbeleid er de komende jaren uitzien? Hoe bereikt de Vlaamse overheid een evenredige arbeidsdeelname?

Als de Vlaamse overheid haar voorbeeldfunctie wil behouden, dan zal ze dit met een voortzetting van het huidige beleid niet realiseren. Er zullen forse inspanningen nodig zijn.

Hieronder volgt een voorstel voor het diversiteitsbeleid van de Vlaamse overheid voor de komende periode met strategische en operationele doelstellingen. De dienst Diversiteitsbeleid stelt ook een aantal concrete acties voor die in 2015 opgestart en/of gecontinueerd zullen worden.

Het diversiteitsbeleid zal steunen op vijf prioriteiten:

- Verankering in de organisatiestructuur
- Inclusief talentgericht HR-beleid
- Gelijke kansen
- Antidiscriminatie
- Mensgericht welzijnsbeleid

De beleidsondersteunende processen voor de dienst Diversiteitsbeleid omvatten vier opdrachten:

- Monitoring van de kernprocessen: selectie, instroom, welzijn, doorstroom, uitstroom (retentie), gebruik van diversiteitsinstrumenten
- Rapportering: stand van zaken in de entiteiten en beleidsdomeinen, kernprocessen, gebruik van diversiteitsinstrumenten
- Expertise ontwikkelen: link tussen de experts binnen en buiten de Vlaamse overheid, expertise uitdragen, diversiteitsambtenaren versterken in hun kennis en expertise
- Communicatie en sensibilisering: acties, 'good practices', imago van de Vlaamse overheid, evenementen (Broodje Divers, Genderdag).

3.1. Verankering van diversiteit in de organisatiestructuur en doelgroepacties

De uitvoerige analyse van de cijfers en de inspanningen inzake diversiteit (*zie: Analyses 2013*), toont aan dat gelijke kansen en diversiteit niet voldoende structureel verankerd zijn in de Vlaamse overheid. Diversiteit blijft dikwijls een zaak van de dienst Diversiteitsbeleid en gemotiveerde diversiteitsambtenaren of HR-medewerkers, maar niet van de ganse organisatie. De positieve voorbeelden uit het buitenland en de academische literatuur maken duidelijk dat een bedrijf of organisatie diversiteit inclusief moet benaderen om successen te boeken. Inclusieve benadering legt de focus op diversiteit als een inherente eigenschap van een groep mensen en benadrukt de sterkte van het geheel dankzij (en niet ondanks) de onderlinge verschillen. Ook het draagvlak in de organisatie of het bedrijf is essentieel bij deze inclusieve benadering.

De Vlaamse regering heeft op 12 december 2014 in het fusiebesluit de overdracht van de opdrachten van Jobpunt Vlaanderen naar het Agentschap Overheidspersoneel (AgO) en de positionering van de dienst Diversiteitsbeleid binnen AgO bekrachtigd. Dit biedt veel kansen inzake personeelsbeleid. De nieuwe samenwerking met AgO is een belangrijke opportuniteit voor een algemeen wervings- en selectiebeleid met nog sterkere aandacht voor diversiteit en gelijke kansen. Dit moet aangegrepen worden om een inclusief gelijkekansenbeleid te voeren en om diversiteit structureel te verankeren in alle HR-processen bij de Vlaamse overheid.

Betekent 'inclusief beleid' dat er geen ruimte is voor gerichte acties rond kansengroepen? Neen. Deze acties zijn onontbeerlijk om een duurzaam resultaat te bereiken, vooral als het gaat om structurele drempels of achterstand. Het is ook noodzakelijk om positieve acties tijdelijk in te zetten als instrument om de arbeidsparticipatie van doelgroepen te verhogen.

Diversiteit in het personeelsbestand verhogen

Om een evenredige arbeidsdeelname te bereiken, zijn inclusieve acties essentieel. Maar de focus op doelgroepen moet ervoor zorgen dat zij wel degelijk het effect voelen van de inclusieve acties. Tegelijkertijd zorgt doelgroepenbeleid er ook voor dat er geen bijkomende struikelblokken in het leven geroepen worden. Hieronder volgen de doelgroepgerichte acties voor de verschillende kansengroepen. In de daaropvolgende onderdelen is er altijd sprake van een inclusieve benadering waarbij alle actoren verantwoordelijk zijn voor het resultaat.

Doelgroepacties voor vrouwen in top- en middenkader

Deze acties zijn specifiek gericht op het bereiken van het streefcijfer van 33% in 2015, en het voorbereiden op het nieuwe streefcijfer van 40% vrouwen in top- en middenkader tegen 2020. Als definitie van top- en middenkader hanteert de dienst Diversiteitsbeleid alle personeelsleden die op het niveau van top- en middenkader zijn ingeschaald, zonder een onderscheid te maken of zij een leidinggevende functie hebben of op een welbepaald project werken. De opsplitsing tussen leidinggevende en niet-leidinggevende functies was zinvol de voorbije jaren, maar projectwerking op N-niveau binnen de Vlaamse overheid is een meerwaarde en kan nog aan belang winnen. Het is dus niet noodzakelijk om leidinggevende te zijn om een grote impact te hebben op de toekomst

van de organisatie. De Vlaamse overheid verwacht van het volledige topkader ook een grote wendbaarheid en inzetbaarheid in lijn met het modern HR-beleid.

Vrouwen in middenkader

Volgens de analyse van het departement Bestuurszaken, zullen 93 op 294 functies vrijkomen de volgende jaren (2014-2020). Deze inschatting is gebaseerd op de te verwachten uitstroom door pensionering en 3% uitstroom tijdens de loopbaan (vrijwillig of gedwongen). Ondanks de besparingen zullen er de komende jaren dus kansen zijn om talentvolle vrouwen te benoemen.

Gezien het toenemend aantal hoogopgeleide vrouwen bij het lager kader (36% anno 2013), het toenemend aantal vrouwen op niveau A (36% in 2013) en een genderpariteit van 49% op de werkvloer van de Vlaamse overheid, stelt de dienst Diversiteitsbeleid voor om een genderpariteit na te streven voor middenkaderfuncties. Dat komt neer op 147 vrouwen op 294 functies in het middenkader, te bereiken tegen 2020. Dat betekent ook dat die entiteiten met een vertegenwoordiging van meer dan 66% van een bepaald geslacht, geen evenredige participatie in het middenkader hebben. Ook deze entiteiten zullen moeten werken aan hun evenredige gendervertegenwoordiging, met uitzondering van die entiteiten die slechts 1 middenkaderfunctie hebben.

Voor de gendersamenstelling in het middenkader stelt de dienst Diversiteitsbeleid voor om te werken met een 'vork', waarbij de vertegenwoordiging van een geslacht tussen 33% en 66% moet liggen, met een streefcijfer voor vrouwen van 40% tegen 2020. De dienst zal deze evolutie monitoren en de entiteiten zullen een blijvende ondersteuning krijgen inzake knowhow, instrumenten, advisering en opleiding van de potentiële kandidaten.

Vrouwen in topkader

Voor vrouwen in topkader stelt de dienst Diversiteitsbeleid voor om het bereiken van genderevenwicht als richtlijn te hanteren. Het is de Vlaamse Regering die de topmanagers benoemt en die moet steeds het totaalplaatje bekijken om minimaal 33% vrouwen aan te stellen. Het is wel van belang dat de Vlaamse administratie vrouwen blijft aanmoedigen en ondersteunen om deel te nemen aan selecties. Uit de cijferanalyse blijkt immers dat vrouwen nog steeds ondervertegenwoordigd zijn bij kandidaatstellingen voor een functie als topambtenaar, en dat heel wat vrouwen niet door de procedure geraken (*zie: Analyses 2013 p.16*). De kans om op de shortlist te komen, is veel kleiner voor vrouwen. Wanneer het aantal vrouwen in middenkaderposities toeneemt, wordt de kans dat vrouwen doorstromen naar topfuncties wel groter.

De dienst Diversiteitsbeleid zal het netwerk van vrouwen in midden- en topkader opbouwen vanuit de informele netwerken die ontstaan zijn uit Vlechtwerk, Vlechtwerk Plus en Wo_Mentoring. In 2015 wil de dienst Diversiteitsbeleid expliciet inzetten op de doorstroom van vrouwen naar topmanagement. Ondanks de vele initiatieven waar vrouwen nu al van kunnen profiteren, vertaalt zich dat niet in een toename van het aantal vrouwen in het topmanagement van de Vlaamse overheid. Samen met de partners binnen en buiten de Vlaamse overheid zal de dienst Diversiteitsbeleid een informeel en lerend netwerk opstarten voor vrouwen die een topfunctie ambiëren bij de Vlaamse overheid.

Het is wenselijk dat minstens 33% van het topkader een vrouw is. De Vlaamse overheid moet streven naar 40% tegen 2020. Bij twee gelijkwaardige kandidaten, moet de kandidaat uit de kansengroep de voorkeur van de jury genieten. De dienst Diversiteitsbeleid zal dit nauwgezet monitoren en daarover rapporteren aan de Vlaamse regering.

Doelgroepacties voor personeelsleden met een migratieachtergrond

Het streefcijfer tegen 2015 is vastgelegd op 4% en de Vlaamse overheid zal dit waarschijnlijk behalen in 2014. In het Regeerakkoord staat 10% als nieuw streefcijfer vermeld. Is het streefcijfer van 10% een afspiegeling van de maatschappij en is het te bereiken?

Gezien de besparingen, bovenvermelde trends op de arbeidsmarkt en tendensen binnen de Vlaamse overheid, zal het een zware opgave zijn om deze 10% te behalen. Evenredige arbeidsdeelname blijft het uiteindelijke doel en 10% bereiken is slechts een tussenstap. Met dit nieuwe streefcijfer zet de Vlaamse overheid een realistische stap in de richting van evenredige arbeidsdeelname van personen met een migratieachtergrond, maar de specifieke maatregelen voor deze doelgroep blijven noodzakelijk.

Vrouwen en mannen met een migratieachtergrond in het lager en middenkader

Verticale doorstroom van personen met een migratieachtergrond binnen de Vlaamse overheid is quasi onbestaand. De personeelsleden zelf signaleren dat zij zich vaak in een doodlopend straatje bevinden. Velen zijn hoger opgeleid dan het niveau waarop zij ingeschaald zijn. Vaak is dat het gevolg van de moeizame procedure rond diplomagelijkschakeling, de onvolmaakte EVC-procedure en/of de taalvoorwaarden. Deze collega's ervaren dan ook dat zij te weinig kansen krijgen binnen de organisatie.

Doelgroepacties voor personen met een handicap of chronische ziekte

Het onderzoek van het Instituut voor de Overheid (KULeuven) getiteld 'Een optimale inzet van instrumenten voor de tewerkstelling van personen met een handicap en chronische ziekte in de Vlaamse overheid', schuift drie mogelijk toekomstscenario's naar voren:

- Meer dwingend beleid met de inzet van quota
- Een vrijblijvend beleid (of behoud van de huidige situatie)
- Een beleid met een sterk engagement/signaal

Het eerste scenario heeft veel voordelen, maar de dienst Diversiteitsbeleid stelt in vraag dat quota zullen leiden tot het gewenste effect van duurzame diversiteit. Wetenschappelijke literatuur toont aan dat quota zelden een oplossing op lange termijn bieden als er te veel structurele knelpunten aanwezig zijn. In de huidige en toekomstige beleidscontext zijn er bij de Vlaamse overheid dergelijke structurele knelpunten: de aard van jobs, strikte diplomavooraarden, tewerkstelling in Brussel, besparingen op personeelsaantallen en wijzigende verwachtingen naar flexibele inzetbaarheid. Quota kunnen wel de indirecte tewerkstelling stimuleren, zoals contracten met sociale en beschutte werkplaatsen.

Het tweede scenario is het behoud van de huidige situatie. Op basis van de cijferanalyse valt te verwachten dat de instroom van personen met een arbeidsbeperking dan amper zal toenemen of zelfs dalen, aangezien de Vlaamse overheid te weinig stimulansen heeft ingebouwd om personen met een handicap of chronische ziekte aan te werven (zie: Analyses 2013 vanaf p.32). Er is wel een

reeks van instrumenten ontwikkeld om hun tewerkstelling te ondersteunen. Maar de instrumenten die als doel hebben om de instroom te verhogen, bereiken hun effect onvoldoende. Wanneer de huidige trends en ontwikkelingen (afbouw van eenvoudige jobs, verwachtingen naar flexibele inzetbaarheid, verminderde instroom, besparingen en vergrijzing) zich doorzetten, zal de aanwezigheid van personen met een handicap of chronische ziekte op de werkvloer verder dalen.

In het derde scenario zal er een krachtig signaal van engagement moeten komen vanuit de Vlaamse overheid als werkgever, maar ook als een belangrijke maatschappelijke speler. De Vlaamse overheid engageert zich om sociaal werkgeverschap te promoten, zonder de verantwoordelijkheid volledig bij het management te leggen. Naast de al bestaande engagementen om een afspiegeling van de maatschappij te zijn en een voorbeeldfunctie op te nemen, moet de Vlaamse overheid nog een aantal bijkomende engagementen expliciteren en een aantal nieuwe maatregelen invoeren.

De dienst Diversiteitsbeleid pleit voor het derde scenario en stelt volgende stappen voor:

- De Vlaamse Diversiteitsambtenaar heeft aan het Voorzitterscollege (de opvolger van het CAG) op 20 november 2014 gevraagd om personeelsleden met een erkende arbeidshandicap niet mee te tellen in de besparingen. Het Voorzitterscollege heeft begrip voor de bezorgdheid over deze doelgroep en benadrukt dat extra inspanningen moeten geleverd worden om ervoor te zorgen dat de besparingen geen nefaste effecten hebben op de tewerkstelling van de doelgroepen en op het gelijkheidsbeleid. De Vlaamse Diversiteitsambtenaar zal een concreet voorstel uitwerken om deze doelgroep uit de besparingen te houden en dat voorleggen aan het Voorzitterscollege.
- Het rendementsverlies of deeltijds werken van personen met een handicap of chronische ziekte, wordt omgezet naar een reële verhouding tot de voltijdse tewerkstelling. Veel personeelsleden uit deze doelgroep werken deeltijds of zijn vaak afwezig. Sommigen hebben dan ook een rendementsverlies (vastgesteld door de VDAB) van een variabele graad tussen 15% en 60% en een rendementsondersteuning (hoe beperkt ook). Bij de huidige besparingen werd er tot nu toe geen rekening gehouden met deze realiteit. Aan een manager wordt niet alleen gevraagd om meer te doen met minder mensen, maar ook om iemand met een handicap of chronische ziekte in dienst te nemen als een volwaardige voltijdse kracht (met name als één kop). Dat terwijl de kans reëel is dat deze persoon een rendementsverlies zal hebben of (op termijn) deeltijds zal werken. De berekening van de tewerkstelling van personen met een handicap of chronische ziekte moet in evenwicht gebracht worden met de werkelijke tewerkstelling. Het mag voor de manager niet extra nadelig zijn om personen met een handicap of chronische ziekte in dienst te nemen.
- De Vlaamse overheid moet ruimte bieden voor mensen met een handicap of chronische ziekte die niet polyvalent inzetbaar zijn en/of mensen met verminderde flexibiliteit. Er moet een masterplan komen met de nadruk op het opmaken van een zuiver takenpakket voor personen met een handicap of chronische ziekte, en op de mogelijke concentratie van gelijkaardige taken. Daarenboven moet er gekeken worden of de verplaatsingen naar Brussel nodig zijn. Dit kan gaan over jobcreatie of jobheroriëntering. Dergelijke ingrepen kunnen enkel op het brede niveau van de ganse Vlaamse overheid gebeuren, omwille van de schaalvergroting. Dit moet ook afgestemd worden met het lopende project rond functieclassificatie.

De bovenvermelde stappen kunnen structurele drempels bij instroom en tijdens de tewerkstelling wegnemen. Daarnaast moet de Vlaamse overheid verder investeren in de link tussen sociale

tewerkstelling en tewerkstelling bij de Vlaamse overheid. Deze link is niet onbelangrijk om de doorstroom in beide richtingen mogelijk te maken.

De dienst Diversiteitsbeleid zal ook een nieuw netwerk van personen met een handicap of chronische ziekte in het leven roepen met als doel meewerken aan de signaalfunctie vanuit de doelgroep zelf. Het netwerk wil personen met een arbeidshandicap dichterbij elkaar brengen in een digitale ruimte. Het netwerk zal hun invloed vergroten op hun eigen tewerkstelling en de toekomstige tewerkstelling van deze doelgroep, en ook hun welbevinden verder verbeteren. De dienst Diversiteitsbeleid wil via dit netwerk onderzoeken of de Vlaamse overheid het voorbeeld van Duitsland kan volgen door vertegenwoordiging van deze doelgroep per beleidsdomein op te bouwen. In Duitsland werkt dit mechanisme zeer goed om zowel de instroom te beïnvloeden als om de drempels bloot te leggen.

Aandacht voor uitstroom en instroom van ervaren medewerkers

Zoals al in de inleiding vermeld, zal de Vlaamse overheid de komende jaren nog meer geconfronteerd worden met vergrijzing en uitstroom. De Vlaamse overheid moet aandacht blijven besteden aan de tewerkstelling van ervaren medewerkers. Daarnaast moeten specifieke maatregelen vroegtijdige uitstroom voorkomen en instroom van ervaren medewerkers mogelijk maken, liefst via een neutrale selectieprocedure. Dit kadert in een modern HR-beleid en de dienst Diversiteitsbeleid zal dit opvolgen via monitoring van de selectie, instroom, doorstroom en uitstroom.

Aandacht voor de groep van kortgeschoolde medewerkers

Voor kortgeschoolde medewerkers zijn specifieke maatregelen nodig. Deze groep heeft ook nood aan een overheidsbrede visie en aanpak. De Vlaamse overheid moet een inventaris maken van de jobprofielen en behoeften en voorstellen uitwerken voor een overheidsbrede inzetbaarheid voor bepaalde kortgeschoolde functies. Ook hier zal de Vlaamse overheid een voorbeeldrol moeten opnemen door doordacht te besparen en door de inzetbaarheid van het kortgeschoolde personeel te verhogen. De dienst Diversiteitsbeleid zal ook in deze een partner zijn in overleg om maatregelen uit te werken voor een beter toekomstperspectief voor deze doelgroep.

Systeem van stagiairs, jobstudenten en startbaners met een migratieachtergrond, handicap of chronische ziekte versterken

Ondanks de besparingen, stelde de Vlaamse overheid 35 meer jobstudenten tewerk in 2013 dan in 2012. 15% van hen had een migratieachtergrond, bijna het dubbele van het vooropgestelde streefcijfer voor 2015. Voor jobstudenten met een arbeidsbeperking lijkt het streefcijfer van 6% veel moeilijker te behalen. Tien jobstudenten hadden een handicap of chronische ziekte.

In 2013 liepen ook 1270 stagiairs rond bij de Vlaamse overheid. Dat zijn er 154 meer dan in 2012. 3% van de stageplaatsen ging naar personen met een handicap of chronische ziekte, 12% van de stagiairs had een migratieachtergrond.

Het aantal jobstudenten en stagiairs met een migratieachtergrond, handicap of chronische ziekte moet blijven stijgen. Er is zeker nog winst te boeken, aangezien er entiteiten zijn die geen van deze

instrumenten gebruiken. De dienst Diversiteitsbeleid vindt het wenselijk dat 8% van het aantal jobstudenten en stagiairs een migratieachtergrond heeft. Voor handicap is 6% wenselijk.

De dienst Diversiteitsbeleid blijft het aantal jobstudenten en stagiairs nauwgezet monitoren. Er zijn geen cijfers over wie als jobstudent of stagiair doorstroomt naar een volwaardige tewerkstelling bij de Vlaamse overheid. Maar uit de contacten die de dienst Diversiteitsbeleid heeft, blijkt dit voor velen een mooi opstapmechanisme te zijn. Voor entiteiten is het een goede manier om kennis te maken met de doelgroep. En omgekeerd doen zij ervaring op en leren ze de Vlaamse overheid beter kennen.

Startbanen verliezen aan belang. In 2013 telde de Vlaamse overheid 49 startbaners. Dat is een te verwaarlozen aantal. De daling heeft te maken met het wegvallen van de financiële stimulans én met het meetellen van deze groep in de besparingen op het personeel. De maatregel starbaanovereenkomsten was een goed instrument en een hefboom voor diversiteit voor personen met een migratieachtergrond en een arbeidshandicap, en ook vooral voor de jongere werknemers. Ondanks het feit dat startbaanovereenkomsten niet de beste arbeidsvoorwaarden garanderen en een onzekere overeenkomst bieden, is het een win-winsituatie voor jonge werkzoekenden. Zij krijgen de kans om ervaring op te doen binnen de Vlaamse overheid. Veel van de startbaners stroomden vroeger ook door naar reguliere tewerkstelling.

Op dit moment heeft het instrument startbaanovereenkomsten aan belang verloren. De dienst Diversiteitsbeleid betreurt dit want het was een zinvolle hefboom voor diversiteit. Als de Vlaamse overheid snel een resultaat wil bereiken, moet ze dit instrument opnieuw financieel ondersteunen én startbaners niet meetellen in de besparingen. De Vlaamse Diversiteitsambtenaar zal ook inzake startbaanovereenkomsten pleiten bij het Voorzitterscollege voor een gecoördineerde aanpak.

Verankering van het diversiteitsbeleid in de entiteiten en beleidsdomeinen

Diversiteitsbeleid is de taak van de organisatie als geheel, van de leidend ambtenaar tot de onthaalbediende. Het is dan ook uitermate belangrijk dat de leidend ambtenaren, managementcomités en directiecomités de diversiteitsvisie van de Vlaamse overheid zelf uitdragen. Deze visie moet ook verankerd zijn in de ondernemingsplannen en managementvisies. De diversiteitsanalyse toont aan dat de Vlaamse overheid de formele verankering binnen de organisatiestructuren en documenten grotendeels bereikt heeft (*zie: Analyses 2013 p.60*). Maar toch moeten de entiteiten nog verder ondersteund worden. Het is ook belangrijk dat de dienst Diversiteitsbeleid gerichte gesprekken blijft voeren met leidend ambtenaren, managementcomités en directiecomités. De top-downbenadering is essentieel zolang wij, als Vlaamse overheid, de streefcijfers niet behaald hebben. Het is de opdracht van de leidend ambtenaren en de lijnmanagers om de cultuurverandering top-down in te zetten.

Diversiteitsaspecten in de evaluatie van medewerkers van de Vlaamse overheid

Een evaluatie is een belangrijke hefboom bij het creëren van een effect. Dit geldt ook voor het personeelsbeleid. Het opnemen van diversiteitsparameters, diversiteitscompetenties en diversiteitsindicatoren in de verwachtingen naar het functioneren van medewerkers, zal ervoor zorgen dat diversiteit een dagelijks onderdeel wordt van het functioneren van de HR-medewerkers

en leidinggevend. Daarbij moet de Vlaamse overheid ook de link leggen met de te verwachten resultaten.

Daarnaast is diversiteit een factor in de werkomgeving van elk personeelslid. Daarom is het ook belangrijk dat dit opgenomen wordt in de periodieke evaluaties van het welbevinden op de werkvloer. Alleen al het feit dat de Vlaamse overheid er momenteel niet bij stilstaat dat diversiteit een belangrijk onderdeel is van de werkomgeving, toont aan dat diversiteit als te vanzelfsprekend wordt beschouwd. Terwijl de praktijk ons leert dat de Vlaamse overheid nog een lange weg af te leggen heeft om een diverse en divers samengestelde werkgever te worden.

De inspanningen van de leidend ambtenaren die wel personen uit deze doelgroep tewerkstellen, moeten gehonoreerd worden in de evaluatie van de entiteit en van de leidend ambtenaren. Deze inspanningen van de leidend ambtenaren worden daarom zichtbaar gemaakt in een diversiteitsrapport, een combinatie van de cijferanalyse en de diversiteitsscan. Dit rapport moet ook gebruikt worden bij de evaluatie van de leidend ambtenaren.

Kwaliteitsvolle neutrale dienstverlening

Kwaliteitsvolle dienstverlening is essentieel voor een moderne overheid van de toekomst die ten dienste staat van alle burgers ongeacht hun huidskleur, geloofsovertuigingen, leeftijd, geslacht, seksuele geaardheid, fysieke of mentale handicap, herkomst of ras. Neutraliteit en omgaan met diversiteit zijn belangrijke competenties in de functieprofielen die verwacht moeten worden van de medewerkers, maar die ook aangeleerd moeten worden. De Vlaamse overheid moet investeren in het opleiden en trainen van personeelsleden inzake gelijke kansen, gelijkwaardige behandeling en neutraliteit, zoals ook in het Regeerakkoord staat: “We waken erover dat dienstverlening van de Vlaamse overheid aan de burgers neutraal is en als neutraal ervaren wordt” (p.41).

Versterken van de werking van de Commissie Diversiteit VO

De Commissie Diversiteit Vlaamse overheid vergadert tweemaandelijks onder het voorzitterschap van de Vlaamse Diversiteitsambtenaar⁹. Alle beleidsdomeinen en alle entiteiten zijn vertegenwoordigd door de diversiteitsambtenaren, waardoor er directe verspreiding van expertise mogelijk is. Helaas toont de diversiteitsscan aan dat diversiteitsambtenaren vaak te weinig tijd hebben voor het diversiteitsbeleid van hun entiteit (*zie: Analyses 2013 p.62*). Daarnaast ervaren zij een tekort aan expertise en soms ook een gebrek aan een krachtig mandaat. In 2015 wil de dienst Diversiteitsbeleid op zoek gaan naar een versterking van het mandaat van de diversiteitsambtenaren. Een van de opties is om hen systematisch te betrekken bij de voorbereidingen van de overlegmomenten met de leidend ambtenaren en Personeel & Organisatie in de beleidsdomeinen.

⁹ Meer info in ‘Evaluatie van de acties uit het gelijkheids- en diversiteitsplan 2014’, p.7.

Maximaliseren van het toepassingsgebied

De Vlaamse overheid hanteert verschillende toepassingsgebieden (zie: *Analyses 2013 p.6*). Meer informatie daarover is te vinden op de website van Bestuurszaken. De dienst Diversiteitsbeleid pleit voor een maximaal dekkend toepassingsgebied van het diversiteitsbeleid, ook na de huidige fusies. Verschillende toepassingsgebieden brengen onduidelijkheid en onrechtvaardigheid met zich mee. Vooral de maatregelen rond handicap en chronische ziekte zijn nu eens wel, en dan weer niet geldig afhankelijk van het toepassingsgebied.

Sensibiliseren rond de thema's diversiteit, gelijke kansen en neutraliteit binnen de Vlaamse overheid

Hoe maakt de Vlaamse overheid diversiteit zichtbaar en bespreekbaar? Welke activiteiten geven medewerkers de kans om meer te leren over de hindernissen én opportuniteiten voor kansengroepen? De dienst Diversiteitsbeleid onderneemt niet alleen actie voor een meer diverse overheid. De dienst wil de medewerkers van de Vlaamse overheid ook overtuigen van de meerwaarde van een diverse organisatie. Met sensibiliserende acties geeft de dienst de kansengroepen en het management een gezicht. Dat doet de dienst op verschillende momenten en via uiteenlopende acties:

Medewerkers aan het woord – Medewerkers uit kansengroepen vertellen hun persoonlijke verhalen tijdens activiteiten zoals Broodje Divers, filmpjes met personen uit verschillende doelgroepen en studiedagen.

Uitleg over het beleid – Op de eigen website geeft de dienst uitleg over het gevoerde gelijkekansen- en diversiteitsbeleid. Bezoekers vinden er ook verslagen van recente initiatieven en kunnen zich online inschrijven voor activiteiten.

Informeel communicatie op Facebook – De Facebookpagina van de dienst Diversiteitsbeleid staat vol foto's en verslagen van activiteiten, en links naar aparte projectsites.

Verspreiding communicatie – De dienst Diversiteitsbeleid communiceert regelmatig over het beleid en de activiteiten op de koepsite en muurkrant, in het personeelsmagazine "13", op de website en in de nieuwsbrief van Bestuurszaken.

Actiepunten 2015 uit dit hoofdstuk

SD1 Verankering van diversiteit in de organisatiestructuur en doelgroepacties

De dienst Diversiteitsbeleid vraagt aan de Vlaamse Regering om de volgende acties goed te keuren voor een termijn van twee jaar (2015-2016):

- minstens 33% vrouwen in het middenkader in alle entiteiten;
- minstens één persoon met een migratieachtergrond in entiteiten met minder dan vijftig personeelsleden;
- minstens 2% personen met een migratieachtergrond over alle entiteiten heen die meer dan vijftig personeelsleden tellen;

- minstens één persoon met een handicap of chronische ziekte in entiteiten met minder dan vijftig personeelsleden;
- minstens 2% personen met een handicap of chronische ziekte over alle entiteiten heen die meer dan vijftig personeelsleden tellen.

Diversiteit in het personeelsbestand verhogen en structureel verankeren

- De dienst Diversiteitsbeleid vraagt in 2015 aan alle entiteiten om een tijdslijn en een groeipad op te stellen in het kader van diversiteitsmanagement en de streefcijfers 2016-2020.
- Voor elke entiteit heeft de dienst Diversiteitsbeleid een diversiteitsevaluatie uitgewerkt. Die kunnen entiteiten gebruiken als input voor de evaluatie van de leidend ambtenaren en de HR-medewerkers.
- De dienst Diversiteitsbeleid bekijkt met elk beleidsdomein op welke manier de Vlaamse overheid personen met een handicap of chronische ziekte kan beschermen tegen de effecten van de besparingen (bv. doelgroep uit de besparingen halen, ondersteunen via jobcreatie of jobcrafting, inzetten op re-integratie, aanbieden van extra ondersteuning enzovoort) en brengt deze voorstellen samen op het Voorzitterscollege. Binnen het Voorzitterscollege kunnen de beleidsdomeinen afstemmen om tot een akkoord te komen over deze voorstellen.
- De dienst Diversiteitsbeleid verzamelt goede praktijken over hoe een entiteit een genderevenwicht kan bereiken. Zo wil de dienst Diversiteitsbeleid entiteiten ondersteunen om genderonevenwichten weg te werken.
- De dienst Diversiteitsbeleid werkt samen met het Agentschap Overheidspersoneel (AgO) een voorstel uit om de doorstroom van vrouwen van het lager kader naar het middenkader te ondersteunen. De dienst Diversiteitsbeleid deelt zijn expertise en netwerk met de reguliere opleidingsverstrekker AgO om bestaande initiatieven die de doorstroom van het lager kader naar het middenkader bevorderen (bijvoorbeeld Vlechtwerk en Vlechtwerk Plus), in te bedden in het opleidingsaanbod van AgO.
- De dienst Diversiteitsbeleid gebruikt zijn netwerk om vrouwen uit het middenkader aan te moedigen om deel te nemen aan topselecties.
- De dienst Diversiteitsbeleid ondersteunt, samen met AgO, vrouwen uit het middenkader, via opleidingen en netwerken, om een assessment voor te bereiden. Een eerste bijeenkomst is gepland in juni 2015.
- De dienst Diversiteitsbeleid werkt in samenwerking met AgO een voorstel uit om de groeiomogelijkheden van medewerkers met een migratieachtergrond en de bijbehorende specifieke drempels in kaart te brengen.
- De dienst Diversiteitsbeleid wijst via de nieuwe netwerken van de personeelsleden ambassadeurs uit de doelgroep aan en verzamelt hun input per beleidsdomein.
- De dienst Diversiteitsbeleid bouwt samen met AgO het netwerk van organisaties en diensten die stagiairs met een migratieachtergrond, handicap of chronische ziekte begeleiden, verder uit en stelt dat netwerk ter beschikking van alle entiteiten.
- De dienst Diversiteitsbeleid en AgO blijven het aantal stagiairs, jobstudenten en startbaners uit de kansgroepen monitoren.
- De dienst Diversiteitsbeleid voert gerichte gesprekken met het management (leidend ambtenaren, managementcomités, directiecomités) van de entiteiten.
- De dienst Diversiteitsbeleid monitort de verankering van diversiteit in de ondernemingsplannen.
- De dienst Diversiteitsbeleid werkt een voorstel uit voor de Vlaamse Regering om het toepassingsgebied van het diversiteitsbeleid uit te breiden naar de privaatrechtelijke EVA's.

Diversiteitsaspecten in de evaluatie van medewerkers van de Vlaamse overheid

- De dienst Diversiteitsbeleid werkt diversiteitsparameters uit. De dienst stimuleert het gebruik ervan bij de evaluatie van HR-medewerkers en van alle rekruterings- en selectiemedewerkers.
- De dienst Diversiteitsbeleid werkt diversiteitsindicatoren uit die kunnen gebruikt worden bij de evaluatie van het middenkader.
- De dienst Diversiteitsbeleid maakt jaarlijks een diversiteitsrapport op van de entiteiten en bezorgt het aan de functionele minister als input voor de evaluatie van de topambtenaren.

Kwaliteitsvolle neutrale dienstverlening

- Samen met AgO en het Virtueel Bureau Integriteit zorgt de dienst Diversiteitsbeleid voor een opleiding in diversiteit en neutraliteit van het personeel om alle burgers gelijkwaardig te behandelen en om antidiscriminatie te benadrukken in de dienstverlening. Deze opleiding geeft invulling aan de afspraken inzake neutraliteit voortvloeiend uit het Regeerakkoord van de Vlaamse Regering 2014-2019.¹⁰
- Er komt meer duidelijkheid over de aspecten van gelijke kansen, gelijkwaardige behandeling en neutraliteit in de deontologische code van de Vlaamse overheid. De dienst Diversiteitsbeleid werkt daarvoor samen met het Virtueel Bureau Integriteit.

Versterken van de werking van de Commissie Diversiteit Vlaamse overheid

- Via de Commissie Diversiteit Vlaamse overheid verhoogt de dienst Diversiteitsbeleid de permanente input van de diversiteitsambtenaren, in beleidsvoorbereiding en beleidsondersteuning, door thematische adviezen, aanbevelingen en de verspreiding van goede praktijken.
- De dienst Diversiteitsbeleid organiseert de vergaderingen van de Commissie Diversiteit Vlaamse overheid.
- De dienst Diversiteitsbeleid betreft de diversiteitsambtenaren bij de overlegmomenten met de leidend ambtenaren en met Personeel en Organisatie in de beleidsdomeinen.
- De Vlaamse Diversiteitsambtenaar versterkt als voorzitter van de Commissie Diversiteitsbeleid Vlaamse overheid, de Commissie Integratiebeleid en de Commissie Gelijke Kansen, de uitwisseling van expertise en kennisdeling tussen de commissies.

Sensibiliseren rond de thema's diversiteit, gelijke kansen en neutraliteit binnen de Vlaamse overheid

- De dienst Diversiteitsbeleid voert gerichte communicatie over activiteiten in het kader van gelijke kansen en diversiteit zodat de thema's blijvende aandacht krijgen.
- De dienst Diversiteitsbeleid ontwikkelt verschillende communicatieproducten om de diversiteitsinstrumenten en goede praktijken te promoten.
- De dienst Diversiteitsbeleid organiseert in januari 2015 een Genderdag met twee thema's: holebi's en transgenders op de werkvloer van de Vlaamse overheid, naar aanleiding van de resultaten van de holebibevraging van 2014, en de combinatie van werk en vaderschap.
- De dienst Diversiteitsbeleid draagt bij tot de activiteiten in het kader van het HR-netwerk en de HR-deelnetwerken van AgO.

¹⁰ "We waken erover dat dienstverlening van de Vlaamse overheid aan de burgers neutraal is en als neutraal ervaren wordt" (p.41).

- De dienst Diversiteitsbeleid werkt in samenwerking met andere partners de volgende communicatieproducten uit in 2015: flashmob 'Diversiteit op de werkvloer van de Vlaamse overheid', films over collega's uit de doelgroepen op de werkvloer, films over de leidinggevendenden die een diverse werkvloer realiseren, aanleggen van een diverse fotodatabank met zowel collega's als sollicitanten.
- De dienst Diversiteitsbeleid organiseert Broodje Divers, de reeks sensibiliserende lunchgesprekken met verhalen van collega's uit de kansengroepen bij de Vlaamse overheid.
- De dienst Diversiteitsbeleid brengt eigen expertise in voor een campagne van de Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid(DAR), afdeling Communicatie, om de overheid als 'diverse werkgever' voor te stellen.
- De dienst Diversiteitsbeleid zet in op meer aandacht voor diversiteit in de reguliere instrumenten voor de communicatie van de Vlaamse overheid met de burger en met derden. De dienst Diversiteitsbeleid werkt daarvoor samen met alle verschillende entiteiten die communicatie als opdracht hebben en vestigt de aandacht op beeldvorming in de Commissies Diversiteit VO, Gelijke Kansen en Integratiebeleid.

3.2. Inclusief talentgericht HR-beleid en cultuurverandering

De Vlaamse overheid moet het voortouw nemen wat betreft de inclusieve benadering van diversiteit in HR-processen en het stimuleren van een cultuurverandering.

Nieuw samengestelde gezinnen, holebi's, thuiswerkende vaders en carrièremoeders, mensen met een andere herkomst... Elke persoon heeft zijn eigenheid, zijn geschiedenis. Diversiteit is een feit en iedereen komt het elke dag tegen. In Vlaanderen zitten we er middenin, willen of niet. Mensen kunnen er beter mee leren omgaan in plaats van het thema zoveel mogelijk uit de weg te gaan.

Omgaan met diversiteit: het klinkt simpel en vaag tegelijkertijd. Maar het gaat om een complexe competentie met verscheidene niveaus. Want hoe moeten we omgaan met diversiteit? Wat willen we ermee bereiken? Diversiteit erkennen en aanvaarden is één ding. Maar de Vlaamse overheid kan ook manieren zoeken om er constructief en effectief mee aan de slag te gaan. Leren omgaan met diversiteit is bovendien een permanent proces, niemand is ooit volleerd. De samenleving is dynamisch, culturen zijn niet af te bakenen en bovendien is elk individu verschillend. Een aanpak die vandaag succesvol is, kan morgen vastlopen in onbegrip en misverstanden. De belangrijkste leerschool voor interculturele vaardigheden is dagelijkse contacten onderhouden.

Algemeen zijn er drie argumenten wat het belang van omgaan met diversiteit betreft: moreel-ethisch, juridisch en economisch. De Vlaamse overheid kiest vanuit deze drie invalshoeken al jaren voor diversiteit in haar personeelsbestand. Toch slaagt zij er niet in om de reële diversiteit op de arbeidsmarkt te benaderen. Wat is de oorzaak? Zijn wij blind voor diversiteit? Wat is onze houding naar elkaar toe, naar collega's en naar de wereld buiten onze deur?

De HR-medewerker is als eerstelijnsmedewerker een belangrijke spilfiguur. Hij of zij heeft een houvast nodig, zowel voor de verwachtingen naar het eigen gedrag als de verwachtingen naar anderen toe. Het is niet voldoende om bepaalde waarden, overtuigingen en normen te hebben: de personeelsleden van de Vlaamse overheid moeten die ook uitdragen. En een open houding naar diversiteit toe, is daar één van. Maar hoe doe je dat en wat zijn de belangrijke vaardigheden? De

Vlaamse overheid moet dit haar personeel aanleren en zo kunnen we samen een verandering in de organisatie op gang brengen.

Ontwikkelen van de expertise inzake diversiteit binnen de Vlaamse overheid

Rond de thema's diversiteit, gelijke kansen en bevordering van de tewerkstelling van de personen uit de kansengroepen is er wereldwijd, maar ook in België heel wat expertise aanwezig. Het is de taak van de dienst Diversiteitsbeleid om deze expertise te bundelen en ter beschikking te stellen van de entiteiten, maar ook om andere professionals (HR-medewerkers, diversiteitsambtenaren, vertrouwenspersonen, preventieadviseurs, enz.) te ondersteunen in hun kennis en het gebruik van de diversiteitsinstrumenten. De dienst organiseert een reeks van eigen activiteiten en vormingen. Vaak met het doel om sensibilisering te combineren met vormingsaspecten. Tegelijkertijd moet de dienst meer inspanningen doen om aanwezig te zijn en een steentje bij te dragen in de activiteiten en evenementen van de andere actoren en collega's. Ook samenwerking is ontzettend belangrijk om zo gelijke kansen en diversiteit als inclusief proces te promoten.

Inzake het opbouwen van expertise onderscheidt de dienst Diversiteitsbeleid verschillende aspecten:

- *De link leggen tussen het interne diversiteitsbeleid en de werking van andere entiteiten binnen de Vlaamse overheid die doelgroepenbeleid ontwikkelen voor burgers, namelijk de cel Gelijke Kansen, het team Integratie en het team Inburgering van het Agentschap voor Binnenlands Bestuur, Werk en Sociale Economie, de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding etc. Het bundelen en ter beschikking stellen van interne en externe expertise.*
- *Het uitdragen van expertise over diversiteit en gelijke kansen op overheidsbreed niveau via evenementen, congressen, studiedagen, enz.*
- *De link leggen tussen de expertise inzake de tewerkstelling van kansengroepen, gelijke kansen en sociale economie binnen en buiten de Vlaamse overheid.*

Uitwisselen van expertise over diversiteit en gelijke kansen met de lokale besturen

De expertise die aanwezig is in Vlaanderen moet gedeeld worden. Er zijn veel goede praktijken aanwezig bij de lokale besturen en bij de Vlaamse overheid. Het rapport van het Agentschap voor Binnenlands Bestuur over de instrumenten handicap toont aan dat wederzijdse uitwisseling een absolute meerwaarde biedt voor alle partners. Daarenboven bezitten de lokale besturen op dit moment een schat aan expertise inzake integratie, inburgering en omgang met personen met een migratieachtergrond. Dat kan het Vlaamse diversiteitsbeleid verder voeden en ondersteunen.

Versterken van de netwerken van professionals

Diversiteitsbeleid is per definitie een horizontaal beleid dat een hoge betrokkenheid van alle beleidsdomeinen en entiteiten vraagt. Tegelijkertijd is het diversiteitsbeleid een onderdeel van andere horizontale werkingen: HR-beleid, welzijnsbeleid, gelijkekansenbeleid, integriteitsbeleid. Het is essentieel dat alle professionals die op de verschillende horizontale thema's werken, kunnen

rekenen op de expertise van de dienst Diversiteitsbeleid, maar ook dat de samenwerking onderling tot gezamenlijke projecten en doelstellingen leidt.

De dienst wil ook in 2015 investeren in het onderling versterken van de verschillende netwerken van de HR-medewerkers (HR-processen), de selectoren (rekrutering en selectie), de diversiteitsambtenaren (diversiteitsbeleid), het Virtuele Bureau Integriteit (integriteit), de vertrouwenspersonen (integriteit en antidiscriminatie), de preventieadviseurs (welzijn en welbevinden – Gemeenschappelijke Dienst Preventie en Bescherming). En dit met de volgende doelstellingen: informatie verspreiden, expertise uitbouwen, ervaringen delen, elkaar inspireren, netwerken, samenwerken, gezamenlijke projecten opstarten.

Inclusief denken en aspecten van diversiteit bij de leidinggevende

Inclusief denken moet bij iedereen de basis zijn voor het kijken naar diversiteit, maar vooral bij de leidinggevendenden. Zolang dat het niet geval is, zal de Vlaamse overheid geen grote vooruitgang boeken. Diversiteit als meerwaarde beschouwen én promoten, is de taak van elke lijnmanager. Diversiteit schuilt bovendien in alle waarden van de Vlaamse overheid: in openheid, wendbaarheid, vertrouwen en daadkracht. Daarom moet diversiteit opgenomen worden in het ontwikkeltraject van elke leidinggevende.

Dit moet gebeuren door diversiteit en de bijhorende competenties en vaardigheden een plaats te geven in opleidingstrajecten. Dit is een gezamenlijk opdracht voor zowel modern HR-beleid, AgO als de dienst Diversiteitsbeleid.

De voorbij tien jaar heeft de dienst Diversiteitsbeleid heel wat expertise opgebouwd rond de opleidingstrajecten voor vrouwen ter voorbereiding van de doorstroom naar kaderfuncties. Het is steeds de opdracht van de dienst geweest om de lacunes voor kansengroepen te identificeren, en, in dit geval, ook zelf op te vullen. Intussen is het niet meer wenselijk dat de dienst Diversiteitsbeleid deze opdracht zelf nog uitvoert. In het kader van inclusief beleid moet de geschikte actor zijn rol spelen. Het is opportuun om Vlechtwerk, Wo_Mentoring, het aanlooptraject middenkader en het netwerk van coaches verder te zetten. Dit gebeurt best in nauwe samenwerking met en onder de vleugels van het HR-beleid en AgO. De dienst wil in 2015 de samenwerking in deze afstemmen.

Actiepunten 2015 uit dit hoofdstuk

SD2 Inclusief talentgericht HR-beleid en cultuurverandering

Ontwikkelen van expertise inzake diversiteit binnen de Vlaamse overheid

- De dienst Diversiteitsbeleid speelt een actieve rol in de netwerken van professionals binnen de Vlaamse overheid.
- De dienst Diversiteitsbeleid wisselt expertise uit over diversiteit en gelijke kansen met de lokale besturen door deel te nemen aan studiedagen en publicaties.

Inclusief denken en aspecten van diversiteit bij leidinggevendenden

- AgO neemt diversiteit en aspecten rond antidiscriminatie op in de opleidingen, trainingen en trajecten van leidinggevendenden. De dienst Diversiteitsbeleid ondersteunt en levert expertise aan.
- De dienst Diversiteitsbeleid stemt Vlechtwerk (Plus) af op andere vormingstrajecten en integreert het erin, in samenspraak met AgO.
- De dienst Diversiteitsbeleid breidt mentoring voor vrouwen uit naar een breder doelpubliek.
- De dienst Diversiteitsbeleid evalueert de integratie van Wo_Mentoring in het aanlooptraject middenkader en stemt het erop af.
- De dienst Diversiteitsbeleid bouwt de expertise over diversiteit uit bij het netwerk van coaches met oog voor inclusief en niet-discriminerend denken. De dienst Diversiteitsbeleid brengt specifieke expertise in, zoals morele dilemma's in het kader van discriminatie bij het netwerk van coaches, in samenspraak met de coördinator coaching van AgO.

3.3. Gelijke kansen en antidiscriminatie

Rekrutering en selectie op alle niveaus om de juiste talenten de juiste kansen te geven

Rekrutering en selectie zijn de twee belangrijke processen die de toegangspoort tot de Vlaamse overheid bewaken. Bij rekrutering is het van belang om de juiste kandidaten te bereiken en om hen te overtuigen de stap te zetten naar de Vlaamse overheid. Bij dit proces moet de nadruk liggen op de correcte screening van de vacature. De Vlaamse overheid moet bepalen in welke vijver ze wil vissen. Wie is de ideale kandidaat en waar vinden wij hem of haar? Bij selectie gaat het om het kiezen tussen kandidaten om de juiste persoon op de juiste plaats te krijgen.

Beide processen zijn essentieel om een divers personeelsbestand te creëren. Hoe en of de rekruteerder de gewenste doelgroep bereikt en hoe de selectie verloopt, dat zijn de sleutels tot de poort van de Vlaamse overheid. Daarom is het ontzettend belangrijk dat de selectoren voldoende opgeleid zijn en over voldoende competenties beschikken om een neutrale selectieprocedure te garanderen. De Vlaamse overheid moet rekening houden met kwaliteitscriteria, waaronder diversiteit en antidiscriminatie. De expertise van selectoren rond (onbewuste) discriminatie, 'adverse impact' en alternatieve selectieprocedures kan nog beter. Zeker nu de Vlaamse overheid niet langer een beroep zal doen op Jobpunt Vlaanderen, moet de eigen dienstverlening, zowel bij AgO als bij andere selectoren, verder geprofessionaliseerd worden. Daarnaast pleit de dienst Diversiteitsbeleid voor het invoeren van een neutrale (pre)selectie wat naam, gender, leeftijd en afkomst betreft.

Inzetten op het wegwerken van de specifieke drempels bij instroom van de kansengroepen en het uitwerken van mogelijke maatregelen

De kansengroepen worden dagelijks geconfronteerd met allerlei drempels. Het is een belangrijk onderdeel van de werking van de dienst Diversiteitsbeleid om deze drempels te identificeren en om maatregelen uit te werken.

Vanuit een internationaal perspectief bekeken, staat de Belgische (en Vlaamse) arbeidsmarkt gekend als erg rigide. Volgens de OESO leidt een hogere rigiditeit van de arbeidsmarkt tot een lagere mobiliteit van de mensen die aan het werk zijn, en tot hoge drempels voor wie (als nieuwkomer) de arbeidsmarkt wil betreden.¹¹ De Vlaamse overheid wil inzetten op een betere mobiliteit: zowel voor het huidige personeel als voor potentiële kandidaten die bij de Vlaamse overheid willen werken.

Er zijn verschillende gekende drempels op de arbeidsmarkt en bij de Vlaamse overheid: de gelijkschakeling van diploma's, de EVC-procedure, de taalexamens van SELOR, artikel 10 van de Belgische Grondwet en de toegankelijkheid in alle betekenissen. Inzetten op het wegwerken van deze drempels, is inspelen op de arbeidsmarkt van morgen. Recente migratiestromen zijn, in vergelijking met het verleden, gekenmerkt door een hoger aantal hoogopgeleiden (en vrouwen) met een grotere diversiteit aan herkomstlanden.¹² Dat deze tendens zich heeft ingezet, blijkt uit een verhoging van het opleidingsniveau bij nieuwkomers. In de toekomst zal dit alleen maar toenemen.

Kandidaten die bij de Vlaamse overheid (willen komen) werken en die niet de vereiste diploma's of getuigschriften hebben waaruit blijkt dat ze hun onderwijs in het Nederlands hebben genoten, moeten slagen voor een taalproef van SELOR. Deze bestaat uit een aantal afzonderlijke taalexamens, de zogenaamde 'artikel 7-testen'. Enkel SELOR is wettelijk bevoegd om de bewijzen van taalkennis uit te reiken.¹³ Dat is voor heel wat kandidaten een drempel.

Veel kandidaten hebben al een heel taalparcours afgelegd, en kunnen ook een attest voorleggen dat ze het vereiste taalvaardigheidsniveau hebben behaald. Ze hebben bijvoorbeeld een taalopleiding gevolgd bij een Centrum voor Volwassenenonderwijs (CVO), een Centrum voor Basiseducatie (CBE), een Universitair Talencentrum of de VDAB en er een test afgelegd. Ondanks het feit dat deze organisaties (met uitzondering van de Universitaire Talencentra) zelf deel uitmaken van de Vlaamse overheid, kan diezelfde Vlaamse overheid deze getuigschriften en diploma's niet valideren. Ook andere internationaal erkende bewijzen, zoals de examens van de Taalunie (Certificaat Nederlands als Tweede Taal) en het Staatsexamen Nederlands als Tweede Taal, worden niet erkend. Als de Vlaamse overheid meer mensen met een migratieachtergrond wil aantrekken, zal ze de taalexamens moeten aanpakken. Meteen geeft ze dan ook een belangrijk signaal door de inspanningen te (h)erkennen van vele mensen met een migratieachtergrond die Nederlands leren. Zij doen dit om te kunnen participeren én door te participeren aan de samenleving. Dat betekent echter niet dat de taalvoorwaarden moeten vervallen. Iedereen is het erover eens dat de burger een goede dienstverlening in het Nederlands moet krijgen.

De zogenaamde nationaliteitsvoorwaarde vormt ook een drempel bij de statutaire tewerkstelling van personeelsleden. Het vast openbaar ambt is toegankelijk voor onderdanen van de 28 lidstaten van de EU, Noorwegen, Liechtenstein en IJsland die deel uitmaken van de Europese Economische Ruimte (EER), en Zwitserland. Daarnaast zijn er beperkingen inzake vrij verkeer van werknemers (arbeidskaart, arbeidsvergunning) voor EER-onderdanen van Roemenië, Bulgarije en Kroatië.

¹¹ Van den Cruyce, B. (2000). *Statistische discriminatie van allochtonen op jobmarkten met rigide lonen*. Doctoraatsverhandeling. KULeuven: TEW.

¹² OECD, 2012, p. 7.

¹³ Artikel 53 van de wetten op het gebruik in bestuurszaken, gecoördineerd op 18 juli 1966 bepaalt dat enkel SELOR bevoegd is om de bewijzen van taalkennis, vereist bij wet van 2 augustus 1963, uit te reiken.

De eigen nationaliteit kan - conform de voorrang van het Europees gemeenschapsrecht op het nationaal recht - enkel als voorwaarde opgelegd worden voor gezagsfuncties en 'functies strekkende tot bescherming van de algemene belangen van een openbaar lichaam'. Dit is echter geen verplichting. Niettemin wordt in dit besluit toch nog een nationaliteitsvereiste (Belg zijn) opgelegd voor ambten die een (on)rechtstreekse deelneming aan de uitoefening van het openbaar gezag inhouden of die 'werkzaamheden omvatten strekkende tot bescherming van de algemene belangen van de Vlaamse Gemeenschap', omdat het steeds de bedoeling is geweest dit te respecteren bij de aanwerving. Het algemeen toegankelijk maken van het vast openbaar ambt voor mensen van buiten de EER, is evenwel in strijd met de Grondwet (behalve de uitzonderingen bij decreet bepaald). Voor het effectief openstellen van statutaire betrekkingen voor niet-EER-onderdanen, is het wachten op de aanpassing van art. 10, tweede lid van de Grondwet. Mensen van buiten de EER komen wel in aanmerking voor contractuele functies.

Ook verschillende aspecten van toegankelijkheid vormen voor doelgroepen een drempel bij de instroom en selectie. De dienst Diversiteitsbeleid blijft daar de aandacht op vestigen en zoekt steeds naar partners en nieuwe instrumenten om deze drempels te identificeren en weg te werken. Zo is er aandacht voor de toegankelijkheid van de vacatureberichten (zowel qua taal, neutraliteit als vorm), toegankelijkheid van de gebouwen en redelijke aanpassingen tijdens de selectie. Toch blijven deze drempels voor sommige kandidaten essentieel en moet de Vlaamse overheid structurele oplossingen zoeken in samenwerking met de betrokken actoren.

De toegankelijkheid van informatie is een complex probleem. Entiteiten ervaren het AnySurfer-label als te hoog gegrepen, en de cijfers gaan achteruit (*zie: Analyses 2013 p.54*). Het voorstel van de dienst Diversiteitsbeleid is om deze opdracht over te dragen naar de specialisten binnen de Vlaamse overheid gezien de technische complexiteit ervan, namelijk het Agentschap Informatie Vlaanderen. Voor de overgangsfase in 2015 stelt de dienst voor dat de webbeheerders zelf alle websites aftoetsen aan het instrument van de macromonitoring van AnySurfer. De resultaten worden opgenomen in een toegankelijkheidsverklaring op de website. Elke website waar er zich toegankelijkheidsproblemen voordoen, vermeldt een contactpunt waar de burger of het personeelslid terecht kan voor informatie. Om een steekproef uit te voeren, wordt er gekeken naar deze toegankelijkheidsverklaringen. Dit is analoog met de huidige macromonitoring.

Alle websites waarvan de Vlaamse overheid kan veronderstellen dat zij een aanzienlijk aantal bezoekers met een leeshandicap hebben, halen het AnySurfer-label. Dit zijn de prioritaire websites. Indicaties hiervoor zijn: portaalsites voor iedereen, sites met een loketfunctie, organisaties met een groot aantal bezoekers met een leesbeperking (ouderen, werkzoekenden, ziekte, handicap, diversiteit, welzijn)...

Inzetten op het identificeren van de specifieke drempels tijdens de tewerkstelling van de kansengroepen en uitwerken van mogelijke maatregelen

Eens aan het werk, komen andere drempels tevoorschijn. Dat blijkt ook uit een aantal focusgroepen (in het kader van het onderzoek van het Instituut voor de Overheid en in het kader van het opstarten van het netwerk van personen met migratieachtergrond). Het gaat om verwachtingen vanuit de organisatie of van de medewerker zelf, en soms zijn ze cultureel bepaald. Op dit moment is er weinig aandacht voor en ook weinig instrumenten die een oplossing bieden. De dienst Diversiteitsbeleid heeft daar nog maar weinig expertise rond opgebouwd. Als het personeelsbestand diverser wordt, zullen er meer structurele drempels op de voorgrond komen.

Dit blijkt ook uit de internationale ervaringen en het is nodig om de werkvloer van de Vlaamse overheid daarop voor te bereiden.

Actiepunten 2015 uit dit hoofdstuk

SD3 Gelijke kansen en antidiscriminatie

Rekrutering en selectie op alle niveaus om de juiste talenten de juiste kansen te geven

- De Vlaamse overheid neemt diversiteit en antidiscriminatie op in de kwaliteitscriteria voor selectoren en selectieprocedures.
- De dienst Diversiteitsbeleid vestigt de aandacht op mogelijke discriminatie en 'adverse impact', het onbewust benadelen van bepaalde groepen, tijdens rekrutering en selectie via infosessies en opleidingen voor selectoren. De dienst Diversiteitsbeleid werkt mee aan de verhoging van de expertise in alternatieve selectieprocedures bij de selectoren en HR-medewerkers.
- De dienst Diversiteitsbeleid promoot de systematische monitoring van 'adverse impact' voor bepaalde groepen bij elke selectie in de Vlaamse overheid en adviseert hoe de selectoren die benadeling kunnen vermijden.
- De dienst Diversiteitsbeleid investeert in competentiegericht denken bij de selectie, bijvoorbeeld met een competentiegericht sollicitatieformulier en bijsturing van de EVC-procedure bij elke selectie.
- De dienst Diversiteitsbeleid zal in 2015 onderzoeken of het mogelijk is om een neutrale (gender, leeftijd, afkomst) (pre)selectie in te voeren.

Inzetten op het wegwerken van de specifieke drempels bij de instroom van kansengroepen en mogelijke maatregelen uitwerken

- De dienst Diversiteitsbeleid voert onderzoek naar de instroomdrempels bij kansengroepen en werkt beleidsvoorstellen uit om de selectie en instroom van kansengroepen te bevorderen.
- De dienst Diversiteitsbeleid levert de nodige expertise aan om de procedure van EVC te stimuleren, in nauwe samenwerking met de projectleider van EVC bij de Vlaamse overheid.
- Met betrekking tot de problematiek van de erkenning van buitenlandse diploma's via NARIC voor tewerkstelling bij de Vlaamse overheid, coördineert de dienst Diversiteitsbeleid de afstemming met NARIC in de zoektocht naar een werkbare oplossing.
- Vanwege de drempels in het dossier van de Selor-taaltesten zal de dienst Diversiteitsbeleid in samenwerking met de afdeling Regelgeving een voorstel uitwerken voor alternatieven. De dienst wil de taaltesten moderniseren, en onderzoeken welke rol het Agentschap Integratie en Inburgering en het Huis van het Nederlands daarin kunnen spelen.
- Samen met de afdeling Regelgeving zal de dienst Diversiteitsbeleid bij de federale overheid aandringen op de herziening van artikel 10 om de gelijke toegang tot tewerkstelling bij de Vlaamse overheid te garanderen.
- De dienst Diversiteitsbeleid zal waken over de acties van Toegankelijk Vlaanderen, Het Facilitair Bedrijf, de Gemeenschappelijke Dienst Preventie en Bescherming (GDPB) en andere actoren die investeren in de verbetering van de toegankelijkheid van gebouwen.
- De technische experts van alle entiteiten hebben de opdracht om te waken over de toegankelijkheid van de publieke websites, de taaltoegankelijkheid en de toegankelijkheid van digitale informatie. De dienst Diversiteitsbeleid laat in 2015 de websites van de Vlaamse overheid monitoren door AnySurfer via een steekproef en zal een overgangsregel toepassen.

Inzetten op het identificeren van de specifieke drempels bij de tewerkstelling van kansengroepen en mogelijke maatregelen uitwerken

- De dienst Diversiteitsbeleid onderzoekt de drempels bij de tewerkstelling van kansengroepen en werkt beleidsvoorstellen uit om specifieke ondersteunende maatregelen in te voeren.

3.4. Diversiteit en welbevinden op de werkvloer

Welbevinden op de werkvloer blijft een belangrijke focus van het HR-beleid en het welzijnsbeleid binnen de Vlaamse overheid. De dienst Diversiteitsbeleid draagt ook een steentje bij. In 2015 zal de dienst investeren in drie thema's: re-integratiebeleid, seksuele geaardheid en feitelijke discriminatie.

In 2014 heeft de dienst meegewerkt aan de structurele uitbouw van de dienstverlening re-integratie. De dienst heeft de expertise rond individuele dossiers en instrumenten voor personeelsleden met een handicap of chronische ziekte, samen met het betrokken personeel, overgedragen aan de Gemeenschappelijke Dienst voor Preventie en Bescherming (GDPB). Dit was een nuttige stap, en in 2015 moeten er nog volgen.

Daarnaast heeft de dienst Diversiteitsbeleid specifieke aandacht voor het kansenthema seksuele geaardheid en welbevinden op het werk. De dienst Diversiteitsbeleid voert een bevraging uit over deze onderwerpen en zal op basis van de resultaten verdere acties uitwerken in 2015. De dienst zal de resultaten van de bevraging in januari 2015 voorstellen op de Genderdag en op basis van de resultaten verdere acties ontwikkelen.

Het Virtueel Bureau voor Integriteit, waar de Vlaamse Diversiteitsambtenaar deel van uitmaakt, is bevoegd voor de deontologische code en de procedure bij feitelijke discriminatie (via het netwerk van vertrouwenspersonen en Spreekbuis). De Vlaamse overheid moet de procedures en de dienstverlening bij een klacht rond feitelijke discriminatie beter bekend maken. Tegelijkertijd wordt, naast het netwerk van vertrouwenspersonen per entiteit, een netwerk opgestart van centrale vertrouwenspersonen. Dit zou moeten bijdragen tot het kanaliseren van de klachten en een antwoord bieden op mogelijke discriminatie.

Inzetten op het wegwerken van specifieke drempels tijdens de tewerkstelling van de kansengroepen en uitwerken van mogelijke maatregelen

Een van de gekende drempels op de werkvloer, is taalondersteuning. De dienst Diversiteitsbeleid heeft hier in 2012 op ingezet en heeft afspraken gemaakt met het Huis van het Nederlands in Brussel. Jammer genoeg zijn er weinig concrete vragen over taalondersteuning die tot bij de dienst raken. In 2013 kreeg de dienst toevallig weet van één vraag, die is opgenomen met de entiteit van het betrokken personeelslid en de diversiteitsambtenaar in kwestie. Deze ervaring heeft aangetoond dat de beschikbare dienstverlening van het Huis van het Nederlands in Brussel niet voldoende is. De dienst Diversiteitsbeleid staat best zelf in voor het verspreiden van de informatie en het ondersteunen van de entiteiten. Daarnaast is er in 2014 de vraag gekomen vanuit het Facilitair Bedrijf of het mogelijk is om taalopleiding of taalondersteuning op de

werkvloer te voorzien voor het poetspersoneel. De dienst zal deze vraag in 2015 opnemen en bekijken welke rol AgO en de dienst zelf kunnen spelen.

Sommige instrumenten die in het leven geroepen zijn om de tewerkstelling van personen met handicap te faciliteren, zijn uitgehold of verouderd. Aanpassingen dringen zich dan ook op. Vanaf 1 juli 2014 is de adviesverlening over arbeidspostaanpassingen overgedragen aan de GDPB. De beslissingsbevoegdheid omtrent het afsprakenkader en de toepassing ervan blijft bij de dienst Diversiteitsbeleid. Het is nodig om in 2015 het afsprakenkader aan te passen aan de veranderde werkcontext en conform de werking van de dienst Diversiteitsbeleid en GDPB.

De oorspronkelijke doelstellingen van de rendementsondersteuning waren: de instroom verhogen, later uitgebreid met uitstroom voorkomen, het team ondersteunen en de persoon zelf ondersteunen. Deze oorspronkelijke doelstellingen zijn niet meer haalbaar (*zie: Evaluatie van de acties 2014 p.38*). Om reëel rendementsverlies op te vangen zijn de bedragen te klein. Vervangende tewerkstelling is heel moeilijk, omwille van de beperkte bedragen en de besparingen op het aantal koppen. Het lukt wel om bepaalde gerichte ondersteunende uitgaven te doen en het bedrag is nog voldoende om het inhoudelijke gesprek te voeren over hoe iemand in de beste omstandigheden kan werken. Bovendien raken de middelen vaak niet tijdig of niet bij de juiste personen of diensten. Een fundamentele heroriëntering van de maatregel dringt zich op. Dit moet gebeuren in het kader van de bijsturing van de totale tewerkstellingsaanpak.

De Vlaamse overheid zal het bestaande instrumentarium voor personen met een handicap of chronische ziekte verder moeten uitbouwen. Deze instrumenten zijn ook onvoldoende bekend bij de entiteiten en ze gebruiken ze ook te weinig. Dat komt deels omdat het (vaak) om een zeer technische en complexe materie gaat, maar ook omdat de informatie niet voldoende ontsloten is voor de gebruikers. Het is nodig een aantal gebruiksvriendelijke communicatieproducten te ontwikkelen om deze knowhow ter beschikking te stellen van alle entiteiten.

Inzetten op de netwerking van de kansengroepen onderling om het welbevinden op de werkvloer te versterken

Wetenschappelijke onderzoeken rond tewerkstellingskansen en kansen op promotie voor kansengroepen, tonen aan dat een van de belangrijkste hefbomen voor tewerkstelling en welbevinden, zo niet dé belangrijkste, de aanwezigheid is van een netwerk. Het ontbreken van het netwerk is vooral typisch voor personen met een migratieachtergrond die omwille van migratie, cultuurverschillen of taalbarrières er niet onmiddellijk in slagen om dit op te bouwen. Maar ook personen uit andere kansengroepen hebben er nood aan. Deze netwerken brengen collega's samen om ervaringen en informatie te delen, expertise uit te bouwen, elkaar te leren kennen en vriendschappen op te bouwen. Tegelijkertijd kunnen deze netwerken ook de positie van de personeelsleden in de organisatie versterken, hun inspraak verhogen en als klankbord dienen.

De dienst Diversiteitsbeleid wil vier netwerken faciliteren voor personeelsleden van de kansengroepen. Het regenboognetwerk Overuit zal in 2015 een nieuwe virtuele invulling krijgen op basis van de vaststellingen in 2014 (*zie: Evaluatie van de acties 2014 p.29*). In december 2014 zal het netwerk van personeelsleden met een migratieachtergrond van start gaan. Daarnaast zal de Vlaamse overheid in 2015 twee nieuwe netwerken lanceren: een virtueel netwerk en een klankbordgroep voor personen met een handicap of chronische ziekte, en een netwerk voor vrouwen in midden- en topkader.

Actiepunten 2015 uit dit hoofdstuk

SD4 Diversiteit en welbevinden op de werkvloer

- De dienst Diversiteitsbeleid bouwt het re-integratiebeleid verder uit in afstemming met andere aspecten van het tewerkstellingsbeleid voor personen met een handicap of chronische ziekte.
- De dienst Diversiteitsbeleid besteedt aandacht aan het thema seksuele geaardheid en welbevinden op de werkvloer.
- De dienst Diversiteitsbeleid versterkt, in samenwerking met het Virtueel Bureau Integriteit en GDPB, het bestrijden van feitelijke discriminatie op de werkvloer op basis van handicap, leeftijd, seksuele geaardheid, gender, geloof, etnische origine of ras.

Inzetten op het wegwerken van specifieke drempels bij de tewerkstelling van kansengroepen en mogelijke maatregelen uitwerken

- De dienst Diversiteitsbeleid actualiseert de webpagina met het overzicht van de mogelijke vormen van taalondersteuning op de werkvloer. De dienst verzamelt casussen van taalondersteuning op de werkvloer om die te ontsluiten en te delen met de HR-professionals en de diversiteitsambtenaren.
- De dienst Diversiteitsbeleid werkt concrete taalopleidingen en taalondersteuning op de werkvloer uit in samenwerking met het Agentschap Inburgering en Integratie en de VDAB.
- De dienst Diversiteitsbeleid actualiseert samen met GDPB het afsprakenkader arbeidspostaanpassingen.
- De dienst Diversiteitsbeleid werkt een voorstel uit om het instrument rendementsondersteuning te verbeteren.
- De dienst Diversiteitsbeleid maakt een voorstel op voor aanpassingen aan het Vlaams personeelsstatuut (VPS) om gespecialiseerde individuele beroepsopleidingen (GIBO's) en effectieve tewerkstelling na een GIBO mogelijk te maken.
- De dienst Diversiteitsbeleid werkt op basis van het onderzoek van het Instituut voor de Overheid en de input van focusgroepen voor de periode 2016-2020 een voorstel uit voor de bijkomende maatregelen voor personen met een handicap of chronische ziekte.
- De dienst Diversiteitsbeleid voert specifieke sensibiliseringsacties om de bekendheid van de maatregelen voor de tewerkstelling van personen met een handicap of chronische ziekte te verhogen.
- De dienst Diversiteitsbeleid promoot jobcrafting, jobbanking en jobcreatie binnen de Vlaamse overheid. In het kader daarvan organiseert de dienst een studiedag in februari 2015.
- Via de rondes van managementcomités, directiecomités en leidend ambtenaren stimuleert de dienst het gebruik van instrumenten voor de tewerkstelling van personen met een handicap of chronische ziekte (arbeidspostaanpassingen, rendementsondersteuning, integratieprotocol enzovoort).

Inzetten op de netwerking van de kansengroepen onderling om het welbevinden op de werkvloer te versterken

- De dienst Diversiteitsbeleid herdefinieert in 2015 het regenboognetwerk Overuit naar een voornamelijk digitale klankbordgroep of focusgroep.
- De dienst Diversiteitsbeleid bouwt in 2015 het netwerk voor personeelsleden met een migratieachtergrond verder uit.
- De dienst Diversiteitsbeleid start in 2015 het virtuele netwerk en de klankbordgroep voor personen met een handicap of chronische ziekte op, mogelijk met een netwerk van ambassadeurs.
- De dienst Diversiteitsbeleid start in 2015 het netwerk van vrouwen in midden- en topkader op.

3.5. Monitoren van en rapporteren over het selectieproces, instroom, doorstroom, retentie en het gebruik van HR-instrumenten

De dienst Diversiteitsbeleid heeft als opdracht om een kwalitatieve en kwantitatieve analyse te maken van de vorderingen in het diversiteitsbeleid en de diversiteitscijfers op het niveau van entiteiten, beleidsdomeinen en de Vlaamse overheid. Op dit moment gaat het enkel om de monitoring van instroom en diversiteitsinstrumenten. Het is de ambitie van de dienst om de monitoring uit te bereiden naar de selectie, doorstroom en uitstroom.

In het verlengde van elke monitoring ligt de vraag: wat doet de Vlaamse overheid met al die gegevens? En waarvoor is al dat monitoren nodig? De dienst Diversiteitsbeleid heeft de opdracht om te rapporteren over de stand van zaken, tendensen en evoluties met betrekking tot gelijke kansen en diversiteit binnen de Vlaamse overheid. Met dit doel maakt de dienst jaarlijks een rapport op voor het Vlaams parlement dat de dienst ook publiceert op de website.

Monitoren van het volledige selectieproces

De systematische monitoring van de selectie is op dit moment onbestaande binnen de Vlaamse overheid. Sommige entiteiten hebben er een beperkte ervaring mee opgebouwd. Ook Jobpunt Vlaanderen heeft geen systematische monitoring uitgevoerd. Nochtans is het monitoren van het selectieproces essentieel om te weten of de Vlaamse overheid de doelgroepen bereikt en in welke fase van de selectie zij afhaken. De herdefiniëring van het proces van rekrutering en selectie binnen de Vlaamse overheid, het verder uitrollen van personeelssysteem Vlimpers en het wegvallen van Jobpunt Vlaanderen, openen mogelijkheden om de monitoring van de selectie in te voeren. De dienst Diversiteitsbeleid zal in 2015 inzetten op drie luiken: het ontwikkelen van de monitoring zelf, het analyseren ervan en het rapporteren over de mogelijke verbeteringen van het selectieproces voor de kansengroepen. De eerste stappen zijn gezet binnen de MOD van Bestuurszaken. De MOD maakt een analyse van de selecties van de voorbije drie jaren en er wordt gekeken hoe de selectiedossiers kunnen gemonitord worden.

Monitoren van de tewerkstelling

Het monitoren van de instroom is het onderdeel waar de dienst Diversiteitsbeleid de voorbije jaren het meeste aandacht aan heeft besteed. Het proces van monitoring is volledig uitgewerkt, maar toch zijn er nog verschillende aandachtspunten voor 2015.

Eerst en vooral moet de Vlaamse overheid focussen op de definitie van personen met een migratieachtergrond en de monitoring ervan. Vlaanderen worstelt al een tijdje met de vraag naar een eenduidige registratie en monitoring van deze doelgroep. De Vlaamse overheid gebruikt zelf verschillende definities, wat beleid uittekenen extra moeilijk maakt. Afstemming over de rapportering door verschillende beleidsdomeinen is nodig. Het is daarom bijzonder positief dat de Vlaamse Regering in het Regeerakkoord één definitie naar voren schuift voor personeelsleden met een migratieachtergrond, in lijn met de definitie van het Integratiedecreet. Dankzij de nieuwe anonieme en geautomatiseerde telmethode (al goedgekeurd door de Vlaamse Regering) kan de dienst Diversiteitsbeleid deze definitie operationaliseren. De nieuwe methode telt het aantal personen met een migratieachtergrond op basis van databanken, in plaats van de huidige vrijwillige registratie die resulteert in een onderschatting van het reële aantal.

Deze nieuwe definitie zal van toepassing zijn voor de telling van de personeelsleden vanaf 2016. Migratieachtergrond is dan gebaseerd op een van deze vier criteria: de huidige nationaliteit van het personeelslid zelf, de eerste nationaliteit van het personeelslid, de eerste nationaliteit van de vader en de eerste nationaliteit van de moeder. Als het bij een van deze vier criteria gaat om een niet-Belgische nationaliteit, dan beschouwt de Vlaamse overheid dit als een migratieachtergrond.

Positief effect is dat de Vlaamse overheid voortaan dezelfde definitie en dezelfde monitoringinstrumenten zal gebruiken voor het Vlaamse interne diversiteitsbeleid en het Vlaamse integratiebeleid, net als de Studiedienst van de Vlaamse Regering. Een bijkomend voordeel is dat de cijfers die de dienst Diversiteitsbeleid verzamelt rond de tewerkstelling bij de Vlaamse overheid vergelijkbaar zullen blijven over de jaren heen, ook wanneer de samenstelling van de EU wijzigt. De Vlaamse overheid wil bovendien actief haar voorbeeldfunctie opnemen in de tewerkstelling van personen met een migratieachtergrond en dit op basis van een inclusieve HR-benadering. Deze inclusieve definitie tracht de categoriale benadering tegen te gaan en te focussen op de gelijkenissen tussen alle personen met een migratieachtergrond. Concreet betekent dit dat met de nieuwe definitie bv. ook mensen van Portugese origine of met een Portugese nationaliteit meer in beeld zullen komen.

De definitie voor personen met een handicap of chronische ziekte is eveneens aan verfijning toe. De Vlaamse overheid hanteert een definitie gebaseerd op harde bewijzen. Dit hoeft op zich geen probleem te vormen zolang de toekenning van deze bewijzen gestroomlijnd is. In de monitoring ziet de dienst Diversiteitsbeleid echter dat er verschillende problemen zijn met deze benadering. De aanpak is quasi sluitend voor personen waarbij er vanaf de geboorte sprake was van een handicap, of beter gezegd 'een diagnose'. Het wordt moeilijker als het gaat om een handicap of ziekte die verworven is op latere leeftijd. De doelgroep ervaart de vaststelling van een handicap of chronische ziekte vaak ook als stigmatiserend en belemmerend. Men is bang om kansen te mislopen, zeker als het over de loopbaan gaat. Er werken meer mensen bij de Vlaamse overheid volgens de huidige definitie dan de cijfers weergeven. De Vlaamse overheid moet een oplossing zoeken voor deze onderrapportering. Daarnaast is de definitie van chronische ziekte aan bezinning toe. De dienst Diversiteitsbeleid wil de definitie afstemmen op het VN-verdrag inzake de rechten van personen met een handicap (2006), conform de internationale afspraken en

de Beleidsnota Gelijke Kansen¹⁴. Wat zijn de belangrijkste kenmerken van de chronische ziekte voor de werkgever? Gaat het om de diagnose? Gaat het om het rendementsverlies of de aanpassing die de ziekte vraagt van de werknemer en de werkgever? Of gaat het om de systematische afwezigheid op het werk? Op dit moment is de definitie te eenzijdig, te complex en de beschikbare data geven de realiteit op de werkvloer niet weer.

Ook in 2015 zal de dienst verder inzetten op de monitoring van de progressie van de entiteiten, beleidsdomeinen en de Vlaamse overheid als geheel richting de streefcijfers voor de drie doelgroepen. Daarnaast volgt de dienst ook de algemene tendensen van de andere doelgroepen verder op. Dat geldt ook voor het gebruik van de diversiteitsinstrumenten en de goede praktijken die de entiteiten ontwikkelen.

Monitoren van doorstroom naar midden- en topkader

Het monitoren van de doorstroom naar midden- en topkader is quasi onbestaand op dit moment. Nochtans zou deze monitoring een schat aan informatie bieden over de effecten van de opleidingen, trainingen, enz. binnen de Vlaamse overheid. Dit zou ook een beeld scheppen over de mogelijke doorstroomkanalen, de beweegredenen van sollicitanten en de resultaten van de inspanningen rond doorstroom. Daarnaast moet de Vlaamse overheid ook oog hebben voor de zij-instroom en de doorstroom uit kabinetten. Op dit moment heeft de doorstroom vanuit kabinetten een negatieve connotatie, terwijl er tussen de (hogere functies in de) administratie en de kabinetten vaak een logisch loopbaanpad ligt. De verwachtingen over de job en de functieprofielen liggen in elkaars verlengde. Daarnaast is het interessant om te weten waar de zij-instromers vandaan komen en waar de Vlaamse overheid moet gaan zoeken naar geschikte kandidaten. Hierbij mag de Vlaamse overheid de link met diversiteit en kansengroepen niet uit het oog verliezen. Waar zitten die talentvolle vrouwen, personen met een migratieachtergrond, handicap of chronische ziekte?

Monitoren van uitstroom en inzetten op retentie

De uitstroom is een belangrijke barometer van de organisatie: waarom verlaten mensen de Vlaamse overheid? De dienst Diversiteitsbeleid wenst dat dit in exitgesprekken aan bod kan komen. Mogelijk spelen gelijke kansen een rol bij uitstroom.

Monitoren van invloeden van veranderingsprocessen op gelijke kansen

Heel wat nieuwe processen hebben een impact op de kansengroepen en kunnen nieuwe drempels opwerpen. Veranderingen zoals digitalisering of modern HR-beleid hebben uiteraard voordelen voor de organisatie. Tegelijkertijd mag de Vlaamse overheid niet blind zijn voor de nadelen. Sommige kortgeschoolde collega's kunnen moeilijker hun weg vinden in de digitalisering en hebben ondersteuning nodig. Een ander voorbeeld is telewerken. Ondanks de vele voordelen van

¹⁴ OD 3.1 en OD 3.2, p. 12.

het telewerken (zeker ook voor de groep van personen met een fysieke handicap), zijn er toch een reeks nadelen die de doelgroepen treffen. De link tussen telewerken en burn-out is al wetenschappelijk bewezen. De effecten van telewerken op de steeds groeiende groep van medewerkers met chronische psychologische problemen zijn nefast. Er zijn dan ook al voorbeelden, vooral in Duitsland, waarbij bedrijven het telewerken buiten de kantooruren reglementeren of verbieden. Bij het invoeren van dergelijke nieuwe manieren van werken, zou de Vlaamse overheid onmiddellijk ook de effecten moeten monitoren, onder andere op de gelijke kansen en de kansengroepen.

Rapporteren over de tewerkstelling van de kansengroepen op het niveau van entiteiten, beleidsdomeinen en Vlaamse overheid en over het gebruik van diversiteitsinstrumenten

De dienst Diversiteitsbeleid bereidt een rapport voor over de mogelijke verbeteringen in de selectieprocedure om de gelijke kansen op tewerkstelling te verhogen. De dienst Diversiteitsbeleid verbetert verder de kwaliteit van data en rapporteert voor het volledige toepassingsgebied van het diversiteitsbeleid over de stand van zaken, tendensen en evolutie van de diversiteitscijfers. Sinds 2013 monitort de dienst Diversiteitsbeleid ook het gebruik van de diversiteitsinstrumenten. Een rapport geeft de evolutie weer die een entiteit doormaakt gedurende een kalenderjaar. In 2015 zal de dienst verder zoeken naar een manier om de inspanningen van de entiteiten en hun eigen acties meer in de verf te zetten door goede voorbeelden te belichten en te promoten.

Actiepunten 2015 uit dit hoofdstuk

SD5 Monitoren van en rapporteren over het selectieproces, de instroom, de doorstroom, de retentie en het gebruik van HR-instrumenten

- De dienst Diversiteitsbeleid ontwikkelt samen met AgO en de MOD's monitoringinstrumenten voor de volledige selectieprocedure, en analyseert de selectieprocedure en de impact ervan op de kansengroepen.
- De dienst Diversiteitsbeleid zet de nodige stappen om de wijziging van de definitie van personen met een migratieachtergrond in te voeren.
- De dienst Diversiteitsbeleid werkt een voorstel uit met als doel de definitie van handicap en chronische ziekte binnen de Vlaamse overheid af te stemmen op de definitie zoals goedgekeurd in het VN-verdrag inzake de rechten van personen met een handicap (2006), conform de internationale afspraken en de Beleidsnota Gelijke Kansen¹⁵. Daarbij staan pragmatische en haalbare elementen van het sociaal-culturele model van handicap centraal. De dienst streeft naar een eenduidige en werkbare definitie voor de doelgroepen personen met een handicap en chronische ziekte en betreft de doelgroepen daarbij.
- Op basis daarvan werkt de dienst een voorstel uit om de nieuwe definitie van personen met een handicap of chronische ziekte te gebruiken bij de registratie en de monitoring van de doelgroep.
- De dienst Diversiteitsbeleid monitort in 2015 de instroom en de vooruitgang ten opzichte van de streefcijfers op het niveau van entiteiten, beleidsdomeinen en de Vlaamse overheid.

¹⁵ OD 3.1 en OD 3.2, p. 12.

- De dienst Diversiteitsbeleid zet in samenspraak met de entiteiten de diversiteitsscan verder in om het gebruik van diversiteitsinstrumenten instroom, doorstroom en retentie op het niveau van de entiteiten te monitoren.
- De dienst Diversiteitsbeleid werkt een proefproject uit om de doorstroom en zij-instroom naar midden- en topkader te monitoren.
- De dienst Diversiteitsbeleid maakt een analyse over het proefproject en over de mogelijke verbeteringen in de procedure van doorstroom om de gelijke kansen op tewerkstelling in midden- en topkader te verhogen.
- Samen met de MOD's en AgO werkt de dienst Diversiteitsbeleid de monitoring van uitstroom en het aspect gelijke kansen uit.
- De dienst Diversiteitsbeleid onderzoekt in samenwerking met de verantwoordelijke diensten het effect van nieuwe processen van de Vlaamse overheid op de principes van gelijke kansen en evenredige arbeidsparticipatie.

Rapporteren over de tewerkstelling van de kansengroepen op het niveau van de entiteiten, de beleidsdomeinen en de Vlaamse overheid

- De dienst Diversiteitsbeleid bereidt een rapport voor over de mogelijke verbeteringen in de selectieprocedure om de gelijke kansen op tewerkstelling te verhogen.
- De dienst Diversiteitsbeleid verbetert verder de kwaliteit van data en rapporteert voor het volledige toepassingsgebied van het diversiteitsbeleid over de stand van zaken, tendensen en evolutie van de diversiteitscijfers.