



# STRATEGISCH PLAN DIVERSITEIT 2015-2018

## HET FEDERALE DIVERSITEITSLANDSCHAP

De voorbije jaren zette de federale overheid al sterk in op diversiteit. Deze inspanning wordt de komende jaren verder gezet. In het huidige regeerakkoord werd het diversiteitsaspect expliciet opgenomen. Een belangrijke focus voor de komende jaren ligt op de volgende drie doelgroepen: personen met een handicap, personen met een migratieachtergrond en gender.

### 1. PERSONEN MET EEN HANDICAP

Uit de cijfers blijkt dat het aandeel “**personen met een handicap**” in 2014 steeg naar 1,54 % (tegenover 0,9 % in 2009). Een kleine stijging, ondanks de vele initiatieven. De nieuwe regering zou het aandeel personen met een handicap graag verder zien stijgen, streefdoel blijft het quotum van 3 %.

### 2. PERSONEN MET EEN MIGRATIEACHTERGROND

Wat betreft de doelgroep “**personen met een migratieachtergrond**” zijn er momenteel geen concrete cijfers beschikbaar door het ontbreken van een degelijk monitoringssysteem. Een grondige analyse van de situatie en het opmaken van een concreet actieplan is tot op vandaag niet mogelijk. Het uitbouwen van een monitoringssysteem wordt dan ook een belangrijke prioriteit.

### 3. GENDERGELIJKWAARDIGHEID

Op gebied van “**gender**” zien we voornamelijk een ongelijkheid tussen mannen en vrouwen in de hogere functies. Dit verschil begint zichtbaar te worden vanaf het niveau A3. In de hogere topfuncties (twee hoogste hiërarchische trappen, d.i. N en N-1 functies) is slechts 1 op 5 topambtenaren (23,71 % in juni 2014) een vrouw. Er zijn blijvende inspanningen nodig om vrouwelijke ambtenaren te stimuleren in hun loopbaancarrière. Maar ook om een mentaliteitswijziging bij het management teweeg te brengen.



## NAAR EEN NIEUWE KIJK OP DIVERSITEITSMANAGEMENT

### STUURGROEP DIVERSITEITSMANAGEMENT 2.0.

De federale overheid werkt al vele jaren aan een diverse overheid. De voorbije jaren werden specifieke en algemene beleidsplannen opgesteld, doelgroepen en quota bepaald, wetgeving opgemaakt, .... Toch blijkt uit een analyse dat er anno 2015 nog steeds enkele obstakels aanwezig zijn. Zo blijven de doelgroepen ondervetegenwoordigd, is de centrale aansturing te beperkt en zijn er te weinig ondersteuningsmaatregelen. Ook aan draagvlak kan er nog gewonnen worden. Een nieuwe, frisse kijk is dan ook aangewezen om het federale diversiteitsmanagement te re-dynamiseren.

Om dit proces in goede banen te leiden, wordt een **stuurgroep diversiteitsmanagement 2.0.** opgericht. Deze stuurgroep is een orgaan dat alle losse elementen en initiatieven bundelt en er centrale sturing, opvolging en coördinatie aan geeft. De stuurgroep is samengesteld uit zowel interne als externe experts, en heeft volgende doelstellingen:

1. Ontwikkelen van een visie op het federaal diversiteitsmanagement
2. Coördineren van het programmaplan: bepalen prioriteiten in de projecten, beheren en opvolgen van de projecten
3. Beheren, toewijzen en sturen van centrale budgetten
4. Adviseren en rapporteren aan het beleid

### DUIDELIJKE AMBITIES!

- **Strategische visie en verankering**

De stuurgroep streeft naar een structurele betrokkenheid en een mandaat van de verschillende overheidsdiensten om gezamenlijk te werken aan een overkoepelend, geïntegreerd en gedeeld diversiteitsbeleid.

- **Politiek en structureel draagvlak uitbouwen, met oog voor het budgettaire en wetgevende luik**

Om te kunnen komen tot de implementatie van een geïntegreerd en centraal ingebed diversiteitsbeleid, is er nood aan een breed draagvlak bij zowel het beleid als bij de verschillende overheidsdiensten. Enkele beleidsmatige beslissingen zijn, net als het vrijwaren van centrale budgettaire middelen, van cruciaal belang.



- **Integratie van diversiteit in bredere HR-processen**

Het diversiteitsbeleid moet zich kunnen vertalen in een geïntegreerde aanpak waarbij alle verschillende facetten een rol spelen, bv. interne en externe communicatie, rekrutering en selectie, loopbaanmanagement, enz.

- **Transversale projectwerking initiëren**

Om het draagvlak binnen de organisatie te verhogen en te komen tot een diversiteitsbeleid dat gestoeld is op co-beheer en co-creatie, is het belangrijk om enkele transversale projecten te bepalen en uit te werken. Input vanuit de verschillende netwerken (bottom-up informatie) is hierbij cruciaal. Naast transversale diversiteitsprojecten moet er ook ruimte blijven voor organisatie-specifieke projecten. De realiteit van iedere organisatie is immers anders, elke organisatie moet de vrijheid behouden om te kunnen inspelen op specifieke behoeftes en noden.

## STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN 2015-2018

### **SD 1: BREED DRAAGVLAK VOOR DIVERSITEITSBELEID INITIËREN EN UITBOUWEN**

Werken aan diversiteit is de verantwoordelijkheid van iedere ambtenaar. Het vraagt om een inspanning van iedereen: van het beleid, van het gehele management maar ook van de werkvloer. Het is dan ook cruciaal een draagvlak voor diversiteit te creëren waarbij er enkel wordt gekeken naar talenten van werknemers, met ruimte voor verschillen. Vanuit de stuurgroep willen we inzetten op de responsabilisering (opnemen van verantwoordelijkheid, zowel individueel als op groepsniveau) en het sensibiliseren van iedere ambtenaar.

#### **Acties:**

#### **Actie 1: Responsabilisering en sensibiliseren van iedere ambtenaar**

De mentaliteit en een organisatiecultuur wijzigen is een werk van lange adem waarvoor herhalende sensibiliserings- en communicatie acties nodig zijn. Deze acties kunnen voortvloeien uit verschillende initiatieven:

#### **Organisatie-breed:**

- Via het **beleid** dat het diversiteitsbeleid ondersteunt (cf. indicatoren in bestuursovereenkomsten en integratie van diversiteit in HR-beleid)
- Via het **netwerk diversiteit**, en via initiatieven van het netwerk.



- Via **algemene en specifieke initiatieven** die als doel hebben een cultuurverandering te initiëren, bv. filmpjes, getuigenissen, personeelsnetwerken, ...

### Organisatie-specifiek:

- Via de **diversiteitsverantwoordelijke van de organisatie**. Elke diversiteitsverantwoordelijke heeft als taak diversiteit binnen de organisatie mee op de agenda te plaatsen, en zijn of haar collega's te overtuigen van de meerwaarde van diversiteit.

### Actie 2: Het management (lager, middle en topmanagement) sensibiliseren

De federale overheid heeft nood aan enkele **kernspelers** die zichtbaarheid kunnen geven aan diversiteit en fora kunnen creëren. De stuurgroep gaat dan ook op zoek naar enkele leidinggevend (via de bestaande netwerken, persoonlijke ontmoetingen, enz.) die expliciet het diversiteitsmanagement 2.0. willen ondersteunen en positief onder de aandacht willen brengen. Bijvoorbeeld door persoonlijke getuigenissen, concrete realisaties, ... In het buitenland worden deze kernpersonen wel eens 'champions of change' genoemd. Deze ambassadeurrollen zal de stuurgroep combineren met andere sensibilisatie-initiatieven. Op deze manier hoopt ze andere leidinggevend te overtuigen van de meerwaarde van diversiteitsmanagement.

### Actie 3: Samenwerken met de minister van ambtenarenzaken en de staatsecretaris voor gelijke kansen

Het optimaliseren van het diversiteitsbeleid kan enkele beleidsmatige beslissingen vragen. Het **input geven en rapporteren aan het beleid** vormt dan ook een belangrijke taak van de stuurgroep.

### Actie 4: Ondersteuning bieden aan overheidsdiensten

De stuurgroep wil de reeds bestaande diversiteitsinstrumenten in de kijker plaatsen. Daarnaast wil de stuurgroep ook inzetten op het **uitwerken van concrete instrumenten** die beantwoorden aan de behoeften en de vragen van de overheidsdiensten, zowel organisatie-breed als organisatie-specifiek. De betrokkenheid van het management is hierbij essentieel. Zo kan er bv. na een inventarisatie van de behoeften en noden een poll georganiseerd worden bij het management zodat ze inspraak hebben in de bepaling van de prioriteiten.

Bijkomend wil de stuurgroep ook inzetten op het **ondersteunen en coachen van overheidsdiensten** met specifieke vragen, situaties, ...

Via het netwerk federale diversiteit wil de stuurgroep **fora** creëren waarbij plaats is voor het delen van informatie, het uitwisselen van goede praktijken, intervisie, ...



## **SD 2: DIVERSITEITSBELEID - ALS ONDERDEEL VAN EEN BREED EN INCLUSIEF HR-BELEID - KRACHT BIJZETTEN**

Een diversiteitsbeleid zou **integraal deel** moeten uitmaken van elk kwalitatief HR-beleid. Om het diversiteitsaspect in het bredere HR-beleid te integreren, is er nood aan:

- Het vrijwaren van middelen en personen om dit proces te begeleiden
- Een analyse van de bestaande wetgeving, en op basis daarvan het formuleren van beleidsvoorstellen om het wettelijk kader te optimaliseren

### **Acties:**

#### **Actie 1: Opnemen van transversale indicatoren in de bestuursovereenkomsten**

De stuurgroep zal enkele **transversale indicatoren** formuleren die geïntegreerd zullen worden in de bestuursovereenkomsten van de overheidsdiensten. Op deze manier maakt diversiteit integraal deel uit van de werking (middelen en personen) en kunnen organisaties hierop geëvalueerd worden.

#### **Actie 2: Ondersteunen van de federale diversiteitsverantwoordelijken in hun mandaat**

De **federale diversiteitsverantwoordelijken** fungeren als contactpersoon voor de eigen organisatie. Ze zijn het intern aanspreekpunt. Ze streven naar een **integratie van het diversiteitsbeleid** in de bredere HR-processen en werken hiervoor samen met **cruciale partners in de organisatie**. De stuurgroep zal de federale diversiteitsverantwoordelijken ondersteunen in dit takenpakket.

#### **Actie 3: De monitoring voor doelgroepen optimaliseren**

De stuurgroep zal **onderzoek verrichten naar de meest optimale registratiemethode** voor de verschillende doelgroepen, zodat de overheidsdiensten een duidelijk en objectief beeld krijgen op de reële vertegenwoordiging van de doelgroepen, zowel organisatie-breed als organisatie-specifiek. Waar nodig zal de stuurgroep beleids- en wetvoorstellen formuleren aan de bevoegde kabinetten.

#### **Actie 4: Het aspect diversiteit integreren in het brede HR-beleid (loopbaan, doorstroom, uitstroom, ...)**

De stuurgroep wil het diversiteitsaspect integreren in het loopbaanbeleid van de federale overheid. Meer concreet wil ze actie ondernemen om ambtenaren hun **loopbaancarrière maximaal te laten uitbouwen**. Mogelijke acties hiervoor zijn: Top Skills, development centers voor personen met een handicap, voorzien van arbeidspostaanpassingen, opleidingen, enz. Daarnaast tracht de stuurgroep het diversiteitsbeleid – en denken ook structureel te verankeren in het HR-denken van de federale overheid.



### **SD 3: DOELGROEPGERICHTE ACTIES VOEREN**

Naast algemene sensibilisatie-acties zal de stuurgroep ook werk maken van **specifieke acties per doelgroep**. De klemtoon ligt hierbij op de doelgroepen **gender, personen met een handicap en personen met een migratie-achtergrond** (cf. regeerakkoord). Momenteel is er nog steeds een grote ondervertegenwoordiging van de doelgroepen in het personeelsbestand van de federale overheid. Daarom opteert de stuurgroep in eerste instantie voor een doelgroepenbeleid, maar met een inclusieve insteek. De specifieke acties per doelgroep worden steeds zo opgevat dat ze ten goede kunnen komen aan iedere ambtenaar. Bij het uitvoeren van deze acties is het eveneens van belang om niet enkel aandacht te besteden aan de rol en het engagement van het topmanagement, maar ook het middle en lager management (teamverantwoordelijken, ...) zijn cruciale sleutelactoren in het welslagen van deze acties.

#### **Acties:**

#### **Actie 1: Gendergelijkwaardigheid**

De stuurgroep zal initiatieven nemen om het **genderevenwicht** bij managementfuncties (zowel middle als topmanagement) te herstellen. Er is enerzijds nood aan een **cultuurverandering** en een 'change of mind'. Anderzijds moet er ook geïnvesteerd worden in het **ondersteunen, sensibiliseren en motiveren** van vrouwen met ambitie.

**Focus:** cultuurverandering, empowerment, doorstroom

#### **Actie 2: Personen met een handicap**

Ondanks alle inspanningen van de voorbije jaren zijn er nog steeds **te weinig werknemers met een handicap** actief binnen de federale overheid. De te lage instroom is hierbij een belangrijk gegeven. De stuurgroep zal dan ook blijvend actie ondernemen om de **instroom van sollicitanten** met een handicap te bevorderen. Maar de focus zal niet enkel op de instroom liggen, ook op doorstroom en re-integratie van werknemers van werknemers die een handicap verwerven tijdens hun loopbaan.

Ook zal de stuurgroep onderzoek verrichten naar het **optimaliseren van de registratiemethode** voor personen met een handicap waarbij er wordt gestreefd naar zo veel mogelijk automatisering van rechten. Waar nodig zal de stuurgroep **beleidsvoorstellen** formuleren voor het wettelijk kader.

Maar daarnaast zijn ook enkele **structurele maatregelen** nodig. Daarom zal de stuurgroep onder andere werk maken van centrale ondersteuning op het gebied van arbeidspostaanpassingen.

Tot slot is ook een **open houding** van collega's en leidinggevenden van belang. Sensibilisatie en het werken aan een open cultuur binnen de federale overheid blijven dan ook belangrijke aandachtspunten.

**Focus:** instroom, doorstroom, re-integratie, monitoring, ondersteuning, sensibilisatie



### Actie 3: Personen met een migratie-achtergrond

Voor personen met een migratie-achtergrond zal de hoofdfocus liggen op **het uitwerken van een registratiemethode en het wettelijk kader** hiervoor, het bepalen van een definitie en enkele eerste stappen om de instroom van personen met een migratie-achtergrond te verhogen. Bij het uitwerken van de registratie-methode zal de stuurgroep zich baseren op enkele **goede praktijken** van andere overheden, en samenwerken met alle **belangrijke actoren op het terrein**.

**Focus:** monitoring, wettelijk kader, instroom, interfederale samenwerking

## EERSTE PRIORITEITEN 2015

### **PRIORITEIT 1: UITBOUWEN BREED DRAAGVLAK**

De stuurgroep wil inzetten op het uitbouwen van een breed draagvlak voor het diversiteitsbeleid. Interne en externe communicatie vormt hierbij een belangrijk onderdeel.

#### Intern

Leidinggevenden (middle en top management):

- via ambassadeurs en kernpersonen
- via de diverse overlegorganen en netwerken
- via specifieke tools bv. e-div of een diversiteitsscan
- via eventuele regelgeving

Andere ambtenaren:

- via transversale projecten
- via organisatie-specifieke projecten
- via netwerk Federale Diversiteit
- via centrale ondersteuning
- via specifieke tools bv. e-div

Beleid:

- via ambassadeurs en kernpersonen
- via de diverse overlegorganen

#### Extern

- via specifieke projecten
- via communicatie- en sensibilisatie acties



## **PRIORITEIT 2: INTEGRATIE DIVERSITEITSASPECT IN BREED HR-BELEID**

De stuurgroep zal transversale projecten opstarten die een integratie van het diversiteitsaspect in het brede HR-beleid van de federale overheid mogelijk maken en die specifiek inzetten op o.a. loopbaan, sensibilisatie, empowerment en doorstroom. Enkele voorbeelden:

- Project stages voor personen met een handicap
- Centrale ondersteuning op gebied van arbeidspostaanpassingen
- Development centers, Top Skills voor vrouwen met ambitie
- ...

## **PRIORITEIT 3: NULMETING**

Om een goed zicht te krijgen op de huidige situatie, is een nulmeting essentieel. Deze nulmeting kan later worden gebruikt om de effectiviteit van de genomen acties af te toetsen.

- Kwantitatief: verzamelen van cijfergegevens
- Kwalitatief: verzamelen van bottom-up en top-down informatie

## **PRIORITEIT 4: OPSTART UITBOUW CENTRALE ONDERSTEUNING DIVERSITEITSVERANTWOORDELIJEN**

Om te komen tot een maximale integratie en implementatie van het diversiteitsbeleid moeten de diversiteitsverantwoordelijken zowel organisatie-breed als organisatie-specifiek ondersteund worden in hun takenpakket. Voorbeelden van acties:

### **Organisatie-breed**

- onderschrijven van duidelijk mandaat netwerk Federale Diversiteit
- dynamiseren netwerk Federale Diversiteit, implementatie digitaal communicatieplatform
- transversale projectwerking initiëren
- ...

### **Organisatie-specifiek**

- ondersteuning bij het in kaart brengen huidige situatie in eigen organisatie (diversiteitsscan) en uitwerking diversiteitsplan





## **PRIORITEIT 5 : UITWERKING MONITORING PERSONEN MET EEN MIGRATIE-ACHTERGROND**

De stuurgroep wil werk maken van een monitoring voor personen met een migratie-achtergrond. De nodige stappen zullen hiervoor ondernomen worden:

- Bepalen definitie
- Onderzoeken piste kruispuntbank
  - Overleg Vlaamse overheid, best practice
  - In samenwerking met Interfederaal gelijkekansencentrum en andere belangrijke actoren
- Formuleren van beleidsvoorstellen m.b.t. het wettelijk kader

## **PRIORITEIT 6: OPTIMALISEREN VAN INSTROOM EN MONITORING PERSONEN MET EEN HANDICAP**

De stuurgroep wil de instroom van personen met een handicap bevorderen, en ook werk maken van een optimale monitoringmethode. Acties die hiervoor ondernomen zullen worden:

- Onderzoeken piste monitoring via kruispuntbank
  - In samenwerking met FOD Sociale Zekerheid en andere belangrijke actoren
  - Overleg BCAPH (Begeleidingscommissie voor de aanwerving van personen met een handicap in het federale openbare ambt)
  - Overleg met het Coördinatiemechanisme voor het UNCRPD (United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities)
- Formuleren van beleidsvoorstellen aan het kabinet m.b.t. het wettelijk kader
- Blijvend investeren in acties ter bevordering van de instroom van personen met een handicap.