

## Het Gelijkekansen- en Diversiteitsplan Vlaamse overheid 2017: Van Intenties naar Acties

### 1. INLEIDING

Het Strategisch Gelijkekansen- en Diversiteitsplan 2016-2020<sup>1</sup> dat goedgekeurd is door de Vlaamse Regering op 28 april 2016 en het BVR houdende maatregelen ter bevordering en ondersteuning van het Gelijkekansen- en Diversiteitsbeleid in de Vlaamse administratie (2004), gewijzigd en goedgekeurd op 7 juli 2016, leggen de focus op de dringende en noodzakelijke stappen ter verbetering en verdere ontwikkeling van het diversiteitsbeleid binnen de Vlaamse administratie en ter verbetering van duurzame tewerkstelling van de kansengroepen. Het Strategisch meerjarenplan heeft de ambitie om de verhoogde streefcijfers te behalen tegen 2020 en tegelijkertijd een Vlaamse overheid als diverse overheid voor diverse burgers te realiseren.

De Vlaamse overheid wil een 'goede praktijk'-rol opnemen en heeft daarvoor ambitieuze doelstellingen geformuleerd: 10% mensen met een migratieachtergrond, 3% mensen met een handicap of chronische ziekte in het personeelsbestand en 40% vrouwen in zowel het top- als het middenkader.

De dienst Diversiteitsbeleid speelt hierbij een ondersteunende rol. De Vlaamse Diversiteitsambtenaar formuleert een aantal jaarlijkse doelstellingen en werkt met een tijdslijn van vijf jaar om de operationele doelstellingen uit het strategisch plan te faseren en te realiseren tegen 31 december 2020.

Het jaarlijks actieplan voor 2017 past binnen het door de Vlaamse Regering op 28 april 2016 goedgekeurde strategisch meerjarenplan en ligt in het verlengde van het jaarlijks actieplan van 2016. De eerste meting van de nieuwe streefcijfers vindt plaats op 31/12/2016.

### 2. EVALUATIE VAN VERTEGENWOORDIGING VAN DE KANSENGROEPEN BINNEN DE VLAAMSE ADMINISTRATIE OP BASIS VAN DE CIJFERS 2015

De Vlaamse overheid streeft als werkgever naar evenredige arbeidsdeelname, zoals bepaald in het decreet evenredige arbeidsdeelname en diversiteit van 8 mei 2002. Dit houdt in dat het personeelsbestand van de Vlaamse overheid de diversiteit van de Vlaamse samenleving weerspiegelt. Evenredige arbeidsdeelname wordt vertaald naar streefcijfers voor de Vlaamse overheid voor vrouwen in top- en middenkaderfuncties, personen met een migratieachtergrond en personen met een handicap of chronische ziekte. Als inleiding op dit jaaractieplan wordt een kort overzicht gegeven van de belangrijkste resultaatcijfers en tendensen, gebaseerd op de meting van de personeelssamenstelling van de Vlaamse overheid op 31/12/2015. De resultaten van de jaarlijkse meting worden uitgebreider besproken in het jaarrapport.

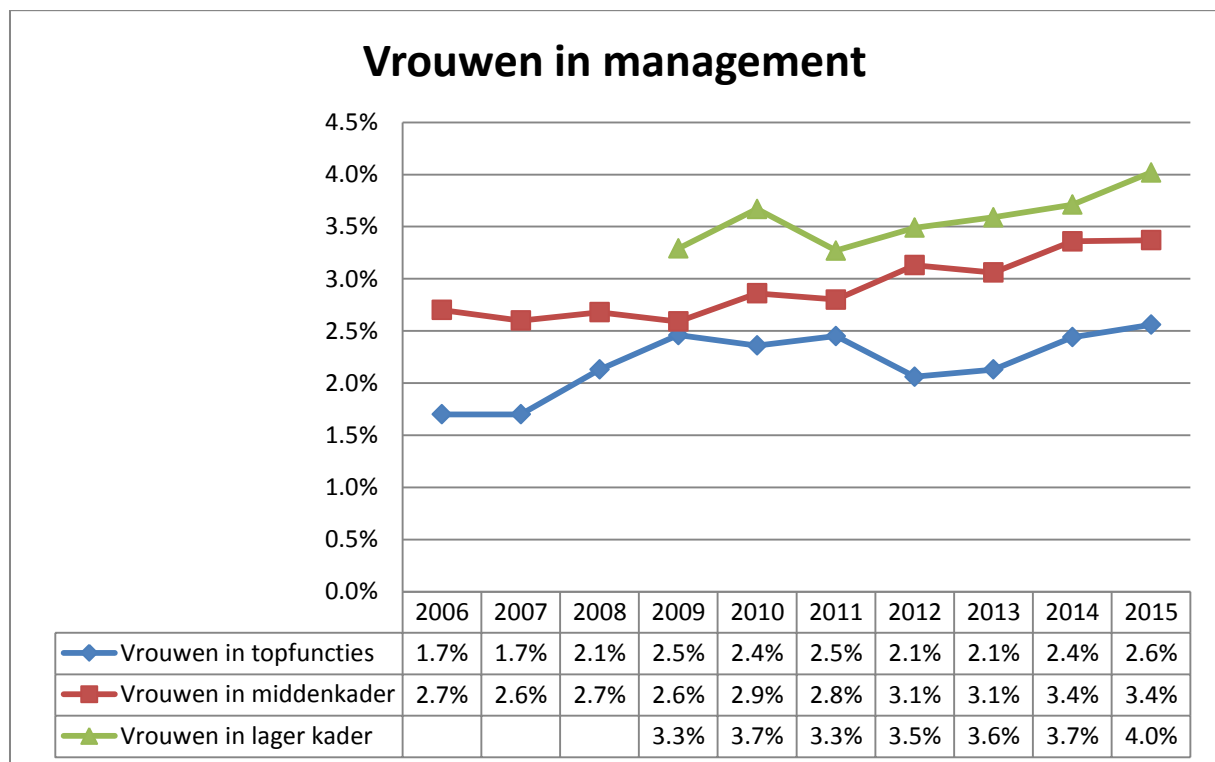
---

<sup>1</sup> Voor de concrete invulling van de strategische en operationele doelstellingen, definities en streefcijfers kan u het Strategisch Gelijkekansen- en Diversiteitsplan 2016-2020 raadplegen via <https://overheid.vlaanderen.be/het-strategisch-plan-van-de-dienst-diversiteitsbeleid>

## Vrouwen in management

Van alle personeelsleden in de Vlaamse overheid is 50,4% vrouw en 49,6% man. Voor het eerst zijn er iets meer vrouwen dan mannen. Voornamelijk in de jongere leeftijdsklassen zijn vrouwen meer vertegenwoordigd dan mannen. Dit kan wijzen op een grotere instroom van vrouwen. Algemeen is er dus een vrij goed genderevenwicht op het niveau van hele Vlaamse overheid. Toch zijn er tussen entiteiten onderling grote verschillen merkbaar, met entiteiten waarvan de personeelspopulatie zeer vrouwelijk (bijvoorbeeld Kind en Gezin: 91,2% vrouwen) of zeer mannelijk (bijvoorbeeld Agentschap voor Maritieme Dienstverlening en Kust: 88,3% mannen) is.

Voor vrouwen in managementfuncties<sup>2</sup> zijn streefcijfers geformuleerd, namelijk 33% vrouwen in topfuncties en 33% vrouwen in middenkaderfuncties, te behalen tegen 31/12/2015. Voor vrouwen in lager kader zijn er geen streefcijfers vooropgesteld. Het streefcijfer voor vrouwen in middenmanagement werd behaald (33,7%). Het streefcijfer voor vrouwen in topmanagement werd niet behaald (25,6%).



Vrouwen blijven ondervertegenwoordigd in het management. De vertegenwoordiging van vrouwen in het management verschilt sterk, afhankelijk van het managementniveau en tussen entiteiten onderling. Ongeveer driekwart van de topambtenaren is man en een kwart is vrouw. De laatste jaren fluctueert het aandeel vrouwen in het topmanagement. In vergelijking met 2014, wordt ook in 2015 een positieve stijging waargenomen voor het aandeel vrouwen als topambtenaar. Het streefcijfer van 33% is nog lang niet in zicht. Toch is er een nieuw streefcijfer vooropgesteld, namelijk 40% vrouwen in topfuncties te behalen tegen 2020.

Ook het aandeel vrouwen in middenkaderfuncties steeg licht ten opzichte van 2014, van 33,6% naar 33,7%, maar de stijgende lijn van vrouwen in middenkaderfuncties wordt daarmee voortgezet. Het vooropgestelde streefcijfer van 33% werd dus behaald. Ook voor deze groep werd een nieuw streefcijfer vastgelegd, 40% te behalen tegen 2020. Net als voor de algemene gendersamenstelling bij entiteiten, zijn er ook op vlak van vrouwen in managementposities

<sup>2</sup> <https://overheid.vlaanderen.be/kaderfuncties>

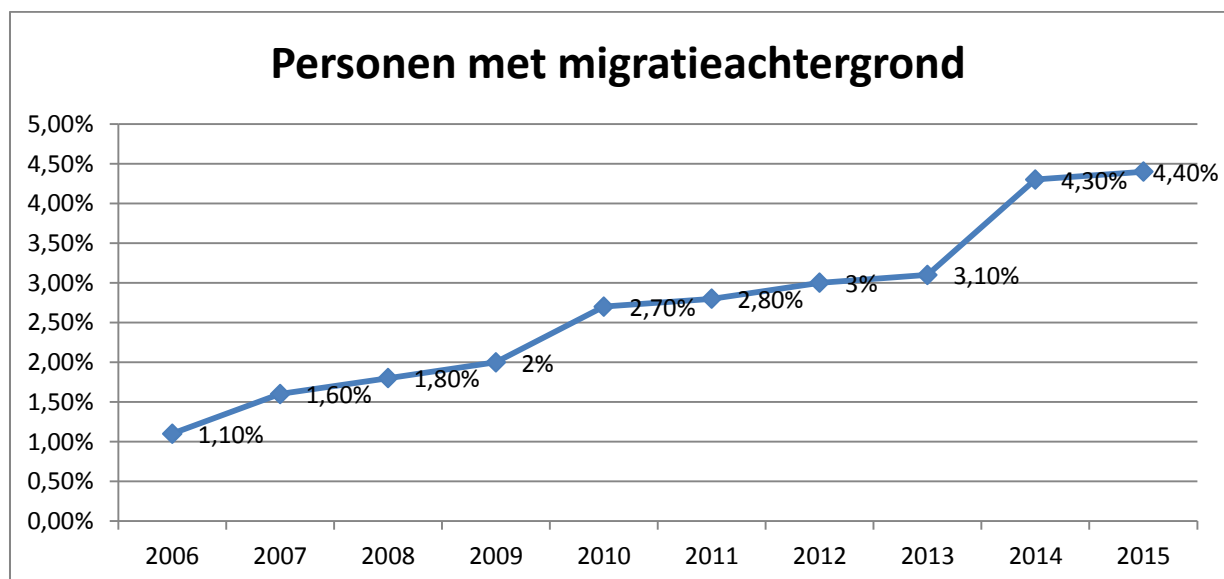
grote verschillen tussen entiteiten. Sommige entiteiten hebben geen tot zeer weinig vrouwelijke leidinggevenden en bij andere organisaties worden vlot meer dan de helft van de leidinggevende posities ingevuld door vrouwen.

In het lager kader is er vooruitgang wat betreft vrouwen in managementfuncties. Ten opzichte van 2014 is er een stijging van 3,1 procentpunt van 37,1% naar 40,2%. Voor deze groep werd er geen streefcijfer vastgesteld. Over de jaren heen blijft volgende vaststelling gelden: hoe hoger de kaderfunctie, hoe lager de vertegenwoordiging van vrouwen, met ook in 2015 een vooruitgang op alle niveaus van managementfuncties.

### Personeelsleden van buitenlandse herkomst

Sinds 2014 worden personen met een migratieachtergrond gemeten op basis van een automatische telmethode. Tot 2014 werd de doelgroep gemonitord op basis van vrijwillige registratie. In 2015 werd deze groep dus voor de tweede keer gemonitord op basis van administratieve data.

Het streefcijfer van 4% voor personeelsleden met een migratieachtergrond werd al in 2014 gehaald en ook op 31/12/2015 blijft het streefcijfer behaald. Met 4,4% personen met een migratieachtergrond in 2015 is er een lichte stijging ten opzichte van 2014. Toch blijft deze kansengroep in de Vlaamse overheid ondervertegenwoordigd ten opzichte van de demografische samenstelling van de Vlaamse bevolking (18,3%). In vergelijking met de hele Vlaamse overheid vallen volgende aspecten op: personen met een migratieachtergrond zijn meer vertegenwoordigd in lagere profielen, ze zijn vaker contractueel tewerkgesteld, hebben vaker een tijdelijk contract en de groep bestaat meer uit jonge werknemers. Ook hier zijn er grote verschillen tussen entiteiten. Zo haalt De Lijn (8,95%) ruim het dubbel van het vooropgestelde streefcijfer, daar waar andere entiteiten het duidelijk moeilijk hebben om personeelsleden met een migratieachtergrond aan te trekken.

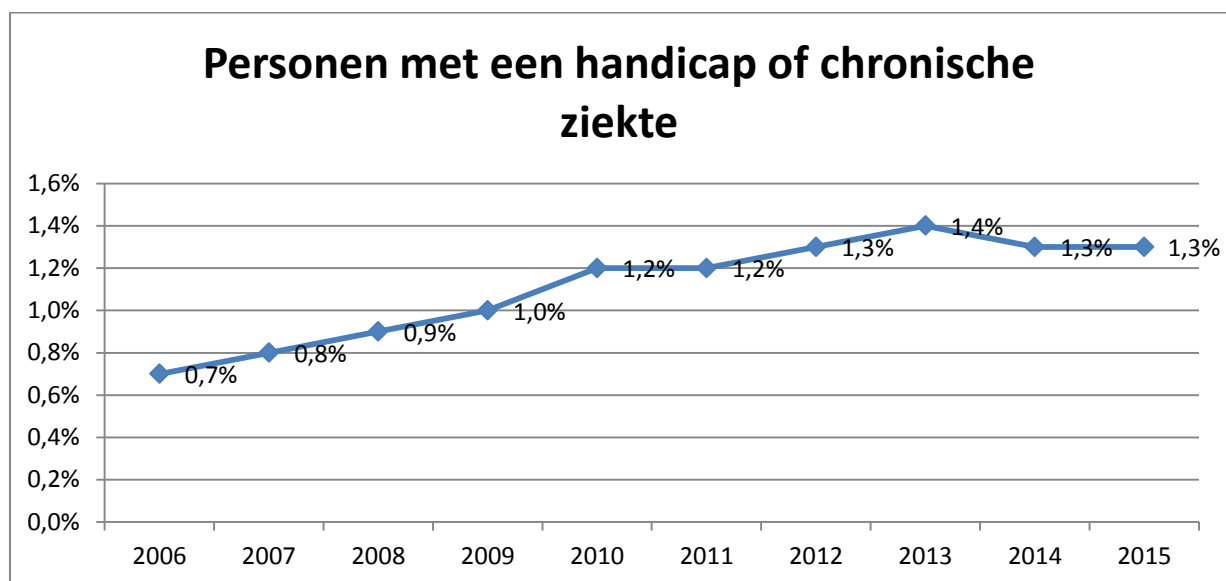


Vanaf 2016 geldt er een nieuwe definitie<sup>3</sup> voor personen van buitenlandse herkomst en werd er een nieuw streefcijfer vastgelegd van 10%, te behalen tegen 2020.

### Personeelsleden met een handicap of chronische ziekte

Niet voor alle doelgroepen is een verbetering zichtbaar. Het aandeel personen met een handicap of chronische ziekte blijft status quo ten opzichte van 2014 op 1,3%. De daling die was ingezet in 2014 is hiermee gestopt, maar nog niet omgedraaid naar een stijging. Het streefcijfer van 3% wordt behouden en geldt als streefcijfer te behalen tegen 2020. Ook voor personen met een handicap en chronische ziekte werd de definitie<sup>4</sup> licht gewijzigd zodat deze in overeenstemming is met het VN-verdrag inzake de rechten van personen met een handicap. De eerste telling hiervan vindt plaats op 31/12/2016.

Van alle personen met een handicap of chronische ziekte in de Vlaamse overheid, is 54,5% 45 jaar of ouder. Ongeveer een derde werkt op niveau D. Ook voor personen met een handicap zijn er sterke verschillen tussen entiteiten. Zo heeft het Agentschap voor Hoger Onderwijs, Volwassenenonderwijs, Kwalificaties en Studietoelagen 4,4% personeelsleden in dienst met een handicap of chronische ziekte, daar waar sommige andere entiteiten geen personen met handicap of chronische ziekte in dienst hebben.



Twee van de vier streefcijfers die behaald moesten worden tegen 31/12/2015, werden behaald, namelijk vrouwen in middenmanagement (33,7%) en personen met een migratieachtergrond (4,4%). Toch blijft het belangrijk dat de Vlaamse overheid oog heeft voor de vertegenwoordiging en het welbevinden van kansengroepen, ook voor de groepen waarvoor geen streefcijfer is vastgelegd. Het aantal kortgeschoolde personeelsleden daalt ten opzichte van 2014 van 14,4% naar 13,5%. De trend van de afbouw van de lagere profielen is al enkele jaren zichtbaar. 48,0% van alle medewerkers van de Vlaamse overheid is ouder dan 45 en 19,2% is ouder dan 55. Er zal dus de komende jaren een gestage uitstroom zijn van ervaren werknemers. Een zeer kleine

<sup>3</sup> <https://overheid.vlaanderen.be/monitoring-hoe-de-kansengroepen-tellen>

<sup>4</sup> <https://overheid.vlaanderen.be/monitoring-hoe-de-kansengroepen-tellen>

minderheid van de werknemers is jonger dan 25, namelijk 2,2%. Leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt dus een thema dat steeds belangrijker wordt.

### **3. DE STRATEGIEN EN ONDERLIGGENDE PRINCIPES OM DE VOORNEMENS VAN HET STRATEGISCH GELIJKEMEN- EN DIVERSITEITSPLAN 2016-2020 TE REALISEREN**

Diversiteitsbeleid is per definitie toekomstgericht, duurzaam en waarden-gedreven. De Vlaamse overheid heeft economische, demografische en maatschappelijke tendensen in de samenleving gecapteerd in het Strategisch GKD-plan 2016-2020 en schuift als antwoord op de uitdagingen van de 21ste eeuw een inclusieve en geïntegreerde benadering naar voor.

Het Agentschap Overheidspersoneel en de Vlaamse Diversiteitsambtenaar ambiëren een inclusief en geïntegreerd HR-, welzijns- en diversiteitbeleid dat gerealiseerd moet worden door een inclusieve benadering van diversiteit, gelijke kansen en kansengroepen in alle HR- en welzijnsprocessen.

Het Strategisch (meerjarig) Gelijkekansen-en diversiteitsplan 2016-2020 is opgebouwd rond vijf prioriteiten:

- verankering in de organisatiestructuur;
- inclusief talentgericht HR-beleid;
- gelijke kansen;
- antidiscriminatie;
- mensgericht welzijnsbeleid.

en vijf strategische doelstellingen:

- SD1 Structureel verankeren van inclusief diversiteitsbeleid in de organisatie
- SD2 Ontwikkelen van inclusief talentgericht HR-beleid en realiseren van talentgericht benaderen van personeelsleden
- SD3 Garanderen van gelijke kansen bij instroom, doorstroom en tewerkstelling
- SD4 Werkbaar werken en welbevinden van doelgroepen op de werkvloer structureel ondersteunen
- SD5 Diversiteitsbeleid is wetenschappelijk onderbouwd, evidence based en gedragen

Het Strategisch GKD-plan 2016-2020 biedt een kader aan waaruit vijf jaarlijkse actieplannen vorm krijgen, met als doel een jaarlijkse focus te leggen en acties beter te kunnen spreiden. Deze acties in hun totaliteit zijn gericht op de realisatie van alle strategische doelen.

Ondanks het feit dat de jaarlijkse plannen een versnippering met zich mee brengen, wil de dienst Diversiteitsbeleid steeds de link bewaren met het waarom van elk van de acties. Bij de bepaling van de acties is er daarom voor gekozen om de link te vermelden naar de SD's en OD's van het Strategisch meerjarig plan (links van de actie). Zo kan men volgen hoe de doelstellingen zich verhouden tot het meerjarig gelijkekansen- en diversiteitsplan en hoe ze bijdragen tot de realisatie van het geheel.

In het jaarlijks actieplan ligt de nadruk op wat de dienst Diversiteitsbeleid en het Agentschap Overheidspersoneel dat jaar op zich nemen. Tegelijkertijd wordt steeds benadrukt dat centrale dienstverlening en centrale expertise een belangrijke ondersteunende schakel is in het proces.

maar de belangrijkste spelers zijn de entiteiten. De verandering moet in de entiteiten gebeuren. De entiteiten moeten die (inclusieve) diversiteit een prominente plaats geven in de organisatiestructuur, cultuur, personeelsbeleid en dienstverlening naar de diverse burger.

De dienst Diversiteitsbeleid schept een kader en levert instrumenten, expertise en begeleiding met als ultieme doel een koppeling te kunnen maken tussen HR-beleid, HR-processen, diversiteit en welzijn om zo te komen tot een inclusieve, duurzame benadering van dienstverlening in de maatschappelijke opdrachten van de moderne overheid. Hoe zorgen wij allemaal samen voor een kwaliteitsvolle en efficiënte dienstverlening met minder mensen, maar wel met een divers personeelsbestand?

Naast dit basisuitgangspunt rust de filosofie van inclusieve samenleving op de principes van participatie. Zo krijgen alle kansengroepen een stem dankzij de werking en de netwerken die de dienst Diversiteitsbeleid creëert en onderhoudt. Mozaiko (buitenlandse herkomst), Overuit (genderidentiteit & seksuele geaardheid), Vlechtwerkplus+ (middenkader), ONbeperkt (handicap en chronische ziekte), Boost (vrouwen top- en middenkader), TOETS! (webmasters, webredacteurs, communicatiemedewerkers die werken rond toegankelijkheid) zijn ondertussen al ingeburgerd in de Vlaamse overheid en brengen personeelsleden uit de kansengroepen, personeelsleden die interesse hebben voor bepaalde kansengroepen, maar ook HR professionals, samen. De netwerken geven stemmen aan de personeelsleden zelf. "Niks over ons zonder ons" is de onderliggende overtuiging die via deze weg inclusie en reflectie een plaats geeft.

Daarnaast werkt de dienst Diversiteitsbeleid intensief samen met bestaande netwerken, zoals Commissie Diversiteit Vlaamse overheid, HRBP-netwerk, netwerk van welzijnsactoren en Zin?Ja!-netwerk met als doel een verdere doorvertaling van inclusieve diversiteit te maken binnen deze netwerken.

#### **4. UITVOERING VAN HET GELIJKEKANSEN- EN DIVERSITEITSPLAN VAN DE DIENST DIVERSITEITSBELEID 2016**

Naast een reeks acties met een meerjarig karakter heeft de dienst Diversiteitsbeleid zijn beschikbaar personeel ingezet op 10 prioriteiten met meer dan 100 acties die in 2016 zijn uitgevoerd. Hieronder volgt een beperkt overzicht van de inspanningen. De volledige beschrijving van acties en resultaten wordt gerapporteerd in het jaarlijks tweedelig rapport van het gelijkekansen- en diversiteitsbeleid bij de Vlaamse overheid.

**Invoering van de definities, aanpassing en bekendmaking van de operationalisering en de rapportering.** De dienst zorgde ervoor dat de definities correct geoperationaliseerd en opgenomen zijn in de verbeterde monitoring- en rapporteringsprocessen. Hierbij werd als doel verdere verbetering, efficiëntie, accuraatheid en automatisering van monitoring en rapportering vooropgesteld. Alle aangepaste dataverzamelingsprocessen werden gecommuniceerd aan de entiteiten via thematische fiches en een digitale toolbox Diversiteit. Hierbij ligt de nadruk op de ondersteuning van de entiteiten in het aanleveren van de nodige informatie en, indien nodig, aanpassingen aan hun dataverzamelingsprocessen. De belangrijkste wijziging is de invoering van de interne registratie voor personen met een handicap of chronische ziekte en de uitgebreide monitoring van personeelsleden met een buitenlandse herkomst.

**Structurele ondersteuning van de entiteiten op het gebied van ondernemingsplannen en diversiteitsplannen.** Op basis van de rapportering van 2013 en 2014 is vastgesteld dat 80-85% van

alle entiteiten diversiteit verankerd hebben in hun ondernemingsplannen, diversiteitsplannen, HR-beleidsplannen of andere entiteitsspecifieke documenten. Het is de ambitie van de Vlaamse Regering om tegen 2020 een (duurzaam) diversiteitsbeleid en diversiteitscijfers op te nemen in de managementdocumenten van 100% van de entiteiten.

De dienst Diversiteitsbeleid maakte in 2016 een overzicht van alle diversiteitsaspecten in managementdocumenten en startte met de intensive ondersteuning van een tiental entiteiten. De focus werd gelegd op de entiteiten met eerstelijnswerking (om de dienstverlening naar diverse burgers te verbeteren), entiteiten met hoge diversiteitscijfers (om goede praktijken te verzamelen), entiteiten die zelf een begeleiding/ondersteuning aanvragen bij de dienst Diversiteitsbeleid (om in te spelen op al aanwezig engagement). Uiteraard is dat niet voldoende en daarom zal de dienst in 2017 en de daarop volgende jaren de ondersteuning voortzetten. Uit de rapportering 2016 en de samenwerking met Audit Vlaanderen zal blijken welke entiteiten er bijkomende grondige ondersteuning nodig hebben om diversiteit te verankeren in de formele structuren.

**Instroomondersteuning** De streefcijfers voor de verschillende doelgroepen hebben als doel de instroom van doelgroepen binnen de Vlaamse administratie te verhogen. In tijden van besparingen en beperkte rekrutering moet de Vlaamse overheid extra investeren in de verhoogde instroom van doelgroepen, wat vaak moeizaam verloopt. De dienst Diversiteitsbeleid wil de benadering van instroom over een andere boeg gooien en veel meer investeren in een gerichte toeleiding en rekrutering van personen met een handicap of chronische ziekte, personen van buitenlandse herkomst, ongekwalificeerd uitgestroomde jongeren en jongeren in duale trajecten. Hiervoor werd er een partnercampagne ontwikkeld ('Er is plaats voor diversiteit bij de Vlaamse overheid') en is een overlegplatform met partners opgestart. Daarnaast investeert de dienst in 'meet & greet'-evenementen en jobbeurzen met specifieke kansengroepen. Naast deze gerichte ondersteuning van instroom van de doelgroepen werkte de dienst Diversiteitsbeleid specifieke acties uit naar instroom van vrouwen op het niveau van topkader via een campagne '*Topvrouwen voor topjobs*'. De instroomondersteuning is een driedelig initiatief: tijdelijke instroom, toeleiding van doelgroepen en gerichte rekrutering. De dienst Diversiteitsbeleid besteedde ook verhoogde aandacht aan de instroom via tijdelijke tewerkstelling en verschillende soorten diversiteitsstages, mentorship-trajecten, jobstudenten, etc. Al deze initiatieven verlopen moeizaam en moeten voortgezet worden in 2017 wil men resultaat kunnen boeken.

**Ondersteuning van diversiteit in de processen van rekrutering en selectie en wegwerken van de instroomdrempels.** Het samenbrengen van de dienst Rekrutering & Selectie en de dienst Diversiteitsbeleid in één agentschap heeft een ongeziene opportuniteit met zich meegebracht: de processen van rekrutering en selectie kunnen vlotter afgestemd worden op de kennis en expertise met betrekking tot diversiteit en rekrutering van de doelgroepen.

In 2016 zijn verschillende acties ondernomen om de afstemming te bereiken en de samenwerking te organiseren. De dienst Diversiteitsbeleid voert maandelijks overleg met het dienstencentrum Talent - dienst Rekrutering & Selectie. Deze samenwerking heeft tot nu toe twee vormen aangenomen:

- systematische aanpassingen aan het proces, zoals opname van een diversiteitclausule in alle vacatures, screening van de vacatures op neutraliteit, inzetten van een diversiteitconsulent om de rekrutering aan te passen aan de gezochte doelgroepen, doorlichting van de taaltesting of procedure voor diploma-gelijkschakeling, etc.
- ad hoc proefprojecten, zoals versterking bij de selecties van personen met een handicap, voeren van een anonieme preselectie, monitoren van mogelijke discriminatie, monitoren van de ervaringen van de kandidaten, etc.

In 2017 zullen de twee diensten de samenwerking voortzetten en blijven verbeteringen invoeren op het proces waar wenselijk en mogelijk. De nadruk zal liggen op competentiegericht denken, valideren van de competenties van de doelgroepen, structurele ondersteuning van de doelgroepen tijdens de selectie, wegwerken van de instroomdrempels, monitoring van de rekruterings- en selectieprocessen. Twee belangrijke aspecten van deze samenwerking zijn arbeidsmarktcommunicatie en antidiscriminatie bij rekrutering en selectie. Arbeidsmarktcommunicatie wordt door beide diensten gezamenlijk benaderd en de acties gericht naar diversiteit worden steeds afgestemd met een algemene 'employerbranding'-oefening.

**Structurele ondersteuning handicap.** Personen met een handicap of chronische ziekte ervaren ondersteuning als noodzakelijk, maar ook als erkenning en de meest waardevolle bijdrage van de werkgever. De dienst Diversiteitsbeleid heeft in 2016 ingezet op het stroomlijnen en het versterken van deze structurele ondersteuning via een reeks van maatregelen (tewerkstellingsmaatregelen voor personen met handicap en chronische ziekte, arbeidspostaanpassingen, redelijke aanpassingen, jobcoaching, jobcrafting, jobcreatie, integratieprotocol, meting van rendementsverlies) en re-integratiebeleid. De dienst heeft bijgedragen tot de hervorming van deeltijdse terugkeer van personeelsleden die wegens ziekte afwezig zijn geweest. De dienst besteedt aandacht aan de betrokkenheid van personeelsleden met een handicap en chronische ziekte bij het beleid en de uitvoering via het netwerk *ONbeperkt* en de reflectievoormiddagen '*Onbeperkt aan de slag*'. Om de sensibilisering rond het thema te voeren, legde de dienst de focus op de campagne '*Hokjes denken*' en de verschillende lunchsamenkomsten '*Broodje Divers*' rond het thema '*Onzichtbare handicap*' waarin verschillende chronische ziektes aan bod kwamen.

**Optimalisering van het antidiscriminatiebeleid.** De Vlaamse overheid zet in op een gericht beleid inzake arbeidsgerelateerde discriminatie waarin, naast sensibilisering en vorming, ook een duidelijk beleid over de aanpak van discriminatie wordt uitgewerkt. Het beoogde resultaat is een duidelijk en transparant kader over discriminatie en de daarbij horende *preventie-, controle- en bestraffingsprocedure*. Het is de bedoeling om dit kader medio 2017 te finaliseren.

Het voorkomen en remediëren van (indirecte) arbeidsgerelateerde discriminatie wordt gekoppeld aan alle ondersteunende maatregelen van het diversiteitsbeleid binnen de Vlaamse overheid zoals trainingen en opleidingen, instrumenten uit de toolbox Talentontwikkelaar, de toolbox diversiteit, e.d. We willen zoveel mogelijk komen tot een onderhandelde oplossing wanneer zich problemen, meldingen of klachten voordoen en we willen discriminatie voorkomen waar het kan; dat impliceert ook een ondersteuningsaanbod. Ondersteuning werkt niet zonder draagvlak. In 2016 investeerde de dienst in verschillende opleidingen voor personeelsleden van de diensten die rekrutering en selectie voeren, specifieke opleiding van de leidinggevenden en werkte hij een opleiding uit voor preventieadviseurs en vertrouwenspersonen. E-DIV als instrument en bron aan informatie wordt benadrukt en gepromoot. Verspreiding van kennis en expertise inzake discriminatie is een belangrijk onderdeel van de werking van de dienst en zal in 2017 voortgezet worden.

**Genderneutraliteit, transgenderbeleid, genderkloof, gendervertegenwoordiging.** Genderbeleid blijft een belangrijk onderdeel van de werking en de dienstverlening van de dienst Diversiteitsbeleid ondanks het feit dat er een verschuiving van prioriteiten en een fasering van acties is. In 2016 creëerde de dienst een *duidelijk kader inzake genderneutraliteit, genderexpressie, transgenderbeleid*, werden het aanbod ter ondersteuning van de entiteiten bepaald en vormingen georganiseerd. Om de toegankelijkheid van transgenderpersonen binnen de Vlaamse overheid als werkgever te verbeteren, en het algemeen welzijn en de integratie op de werkvloer



te bevorderen, ontwikkelde het Transgender Infopunt een beleidskader met betrekking tot genderidentiteit en genderexpressie in opdracht van en in samenwerking met de dienst Diversiteitsbeleid. Dit beleidskader is niet enkel bruikbaar in alle entiteiten van de Vlaamse overheid, maar fungeert tevens als voorbeeld voor lokale besturen en andere werkgevers. Dit beleidskader wordt nu al als Europese goede praktijk bevonden en verspreid binnen de OESO-landen.

Met betrekking tot gender zijn er verschillende doelstellingen vastgelegd in het Strategisch meerjarenplan. Enerzijds is er het doel om de vooropgestelde streefcijfers voor vrouwen in het midden- en topkader te bereiken en anderzijds het doel om het welzijn voor mannen en vrouwen met allerlei achtergronden te vergroten. Genderbewust-beleid is niet hetzelfde als vrouwenbewust-beleid. De dienst heeft in 2016 naast de gebruikelijke acties die emancipatie en versterking van de positie van de vrouw beogen, geïnvesteerd in een genderbewuste blik op de werking van de entiteiten: wat is de verhouding tussen man en vrouw? Welke opportuniteiten bestaan er in de entiteiten? Hoe bereikt men een evenwicht? Verschillende entiteiten zijn benaderd om deze vragen te beantwoorden en er lopen acties hieromtrent. De dienst ondersteunt waar mogelijk en zoekt naar goede voorbeelden van genderevenwichtige acties.

In 2016 werd er ook een Genderdag georganiseerd rond de hierboven vermelde thema's, met specifieke aandacht voor intersectionaliteit en kruispuntdenken. Ook heeft de dienst het personeelsnetwerk *Overuit* verder uitgebouwd. Eind 2016 is er een intern onderzoek verricht naar mogelijke genderkloof, loopbaankloof en pensioenkloof. Op basis hiervan wordt de Genderdag 2017 voorbereid.

**Correcte beeldvorming.** Wanneer we een maatschappelijk draagvlak voor kansengroepen willen creëren, is het belangrijk dat we eerst zorgen voor een correcte, niet-stereotyperende beeldvorming bij het personeel en het brede publiek. De Vlaamse overheid speelt hierbij een grote rol want het merendeel van de bevolking vormt haar beeld over sociale problemen grotendeels via de media en via de overheidscommunicatie. Het is belangrijk om bij de Vlaamse overheid een groter bewustzijn te creëren over de noodzaak van een waarheidsgetrouwe beeldvorming die niet vervalt in clichés, met extra aandacht voor de nuancering in beeldvorming over de kansengroepen. De dienst Diversiteitsbeleid werkt hiervoor samen met de communicatiemedewerkers van het departement Kanselarij en Bestuur en voornamelijk met de collega's van het personeelsmagazine 13. Samen wordt er nadruk gelegd op de collega-personeelsleden met als doel het doorbreken van clichés en de versterking van een inclusieve kijk naar de doelgroepen. Daarnaast ontwikkelde de dienst een vorming in interculturele communicatie, communicatie over en met de doelgroepen. Deze vorming werd al gevolgd door een vijftigtal communicatiemedewerkers en wordt in 2017 voortgezet.

Specifiek naar de doelgroep personen met een handicap en chronische ziekte bestaan er zeer veel uitgesproken stereotypen. De dienst heeft in 2016 een onderzoek laten uitvoeren door UGent om op basis van de bevindingen de campagne "*Hokjes denken*" voor te bereiden.

De dienst heeft zelf verschillende sensibiliseringsacties gevoerd in 2016:

- een diversiteitskalender en een reeks posters verspreid, een fotodatabank ontwikkeld;
- de tentoonstelling "*geVOELige kunst*" georganiseerd in samenwerking met Artificium vzw & vzw Kunst zonder grenzen in het Boudewijngebouw;
- een vijftal lunchsessies *Broodje Divers*, een reeks sensibiliserende lunchgesprekken met verhalen van collega's uit de kansengroepen, rond verschillende thema's;
- vanuit het netwerk *Mozaike* een evenement georganiseerd op de internationale dag van de migrant (18 december) over het thema "*Wat kan de Vlaamse overheid doen voor mensen op de vlucht?*";

en de campagnes:

- *“Bonte Bende”*, campagne in de vorm van een wedstrijd en brochure, met als doel diversiteit in de teams te benadrukken en te tonen;
- *“Hokjes denken”*, campagne over personen met een handicap of chronische ziekte met als doel de instroom en het welbevinden van personen met een handicap of chronische ziekte te verhogen. Deze campagne start in 2017 met een sensibilisering met de nadruk op een inclusieve benadering van handicap en chronische ziekte.

Daarnaast verspreidde de dienst in 2016 regelmatig informatie over activiteiten, tentoonstellingen, inleefdagen, mogelijkheden die de middenveldorganisaties aanbieden en die door entiteiten kunnen gebruikt worden en informeerde hij de entiteiten over de mogelijkheden om bij de organisatie van evenementen aandacht te besteden aan diversiteit. De dienst blijft gerichte communicaties voeren over activiteiten in het kader van gelijke kansen en diversiteit zodat de thema's blijvende aandacht krijgen.

**Taalbeleid.** Verschillende entiteiten hebben in 2015 aangegeven dat er nood is aan taalbeleid en concrete ondersteuning van de personeelsleden. Een taalbeleid is altijd op maat. Alles hangt af van de organisatie, de entiteit en de concrete noden. De dienst Diversiteitsbeleid ziet taalbeleid als veelvoud van verschillende structurele acties in entiteiten: taalbeleid voor het personeel (zowel anderstalig als Nederlandstalig), taalbeleid en taaltoegankelijkheid in dienstverlening, taaltesting als onderdeel van het HR-beleid, zowel bij rekrutering als bij bevordering, etc.

De dienst Diversiteitsbeleid werkte in samenwerking met het Huis van het Nederlands Brussel een aanbod uit voor de entiteiten. Entiteiten kunnen gescreend worden op het taalgebruik en zo kunnen de noden van de organisatie in kaart gebracht worden. Op basis van deze screening worden een aantal taalbeleidsacties voorgesteld waar de entiteit mee aan de slag kan. De dienst Diversiteitsbeleid ziet er verschillende opportuniteiten in en heeft in 2016 een reeks proefprojecten ontwikkeld. Het Facilitair Bedrijf heeft een volledig traject doorlopen en heeft een rapport met aanbevelingen gekregen. Op basis van dit traject worden er andere entiteiten gezocht om een taalbeleid te ontwikkelen en goede praktijken te creëren en te verspreiden. Daar wordt in 2017 voort op ingezet.

Daarnaast heeft de dienst samen met het Huis van het Nederlands en de dienst Rekrutering & Selectie een project en dienstverlening uitgewerkt om de vacatures en advertentieteksten te screenen op taalkundige invulling van (gender)neutraliteit en taaltoegankelijkheid (op verschillende taalniveaus).

**Toegankelijkheid.** Aangezien de Vlaamse overheid informatie verstrekt en diensten aanbiedt voor alle burgers, moeten de websites, gebouwen, aangeboden informatie en dienstverlening vlot toegankelijk zijn voor iedereen. Dus ook voor gebruikers met een visuele, auditieve of motorische handicap, laaggeletterden, anderstaligen en digibeten. Als de Vlaamse overheid wil inspelen op vragen van diverse burgers en personeelsleden moet ze blijvend investeren in toegankelijkheid. De dienst Diversiteitsbeleid heeft ook in 2016 expertise samengebracht, gezorgd voor vorming, monitoring van de vooruitgang en heeft de link tussen personeelsleden en toegankelijkheid gelegd.

Inzake fysieke toegankelijkheid ondersteunde de dienst het Facilitair Bedrijf bij de toegankelijkheidsacties voor het VAC Brussel, het behalen van het toegankelijkheidslabel voor VAC Leuven en de aanpassingen van andere bestaande gebouwen. Daarnaast heeft de dienst samengewerkt met het team Gelijkekansen Vlaanderen bij het uitwerken van de week van Universal Design, met als hoogtepunt toegankelijke rolstoel-inleefoefeningen in het

Boudewijngebouw (in samenwerking met Inter vzw).

De dienst heeft in 2016 zijn schouders gezet onder webtoegankelijkheid en digitalisering. De volgende acties zijn ondernomen en uitgevoerd:

- Broodje Divers Webtoegankelijkheid met slechtziende collega's die de noodzaak van toegankelijkheid voor mensen met een handicap duidelijk illustreerden;
- Broodje Divers Universal Design met de VRT-collega die voorbeelden bracht van hoe de VRT toegankelijkheid aanpakt en promoot;
- Traject webtoegankelijkheid voor redacteurs en webmasters, waarbij verschillende workshops georganiseerd werden om de kennis en noden in kaart te brengen;
- Verschillende infofiches rond webtoegankelijkheid zijn ontwikkeld en verspreid;
- Raamcontracten inzake webtoegankelijkheid, screening en opleiding zijn uitgewerkt;
- Beheren van het Yammer-netwerk *TOETS!* over gebruiksvriendelijke en toegankelijke websites.

Daarnaast heeft de dienst de jaarlijkse monitoring en rapportering uitgevoerd in juni 2016 en werd een grootschalig project voor 2017 voorbereid.

Naast de ondersteuning binnen de Vlaamse overheid werkt de dienst actief mee aan de uitwerking van implementatie van de EU-richtlijnen inzake webtoegankelijkheid. Hiervoor werkt hij samen met het team Gelijkekansen Vlaanderen (ABB), het Agentschap Informatie Vlaanderen en het departement Kanselarij en Bestuur. Dit project wordt in 2017 verder uitgerold en de dienst zal de invulling voor de Vlaamse overheid verder opnemen.

## **5. TOP TIEN PRIORITEITEN VAN HET GELIJEKANSEN- EN DIVERSITEITSBELEID VAN DE VLAAMSE OVERHEID IN 2017 EN DE WERKING VAN DE DIENST DIVERSITEITSBELEID ALS EXPERTDIENST TER ONDERSTEUNING VAN DE ENTITEITEN**

Hieronder worden de prioriteiten verduidelijkt voor de dienst Diversiteitsbeleid en de Vlaamse overheid voor 2017. In het bepalen van deze prioriteiten is vertrokken van de veronderstelling dat de dienst Diversiteitsbeleid met een beperkte personeelsbezetting de expertpositie inneemt inzake gelijke kansen en diversiteit (GKD), dat hij ingebed is binnen het HR-agentschap AgO en gerichte ondersteuning aanbiedt aan de entiteiten.

Dat ontslaat de entiteiten niet van het opnemen van hun eigen verantwoordelijkheid, het ondernemen van acties en het voeren van het entiteitsspecifieke beleid. Er zijn in de voorbije jaren een aantal werkingen ontwikkeld die ondertussen bij de reguliere dienstverlening gepositioneerd kunnen worden, terwijl er nieuwe en grote uitdagingen niet aangepakt werden. Die vragen meer aandacht vanuit de expertrol van de dienst en zullen in 2017 prioritair vorm krijgen. De dienst zal ook de pioniersrol opnemen om een aantal innovaties te lanceren.

De organisatievernieuwing binnen de Vlaamse overheid waarin AgO een trekkersrol speelt, stelt ons voor de uitdaging én de kans om het diversiteitsbeleid sterker te verankeren binnen de entiteiten. Diversiteitsbeleid moet hier breed begrepen worden: het gaat zowel over 'diversiteitsstrategieën' (het geheel van strategieën, processen en acties om met de diversiteit in de Vlaamse overheid om te gaan en die vorm te geven), over gelijke kansen en de doelstelling van evenredige participatie, als over het voorkomen en bestrijden van discriminatie.

Een structurele, geïntegreerde aanpak van diversiteit gaat om meer dan goede afstemming met of integratie in het HR-beleid. Het moet een aandachtspunt zijn van het totale organisatiebeleid van een entiteit of beleidsdomein. Dus ook in het opzetten van (proeftuinen rond)

organisatievernieuwing, de uitwerking van (transitie)projecten, en dergelijke. Er is momenteel geen draagvlak en onvoldoende expertise voor een snelle top down implementatie van deze aanpak. De dienst Diversiteitsbeleid zal via vrijwillige proeftuinen het draagvlak moeten versterken, daarbij stap voor stap en planmatig te werk gaan en een aantal ontbrekende instrumenten moeten (laten) ontwerpen. Wanneer er bepaalde nieuwe acties/instrumenten/processen (kortom proeftuinen) in het kader van het GKD-beleid worden geïntroduceerd in een entiteit, kan dit in een eerste fase vrij informeel verlopen, als een onderdeel van het jaarlijkse diversiteitsplan. Eenmaal op weg naar meer structurele verankering kan de weg van een formeel project nuttig en handig zijn. Nieuwe activiteiten die gestart zijn als een project kunnen uitgroeien tot een onderdeel van de reguliere werking van de organisatie en kunnen leiden tot een wijziging in de organisatiestructuur.

Projectmanagement kan binnen een organisatie zo belangrijk zijn, dat het formeel deel uitmaakt van de structuur en het dus aangewezen is om nieuwe activiteiten op te starten die nog niet in de organisatiestructuur zijn ingebed. Projectmanagement doorloopt vier fasen die overeenstemmen met de PDCA-cyclus. Veranderingsmanagement volgt de stappen en de principes van het projectmanagement maar heeft extra aandacht voor de menselijke kant van veranderingsprocessen (bv. draagvlakverwerving en cultuur) en communicatie opdat de continuïteit tijdens de verandering gegarandeerd wordt en de verandering zelf zal slagen.

Verankering van een gelijke kansen en diversiteitsbeleid is een vorm van veranderingsmanagement. Het uiteindelijke doel kan zijn een 'GKD-toets' toe te passen op de belangrijkste producten en processen binnen een entiteit. Bij de ontwikkeling van een dergelijke 'toets' is steun vanuit en samenwerking met Audit Vlaanderen cruciaal. Audit Vlaanderen stelt in het kader van organisatiebeheersing vier doelstellingen voorop: effectiviteit (de juiste dingen doen); efficiëntie (de dingen juist doen); integriteit (handelen volgens vooropgestelde waarden en normen); en kwaliteit (voldoen aan verwachtingen van belanghebbenden en streven naar voortdurende verbetering). Er is hier een duidelijke koppeling met het diversiteitsbeleid: (vooral) integer en kwaliteitsvol handelen veronderstelt dat op een structurele manier acties worden ondernomen rond gelijke kansen en diversiteit. Audit Vlaanderen beklemtoont dat operationele doelstellingen SMART moeten geformuleerd zijn: Specifiek, Meetbaar, Aanvaard/afgesproken, Realistisch en Tijdsgebonden. Dit geldt ook voor de jaardoelstellingen rond gelijke kansen en diversiteit; nu voldoen niet alle ondernemingsplannen aan die vereiste. Wanneer dit niet het geval is, zal in de eerste plaats de dienst Diversiteitsbeleid hierop wijzen en ondersteuning aanbieden. Wanneer die tussenkomst niet volstaat, zou het aangewezen zijn dat Audit Vlaanderen dat als verbeterpunt meegeeft.

Naast een reeks acties met een meerjarig karakter zet de dienst Diversiteitsbeleid zijn beschikbaar personeel in op 10 prioriteiten voor 2017:

1. **Structurele ondersteuning van de entiteiten op het gebied van ondernemingsplannen en diversiteitsplannen** (SD1, OD 1.1, 1.3)
2. **Instroomondersteuning** (SD3, OD 3.3)
3. **Ondersteuning van diversiteit in de processen van rekrutering en selectie en wegwerken van de instroomdrempels.** (SD3, OD 3.1, 3.2)
4. **Structurele ondersteuning handicap.** (SD4, OD 4.1, 4.4, 4.5; SD5, OD 5.1)
5. **Optimalisering van het antidiscriminatiebeleid.** (SD1, OD 1.4; SD3, OD 3.1, 3.4, 3.5; OD 2.4)
6. **Genderneutraliteit, transgenderbeleid, genderkloof, gendervertegenwoordiging.** (SD1, OD 1.8; SD4, OD 4.1, 4.2, 4.3 4.5; SD5 OD 5.1)
7. **Correcte beeldvorming.** (SD1, OD 1.5, 1.6; OD 2.4)
8. **Taalbeleid.** (SD1 OD 1.7; SD2 OD 2.1; SD3 OD 3.2, 3.4; SD4 OD 4.1, 4.5)
9. **Toegankelijkheid.** (SD1 OD 1.6; SD3 OD 3.2; SD4 OD 4.5)
10. **Leefstijdsbewust personeelsbeleid** (SD2; SD3; SD4)

## 1. Structurele ondersteuning van de entiteiten op het gebied van ondernemingsplannen en diversiteitsplannen en de daaruit vloeiende entiteitsspecifieke werking

De dienst Diversiteitsbeleid levert een waaier aan dienstverlening voor de entiteiten van de Vlaamse overheid om het beleid en de acties binnen de entiteiten te stimuleren en te ondersteunen met expertise.

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen basisondersteuning en intensieve ondersteuning.

Onder basisondersteuning verstaat de dienst Diversiteitsbeleid dat de entiteiten van de Vlaamse overheid niet enkel aangezet worden om diversiteit structureel te verankeren, ze worden ook aangezet om hun GKD-plannen onder de loep te nemen. Het is de bedoeling om resultaatgerichtheid in de entiteiten te stimuleren met meer en betere opvolging van de kwalitatieve effecten van de acties, versterkte samenwerking en afstemming tussen entiteiten binnen en buiten het eigen beleidsdomein, en dat door een meer inclusieve benadering van diversiteit (uiteraard aangevuld met de nodige categoriale acties). Dat vereist bijkomende professionalisering van de diversiteitsambtenaren, HR-medewerkers en leidinggevendenden via vorming, training en ondersteuning.

De dienst Diversiteitsbeleid zal het volgende aanbieden of faciliteren:

- procesbegeleiding, vorming/training en ondersteuning van (lerende) netwerken van diversiteitsambtenaren, HRBP, HR-specialisten;
- een gefaseerde aanpak van de ontwikkeling van een diversiteitsbeleid en dat stimuleren en faciliteren;
- de betrokkenheid van de sociale partners versterken;
- entiteiten sensibiliseren om aandacht te besteden aan duurzame diversiteit;
- bevordering van de samenwerking en afstemming binnen en tussen beleidsdomeinen, met goede afspraken met betrekking tot taakafbakening.

Naast de basisdienstverlening, kan er voor een tiental entiteiten per jaar intensieve ondersteuning voorzien worden. De dienst hanteert een gefaseerde benadering met een duidelijk onderscheid tussen een gegarandeerde minimumdienstverlening en een meer uitgebreide dienstverlening voor een beperkt aantal entiteiten.

De dienst Diversiteitsbeleid zet de in 2016 gestarte ondersteuning van de ondernemingsplannen en diversiteitsplannen verder via de Commissie Diversiteit VO en via gerichte bezoeken en expertisedelingen. De entiteiten kunnen bij de dienst terecht voor de opmaak van hun entiteits-specifieke acties of (proef)projecten.

De dienst Diversiteitsbeleid:

SD 1	OD 1.1	ondersteunt en begeleidt intensief een tiental entiteiten bij het opmaken en uitvoeren van een diversiteitsplan en het verankeren van de diversiteitsdoelstellingen in de ondernemingsplannen.
SD 1	OD 1.1	beantwoordt vragen van diversiteitsambtenaren en biedt individuele ondersteuning bij de opmaak en uitvoering van een diversiteitsplan op maat.
SD 1	OD 1.1	biedt een opleiding aan over opmaak van diversiteitsplannen en integratie van diversiteitsdoelstellingen in andere managementdocumenten.
SD 1	OD 1.3	zet de rondes van directiecomités verder en betreft de diversiteitsambtenaren bij de overlegmomenten met de leidend ambtenaren,

		directiecomités en bij de ronde van de entiteiten.
SD 1	OD 1.3	organiseert in 2017 vijf vergaderingen van de Commissie Diversiteit Vlaamse overheid, waarbij in elke commissie een goed voorbeeld van entiteiten van de Vlaamse overheid voorgesteld wordt
SD 1	OD 1.3	tracht het mandaat van de diversiteitsambtenaren te versterken door hen nog beter te ondersteunen bij de beleidsvoorbereiding en -ondersteuning, door hen te betrekken bij het geven van thematische adviezen en aanbevelingen en door te bewaken dat er voldoende tijd aan het thema kan besteed worden.
SD 1	OD 1.3	organiseert een inleidende (onthaal)opleiding voor nieuwe diversiteitsambtenaren.
SD 1	OD 1.3	bevordert de uitwisseling tussen de entiteiten door structurele en thematische werkgroepen over de beleidsdomeinen heen te organiseren en de uitwisseling van goede praktijken te stimuleren.
SD 5	OD 5.2 OD 5.3	monitort en rapporteert de verankering van diversiteit in de ondernemings- en diversiteitsplannen.
		verzamelt goede voorbeelden van de entiteiten in een flyer en verspreidt deze binnen de Vlaamse overheid.
		verspreidt het sjabloon van diversiteit in diversiteitsplannen binnen de entiteiten.
		verbetert de DScan en neemt deze af bij alle entiteiten.

## 2. Instroomondersteuning

Ook in 2017 zal de dienst Diversiteitsbeleid bijzondere aandacht schenken aan verhoogde instroom van de kansengroepen naar de Vlaamse overheid. Hierbij ligt de focus op de arbeidsmarktcommunicatie, het betrekken van toeleiders die met de doelgroepen werken en bemiddeling tussen de entiteiten en de potentiële kandidaten.

### Toeleiding, begeleiding en bemiddeling bij tewerkstelling van de kansengroepen

De dienst Diversiteitsbeleid levert bijzondere inspanningen om stageplaatsen aan te bieden aan HOA's (hoog opgeleide anderstaligen), ongekwalificeerde jongeren en personen met een handicap of chronische ziekte.

HOA's vragen vooral naar mogelijkheden om Nederlands bij te leren en ervaring op te doen op de werkvloer. Vandaar dat de dienst in 2017 een grote inspanning wil doen om hooggeschoolde anderstaligen een taalstage, observatiestage of bezoldigde bedrijfsstage (beroepsinlevings-overeenkomst) aan te bieden. In 2016 zijn naast de scholen en CVO's in Brussel ook contacten gelegd met een CVO in Gent. Er is een vraag naar stageplaatsen voor VAC Gent vanuit deze CVO. Voorlopig is er geen samenwerking met DUO for a Job omdat zij hoofdzakelijk laaggeschoolden begeleiden, maar dit wordt in 2017 onderzocht. Er wordt een speciale inspanning gedaan om HOA's en ongekwalificeerde jongeren van buitenlandse herkomst tewerk te stellen via artikel 60 (OCMW). In 2016 is gestart met de samenwerking met het OCMW van Gent. In 2017 wordt de samenwerking met de OCMW's van Brugge, Gent, Antwerpen, Brussel en Hasselt uitgebouwd.

De begeleiders van de stagiairs zijn ook hun mentoren. De dienst Diversiteitsbeleid voorziet voor de mentoren een opleidingstraject en doet de matching tussen de stagiair en de mentor. De mentor probeert de werkzoekende te introduceren in zijn netwerk door bv. de mentee voor te dragen en gesprekken te regelen. De mentor verleent advies en probeert te motiveren waar nodig. De dienst diversiteitsbeleid werkt samen met Eminentia (dienstverlening van de VDAB die

hooggeschoolde internationale talenten begeleidt naar werk), de8 (vzw Integratie en Inburgering Antwerpen), VOKA Gent en volwassenonderwijs (Lethas).

Voor personen met een handicap en chronische ziekte worden bestaande acties voortgezet. In 2017 wil de dienst Diversiteitsbeleid een aantal bezoldigde bedrijfsstages (beroepsinlevings-overeenkomst) aanbieden aan personen met een arbeidshandicap. Ook voor 2017 is een betaling vanuit het centraal budget mogelijk. De ondersteuning die uitgewerkt en gegeven wordt in een GIBO-traject loopt in 2017 voort.

Bemiddeling voor stage in het kader van een opleiding gaat ook voort. Er zijn 2 groepen stagiairs:

- onbezoldigde stagiairs: dit zijn o.a. leerlingen van middelbare scholen, hogescholen, universiteiten of volwassenonderwijs, personen die een opleiding volgen in de opleidingscentra en werklozen die een trajectbegeleiding volgen. In de BUSO-scholen kunnen leerlingen een onbezoldigde stage doen in het kader van alternerend leren (drie dagen werken en twee dagen school).
- bezoldigde stagiairs of leerwerkers: dit zijn leerlingen uit de Centra voor Deeltijds Onderwijs (CDO). Zij werken drie dagen per week en volgen twee dagen per week een opleiding. Ze hebben een BIO-contract (beroepsinlevingsovereenkomst). Per kalenderjaar zijn er 15 tot 20 leerwerkers die kunnen betaald worden op het centraal budget van de dienst Diversiteitsbeleid. Zeker de helft komt uit de kansengroepen. Het merendeel van deze leerwerkers zijn arbeiders (groenarbeiders, wegenwerkers, keukenhulp). Leerwerkers kunnen ook bezoldigd worden op het budget van de entiteit.

De dienst Diversiteitsbeleid bemiddelt actief voor kandidaten uit de kansengroepen. Concreet betekent dit dat vanuit AgO contacten worden gelegd met instellingen waar personen uit de kansengroepen les of opleiding volgen (bv. BUSO, scholen met leerlingen van buitenlandse herkomst, CVO's waar lessen Nederlands worden gegeven, opleidingscentra, cel diversiteit van hogescholen en universiteiten).

Verschillende entiteiten zijn bezig om een stagebeleid uit te werken (Agentschap Natuur en Bos, Vlaamse Landmaatschappij, Dienst Studietoelagen). De dienst Diversiteitsbeleid zal ook in 2017 entiteiten aanmoedigen en helpen om een stagebeleid verder uit te bouwen. De bedoeling is dat alle entiteiten hun aanbod van stageplaatsen publiceren op "Werken voor Vlaanderen". Ook tijdens de vergaderingen van de Commissie Diversiteit VO wordt uitgebreid de mogelijkheid gegeven om goede praktijken, waaronder stagebeleid, uit te wisselen en in te gaan op de ervaringen in de entiteiten.

De dienst Diversiteitsbeleid biedt ook ondersteuning aan bij het zoeken naar kandidaten uit de kansengroepen voor startbanen en jobstudenten. Daarnaast houdt de dienst een databank met cv's van stagiairs bij, waardoor vacatures gericht verspreid kunnen worden.

Er is in 2016 een netwerk van organisaties en diensten uitgebouwd die stagiairs van buitenlandse herkomst en met een handicap of chronische ziekte begeleiden (zogenaamde netwerk van partnerorganisaties in het kader van de partnercampagne) en dit netwerk is ter beschikking gesteld van de entiteiten. In 2017 wordt dit voortgezet.

Er werden in 2016 verschillende proefprojecten uitgewerkt om jobstudenten en kandidaten van buitenlandse herkomst beter te bereiken. Onder meer in samenwerking met het Minderhedenforum werd er aan entiteiten ondersteuning geboden voor het bereiken van sollicitanten van buitenlandse herkomst (bijvoorbeeld via Trace Brussel en Vokans voor het Facilitair Bedrijf). Via specifieke vragen bood de dienst Diversiteitsbeleid ondersteuning aan de

entiteiten over onder andere de nationaliteitsvoorwaarde, taalvereisten en de procedure van diploma-erkenning). Deze dienstverlening loopt in 2017 voort.

De dienst Diversiteitsbeleid:

SD 3	OD 3.3	heeft de ambitie om in 2017 het stagebeleid vorm te geven en verder te ondersteunen. Vragen over de reglementering omtrent de stages komen bij de dienst terecht.
SD 3	OD 3.3	ondersteunt de diversiteitsambtenaren bij het uitbouwen van een entiteitsspecifiek stagebeleid met aandacht voor de kansengroepen.
SD 1 SD 3	OD 1.5 OD 3.3	bouwt aan het netwerk van organisaties en diensten die stagiairs van buitenlandse herkomst of met een handicap of chronische ziekte begeleiden en stelt dat netwerk ter beschikking van alle entiteiten ( <i>"Er is diversiteit bij Vlaamse overheid"</i> ).
SD 1 SD 3	OD 1.5 OD 3.3	bemiddelt tussen de entiteiten die stagiairs uit de kansengroepen zoeken enerzijds en de opleidingscentra die speciale aandacht besteden aan de kansengroepen anderzijds.
SD 1 SD 3	OD 1.5 OD 3.3	doet een bijzondere inspanning om stageplaatsen, observatiestages, taalstages of mentorprojecten te zoeken voor hooggeschoolde anderstaligen en werkt zo mee aan het verhogen van de kansen op de arbeidsmarkt van hooggeschoolde anderstaligen en brengt tegelijkertijd diversiteit op de werkvloer.
SD 1 SD 3	OD 1.5 OD 3.3	biedt ondersteuning aan bij het zoeken naar kandidaten uit de kansengroepen voor startbanen en jobstudenten. Concreet betekent dit dat vanuit de dienst contacten worden gelegd met instellingen waar personen uit de kansengroepen les of opleiding volgen (bijvoorbeeld BUSO, scholen met leerlingen van buitenlandse herkomst, CVO's waar lessen Nederlands worden gegeven, opleidingscentra, cel diversiteit van hogescholen en universiteiten).
SD 5	OD 5.2 OD 5.3	blijft het aantal stagiairs, jobstudenten en startbaners uit de kansengroepen registreren en monitoren.
SD 3	OD 3.3	ondersteunt BIO, GIBO, taalstages, mentorship-projecten en artikel 60 (OCMW).
SD 3	OD 3.3	organiseert samen met de dienst R&S een bevraging van de entiteiten over beschikbare jobstudenten, stageplaatsen en -profielen.
SD 3	OD 3.3	werkt voort aan een databank van cv's van kandidaten en probeert de vacatures te matchen zolang er geen automatische mogelijkheid bestaat via Personeelspunt.
SD 3	OD 3.3	publiceert alle vacatures voor stagiairs en jobstudenten via <a href="http://werkenvoorvlaanderen.be">werkenvoorvlaanderen.be</a> .
SD 3 SD 4	OD 3.1 OD 4.1	stimuleert de entiteiten om gebruik te maken van voorbehouden betrekkingen.
SD 3 SD 2	OD 3.1 OD 2.4	ondersteunt entiteiten die personen met een handicap of chronische ziekte willen aanwerven om gebruik te maken van voorbehouden betrekkingen. Via de Commissie Diversiteit van de Vlaamse overheid wordt het instrument opnieuw onder de aandacht gebracht van de diversiteitsambtenaren. Daarnaast worden de rekruteerders en selectoren geïnformeerd, opgeleid en ondersteund in het gebruik van voorbehouden betrekkingen en redelijke aanpassingen bij de selectie.
SD 2	OD 2.4	licht het gebruik van voorbehouden betrekkingen toe bij het topmanagement via de rondes van managementcomités, directiecomités



		en leidend ambtenaren.
SD 3 SD 4	OD 3.1 OD 4.1	stimuleert het gebruik van de procedure van voorbehouden betrekkingen om de tijdelijke tewerkstelling van personen met een handicap of chronische ziekte te bestendigen.
SD 3	OD 3.3	ondersteunt de toeleiding van personen via een gespecialiseerde individuele beroepsopleiding (GIBO) en pleit voor de mogelijkheid van effectieve tijdelijke tewerkstelling na een GIBO.
SD 5	OD 5.2 OD 5.3	bereid de rapportering over de tewerkstelling van de doelgroepen via uitzendarbeid en via andere aanbestedingen (bijvoorbeeld Paswerk of sociale economie) voor.

### Arbeidsmarktcommunicatie: doelgroepenbereik verbeteren

Het bereiken van de doelgroepen blijkt een van de moeilijkste aspecten van het gericht instroombeleid te zijn. De Vlaamse overheid slaagt er maar matig in om kandidaten uit de kansengroepen aan te trekken. De dienst Diversiteitsbeleid ziet daarin een belangrijke rol weggelegd om samen te werken met de arbeidsmarktcommunicatie van de dienst Rekrutering en Selectie. De dienst Diversiteitsbeleid bezit het netwerk van middenveldorganisaties en partners die betrokken zijn in gerichte toeleiding. In 2016 is de partnercampagne uitgewerkt: *“Er is plaats voor diversiteit bij de Vlaamse overheid”*. De papieren versie van die campagne is verspreid en de partners zijn twee keer samengebracht voor de toelichting rond tewerkstelling, stage-mogelijkheden en jobstudentenbeleid van de Vlaamse overheid. Deze samenkomsten worden in 2017 voortgezet. Daarnaast zal de dienst ook de digitale versie van de campagne lanceren zodra de website met vacatures [werkenvoorvlaanderen.be](http://werkenvoorvlaanderen.be) er klaar voor is.

De dienst zal in 2017 expertise blijven inzetten om niet-stereotyperende (arbeidsmarkt) communicatie te voeren naar de kandidaat-sollicitanten. Gerichte communicatie houdt ook rekening met het bereik van de doelgroepen via sociale media en specifieke vindplaatsen van face-to-face contact, jobbeurzen en evenementen. Om de instroom van de doelgroepen in de reguliere selectie te verhogen, zet de dienst Diversiteitsbeleid in op de diversiteitsgevoelige rekrutering via ethnomarketing, tewerkstellingsbeurzen voor de doelgroepen, partnercampagne, arbeidsmarktcommunicatie, enzovoort.

De dienst Diversiteitsbeleid:

SD 1	OD 1.5	blijft waken over een arbeidsmarktcommunicatie met aandacht voor diversiteit en gelijke kansen.
SD 1	OD 1.5	levert een diversiteitsbijdrage aan de deelwebsite <a href="http://www.werkenvoorvlaanderen.be">www.werkenvoorvlaanderen.be</a> .
SD 1	OD 1.5	stelt communicatiemateriaal ter beschikking aan de dienst Rekrutering & Selectie om de Vlaamse overheid als diverse werkgever te profileren. Hij ontwikkelt communicatiemateriaal voor de jobbeurzen die de dienst Rekrutering en Selectie kan gebruiken om diversiteit in de kijker te zetten (banners, foto's, filmpjes, portretten en verhalen).
SD 1	OD 1.5	is aanwezig op twee doelgroepgerichte jobbeurzen per jaar.
SD 2	OD 2.4	voert een communicatiecampagne gericht naar de partners in het middenveld ( <i>“Er is plaats voor diversiteit bij de Vlaamse overheid”</i> ) om meer personen uit de kansengroepen toe te leiden naar de Vlaamse overheid.
SD 1	OD 1.5	betreft middenveldorganisaties bij de arbeidsmarktcommunicatie en past het huidige instrument 'mailinglijst van organisaties van de

		kansengroepen' aan. Hij zoekt nieuwe organisaties en kanalen om het instrument uit te breiden.
SD 1	OD 1.5	verspreidt een meeneemproduct (flyer en poster) gericht op kandidaat-sollicitanten uit verschillende kansengroepen en verspreidt die via de partners.
SD 1	OD 1.5	onderzoekt het bereik van sociale media (Facebook-pagina van de dienst), en zet een aantal vacatures in de kijker om het effect op het bereik en de rekrutering te meten. Op basis van dit onderzoek worden er aanbevelingen gegeven voor de arbeidsmarktcommunicatie inzake gerichte rekrutering van de doelgroepen.
SD 1 SD 2	OD 1.5 OD 2.4	verbetert de deelwebsite diversiteit op <a href="http://www.vlaanderen.be">werkenvoorvlaanderen.be</a> <a href="http://www.vlaanderen.be/nl/vlaamse-overheid/werken-bij-de-vlaamse-overheid/diversiteit-als-meerwaarde">http://www.vlaanderen.be/nl/vlaamse-overheid/werken-bij-de-vlaamse-overheid/diversiteit-als-meerwaarde</a> . Er worden goede voorbeelden in beeld gebracht en er wordt extra informatie gegeven bij veel gestelde vragen (nationaliteitsvoorwaarde, NARIC, taaltesten van SELOR, redelijke aanpassingen, voorbehouden betrekkingen, etc...).
SD 1	OD 1.5 OD 1.8	voert specifieke acties bij de bekendmaking van de vacatures voor top- en middenkader om vrouwelijke kandidaten te stimuleren om te solliciteren.
SD 1 SD 3	OD 1.5 OD 3.2	promoot specifieke wervingskanalen bij de selectoren.
SD 1 SD 2	OD 1.5 OD 2.4	voert het digitale luik van de campagne " <i>Er is plaats voor diversiteit bij de Vlaamse overheid</i> " uit.
SD 1 SD 2	OD 1.5 OD 2.4	voert de sensibiliseringscampagne " <i>Bonte Bende 2017</i> " met de nadruk op diversiteit in teams bij de Vlaamse overheid.
SD 1 SD 2	OD 1.5 OD 2.4	voert via systematische herhaling van filmpjes op Facebook en website de bekendmaking en sensibilisering voor de kansengroepen uit, zowel intern als extern.
SD 1	OD 1.5	werkt mee aan de integratie van diversiteit in het imago van de overheid via Employer branding van de Vlaamse overheid.

### 3. Ondersteuning van diversiteit in de processen van rekrutering en selectie en wegwerken van de instroomdrempels

#### Ondersteuning van de rekruteerders en selectoren

De vaststelling van het onderzoek van Deloitte<sup>5</sup> inzake diversiteit in rekrutering en selectie bij de Vlaamse overheid van 2015 blijft overeind. De Vlaamse overheid slaagt er niet in om diversiteit te integreren in de procedures van rekrutering en selectie. Die processen verlopen te verschillend, afhankelijk van wie de selectie organiseert zijn er op dit moment nog te veel verschillen tussen AgO en entiteiten. Daarenboven stelt de dienst Diversiteitsbeleid vast dat de meeste selecties door externe partners gebeuren. Een reeks afspraken inzake integratie van diversiteit in de selectieprocedures van externe partners dringen zich op.

Om de situatie te verbeteren zal de dienst Diversiteitsbeleid ook in 2017 investeren in het verhogen van expertise bij de sleutelfiguren. Niet enkel wordt er aandacht besteed aan het professionaliseren en naleven van de omzendbrief "Kwaliteitscriteria voor selectoren en selecties",

<sup>5</sup> Te raadplegen op [https://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/documenten/personeel/diversiteit/Selectieprocedures\\_def.pdf](https://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/documenten/personeel/diversiteit/Selectieprocedures_def.pdf)

er wordt ook gefocust op de professionalisering bij externe selectoren. De dienst zal een leidraad opstellen in samenwerking met het dienstencentrum Talent, waarin bijzondere aandacht besteed wordt aan aspecten van kansengroepen, diversiteit, bias, adverse impact en structurele drempels. In 2017 worden vormingen inzake diversiteit, multiculturaliteit voor rekruteerders en selectoren uitgebouwd in samenwerking met UNIA en Goesthing.

De dienst Diversiteitsbeleid:

SD 2	OD 2.5	investeert in competentiegericht denken bij de selectie en zet in op het ontwikkelen van testen op basis van competenties ter voorbereiding van de EVC-procedure.
SD 2	OD 2.5	neemt samen met de collega's van het Juridisch Kenniscentrum deel aan de ambtelijke werkgroep ter voorbereiding van het EVC-decreet, levert de nodige expertise aan en zorgt voor een brugfunctie om de EVC-procedure te stimuleren binnen de Vlaamse overheid als werkgever.
SD 2	OD 2.5	werkt mee aan de verhoging van de expertise in (alternatieve) selectieprocedures bij de selectoren en de HR-medewerkers en organiseert er vorming over.
SD 3	OD 3.1	promoot neutrale (pre)selectie op vlak van gender, leeftijd, handicap en herkomst als standaardprocedure; ondersteunt selectieprocessen die voortwerken met het proefproject objectief/anoniem solliciteren. De dienst organiseert een vorming over bias bij de selectie.
SD 3	OD 3.1	ondersteunt de dienst Rekrutering & Selectie bij de screening van vacatureteksten en selectiereglementen op een correcte weergave van genderbepalingen, diplomavooraarden, taalvereisten, redelijke aanpassingen, enzovoort en besteedt hierbij aandacht aan taaltoegankelijkheid.
SD 3	OD 3.1	onderzoekt de mogelijkheid om een kader te creëren voor de toepassing van het consequent gebruik van divers samengestelde jury's bij selectiegesprekken.
SD 3	OD 3.2	zorgt ervoor dat advertentieteksten gescreend worden op taaltoegankelijkheid.
SD 3	OD 3.2	organiseert een opleiding 'toegankelijke vacatureteksten opstellen' voor selectoren, ook buiten AgO.
SD 3	OD 3.2	blijft de entiteiten informeren in samenwerking met NARIC, over de diplomavooraarden bij aanwerving en de verschillende NARIC-procedures. De dienst voorziet daarvoor een infofiche met uitleg over de verschillende NARIC-procedures en de correcte omgang met die procedures bij aanwervingen.
SD 3	OD 3.2	promoot de niveaubepalingsprocedure als richtlijn bij de aanwerving en academische erkenning als uitzondering.
SD 3	OD 3.2	blijft samen met het Juridisch Expertisecentrum ook in 2017 bij de federale overheid aandringen op de herziening van artikel 10 van de Grondwet om de gelijke toegang tot statutaire functies bij de Vlaamse overheid te garanderen.
SD 5	OD 5.2	monitort het verloop van de procedures van het middenkader op vlak van samenstelling van de jury, stappen in selectieprocedure, toepassing van de diversiteitsbepalingen van het VPS, screeningstesten en methodieken.
SD 3	OD 3.2	voorziet een handleiding 'taaltesten voor selectoren' om correct informeren van kandidaten te bevorderen.
SD 3	OD 3.5	voert een onderzoek naar CV-screening als onderdeel van de selectie en

		maakt selectoren alert op de gevaren van uitsluiting van de kansengroepen als resultaat van ongewenste effecten bij CV-screening.
SD 3	OD 3.5	screent verschillende procedures op ongewenste effecten voor de kansengroepen (Adverse Impact).
SD 5	OD 5.2	monitort het verloop van de procedures van het topkader op vlak van samenstelling van de jury, stappen in selectieprocedure, toepassing van de diversiteitsbepalingen van het VPS, screeningstesten en methodieken.
SD 5	OD 5.2	past een monitoring en rapportering toe op de verhouding tussen de verschillende geschikte kandidaten in de eindselectie en de afwegingen op basis van de diverse selectiestappen die genomen worden in de laatste ronde bij de selectie van het top- en middenkader.
SD 5	OD 5.2 OD 5.3	onderzoekt de mogelijkheden om sollicitanten te bevragen na selectieprocedures.
SD 5	OD 5.2 OD 5.3	screent werkvoorraad.be op een correcte weergave van genderbepalingen, diplomavooraarden, taalvereisten, redelijke aanpassingen...
SD 5	OD 5.2 OD 5.3	werkt mee aan een nieuw online vacaturesysteem met het oog op monitoring van de kansengroepen in het selectieproces.
SD5	OD 5.2 OD 5.3	onderzoekt op welke manier er monitoring en rapportering kan opgezet worden om Adverse Impact in de selectieprocedure te capteren.

### Redelijke aanpassingen en uitrusting van materiaal voor redelijke aanpassingen bij selectie

Wanneer personen met een handicap of chronische ziekte solliciteren voor een job bij de Vlaamse overheid hebben ze recht op redelijke aanpassingen bij werving en selectie. Jammer genoeg wordt dit instrument amper ingezet. Daarom voerde de dienst Diversiteitsbeleid in 2016 een onderzoek naar het gebruik van redelijke aanpassingen bij verschillende entiteiten van de Vlaamse overheid. Er werd contact opgenomen met het dienstencentrum Rekrutering en Selectie, Hudson en meerdere entiteiten die (een deel van) hun selecties zelf doen of met een extern selectiebureau werken. Uit deze rondvraag kwam duidelijk naar voor dat er nergens een procedure is die beschrijft hoe in te gaan op een vraag naar redelijke aanpassingen. Slechts enkele selectoren vermelden redelijke aanpassingen in hun vacatureberichten of vragen ernaar in hun sollicitatieformulier. Uit de rondvraag bleek dat er in het algemeen weinig expertise bestaat rond redelijke aanpassingen.

Voor een benchmarkonderzoek waren er gesprekken met Selor, Stad Gent en de Provincie Vlaams Brabant. Uit deze gesprekken kwam voornamelijk het belang van een online sollicitatieformulier en een uitgewerkte procedure naar voor. Ook het bijhouden van een databank voor redelijke aanpassingen leek een belangrijk aspect. Daarnaast werd ook een internationale literatuurstudie uitgevoerd. Deze studie ging breder dan enkel redelijke aanpassingen, maar zocht naar goede praktijken voor de tewerkstelling van personen met een handicap of chronische ziekte in het algemeen. Een verplicht sollicitatiegesprek in Noorwegen, een specifieke ontslagbescherming in Duitsland en een Participatiewet in Nederland waren voorbeelden van die goede praktijken.

Op basis van dat onderzoek zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd:

- gecentraliseerde selecties
- een online sollicitatieformulier
- een uitgewerkte procedure om in te gaan op een vraag naar redelijke aanpassingen
- een aangepaste testzaal
- een verplicht sollicitatiegesprek

- standaard vacatureberichten en sollicitatieformulieren
- monitoring en een databank
- meer communicatie naar selectoren/leidinggevendens enerzijds en naar de doelgroep zelf anderzijds

Op basis van dit onderzoek onderneemt de dienst Diversiteitsbeleid in 2017 verschillende acties.

De dienst Diversiteitsbeleid:

SD 3	OD 3.4	stelt een handleiding samen voor rekruteerders en selectoren over redelijke aanpassingen in de selectie.
SD 3	OD 3.4	voorziet een uitgeruste ruimte om de selectie te kunnen voeren voor personen met een handicap waarbij een brede waaier aan redelijke aanpassingen voorzien wordt.
SD 2	OD 2.5	werkt aan de verhoging van de expertise in redelijke aanpassingen tijdens selectieprocedures en bij de selectoren en de HR-medewerkers.
SD 3	OD 3.1	promoot neutrale (pre)selectie op vlak van gender, leeftijd, handicap en herkomst als standaardprocedure; ondersteunt selectieprocessen die voortwerken met het proefproject objectief/anoniem solliciteren en gebruik van redelijke aanpassingen.
SD 3	OD 3.1	ondersteunt de dienst Rekrutering & Selectie bij het uitwerken van de selectieprocedure voor personen met een handicap.
SD 3	OD 3.1	vertaalt die selectieprocedure samen met het Juridisch Kenniscentrum naar het VPS.
SD 3	OD 3.2	voorziet een raamcontract voor ondersteuning inzake redelijke aanpassingen voor de entiteiten en lokale besturen.
SD 2	OD 2.5	voorziet vormingen en workshops inzake redelijke aanpassingen bij selectie.
SD 5	OD 5.2 OD 5.3	bevraagt sollicitanten die redelijke aanpassingen aanvroegen na selectieprocedures.
SD 2	OD 2.4	integreert redelijke aanpassingen in de campagne <i>"Hokjes denken"</i> .
SD 5	OD 5.1	zet gebruikers in om redelijke aanpassingen te testen.

#### 4. Structurele ondersteuning handicap

De uitdagingen voor de doelgroep personen met een handicap of chronische ziekte blijven groot. De versnelde uitstroom van die groep omwille van haar demografische structuur komt nu echt op gang. Personeelsbesparingen en een negatieve beeldvorming omtrent de doelgroep bij werkgevers zorgen er anderzijds voor dat de instroom te laag blijft om voor voldoende vervanging te zorgen.

In deze situatie is structurele ondersteuning van wie aan het werk is, belangrijker dan ooit. Om duidelijk te maken dat de Vlaamse overheid als werkgever niet enkel haar redelijke aanpassingsplicht wil nakomen. Maar om mensen effectief in staat te stellen om in goede omstandigheden aan het werk te blijven. Daartoe behoort ook de mogelijkheid om leidinggevendens en teams toe te laten om op een duurzame manier samen te werken met collega's met een handicap of chronische ziekte. Enkel als tewerkstelling haalbaar blijft voor individu, team en organisatie, is ook verhoogde instroom een realistische mogelijkheid.

Daarom zette de dienst Diversiteitsbeleid gedurende de voorbije twee jaar al een aantal hervormingen van bestaande maatregelen in gang en werkte nieuwe maatregelen uit. De doelstelling was het efficiënter en effectiever inzetten van beschikbare middelen voor een nog betere ondersteuning van personeelsleden met een handicap of chronische ziekte. 2017 zal het eerste jaar zijn waarin deze nieuwe en vernieuwde ondersteuningsmaatregelen van in het begin toegepast worden. Brede communicatie over dit nieuwe instrumentarium en constante verdere verbetering staan dan ook centraal dit jaar. Daarom worden naast jobcrafting of jobcoaching een aantal nieuwe initiatieven genomen, zoals jobcreatie.

De dienst Diversiteitsbeleid:

SD 2	OD 2.4	brengt een bezoek aan alle managementcomités met een genuanceerd overzicht van de stand van zaken met betrekking tot in- en uitstroom van de doelgroep en een toelichting over het vernieuwde ondersteuningsinstrumentarium.
SD 2	OD 2.4	benadert de directiecomités van bepaalde entiteiten die mits kleine inspanningen het streefcijfer tegen 2020 kunnen behalen en biedt hen ondersteuning op maat om dit doel te realiseren.
SD 2	OD 2.4	licht het nieuwe ondersteuningsinstrumentarium toe aan geïnteresseerde personeelsleden van een aantal grote entiteiten (UZ Gent, De Watergroep,...), en aan relevante partners en middenveldorganisaties.
SD 2	OD 2.4	organiseert de vierjarige sensibiliseringscampagne over handicap en chronische ziekte " <i>Hokjes Denken</i> " (meerjarig, 2016-2019).
SD 4	OD 4.1 OD 4.4 OD 4.5	zet de invoering van het nieuwe instrument "TOM (tewerkstellingsondersteunende maatregelen, de vroegere maatregel rendementsondersteuning)" voort door het benaderen van personeelsleden met een integratieprotocol zonder rendementsondersteuning in het verleden (fase 2) en het benaderen van personeelsleden met een handicap of chronische ziekte zonder integratieprotocol (fase 3). Om de kwaliteit van de inhoudelijke vormgeving van de maatregel te garanderen, organiseert de dienst Diversiteitsbeleid minstens drie bijeenkomsten van de stuurgroep TOM.
SD 4	OD 4.1	verankert de rol van de arbeidsarts in het kader van de interne attesteringsprocedure handicap en chronische ziekte in het nieuwe raamcontract voor EDPBW in samenwerking met de GDPB. De dienst informeert betrokken arbeidsartsen van de verschillende EDPBW over de attesteringsprocedure en volgt de uitrol van de attestering op.
SD 4	OD 4.5	volgt samen met het Juridisch Kenniscentrum de invoering op van het systeem van een loonsupplement op deeltijds loon voor statutaire ambtenaren met een handicap of chronische ziekte die omwille van medische redenen blijvend deeltijds werken.
SD 4	OD 4.5	blijft in samenwerking met de experts van de VDAB het rendementsverlies van personen met een handicap of chronische ziekte in kaart brengen en pleiten voor de omzetting van rendementsverlies naar een reële verhouding tot de voltijdse tewerkstelling.
SD 4 SD 3	OD 4.1 OD 3.2	onderzoekt op welke manier het Maatwerkdecreet ingang kan vinden binnen de Vlaamse overheid en werkt een voorstel uit voor het volgende sectorale akkoord. Die actie dateert van 2016 en is doorgeschoven omwille van de schorsing van het Maatwerkdecreet tijdens de eerste helft van 2016.
SD 4	SD 4.4	werkt samen met de betrokken diensten aan de verdere uitbouw van het re-integratiebeleid met bijzondere aandacht voor personen met een

		handicap of chronische ziekte, o.a. door minstens drie bijeenkomsten van het lerend netwerk re-integratiebeleid te organiseren.
SD 2 SD 5	OD 2.4 OD 5.4	organiseert drie reflectievoormiddagen "Onbeperkt aan de slag" in de VAC's.
SD 4	OD 4.1	bouwt haar eigen eerstelijnsdienstverlening voor personeelsleden met een handicap of chronische ziekte voort uit en maakt deze bekend bij alle personeelsleden (arbeidspostaanpassingen, interne attestering van een handicap of chronische ziekte, opstellen integratieprotocols, toekennen en financieren van tewerkstellingsondersteunende maatregelen).
SD 1 SD 4	OD 1.6 OD 4.1	volgt de verhuis van personeelsleden met een handicap of chronische ziekte naar het nieuwe VAC Brussel en de effecten van de verbouwingen van het Consciencegebouw voor de doelgroep mee op (toegankelijkheid, aandachtspunten in verband met arbeidspostaanpassingen...).
SD 3	OD 3.1	verspreidt de checklijst redelijke aanpassingen en zet die in bij de beoordeling van de maatregelen voor personen met een handicap of chronische ziekte.

## 5. Optimalisering van het antidiscriminatiebeleid

Voorkomen en remediëren van (indirecte) arbeidsgerelateerde discriminatie koppelt de dienst Diversiteitsbeleid aan het integriteitsbeleid en aan alle ondersteunende maatregelen van het diversiteits- en HR-beleid binnen de Vlaamse overheid. Die koppeling biedt kansen om discriminatie te voorkomen en te komen tot een onderhandelde oplossing bij meldingen of klachten.

In 2016 heeft de dienst gekozen voor een meer concrete bottom-up aanpak: vertrekken van concrete dossiers en instrumenten, daar mee 'proefdraaien' en er stap voor stap draagvlak voor ontwikkelen. Voorbeelden hiervan zijn: de checklist redelijke aanpassingen; de commentaren op het actieplan burn-out en werkbaar werk en de daaruit voortvloeiende samenwerking met AgO en GDPB; het ontwerp van ex ante diversiteitsscan (proefdraaien binnen de SERV en ontwerp voor de Vlaamse overheid).

Ook voor 2017 blijft dit de meest aangewezen weg: blijven promoten van voorstellen en instrumenten rond concrete dossiers, in de eerste plaats bij entiteiten die de dienst Diversiteitsbeleid intensief begeleidt, organiseren van bilateraal overleg (met de Integriteitsambtenaar, GDPB, Ombudsdienst, HR, ...) en voortwerken aan de verspreiding van de diversiteitstoets. Aan de voorstellen en instrumenten koppelt de dienst Diversiteitsbeleid telkens een goede praktijk. Deze aanpak laat toe verder werk te maken van een meer geïntegreerde aanpak van diversiteit en non-discriminatie met HR en het bredere organisatiebeleid, waarbij HRBP een belangrijke partner wordt.

In 2016 is een vormings- en trainingsprogramma opgestart (vooral gericht op leidinggevend en selectoren). In 2017 wordt (naast leidinggevend) prioritaire aandacht gegeven aan HRBP, EOC-leden, preventieadviseurs en vertrouwenspersonen. Daartoe moeten de bestaande modules op hun maat worden aangepast. Omdat de impact van vorming (zeker in tijd) beperkt is, wil de dienst Diversiteitsbeleid die verhogen door van elke deelnemer een concreet persoonlijk engagement te vragen. Een categorie van personeelsleden die behoefte heeft aan een korte, sterk gefocuste opleiding zijn mensen met een loketfunctie/eerstelijnsmedewerkers. De dienst Diversiteitsbeleid gaat de opleiding zelf ontwikkelen en aanbieden.

Tegen 21 maart 2017 wordt een voorstel gelanceerd van een anti-discriminatieplan van de Vlaamse overheid, waarin aspecten van preventie, sensibilisering, bemiddeling en bestraffing toegelicht worden, naast concrete instrumenten en procedures. Er wordt hierbij een engagement gevraagd van alle lijnmanagers.

Om dit succesvol te implementeren zal de dienst Diversiteitsbeleid concrete voorstellen op maat van de entiteit moeten afspreken om hun intenties inzake antidiscriminatie op te nemen in hun managementdocumenten. Nu de entiteiten zich voorbereiden op het opstellen van het diversiteitsplan 2017 zal de dienst Diversiteitsbeleid dat vooraan op de agenda zetten, zeker in die entiteiten die intensief begeleid worden. De dienst stelt een (niet limitatief) 'menulistje' op, met concrete en haalbare voorstellen.

De dienst Diversiteitsbeleid plant een breed overleg met Audit Vlaanderen; de ambitie is om aandacht voor diversiteit en non-discriminatie (verplicht) te verankeren in de Leidraad Organisatiebeheersing van Audit Vlaanderen.

In nauw overleg met (de initiatieven binnen) andere beleidsdomeinen ontwikkelt de dienst Diversiteitsbeleid acties, in de eerste plaats met WSE, de VDAB, het Agentschap Integratie en Inburgering en Gelijke Kansen Vlaanderen. Intern en met de Commissie Integratiebeleid actualiseert en maakt de dienst Diversiteitsbeleid goede afspraken over de opvolging van het in de steigers staande Integratiepact, met het oog op goede afstemming en waar nuttig proactieve suggesties.

De dienst Diversiteitsbeleid:

SD 2	OD 2.2	bouwt verder aan een ondersteuningsaanbod voor diversiteitsambtenaren, HRBP's, HR-specialisten en leidinggevendenden, met inbreng van externe expertise en met bijzondere aandacht voor leidinggevendenden (ambassadeurs). De dienst vertrekt daarbij van het eDiv-instrument van UNIA.
SD 1	OD 1.1	besteedt bijzondere aandacht aan de GKD-plannen van de entiteiten. Doelstelling op langere termijn: in alle GKD-plannen van de entiteiten wordt specifiek aandacht besteed aan discriminatievoorkoming en -bestrijding.
SD 2	OD 2.1	inventariseert de knowhow, de instrumenten, de engagementen en acties bij de entiteiten, en bevordert de onderlinge kennisdeling inzake discriminatie.
SD 1	OD 1.4	besteedt meer aandacht aan de omgang met discriminerende klanten. De dienst kan bij gebrek aan menskracht niet zelf een instrument/vorming ontwerpen binnen een redelijke termijn. Hij zoekt daarom een externe partner voor de ontwikkeling; in de eerste plaats wendt hij zich tot UNIA.
SD 3	OD 3.5	zorgt voor de verdere uitrol van de procedure van anti-discriminatiemeldingen en klachten. De dienst maakt duidelijke en sluitende afspraken over de meldingsprocedure binnen de Vlaamse overheid. De dienst heeft een eigen procedure. Er wordt hierover overleg gevoerd met de verschillende (potentieel) betrokken partijen. Die procedure blijft nog een tijd een 'experiment', waarvoor stap voor stap draagvlak ontwikkeld wordt en vanuit de toetsing bij de verschillende belanghebbenden de aanpak waar nodig bijgestuurd wordt. De dienst onderzoekt daarbij of en hoe dat ingepast wordt in een 'one stop shop'-benadering waarbij via één eerstelijnsloket alle vragen en suggesties naar



		de bevoegde diensten worden doorgestuurd.
SD 2	OD 2.4	sensibiliseert en communiceert blijvend om het draagvlak inzake non-discriminatie te verhogen. De dienst gaat stap voor stap verder op de weg die in 2016 is ingeslagen. De 'producten' rond discriminatiebestrijding worden breder bekend gemaakt, in de eerste plaats via de diversiteitsambtenaren en de werkgroepen binnen de entiteiten. De dienst zet de instrumenten systematisch op fiche (op de website), waarbij waar nodig aangegeven wordt dat het om een 'werk in uitvoering' gaat. Begin 2017 publiceert de dienst op die manier de 'Checklist redelijke aanpassingen' en de 'Procedure rond discriminatiemeldingen en klachten'. Daarnaast maakt de dienst afspraken met de communicatiedienst van AgO om in de communicatie gerichte aandacht in te bouwen rond non-discriminatie.
SD 3	OD 3.5	besteedt ten eerste aandacht aan gelijkwaardigheid tussen (groepen van) medewerkers (niemand wordt uitgesloten, geïntimideerd of gepest door collega's) en ten tweede aan behandeling als gelijke van alle medewerkers door de werkgever/het management (voorkomen van discriminatie).
SD 2	OD 2.1	helpt het eDiv-instrument up-to-date te houden en verder te ontwikkelen. EDiv wordt als centraal instrument in de non-discriminatievormingen en trainingen gebruikt. Ter voorbereiding van die vormingen heeft de dienst eigen cases aangereikt, die ook gebruikt werden door UNIA. In de bibliotheek van eDiv zijn die niet opgenomen (te particulier of niet concreet genoeg uitgewerkt). De dienst bekijkt in 2017 welke cases uit de verzameling als goede praktijken kunnen gedistilleerd worden en maakt daar een permanent aandachtspunt van.
SD 3	OD 3.1	besteedt bijzondere aandacht aan indirecte discriminatie, bias en adverse impact. De dienst ontwikkelt hierrond goede checklists en vormingen/trainingen.
SD 5	OD 5.4	toetst de aanpak binnen de Vlaamse overheid aan de betere sectorale gedragscodes en optimaliseert waar mogelijk. De dienst overlegt hiervoor met het departement WSE en maakt gebruik van hun analyse van de laatste ronde sectorconvenants.
SD 3	OD 3.5	onderzoekt de voorwaarden en mogelijkheden om een meer structurele plaats in te ruimen voor (officiële) bemiddeling (mediation). De dienst stelt de vraag aan UNIA en aan het Instituut voor de Overheid. De dienst wordt nu al regelmatig met vragen om bemiddeling (binnen de Vlaamse overheid) geconfronteerd. In afwachting van een duurzame oplossing gaat de dienst, naar analogie met de procedure meldingen/klachten, een beknopte procedure bemiddeling opstellen samen met de Sociale Dienst (veel ervaring met bemiddelingsgesprekken).
SD 2	OD 2.2	zet de anti-discriminatie vormingen verder, met bijzondere aandacht voor vertrouwenspersonen, preventieadviseurs en leidinggevendenden.
SD 2	OD 2.4	organiseert op 21 maart een antidiscriminatie dag in Kazerne Dossin in samenwerking met de Integriteitscoördinator van de Vlaamse overheid, om het topkader te sensibiliseren rond de link tussen integriteit & diversiteit en het ondertekenen van het anti-discriminatie engagement.
SD 2	OD 2.2	werkt mee aan de 'NO HATE'-campagne van de Raad van Europa en minister Gatz en voorziet bijkomende vormingen voor communicatie-medewerkers en andere personeelsleden rond haat, discriminatie en haatspraak.
SD 3	OD 3.5	integreert in samenwerking met Audit Vlaanderen diversiteit en non-

		discriminatie in de Leidraad Organisatiebeheersing van Audit Vlaanderen.
--	--	--

## 6. Genderneutraliteit, transgenderbeleid, genderkloof, gendervertegenwoordiging

### Genderidentiteit, genderbeleid, transgenderbeleid

In 2016 heeft de dienst Diversiteitsbeleid uitgebreide inspanningen geleverd om in samenwerking met Transgender Infopunt een genderbeleidskader te ontwikkelen met nadruk op noodzakelijke maatregelen voor transgenders. Er werden een checklist en een overzicht van maatregelen ontwikkeld en specifieke verantwoordelijkheden zijn toegewezen. Het is wenselijk om in 2017 verdere stappen te zetten richting verspreiding en implementatie van die kennis in de entiteiten.

De dienst Diversiteitsbeleid:

SD 4	OD 4.2	ondersteunt entiteiten van de Vlaamse overheid in hun specifieke behoeftes in het kader van het thema transgenderpersonen, genderidentiteit en genderexpressie.
SD 4	OD 4.2	verzamelt goede voorbeelden van het transgenderbeleid van vergelijkbare organisaties en werkt de toolbox transgenderbeleid uit.
SD 4	OD 4.2	verspreidt een beleidskader met betrekking tot transgenders op de werkvloer en zorgt voor verdere implementatie en integratie van de acties in de dienstverlening van verschillende HR-actoren binnen en buiten AgO.
SD 4 SD 5	OD 4.2 OD 5.1	besteedt aandacht aan het thema seksuele geaardheid op de werkvloer en ondersteunt het regenboognetwerk Overuit.
SD 2	OD 2.4	hangt regenboogvlaggen aan alle overheidsgebouwen en kabinetten.
SD 2	OD 2.2	voorziet vormingen inzake gender, SOGIE (seksuele oriëntatie genderidentiteit en -expressie) en transgender beleid.
SD 2	OD 2.2	brengt uitwisseling tussen het thema genderidentiteit, transgenderbeleid, seksuele geaardheid en het thema migratie en de verschillende culturele opvattingen daaromtrent. De dienst organiseert daarover een studiedag of linkt een bijeenkomst van Mozaiko of de Dag van de Migrant aan dit thema.
SD 2	OD 2.2	organiseert een evenement rond transgenderbeleid voor personeelsleden van de Vlaamse overheid en andere overheden.

### Genderkloof en loopbaankloof

*Gelijk loon voor gelijk werk* vormt een fundamenteel basisprincipe in het Europese en in het Belgische rechtssysteem. In de realiteit is er nog steeds sprake van een loonkloof tussen vrouwen en mannen. Onderzoek toont aan dat er zowel in publieke als private sectoren loonverschillen zijn tussen mannen en vrouwen.

*Gelijk loon voor gelijk werk een fabel of realiteit?* De Vlaamse overheid berekent de lonen van haar werknemers op basis van vastgelegde salarisschalen. Het salaris wordt door verschillende elementen bepaald. Ten eerste is er het niveau van de functie, het bevat vier niveaus (A, B, C of D). Het niveau is gerelateerd aan het behaalde diploma. Daarnaast zijn de graad en de salarisschaal pertinente factoren bij de berekening van het loon. Tot slot vormt ook anciënniteit een factor, zowel geldelijke als schaalanciënniteit. De geldelijke anciënniteit is de opgebouwde anciënniteit tijdens de loopbaan, vorige werkervaring uit de publieke sector wordt steeds

opgenomen als ze functierelevant is. De beperking die momenteel hiervoor nog bestaat tot een maximum van 20 jaar wordt n.a.v. een wijziging van het VPS zeer binnenkort opgeheven. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen contractuele of statutaire ambtenaren. Schaalanciënniteit is specifiek voor statutaire ambtenaren. En toch zorgt dat systeem tot onze verbazing voor een genderloonkloof. In privé komt het voor dat vrouw en man in dezelfde functie andere (start)loon krijgen. Dit komt in de publieke sector zelden voor, maar genderkloof heeft veel meer parameters dan dezelfde loon voor dezelfde job (namelijk barema's), maar ook loopbaanverloop, groeikansen, machtsverhouding, duurtijd van een volledige loopbaan, overgekwalficeerd zijn voor de functie, impact van deeltijdswerken op loopbaan/loonmassa/pensioen. Impact van loopbaan op rechten en pensioen wordt veel te weinig onderzocht. Hoe zorgen wij ervoor dat vrouwen beseffen dat hun keuzes, hun loopbaan vaak tot een lager pensioen leiden? Hoe zorgen wij ervoor dat er een cultuurverandering komt in de werk-privé combinatie? Ook door te sensibiliseren en duidelijk te maken dat er een prijskaartje is aan een onvolledige loopbaan of opnemen van alle mogelijke verlofstelsels.

Hoe verklaart de Vlaamse overheid de loonkloof tussen mannelijke en vrouwelijke ambtenaren? De focus van de voorbije jaren was gericht op het verhogen van de vertegenwoordiging van vrouwen in midden- en topkader door het instellen van een streefcijfer. Daardoor vond er geen interne meting plaats van het verloningssysteem en werden er geen adequate instrumentaria ontwikkeld. Een nieuw meetinstrument moet focussen op dit probleem. Hierbij moet een coherente loonkloofindex passen binnen het gelijkkansenbeleid. De komende jaren staan de Vlaamse, de Belgische en de Europese overheden voor de grote uitdaging om de loonkloof tussen mannen en vrouwen te dichten. Een genderkloofindex is een eerste stap in het beleidsproces om het principe van "gelijk loon voor gelijk werk" te realiseren. Een jaarlijkse meting en rapportering zal een duidelijk beeld bieden van de loonkloof en genderkloof binnen de Vlaamse overheid.

De dienst Diversiteitsbeleid:

SD 4	OD 4.3	verzamelt verder data in verband met gender- en loonkloof.
SD 4	OD 4.3	rapporteert over de stand van zaken binnen de Vlaamse overheid inzake loon- en genderkloof.
SD 4	OD 4.3	stelt een genderindex voor de Vlaamse overheid op.
SD 4 SD 2	OD 4.3 OD 2.4	organiseert de Genderdag 2017 met als focus genderkloof en noodzakelijke maatregelen.

### **Genderbenadering in leidinggevende functies**

In 2015-2016 was er veel onduidelijkheid over de afbakening van opleidingstrajecten en netwerken tussen AgO en de dienst Diversiteitsbeleid. Als resultaat hiervan werden geen netwerk en opleidingssessie georganiseerd. De nadruk lag op de sensibiliseringscampagne "Topvrouwen voor topjobs" en maatregelen met betrekking tot rekrutering en selectie.

In 2017 is er wel opnieuw ruimte gemaakt voor netwerken en vormende initiatieven. Het netwerk Vlechtwerk+ en het opleidingstraject Vlechtwerk, maar ook Wo\_Mentoring worden in een nieuw kleedje gestoken en met elkaar verbonden. Alle initiatieven kaderen in een overkoepelend project HeforSheforUs, waarbij de principes van een netwerkorganisatie sterk naar voor geschoven worden.

De Vlaamse overheid wil in 2017 een voortrekkersrol opnemen in de strijd voor meer gendergelijkheid. Naar het voorbeeld van de HeforShe-campagne van de Verenigde Naties

lanceert de dienst Diversiteitsbeleid het HeforSheforUs-initiatief, waarbij zowel mannen als vrouwen betrokken worden in het strijden voor gendergelijkheid. De dienst Diversiteitsbeleid is ervan overtuigd dat acties pas succesvol zijn wanneer ze gedragen worden door iedereen en rekent daarom op draagvlak bij zowel vrouwelijke als mannelijke leidinggevendenden.

Aan het HeforSheforUs-initiatief worden verschillende initiatieven gelinkt en de start is de lancering van 'Boost'. Om een antwoord te kunnen bieden op het tekort van vrouwen in kaderfuncties, wil de Vlaamse overheid starten met een netwerk dat vrouwelijk talent zichtbaar maakt binnen de administratie. Voortbouwend op initiatieven uit het verleden (Vlechtwerk, Wo\_Mentoring, aanlooptraject middenkader en Vlechtwerk+), werkte de dienst Diversiteitsbeleid een exclusief aanbod op maat uit. Het traject kreeg de passende naam "Boost", aangezien de dienst het netwerk vrouwen de nodige boost willen geven om een voorbeeld te zijn voor zichzelf en anderen. De dienst Diversiteitsbeleid wil vrouwen enerzijds ondersteunen bij het uitoefenen van hun job en wil hen anderzijds stimuleren om zich kandidaat te stellen voor toekomstige functies. Daartoe creëerde hij Boost, een krachtig no-nonsense netwerk waarin vrouwen uit top- en middenkaderfuncties samenkomen om vrouwelijk leiderschap bespreekbaar te maken. Boost wil vrouwen de kans geven om een voorbeeldrol op te nemen, zodat ze als ambassadrices van de Vlaamse overheid zowel hun eigen talent als dat van anderen in de verf kunnen zetten.

Boost is noch een leertraject, noch een organisatie-verandertraject. Het is natuurlijk niet verboden om zaken op te pikken en daarmee aan de slag te gaan, maar de dienst Diversiteitsbeleid wil in eerste instantie meer verbinden dan opleiden. Tijdens het traject krijgen vrouwen de ruimte om elkaar beter te leren kennen, om successen en twijfels met elkaar te delen, kortom de kans om te beleven en te bezielen. Parallel aan Boost ontwikkelt de dienst Diversiteitsbeleid ook een opleiding executive management voor vrouwen, waarin managementvaardigheden belicht worden vanuit een vrouwelijk perspectief, en een reeks van inspiratiesessies (naar analogie met Straffe Madammen) voor een breder publiek. Door deze drie initiatieven hoopt de dienst Diversiteitsbeleid op een verhoogde instroom van de vrouwelijke kandidaten bij de selectieprocedure voor topfuncties.

De dienst Diversiteitsbeleid:

SD 2	OD 2.4	zet de campagne " <i>Topvrouwen voor topjobs</i> " verder via website, sociale media, interviews en filmpjes.
SD 1	OD 1.8	bevraagt alle entiteiten over het thema gender en genderevenwicht.
SD 1	OD 1.8	overlegt met de Genderkamer over genderevenwicht in managementfuncties binnen de Vlaamse overheid.
SD 3	OD 3.1	zorgt voor gerichte verspreiding van vacatures voor de werving van vrouwen in topfuncties.
SD 1	OD 1.8	ondersteunt entiteiten die genderonevenwicht willen aanpakken, zowel mannelijke als vrouwelijke ondervertegenwoordiging in de entiteit als in leidinggevende functies.
SD 4	OD 4.2	investeert in het verspreiden van inzichten rond intersectionaliteit en kruispuntdenken via vormingen en integreert deze benadering in de werking van de dienst.
SD 1 SD 3	OD 1.8 OD 3.4	organiseert sessies van Vlechtwerk 2017.
SD 1 SD 3	OD 1.8 OD 3.4	ondersteunt het digitaal netwerk op LinkedIn Vlechtwerk+.
SD 1 SD 2	OD 1.8 OD 2.4	organiseert acties naar aanleiding van de Internationale vrouwendag en Internationale mannendag.

SD 1 SD 3 SD 2	OD 1.8 OD 3.4 OD 2.2	organiseert het HeforSheforUs-initiatief. Hierbij wordt bewaakt hoe verschillenden initiatieven op elkaar afgestemd kunnen worden.
SD 1 SD 3 SD 2	OD 1.8 OD 3.4 OD 2.2	organiseert het netwerk en opleidingstraject Boost in 2017. Hierbij wordt bewaakt hoe verschillenden initiatieven op elkaar afgestemd kunnen worden.
SD 1 SD 3	OD 1.8 OD 3.3	organiseert rolmodellen sessies Straffe Madammen in de Vlaamse overheid. Hierbij wordt bewaakt hoe verschillende initiatieven op elkaar afgestemd kunnen worden.
SD 1 SD 3	OD 1.8 OD 3.3	organiseert interne mentoring trajecten voor vrouwen die een leidinggevende functie ambiëren.

## 7. Ondersteuning van correcte beeldvorming

Hoe kan een overheid een zo breed en zo divers mogelijke doelgroep bereiken met communicatie, rekening houdend met de 'superdiversiteit' binnen onze samenleving?

Naast de sensibiliserende activiteiten die jaarlijks traditiegetrouw aan bod komen, zoals Broodje divers (waarbij verschillende collega's uit de kansengroepen aan het woord komen), sensibiliseringscampagnes (Bonte Bende, Hokjes Denken, Topvrouwen voor topjobs, Er is plaats voor diversiteit bij Vlaamse overheid, etc.), interviews, artikels in 13, op de Koepel, etc., wil de dienst Diversiteitsbeleid in 2017 ook specifieke aandacht besteden aan de volgende drie doelstellingen:

- bewust maken van het belang van diversiteitscommunicatie;
- richtlijnen en aanbevelingen formuleren inzake diversiteit voor communicatiemedewerkers;
- inzicht geven in de belangrijkste valkuilen met betrekking tot diversiteitscommunicatie en hoe die vermeden kunnen worden.

Concreet willen we hulpmiddelen, handvatten ontwikkelen voor communicatiemedewerkers om in hun communicatiepraktijk meer rekening te houden met de huidige superdiverse samenleving.

Uit zowel adviezen van de dienst als uit verkennende gesprekken met experts komt er vaak de opmerking dat er wel degelijk goede intenties zijn, maar dat de aandacht voor diversiteit snel verslapt. Bovendien worden bij de meeste overheidsorganisaties communicatiemedewerkers niet of nauwelijks terechtgevoerd als de communicatie geen rekening houdt met etnisch-culturele diversiteit. Er lijkt dus onder andere een probleem van accountability te bestaan. Een aantal experts wezen ons op het feit dat hier een heel interessante en waardevolle link gelegd kan worden met de reeds bestaande diversiteitsscan, die momenteel niet focust op communicatie. Om dit project ingang te doen vinden en wetenschappelijk te onderbouwen werkt de dienst Diversiteitsbeleid samen met de Artevelde-hogeschool.

Verder zal het traject over niet-stereotype benadering van de kansengroepen in communicatie een vervolg kennen in de campagne Bonte Bende 2017, de Diversiteitsprijs en vormingen/trainingen van communicatiemedewerkers.

De dienst Diversiteitsbeleid:

SD 2	OD 2.4	brengt een digitale diversiteitskalender die de aandacht vestigt en sensibiliseert op de verschillende thema's van diversiteit, via muurkrant en koepel.
------	--------	--

SD 1 SD 2	OD 1.5 OD 2.4	voert in 2017 de sensibiliseringscampagne "Bonte Bende" met nadruk op diversiteit in de teams bij de Vlaamse overheid.
SD 1 SD 2	OD 1.5 OD 2.4	organiseert een interne sensibiliseringscampagne over de beeldvorming van de kansengroepen, organiseert de tentoonstelling Vamos Vacatures in de gebouwen van Vlaamse overheid.
SD 2	OD 2.4	organiseert de opstart van een vierjarige campagne (2016-2019) over personen met een handicap of chronische ziekte met als doel de instroom en het welbevinden van personen met een handicap of chronische ziekte te verhogen. Die campagne start met het voeren van de sensibiliseringscampagne "Hokjes denken" met de nadruk op een inclusieve benadering tot diversiteit en handicap.
SD 1 SD 2	OD 1.5 OD 2.4	onderhoudt en vult de diverse fotodatabank aan, promoot die als goede bron voor beeldmateriaal en stelt die ter beschikking van de communicatiemedewerkers van de entiteiten.
SD 2 SD 5	OD 2.4 OD 5.4	verspreidt informatie over activiteiten, tentoonstellingen, inleefdagen, mogelijkheden die de middenveldorganisaties aanbieden en die door entiteiten kunnen gebruikt worden.
SD 1 SD 2	OD 1.5 OD 2.4	organiseert verschillende sessies van Broodje Divers, een reeks sensibiliserende lunchgesprekken met verhalen van collega's uit de kansengroepen bij de Vlaamse overheid met de nadruk op onzichtbare handicap en personen van buitenlandse herkomst.
SD 2 SD 5	OD 2.4 OD 5.1	organiseert vanuit het netwerk Mozaiko en de Commissie Intergratiebeleid een evenement op de internationale dag van de migrant over het thema "Nederlands als verbindende taal".
SD 1 SD 2 SD 5	OD 1.5 OD 2.4 OD 5.4	informeert over de mogelijkheden om bij de organisatie van evenementen aandacht te besteden aan diversiteit; voert gerichte communicatie over activiteiten in het kader van gelijke kansen en diversiteit zodat de thema's blijvende aandacht krijgen.
SD 1 SD 2	OD 1.5 OD 2.4	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 werkt daarvoor samen met alle verschillende entiteiten die communicatie als opdracht hebben en vestigt de aandacht op beeldvorming in de Commissies Diversiteit Vlaamse overheid, Gelijke Kansen en Integratiebeleid.
SD 1 SD 2 SD 5	OD 1.5 OD 2.4 OD 5.4	organiseert opleidingen in interculturaliteit en interculturele communicatie op maat van de entiteiten.
SD 1	OD 1.5	voert een onderzoek naar beeldvorming over personen van buitenlandse herkomst binnen de Vlaamse overheid.
SD 1 SD 2 SD 5	OD 1.5 OD 2.4 OD 5.4	voert het project naar diversiteit in overheidscommunicatie uit en zorgt voor concrete instrumenten en handvatten voor de communicatiemedewerkers.

## 8. Taalbeleid, taalondersteuning en taaltesten

### Taalbeleid

In opdracht van Het Facilitair Bedrijf en de dienst Diversiteitsbeleid deed het Huis van het Nederlands Brussel in 2016 een grondige analyse van de taalsituatie binnen de schoonmaak- en cateringploegen van Het Facilitair Bedrijf. Er is een volledige screening van de taalsituatie

gebeurd en er werd een aanbeveling geformuleerd over concrete ondersteuning om de taalsituatie bij Het Facilitair Bedrijf te verbeteren. De dienst Diversiteitsbeleid zal in 2017 gelijkaardige trajecten opstarten met een paar andere entiteiten van de Vlaamse overheid.

### Taalondersteuning

De dienst Diversiteitsbeleid wil de structurele drempels voor instroom wegwerken. Eén van die drempels is de taaltoegankelijkheid van vacatureberichten. Een goede dienstverlening bieden aan mensen die de Nederlandse taal nog aan het leren zijn, is soms moeilijk. De anderstalige klanten kunnen moeite hebben met lange en complexe zinnen, met bepaalde uitdrukkingen, of ze vinden de juiste contactgegevens niet goed terug. De dienst Diversiteitsbeleid screent vacatureberichten samen met een taalmedewerker van het Huis van het Nederlands Brussel. Zo wil de dienst vacatures toegankelijker maken voor personen met een buitenlandse herkomst.

### Taaltesten

Het Selor-taalexamen blijft een structureel probleem veroorzaken voor de tewerkstelling van de personen van buitenlandse herkomst in de Vlaamse overheid. De struikelblokken zijn in kaart gebracht en worden in 2017 verder uitgewerkt in samenwerking met het Instituut voor Levende Talen (ILT) van de KU Leuven.

De dienst Diversiteitsbeleid heeft reeds enkele initiatieven ondernomen om de mogelijke drempels, die bestaan door de huidige wetgeving in verband met de kennis van het Nederlands voor Vlaamse ambtenaren, in kaart te brengen en weg te werken. Om niet enkel in te zetten op politieke en juridische acties, maar ook op competentieversterkende maatregelen in het kader van een inclusief HR-beleid, laat de dienst een voorbereidend onderzoek uitvoeren naar de ondersteuning die nodig is ten aanzien van de Vlaamse overheid als organisatie en haar personeelsleden, alsook een onderzoek dat de verhouding weergeeft van de huidige Selor-examens ten opzichte van bestaande opleidingen die gebruik maken van het gemeenschappelijk Europees referentiekader voor talen. Dit onderzoek zal in 2017 opgenomen worden door het ILT van de KU Leuven. De dienst verwacht als uitkomst van die opdracht:

- concrete initiatieven onderzoeken die een taalopleiding kunnen aanbieden aan personeelsleden als voorbereiding op de taalexamens van Selor;
- onderzoek doen naar de verhouding tussen de huidige taalexamens van Selor en het gemeenschappelijk Europees referentiekader voor talen;
- de huidige taalopleidingen in Vlaanderen in kaart brengen, situeren binnen het gemeenschappelijk Europees referentiekader voor talen en linken aan de huidige taalexamens van Selor;
- alternatieve voorstellen en aanbevelingen doen die de huidige drempels in verband met de taalvoorwaarden voor Vlaamse personeelsleden kunnen wegwerken.

Het eindproduct is een document met concrete acties en aanbevelingen die in 2018 kunnen uitgevoerd worden.

De dienst Diversiteitsbeleid:

SD 1 SD 3	OD 1.7 OD 1.6 OD 3.2	blijft teksten en vacatures screenen op taaltoegankelijkheid van de dienst Rekrutering en Selectie van AgO, maar ook van andere entiteiten op vraag.
SD 1 SD 2 SD 4	OD 1.7 OD 2.1 OD 4.1	voert proefprojecten "Taalbeleid" bij een paar entiteiten van de Vlaamse overheid naar analogie met het project van Het Facilitair Bedrijf.
		past de overheidsbrede visie op taal en taaltoegankelijkheid binnen de

		Vlaamse overheid als werkgever en dienstverlener toe.
SD 1 SD 3	OD 1.7 OD 1.6 OD 3.2	verzamelt casuïstiek inzake taaltesten.
SD 1 SD 3 SD 4	OD 1.7 OD 1.6 OD 3.2 OD 4.1	voert een project rond Selor-taaltesten uit in samenwerking met het ILT.
SD 1 SD 3	OD 1.7 OD 1.6 OD 3.2	voorziet opleidingen en voortrajecten voor personeelsleden die een Selor-taaltest wensen af te leggen.
SD 1 SD 3 SD 4	OD 1.7 OD 3.2 OD 4.5	voorziet een link tussen taalniveaus en functieclassificatieniveaus. Het is de ambitie om voor de functiefamilies en niveaus te kunnen bepalen welk niveau Nederlands nodig is om bepaalde functies te kunnen uitvoeren.
SD 3 SD 4	OD 3.2 OD 4.1	ondersteunt de entiteiten die het verbeteren van jobgerelateerde kennis van het Nederlands op de werkvloer overwegen.
SD 3 SD 4	OD 3.2 OD 4.1	ondersteunt entiteiten die met een concrete taalvraag van een personeelslid geconfronteerd worden.
SD 1 SD 2 SD 4	OD 1.7 OD 2.1 OD 4.1	verzamelt casussen van taalondersteuning op de werkvloer om die te ontsluiten en te delen met de HR-professionals en de diversiteitsambtenaren.
SD 4	OD 4.1	ondersteunt entiteiten met het ontwikkelen van concrete taalopleidingen en taalondersteuning op de werkvloer.
SD 5	OD 5.4	informeert de entiteiten over taalvoorwaarden en de Selor-taaltesten.

## 9. Toegankelijkheid

### Webtoegankelijkheid

De dienst Diversiteitsbeleid beoogt een verhoging van de expertise in de entiteiten. Hiervoor wordt er in 2017 een efficiënte samenwerking gecontinueerd met partners met expertise en zullen er net zoals in 2016 opleidingen op maat van verschillende profielen en sensibiliseringsinitiatieven plaatsvinden. In het voorjaar van 2017 wordt er een evenement georganiseerd rond webtoegankelijkheid, dat webredacteuren en webontwikkelaars wil bereiken, maar ook communicatieverantwoordelijken en leidend ambtenaren. De dienst Diversiteitsbeleid voorziet vanaf het nieuwe jaar ook een centrale helpdesk waar entiteiten terecht kunnen voor alle vragen gerelateerd aan webtoegankelijkheid. Dat zal zowel een eerste- als een tweedelijns inhoud, waarbij snelle en correcte dienstverlening voorop staat. Op de webpagina over digitale toegankelijkheid kan iedereen altijd up-to-date info vinden over de laatste ontwikkelingen. Op die pagina staat ook een model-toegankelijkheidsverklaring die individueel aangepast kan worden en geplakt op de eigen website.

De dienst Diversiteitsbeleid voorziet daarnaast een nieuwe, tijdelijke vorm van webtoegankelijkheidsscreening. Dat zal slechts een tijdelijke aanpak zijn, omdat er in 2018 door de Europese Commissie immers een monitoring- en rapporteringsmethodiek voorgeschreven zal worden aan de lidstaten. De markt wordt verwacht in tussentijd nog sterk uit te breiden. Ongeacht deze onzekerheid wil de dienst toch graag een screening voorzien, omdat dit naast monitoringredenen de webtoegankelijkheid ten goede komt. Niet enkel wordt webtoegankelijkheid in de kijker gezet, maar dankzij de handige methodiek van Siteimprove worden de webredacteuren en webmasters opgeleid en ondersteund, waardoor hun algemene kennis en expertise zal stijgen.



Een eerste screening zal gebeuren met behulp van een automatische screeningtool van Siteimprove. Deze tool moet webpagina's (inclusief pdf's) automatisch screenen op voorgeschreven toegankelijkheidscriteria en duidt idealiter per doelgroep (ontwikkelaar, webredacteur...) aan welke fouten er zijn en hoe deze gecorrigeerd kunnen worden. Hiernaast checkt die tool op spellingsfouten, gebroken links, worden prestaties van de pagina gemonitord, kan SEO (bereikbaarheid van pagina's via zoekmachines) beheerd worden en kan er een controle gedaan worden op de huisstijl.

Een tweede vorm van screening zal gebeuren via een manuele audit op een lijst van om en bij de twintig meest bezochte websites binnen de Vlaamse overheid. Die lijst werd al voorgelegd aan de entiteiten en aangepast op basis van opmerkingen rond eventuele structurele veranderingen aan de websites in de nabije toekomst.

De dienst Diversiteitsbeleid:

SD 1	OD 1.8	werkt samen met het Agentschap Informatie Vlaanderen en de communicatieverantwoordelijken van de entiteiten de toegankelijkheid van de publieke websites, de taaltoegankelijkheid en de toegankelijkheid van digitale informatie uit. De dienst Diversiteitsbeleid werkt mee aan Webuniversum.
SD 1	OD 1.8	werkt mee aan de implementatie van de EU-richtlijnen inzake web-toegankelijkheid.
SD 1 SD 5	OD 1.8 OD 5.1	beheert het Yammer-netwerk 'Gebruiksvriendelijke en toegankelijke websites' TOETS!
SD 1 SD 5	OD 1.8 OD 5.1	creëert het gebruikersplatform voor digitale toegankelijkheid in samenwerking met het middenveld.
SD 1	OD 1.8	coördineert het project 'Technische specificaties voor raamcontracten voor websitebouwers'.
SD 1	OD 1.8	implementeert de screening van 150 websites automatisch en 20 websites manueel gedurende 2017.
SD 5	OD 5.2 OD 5.3	blijft instaan voor de jaarlijkse monitoring van deze aspecten; ontwikkelt een nieuw monitoringsinstrument voor de Vlaamse overheid dat vanaf 31 december 2016 op jaarlijkse basis de situatie in kaart brengt.
SD 1	OD 1.8	organiseert een digitaal toegankelijkheidsevenement waarbij de meest toegankelijke websites als goede voorbeelden worden besproken.
SD 1 SD 5	OD 1.8 OD 5.4	zet de opleidingen en vormingen voort inzake digitale toegankelijkheid.
SD 1 SD 5	OD 1.8 OD 5.4	maakt de eigen website maximaal toegankelijk.
SD 1 SD 5	OD 1.8 OD 5.4	zorgt voor toegankelijkheid van intranet en andere digitale toepassingen (Facilipunt, Orafin, etc.).
SD 4	OD 4.1	organiseert vormingen, onder andere rond ICT, voor personen met een handicap.
SD 1 SD 5	OD 1.8 OD 5.4	voorziet een raamcontract voor de entiteiten die ondersteuning nodig hebben bij het verbeteren van de webtoegankelijkheid.

## Fysieke toegankelijkheid

Ook in 2017 werkt de dienst Diversiteitsbeleid aan fysieke toegankelijkheid en voorziet een reeks acties.

De dienst Diversiteitsbeleid:

SD 1 SD 5	OD 1.8 OD 5.4	organiseert vormingen voor de medewerkers van de Vlaamse overheid over fysieke toegankelijkheid en toegankelijkheid van de dienstverlening.
SD 1	OD 1.8	ondersteunt het Facilitair Bedrijf bij toegankelijkheidsacties voor het VAC Brussel.
SD 1 SD 5	OD 1.8 OD 5.1	creëert het gebruikersplatform voor fysieke toegankelijkheid in samenwerking met het middenveld.
SD 1 SD 5	OD 1.8 OD 5.1	werkt samen met het Facilitair Bedrijf aan het verbeteren van toegankelijkheid van andere gebouwen.

## 10. Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Om in de toekomst kwalitatieve medewerkers te vinden is het belangrijk dat de Vlaamse overheid zich op de kaart zet als aantrekkelijke werkgever ook inzake leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid vraagt een visie op instroom, retentie/doorstroom en eindloopbaan van medewerkers. De dienst Diversiteitsbeleid rapporteert jaarlijks over de stand van zaken, maar er is tot nu toe weinig bewustwording rond leeftijd-gerelateerde tendensen. Er moet meer aandacht komen voor de leeftijdspiramide in de entiteiten, leeftijdsgevoelige instroom en uitstroom. De overheid die een duurzaam personeelsbeleid wil voeren moet duurzame loopbaanperspectieven bieden aan de medewerkers. Dit vraagt inzichten in leeftijd, leeftijd-gerelateerde personeelsbewegingen en visie op het gewenste resultaat. In een overheid in volle besparing is er weinig instroom van jonge medewerkers en grote uitstroom van oudere medewerkers. De vervangingen worden vaak gerealiseerd door nieuwe mensen die al heel wat ervaring opgebouwd hebben elders, waardoor er een grote groep ontstaat van 35+, terwijl andere leeftijdsgroepen aan het krimpen zijn. Sommige entiteiten dreigen in een leeftijd-homogene situatie te komen. Langer werken vormt een uitdaging in een overheid die snel moderniseert en digitaliseert.

De dienst Diversiteitsbeleid wil in 2017 een visietekst met acties uitwerken die als basis kan dienen voor de entiteiten om hun leeftijdsbewust personeelsbeleid te bepalen. Het uitwerken en ondersteunen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid is een taak van meerdere afdelingen van AgO en niet enkel van de dienst Diversiteitsbeleid. Dit vraagt een gezamenlijk project en aanpak waarin de dienst een (beperkte) rol kan spelen. Daarnaast worden er vormingen en netwerkmomenten georganiseerd met thema's rond leeftijd en generatie als inhoudelijk vertrekpunt.

Om de instroom van kwalitatieve medewerkers te blijven garanderen moet er voor verschillende aspecten aandacht zijn. Hierbij denkt de dienst aan jongerenbeleid (beleid ten opzichte van stagiairs, jobstudenten en starters), selectieprocedures, doorstroommogelijkheden, werk-privé combinatie, verlofstelsels en onthaalbeleid. Om potentiële nieuwe jonge collega's aan te trekken vormt de ontwikkeling van een jongerenbeleid een belangrijke uitdaging (zie prioriteit 2).

Een open en transparante selectieprocedure voeren brengt duidelijkheid naar de medewerkers, maar geeft ook naar buiten een beeld van de organisatiecultuur en visie op leeftijd. Om op de krappe arbeidsmarkt potentiële kandidaten te vinden die voldoen aan de diplomavooraarden, aan de vaktechnische verwachtingen en die passen binnen de organisatiecultuur van de entiteiten moet er in de toekomst naast de klassieke kanalen ook creatief op zoek worden gegaan naar minder bekende kanalen, zoals sociale media (zie prioriteit 3).

Een evenwichtig leeftijdsbewust personeelsbeleid heeft aandacht voor de medewerkers van alle leeftijdsgroepen. Om een organisatie draaiende te houden, is het belangrijk om blijvend aandacht te hebben voor het aanwezige personeel. Hierbij denkt de dienst Diversiteitsbeleid aan de klassieke HR-processen, zowel aan de mogelijkheden van verticale of horizontale doorstroom van functies als de constante uitdaging om werknemers mee te ondersteunen in het zoeken naar een evenwicht tussen de eigen thuissituatie en het werk. Mogelijke instrumenten zijn coaching, mentorship, evaluatie- en functioneringsgesprekken, etc.

De rol van de dienst Diversiteitsbeleid is hierbij beperkt tot:

- het zichtbaar maken van de tendensen en een stand van zaken in de Vlaamse overheid en in de entiteiten via onderzoeken en rapporten;
- houvast aanbieden aan de entiteiten via een voorbeeld actieplan leeftijdsbewust personeelsbeleid;
- sensibiliseren van HRBP's, leidinggevend en diversiteitsambtenaren om het thema niet uit het oog te verliezen;
- organiseren van vormingen en netwerken.

De dienst Diversiteitsbeleid:

SD 2 SD 4 SD 5	OD 2.2 OD 4.1 OD 5.1	ondersteunt het <i>Zin?Ja!</i> -netwerk dat gericht is op 55+ en brengt het belang van langer, gezond en duurzaam werken ter bespreking.
SD 2 SD 4 SD 5	OD 2.2 OD 4.1 OD 5.1	richt een online of persoonlijk platform waar ervaren werknemers elkaar kunnen vinden dat hun samenkomst zich niet enkel beperkt tot het <i>Zin?Ja!</i> -netwerk.
SD 2	OD 2.1 OD 2.2	organiseert een bevraging van ervaren werknemers om initiatieven, verwachtingen op korte en lange termijn zichtbaar te maken, naar analogie met de bevraging van 5 jaar geleden.
SD 3 SD 4	OD 3.3 OD 4.4	organiseert mentoring-trajecten voor ervaren werknemers waarbij zij zowel de rol van mentor (kennis/ervaring overdragen) als mentee (gecoacht worden op bijvoorbeeld hun digitale vaardigheden) kunnen opnemen.
SD 3 SD 4	OD 3.3 OD 4.4	organiseert mentoring-trajecten waarbij de jongeren de rol van mentor opnemen voor de oudere en zelf mentee zijn in hun eerste contacten met de overheid.
SD 2 SD 4	OD 2.1 OD 4.1	organiseert vormingen over leeftijdsdiversiteit in team.
SD 2 SD 4	OD 2.1 OD 4.1	zet de vormingen rond de Generatiebril die gestart zijn in 2016 voort.
SD 5	OD 5.2 OD 5.3	voert onderzoek uit naar de volledige leeftijdspiramide binnen de Vlaamse overheid aan de hand van beschikbare cijfers van de voorbije jaren en het leeftijdsbeleid binnen de entiteiten.
SD 5	OD 5.2 OD 5.3	onderzoekt de invloed van de recente hervorming van verlofstelsels en de verhoging van de pensioenleeftijd op de personeelsleden in

		verschillende levensfasen.
SD 4	OD 4.1 OD 4.4	maakt een beleidskader voor leeftijdsbewust personeelsbeleid, dat kan gebruikt worden door de entiteiten en zorgt hierbij voor een koppeling tussen werkbaar werk, levensfasen en welzijn.
SD 2 SD 4	OD 2.4 OD 4.1 OD 4.4	ontwikkelt een sensibiliseringscampagne voor leeftijdsbewust personeelsbeleid, dat kan gebruikt worden door de entiteiten. Hij zorgt hierbij voor een koppeling tussen werkbaar werk, levensfasen en welzijn.