

Stadsgenoten

De extra mijl



Foto: Ellen Van Bodegom

Lotte De Bruyne
Kenniscentrum Vlaamse Steden
Maart 2021

‘Stadsgenoten’ verwijst naar het meerjarig traject van het Kenniscentrum Vlaamse Steden dat focust op het stedelijk samenleven in diversiteit. Diversiteit is geen visie, geen mening of strekking. Het is niet iets waar je voor of tegen bent. In de steden is het simpelweg realiteit.

Diversiteit is een levend thema en gegeven waarover zowel in België als in Europa en de rest van de wereld, heel wat te sprokkelen valt. Aan interessante materialen, vormingen, inspirerende praktijken en onderzoeken geen gebrek. Over hoe die diversiteit zich concreet manifesteert in onze stadsorganisaties is er heel wat minder te vinden.

Daarom dus, Stadsgenoten.

Een kort overzicht van Stadsgenoten traject, onderzoek en rapportage doorheen de jaren:

2017 – 2018

Na een literatuurstudie in 2017, werd die in 2018 vertaald in 9 thematische fiches die elk zeer kort relevante inzichten en dilemma’s binnen een bepaald thema aanraken. Iedere fiche sluit af met een reeks vragen die de link leggen met de stad en het stedelijk beleid. Om het geheel aan te vullen, te verscherpen en te verdiepen werden 12 semi- gestructureerde diepte-interviews gedaan met bevoorrechte getuigen uit de centrumsteden. Het gaat om verhalen van stadsbewoners/ werkers die vanuit hun werk en engagement op de eerste rij zitten wat betreft samenleven in diversiteit.

De startnota vind je [hier](#).

2019-2020

Na de opmaak van een startnota in 2018, stelden we in 2019 onze lens af op de stadsorganisaties zelf. In deze fase wilden we te weten te komen met welke kwesties de steden het meest worstelen: waar is er nood aan, waarop blijft het haken, wat wringt, ...

Anderzijds wensten we hedendaagse praktijken en tools die goed lijken te werken en beloftevol zijn, te exploreren. In de tweede helft van 2019 trok het Kenniscentrum naar alle centrumsteden en de VGC, we voerden 42 gesprekken - waarvan 28 thematische groepsgesprekken - met zowel frontlijnwerkers als algemeen directeurs en leden van het managementteam. Je vindt [hier](#) het eindrapport.

2020-2021

De extra mijl: een traject met focus op de diversiteit in de personeelssamenstelling van de stadsorganisaties. Dit rapport!

1. De extra mijl

Situering

Binnen dit traject ‘de extra mijl’, focussen we op **diversiteit in de personeelssamenstelling** van de steden. We laten ook even de brede invulling van diversiteit los en concentreren we ons specifiek op **personen van buitenlandse herkomst** en hun aanwezigheid in de stadsorganisaties. We nemen deze focus niet omdat we niet geloven in een brede invulling van diversiteit of ineens besloten om louter in doelgroepen te denken maar wel omdat we vaststellen dat er een kloof bestaat tussen deze groep en de arbeidsmarkt.

Verschillende onderzoeken en rapporten tonen een onevenredige arbeidsdeelname van mensen van buitenlandse herkomst aan. Zo was er in de herfst van 2020 bijvoorbeeld de studie van de Nationale Bank waarin België naar voor kwam als een van de slechtste leerlingen van de Europese klas wat betreft integratie van migranten op de arbeidsmarkt. In de stadsorganisaties is dat niet anders. Ook daar zien we een ondervertegenwoordiging van mensen van buitenlandse herkomst, en dat vooral in het hoger kader.

Voor een goed begrip gebruiken we in dit rapport en in deze denkoefening de term ‘personen met buitenlandse herkomst’ en hanteren we daarvoor dezelfde definitie als de steden en de Vlaamse overheid.

De groep personen van buitenlandse herkomst omvat:

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

Hoewel de arbeidsmarktpositie van mensen met een buitenlandse herkomst in het algemeen precair is en dit ook een bezorgdheid is van de steden, was het voor ons snel duidelijk dat inzoomen op de interne diversiteit van de stadsorganisaties, de meest juiste weg was om het belangrijke kruispunt diversiteit/ werk te benaderen. Niet alleen kan diversiteit verrijkend zijn voor een stadsorganisatie en is het belangrijk dat diverse burgers gerepresenteerd worden in die stadsorganisatie, ook hebben steden een voorbeeldrol te vervullen. Naar burgers toe maar ook naar bedrijven.

Heel wat steden hebben reeds vele jaren de wens om tot een meer divers personeelsbestand te komen en een afspiegeling van de bevolking te zijn. Dit blijkt een harde noot om te kraken. Dat het met de diversiteit van het personeel van de stadsorganisaties niet zo goed gesteld is, is ook de Commissie Diversiteit (SERV) niet ontgaan. De Commissie Diversiteit bracht op 6 juni 2017 een [advies](#) op eigen initiatief uit aan de Vlaamse minister van Binnenlands Bestuur over de tewerkstelling van ondervertegenwoordigde groepen bij lokale besturen. De nieuwe cijfers uit de stads- en gemeentemonitor 2018 vormden de aanleiding voor een [addendum](#) bij dat advies.

In de adviezen werden een aantal aanbevelingen geformuleerd voor de tewerkstelling van personen met een buitenlandse herkomst.

De lange en moeilijke geschiedenis van dit vraagstuk is opvallend. Opvallend is ook de veelheid aan algemene informatie, onderzoek, woordenschat, voornemens, leidraden, barometers, rapporten en Webinars. Diversiteit lijkt wel overal. Maar tegelijkertijd helemaal niet.

We hebben vele van deze materialen bekeken en gescreend maar niet allemaal gelezen. Niet alleen omdat we daar de tijd niet voor hadden, ook omdat we, mede op basis van het eerste traject Stadsgenoten, het aanvoelen hadden dat we elders moesten zoeken.

Na een kort vooronderzoek en dialoog besloten we te gaan kijken naar enkele plaatsen en praktijken met enige ervaring met dit vraagstuk. Naar stadsorganisaties waar diversiteit en bijhorend beleid al enige ingang vond en waar er bewust en actief ingezet wordt op het diversifiëren van het personeelsbestand. Daar waar er reeds enkele jaren cijfermateriaal is en gemonitord wordt. Daar waar er veel diversiteit is onder de bevolking en dit reeds generaties lang. Daar waar al geëxperimenteerd en geleerd werd en op sommige terreinen ook vooruitgang geboekt. Daar waar ondanks het feit dat er al heel wat gerealiseerd werd, het toch blijft stropen wanneer het over het eigen personeel gaat.

Als we nu eens enkele van die plekken en praktijken onder de loep nemen en kijken waar zij, heel concreet, op stoten?

- Wat krijgen we dan te zien?
- Wat zit er dan waar in de weg?
Wat is nodig?
- Waar schuilt belofte?
- Wat zijn goede richtingen?
- Wat ervaren mensen werkzaam in en/of verantwoordelijk voor interne diversiteit?
- Waar situeren zich volgens de deskundigen in die steden de extra inspanningen die noodzakelijk zijn om beweging te krijgen in dit gebeuren?

Door hier meer zicht op te krijgen wensen we reliëf, scherpte en realiteit toe te voegen aan zowel het vraagstuk als bestaande materialen.

Heel concreet voor dit traject betekent dit dat naast een focus op mensen van buitenlandse herkomst, we ook een focus installeren op een beperkt aantal steden: Gent, Genk, Mechelen en Antwerpen. De andere steden nemen we weliswaar ook mee in het verhaal en dit via een net iets andere bevraging vanuit een ander perspectief. Die informatie en materialen voegen we pas later in deze denkoefening en dit document toe. Meer over de manier van werken duiden we in het volgende luik: werkwijze.

Werkwijze

Vertrekkende vanuit het specifieke vraagstuk en het onderwerp kozen we voor een aanpak die:

- diepgang mogelijk maakt en ons toestaat voorbij het algemene, het gekende en het beschouwende te gaan.
- flexibel is en wanneer interessant en noodzakelijk toelaat om in te zoomen op specifieke vraagstukken, praktijken, obstakels, situaties en noden.
- gericht is naar oplossingen en toekomst en dus extra aandacht kan geven aan ervaring, experiment en deskundigheid omtrent dit thema
- gestructureerd is maar ook open en veilig genoeg om vragen, aarzelingen en kritische reflecties toe te laten
- verhalen, problemen, succesfactoren en valkuilen achter praktijken en beleid kan weergeven
- maatwerk toe staat en het ook mogelijk maakt eerdere inzichten en materialen mee te nemen.

Uiteindelijk stippelden we een aanpak bestaande uit twee luiken uit:

Luik A: Antwerpen, Genk, Gent en Mechelen

Binnen dit luik zetten we onze lens scherp op vier specifieke steden. Deze steden hebben als gemene deler dat ze reeds een bepaalde weg aflegden omtrent dit thema.

- **Diepte interviews** met personen in een coördinerende functie.
Profielen: algemeen directeur, HR manager, diensthoofd personeel, coördinator strategie en organisatie, diversiteitscoördinator. Gesprekken vonden plaats in december, januari en februari.
- **Opvragen van informatie** over concrete praktijken.

Luik B:

Aalst, Brugge, Hasselt, Leuven, Kortrijk, Oostende, Roeselare, Sint-Niklaas, Turnhout, VGC

Al deze steden werden telefonisch en per e-mail gecontacteerd.

We stelden deze steden twee concrete ‘vragen’.

1. Case

We vroegen aan iedereen om een praktijk te bezorgen die specifiek inzet op het diversifiëren van het eigen personeelsbestand. In onze communicatie noemden we dit luikje ‘case’.

2. Ten Rade

Om een zicht te krijgen op de moeilijke kwesties, de vraagstukken en obstakels, vroegen we om een viertal ‘kwesties’ te formuleren. We vroegen steeds om per kwestie kort de vraag/ het probleem/de kwestie te formuleren en eventuele context, noodzaak, voorgeschiedenis te situeren. In onze communicatie en later in dit document noemen we dit ‘ten rade’.

Leeswijzer

Dit rapport laat zich lezen in vier delen.

- Een eerste inleidend deel waarin we het traject situeren en zowel vraagstuk als werkwijze duiden.
- Een tweede luik waarin we eerst kijken met een smal vizier naar vier steden om uiteindelijk op het einde de kijk weer te verbreden en de andere steden en VGC toe te voegen.
Dit luik bestaat uit een aantal vaststellingen, reflecties die als aandachtspunten, inspiratie en voeding bij het uitwerken van beleid en acties beschouwd kunnen worden.
- Een derde luik waarin we concrete praktijken toevoegen.
- Een kort afrondend vierde luik dat afsluit met enkele ‘wegwijzers’

Het zal de lezer opvallen dat er veel met geanonimiseerde quotes gewerkt wordt. We kozen hiervoor omdat we dit de meest eerlijke manier van weergeven vinden. De verschillende steden en gesprekspartners hebben elk hun eigenheden en specifieke benadering van het vraagstuk. We wensten deze toonaarden te behouden en trachten op deze manieren voldoende kleur en nuance aan te brengen.

Deze quotes staan steeds cursief en in het blauw.

Concrete praktijken en acties noemen we aanvankelijk enkel bij naam wanneer het nodig is voor een goed begrip en beeld. In het derde luik waar we ingaan op een aantal concrete praktijken, worden de praktijken, waarvan verschillende ook in deel twee voorkomen, wél gesitueerd.

In dit rapport volgen we niet steeds de stadslogica en klassieke HR indelingen en mikken we evenmin op volledigheid. Wel lichten we enkele zaken uit waarvan we menen dat ze belangrijk zijn en iets vertellen. Belangrijk omdat er een signaal in zit, een alarm misschien, maar soms ook een beloftevol pad, een richtingaanwijzer of een kiem van een nieuwe kijk, een interessante werkwijze of een noodzakelijk experiment.

Met dit document trachten wij verschillende soorten en lagen informatie en inzichten te bundelen. We raden lezers aan om ook bijgevoegde onderzoeken, aanvullende praktijkdocumenten en plannen werkelijk door te nemen. Het geheel van al deze informatie bevat concrete sporen en inzichten die de steden kunnen ondersteunen.

Lees wel

Lotte De Bruyne

2. Vaststellingen/reflecties

Een beeld, dat scherper kan

Monitoring op basis van rijksregisternummer

In Antwerpen, Gent, Genk en Mechelen wordt er gemonitord aan de hand van de cijfers van KSZ. Dit gebeurt op basis van het rijksregisternummer.

Deze steden hebben dan ook elk een overeenkomst met KSZ waarin bepaald wordt op welke manier, en aan welke frequentie de cijfers gemonitord worden.

De steden geven aan dat deze cijfers belangrijk zijn in het mee richting geven van beleid. Zo kunnen cijfers ondersteunen in het vastleggen van streefcijfers, het bepalen van acties en het opvolgen van resultaten.

In Genk en Gent zijn er streefcijfers. Bij streefcijfers is het vooropgestelde doel niet bindend maar eerder richtinggevend en ondersteunend. Tegen 2025 wil de Stad Gent dat 30% van de nieuwe collega's een buitenlandse herkomst heeft, met expliciete aandacht voor functies op A- en B-niveau. Genk streeft naar 40 procent buitenlandse herkomst tegen het einde van de legislatuur met aandacht voor een goede verdeling.

We leggen geen quota of streefcijfers maar het moet wel 'herkenbaar' zijn. Het moet wel de diversiteit weerspiegelen.

Beperkte monitoring van sollicitanten

Steden geven aan slechts een beperkt zicht te hebben op wie er solliciteert en wie er wanneer uitvalt in de procedure. Als overheid of dienstverlenende organisatie mag je immers niet zomaar het Rijksregisternummer van cliënten of personeel opvragen. De lokale overheid kan pas bij aanwerving vragen naar het rijksregisternummer.

Dat is toch een beetje blind varen.

Het belang van monitoring en cijfers voor het inzetten van positieve actie

Om positieve acties te kunnen inzetten, dienen een aantal basisvoorwaarden vervuld te zijn. Zo dient bijvoorbeeld 'de kennelijke ongelijkheid' aangetoond te worden.

Om die voorwaarde af te toetsen dient de stad te kunnen aantonen dat bevolkingsgroepen met buitenlandse herkomst manifest ondervertegenwoordigd zijn in de lokale personeelsformatie of op bepaalde functieniveaus of diensten. Meer over positieve acties lees je in het luik ‘Wrijving en botsing op het terrein van regels en wetten’.

Op naar een nog scherper en fijnmaziger zicht

Steden zijn positief over de evoluties op vlak van monitoring. Wel is men op zoek naar manieren om een nog fijnmaziger zicht te krijgen en hoopt men dit samen met KSZ te realiseren.

Een voorbeeld van een verfijning is de mogelijkheid om aparte cijfers te krijgen over personen uit herkomstlanden met een grote vertegenwoordiging in de stad. Ook wordt de wens uitgedrukt om beter zicht te krijgen op eerdere generaties. De derde en opeenvolgende generaties van personen met een buitenlandse herkomst vallen vaak niet meer onder de definitie van personen van buitenlandse herkomst.

De tweede generatie is vaak Belg bij geboorte. Indien ze biologische kinderen hebben, dan worden deze kinderen op hun beurt beschouwd als Belg met Belgische ouders en worden ze niet beschouwd als PMBH. Aangezien ook derde en vierde generaties sociale uitsluiting ervaren in onderwijs en arbeidsmarkt is het belangrijk voldoende zicht op deze groep te houden.

Meer, recenter en makkelijker toegankelijk vergelijkend cijfermateriaal graag

Op dit moment monitort statistiek Vlaanderen de herkomst van het gemeentepersoneel. Jaarlijks worden de cijfers geactualiseerd. Dit steeds met een vertraging van twee jaar. Zo werden eind 2020 de cijfers van 2018 toegevoegd. De cijfers van statistiek Vlaanderen zijn opgenomen in de lokale inburgerings- en integratiemonitor. Desondanks deze monitoring wordt vanuit de steden aangegeven dat het moeilijk is om recent cijfermateriaal van andere steden te vinden. Er is de vraag om meer centraal te monitoren en vooral vaker en helderder te ontsluiten.

Door iets centraal te monitoren en daar ook over te rapporteren, wordt een onderwerp belangrijker. Zo zet je het op de agenda. Daarnaast is het ook simpelweg interessant om te weten hoe je je als stad verhoudt ten opzichte van andere steden.

Een stad geeft aan samen met onderwijspartners uit het hoger onderwijs in de regio op zoek te zijn naar cijfermaterialen over afgestudeerden. Deze kunnen op hun beurt helpen om goede streefcijfers te stellen voor de A en B niveaus.

Intern monitoren en analyseren

Uiteraard kunnen steden ook zelf heel wat zaken monitoren en opvolgen. We merkten op dat er ook eigen analyses gemaakt worden van het cijfermateriaal.

Een stad geeft aan dat het, ook intern, belangrijk is om recent en goed cijfermateriaal te hebben. Het kan immers een manier zijn om het onderwerp op de agenda te houden en urgentie te creëren.

Het monitoren lijkt wel voornamelijk op algemeen niveau te gebeuren. We kunnen, op basis van de informatie die wij ontvingen, niet zeggen dat de impact van initiatieven consequent wordt gemeten en opgevolgd. Voor duidelijk afgebakende projecten zoals de Genkse ‘Springplank voor divers talent’ en het Antwerpse HOA traject lijkt dit wel te gebeuren en wordt bijvoorbeeld de doorstroming geregistreerd en opgevolgd.

Cijfers, en wat ze vertellen

De cijfers illustreren dat de gewenste weerspiegeling van de samenleving niet gerealiseerd werd en er de voorbije jaren weinig vooruitgang geboekt werd. Of beter gezegd, niet op alle niveaus. In het lagere kader is er meer diversiteit.

Ik denk eerlijk gezegd, dat we algemeen genomen, niet slecht bezig zijn. Wel moeten we veel harder en bewuster inspelen op diversiteit op die hogere niveaus in de organisatie. En ook daarin, is uiteindelijk, bewustzijn over diversiteit, het allerbelangrijkste. En dat bewustzijn moeten we cultiveren, vasthouden, warm houden. Wij willen meer diversiteit, en wij gaan dus ook vanuit die doelstelling en die gevoeligheid opereren.

De voorbije jaren was er, ondanks dat in de vier steden, diversiteit een aandachtspunt en een doelstelling was, amper een stijging van het aantal mensen met een buitenlandse herkomst in het hoger kader. We geven hier kort de cijfers weer die wij van de vier betrokken steden ontvingen. Alle steden hanteren dezelfde definitie . Dit is ook de definitie¹ die de Vlaamse Overheid gebruikt.

¹ De groep personen van buitenlandse herkomst omvat: de personen met een huidige buitenlandse nationaliteit, de personen met een huidige Belgische nationaliteit maar met een buitenlandse geboortenationaliteit en de personen met een Belgische geboortenationaliteit maar met minstens 1 ouder met een buitenlandse geboortenationaliteit.



Diversiteit naar herkomst bevolking Genk

HERKOMST	Personeel stad & OCMW Genk		Bevolking stad Genk	
	aantal	aandeel	aantal	aandeel
Belgisch	727	63,9%	22.289	33,5%
Geen vreemde herkomst, onvolledige historiek	16	1,4%	5.397	8,1%
EU-15	208	18,3%	15.332	23,1%
EU-13	41	3,6%	2.536	3,8%
Maghreb en Turkije	110	9,7%	16.282	24,5%
Onbekende vreemde herkomst	16	1,4%	906	1,4%
Andere nationaliteiten	18	1,6%	2.454	3,7%
Geen gegevens bekend omtrent herkomst	x	x	1.285	1,9%
TOTAAL	1.137	100%	66.481	100%
Belgische origine	743	65,3%	27.686	41,6%
Niet-Belgische origine	393	34,6%	37.510	56,4%
Geen gegevens bekend omtrent herkomst	x	x	-	1,9%



Diversiteit naar herkomst personeel stad OCMW Genk

FUNCTIENIVEAU	A		B		C		D		E	
	2015	2019	2015	2019	2015	2019	2015	2019	2015	2019
Belgisch	92,1%	94,0%	79,7%	71,6%	71,6%	67,4%	69,1%	65,3%	43,8%	40,7%
Geen vreemde herkomst, onvolledige historiek	2,0%	-	1,4%	0,4%	1,1%	1,0%	1,6%	1,6%	4,4%	2,4%
EU-15	3,0%	3,0%	9,9%	11,9%	15,7%	15,6%	15,2%	15,5%	25,2%	27,8%
EU-13	1,0%	1,0%	3,2%	3,1%	3,0%	3,8%	4,2%	4,7%	3,0%	3,1%
Maghreb en Turkije	1,0%	1,0%	1,8%	4,6%	3,0%	5,6%	5,8%	9,8%	14,8%	18,6%
Onbekende vreemde herkomst	1,0%	1,0%	0,9%	1,1%	1,1%	1,7%	0,5%	0,5%	1,1%	1,7%
Andere nationaliteiten	-	-	-	0,8%	0,4%	2,1%	0,5%	0,5%	1,9%	2,0%
Geen gegevens bekend omtrent herkomst	-	-	-	-	-	-	-	0,5%	-	-
TOTAAL	100%	100%	97,8%	93,5%	95,9%	97,2%	96,9%	98,4%	94,2%	96,3%
Belgische origine	94,1%	94,0%	81,8%	72,0%	72,8%	68,4%	70,7%	66,8%	48,2%	43,1%
Niet-Belgische origine	5,9%	6,0%	18,9%	21,5%	23,1%	28,8%	26,2%	31,6%	46,0%	53,2%
Geen gegevens bekend omwille van te laag aantal	-	-	3,2%	6,5%	4,1%	2,8%	3,1%	1,6%	5,8%	3,7%

Mechelen

Stand van zaken diversiteitscijfers MECHELEN

CIJFERS 2018 & 2019

In Mechelen is er een beroepsactieve bevolking (18-65 jaar) van 52.710 personen, waarvan 26.282 mannen (49,86%) en 26.428 vrouwen (50,14%).

Naar herkomst is deze beroepsactieve bevolking als volgt samengesteld:

Herkomst	Belg	33.383	63,33%
Herkomst	EU15 exclusief België	1.568	2,97%
Herkomst	Rest EU	3.020	5,73%
Herkomst	Niet-EU	1.046	1,98%
Herkomst	Onbekende vreemde nationaliteit	13.615	25,83%
Herkomst	Onvolledige historiek	68	0,13%
Herkomst	onbekend	10	0,02%

Voor de stad als werkgever zijn de aantallen als volgt samengesteld:

niveau	Belg		EU15 exclusief België		Rest EU		Niet-EU		Onbekende vreemde nationaliteit		Onvolledige historiek		Onbekend		TOTALEN	
	% tegen over 2019 totaal	% tegen over 2018 totaal	% tegen over 2019 totaal	% tegen over 2018 totaal	% tegen over 2019 totaal	% tegen over 2018 totaal	% tegen over 2019 totaal	% tegen over 2018 totaal	% tegen over 2019 totaal	% tegen over 2018 totaal	% tegen over 2019 totaal	% tegen over 2018 totaal	% tegen over 2019 totaal	% tegen over 2018 totaal	2019	2018
A	174 90,16%	155 90,12%	4 2,07%	5 2,91%	7 3,63%	6 3,49%	2 1,04%	2 1,16%	2 1,04%	2 1,16%	2 1,04%	2 1,16%	2 1,04%	0 0,00%	193	172
Art60	23 17,04%	20 15,27%	4 2,96%	2 1,53%	2 1,48%	2 1,53%	2 1,48%	0 0,00%	100 74,07%	103 78,63%	2 1,48%	2 1,53%	2 1,48%	2 1,53%	135	131
B	335 85,46%	315 84,91%	15 3,83%	15 4,04%	15 3,83%	18 4,85%	2 0,51%	2 0,54%	25 6,38%	21 5,66%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	392	371
C	562 79,15%	561 79,91%	25 3,52%	26 3,70%	26 3,66%	24 3,42%	6 0,85%	5 0,71%	87 12,25%	84 11,97%	2 0,28%	2 0,28%	2 0,28%	0 0,00%	710	702
D	187 73,62%	192 76,49%	15 5,91%	16 6,37%	12 4,72%	10 3,98%	2 0,79%	2 0,80%	38 14,96%	31 12,35%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	254	251
E	119 55,87%	121 55,76%	16 7,51%	21 9,68%	5 2,35%	7 3,23%	5 2,35%	5 2,30%	68 31,92%	63 29,03%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	213	217
TOTALEN	1400 73,80%	1364 73,97%	79 4,16%	85 4,61%	67 3,53%	67 3,63%	19 1,00%	16 0,87%	320 16,87%	304 16,49%	6 0,32%	6 0,33%	6 0,32%	2 0,11%	1897	1844

Samengevat

niveau	Belg		diverse achtergrond		niet geweten		TOTAAL	
	% tegen over 2019 totaal	% tegen over 2018 totaal	% tegen over 2019 totaal	% tegen over 2018 totaal	% tegen over 2019 totaal	% tegen over 2018 totaal	2019	2018
A	174 90,16%	155 90,12%	15 7,77%	15 8,72%	4 2,07%	2 1,16%	193	172
Art60	23 17,04%	20 15,27%	108 80,00%	107 81,68%	4 2,96%	4 3,05%	135	131
B	335 85,46%	315 84,91%	57 14,54%	56 15,09%	0 0,00%	0 0,00%	392	371
C	562 79,15%	561 79,91%	144 20,28%	139 19,80%	4 0,56%	2 0,28%	710	702
D	187 73,62%	192 76,49%	67 26,38%	59 23,51%	0 0,00%	0 0,00%	254	251
E	119 55,87%	121 55,76%	94 44,13%	96 44,24%	0 0,00%	0 0,00%	213	217
				0				0
TOTALEN	1400 73,80%	1364 73,97%	485 25,57%	472 25,60%	12 0,63%	8 0,43%	1897	1844

Evolutie tegenover 2017²

niveau	diverse achtergrond				
	% 2019	evolutie tgo X-1	% 2018	evolutie tgo X-1	% 2017
A	7,77%	-0,95%	8,72%	5,22%	3,50%
Art60	80,00%		81,68%		
B	14,54%	-0,55%	15,09%	3,09%	12%
C	20,28%	0,48%	19,80%	-2,20%	22%
D	26,38%	2,87%	23,51%	8,51%	15%
E	44,13%	-0,11%	44,24%	-1,76%	46%
TOTALEN	25,57%	-0,03%	25,60%	15,60%	10%

Naar gender:

Niveau	man	verschil met gemiddelde %		vrouw	verschil met gemiddelde %		onbekend	totaal
		aanwezigheid			aanwezigheid			
A	86 45,50%	12,20%	103	54,50%	-12,20%			189
B	110 28,06%	-5,24%	282	71,94%	5,24%			392
C	100 14,14%	-19,15%	607	85,86%	19,15%			707
D	189 73,54%	40,24%	68	26,46%	-40,24%			257
E	68 31,78%	-1,52%	146	68,22%	1,52%			214
Art60	76 58,46%	25,16%	54	41,54%	-25,16%	2 1,54%		130
	629 33,30%		1260	66,70%		2		1889

² Bron cijfers 2017: actieplan personeel en diversiteit, p.3

Gent

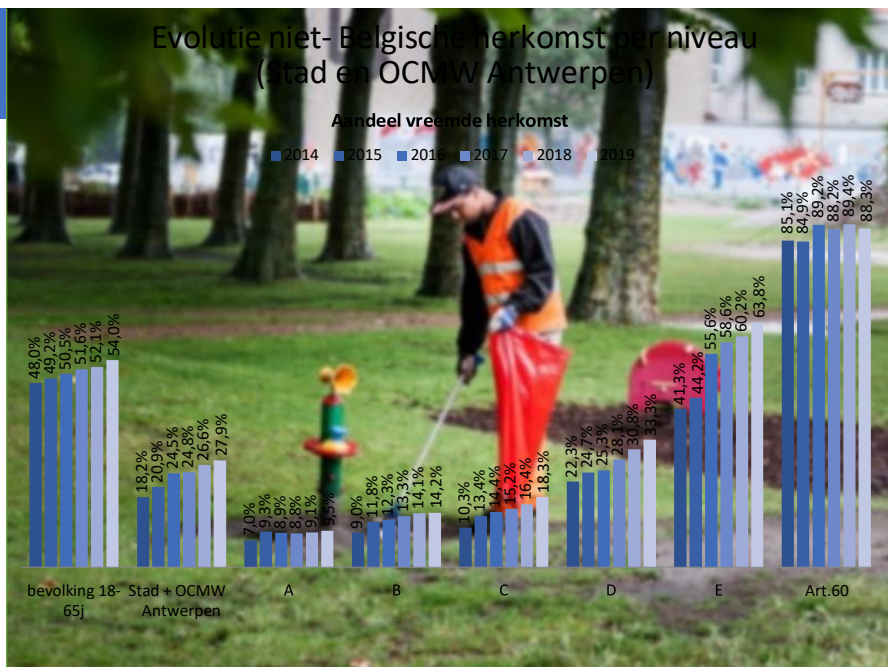
	PMBH in 2016	PMBH in 2017	PMBH in 2018
Alle medewerkers	14,44%	16,28%	17,75%
Leeftijd 18-24	41,78%	37,35%	46,35%
Leeftijd 25-34	20,28%	22,51%	23,89%
Leeftijd 35-44	16,71%	19,26%	20,06%
Leeftijd 45-54	12,44%	15,72%	15,76%
Leeftijd 55+	5,91%	6,85%	6,43%
Functieniveau A	4,95%	5,19%	5,04%
Functieniveau B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

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

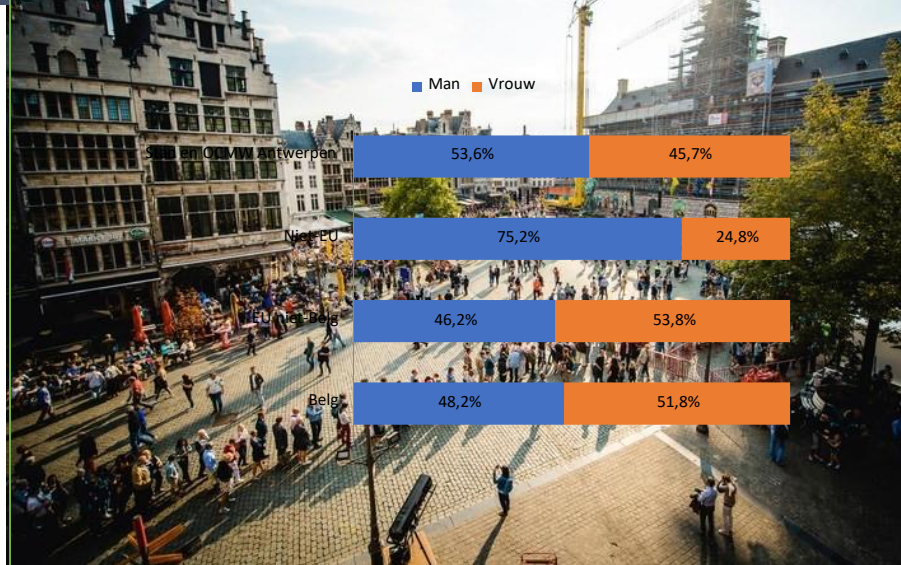
	A	B	C	D	E
Andere landen	4,64%	5,38%	7,81%	0,00%	0,00%
Andere landen	0,52%	0,00%	1,56%	0,00%	0,00%
EU 13	0,00%	0,63%	0,00%	0,00%	0,00%
EU 15	3,61%	2,22%	3,13%	0,00%	0,00%
Turkije en Maghreb	0,52%	2,53%	3,13%	0,00%	0,00%
België	95,36%	94,62%	92,19%	100,00%	100,00%

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

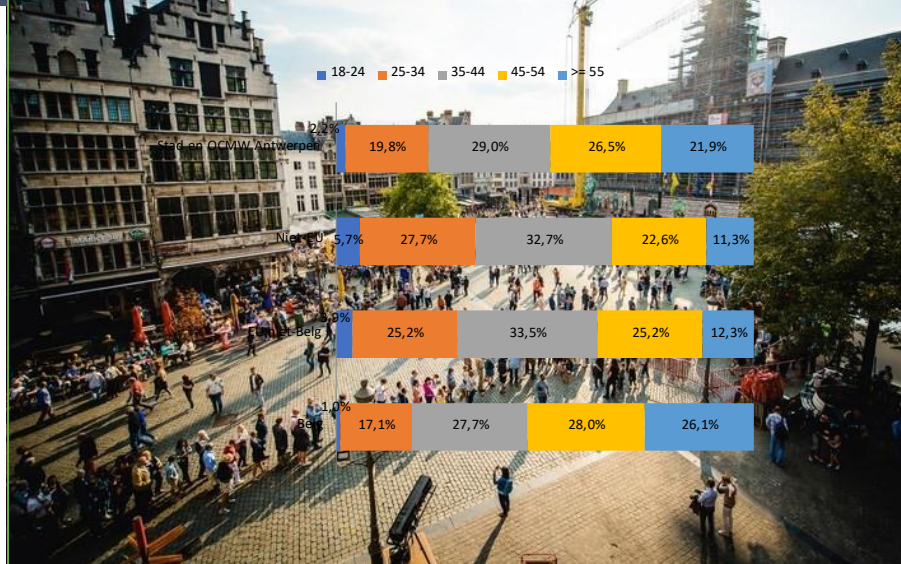
Antwerpen

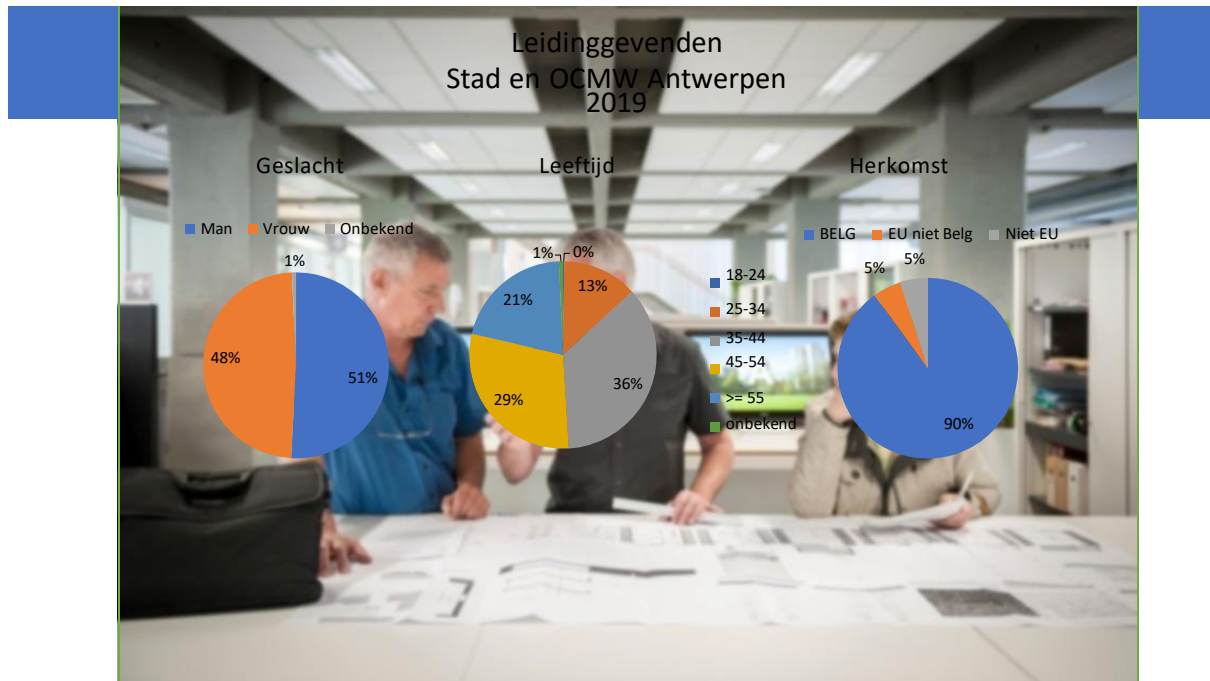


Geslacht en herkomst Stad en OCMW Antwerpen 2019



Leeftijd en herkomst Stad en OCMW Antwerpen 2019





Klik [hier](#) voor een presentatie van de stad Antwerpen.

Het verschil tussen mannen en vrouwen in de groep ‘Niet EU’ wordt als opvallend omschreven. Ook in enkele andere steden wordt aangegeven dat het belangrijk is deze groep vrouwen niet uit het oog te verliezen. Een stad benadrukt expliciet het belang van kruispuntdenken. Kruispuntdenken (of intersectioneel denken) is een benadering die focust op plaatsen waar verschillende kwetsbaarheden elkaar kruisen en aandacht heeft voor de manier waarop verschillende vormen van uitsluiting op elkaar inwerken.

Enkele interessante cijferbronnen:

Bekijk [hier](#) een presentatie over de socio-economische Monitoring (2019), een initiatief van De Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg meet de situatie van personen op de arbeidsmarkt, rekening houdend met hun origine en migratieachtergrond.

Klik [hier](#) voor een onderzoeksrapport over benchmarking.

Over niche projecten en de grote toegangspoort

Aandacht voor projectmatige niche én algemeen

In de gesprekken over de dingen die de steden ondernemen om tot een meer diverse personeelssamenstelling te komen, ging het vaak over ‘niche’ en ‘algemeen’.

Met niche worden veelal specifieke werkervaringsprojecten bedoeld waar, binnen een laagdrempelig, afgebakend kader gedurende een beperkte tijd, kansen gegeven worden en vaak andere regels en procedures gelden. Voorbeelden van projecten zijn de trajecten voor ‘hoger opgeleide anderstaligen’ en ‘hoger opgeleiden van andere origine’.

Ik vind dat we dit soort projecten moeten blijven doen maar om nu te zeggen dat het een onverdeeld succes was, nee, dat niet.

Wat men mist is een algemene doorgedreven aanpak en een aandacht voor die grote toegangspoort.

Deze projecten worden noodzakelijk en belangrijk geacht maar tegelijkertijd wordt er op gewezen dat er steeds een combinatie gemaakt moet worden van een niche en een algemene aanpak, met focus op die grote poort. Een aantal maal wordt gesteld dat hetgeen vastgesteld wordt in projecten en proeftuinen niet voldoende wordt meegenomen in de algemene werking.

Wanneer we vaststellen dat binnen dat uitzonderlijk kader mensen wel hun weg vinden naar de stad en in staat zijn om binnen de stadsorganisatie te werken, moeten we kijken waarom dat niet lukt binnen ons normale systeem. En vervolgens proberen die dingen die in de weg zitten, te elimineren. Maar dat is moeilijk. We stoppen vaak al voor het echt begint.

We denken dan dat we goed bezig zijn terwijl er intern, aan het gewone en reguliere, ook echt nog veel werk is. En nog veel verbetering mogelijk is.

De looptijd van projecten

Zes maanden, de klassieke duur van een werkervaring traject, is volgens verschillende gesprekspartners vaak te kort. Dit zeker wanneer de Nederlandse taal een groot werkpunt is. Het traject Hoger Opgeleide Anderstaligen van de stad Antwerpen dat plaatsvond in 2015 en 2017 had uitzonderlijk een looptijd van één jaar. De doorstroming van dat eerste traject was ook erg goed.

Een gesprekspartner over dat traject:

Wat Antwerpen daar toen neerzette was sterk en dit niet alleen door de langere looptijd. Het was zorgvuldig omkaderd en doordacht en ik heb het gevoel dat we veel zouden kunnen leren uit de methodieken die daar gebruikt werden.

Zorgvuldige voorselectie en begeleiding

Een zorgvuldige selectie is cruciaal. Die selectie blijkt niet altijd evident. Taalachterstand maakt het vaak moeilijk om een ware inschatting te maken van het kunnen en het potentieel.

Om een inschatting van te kunnen maken gebeurt er soms, zoals in het Antwerpse HOA traject, een potentieel meting.

Een potentieel meting is interessant om verschillende redenen. Niet alleen is het voor mensen een ervaring op vlak van testing. Ook geeft het deelnemers en begeleiders een idee van sterktes en zwaktes. Op die manier weet iedereen, ook de begeleiding waar op ingezet moet worden.

Een stad die zulke meting niet doet, geeft aan het interessant en waardevol te vinden.

OK, potentieel is altijd een beetje moeilijk te meten, maar het geeft toch een aanvoelen, een richting. Ik mis dat wel bij ons.

Het spreekt voor zich dat de kwaliteit van de begeleiding een grote rol speelt in het welslagen van het traject. Net als de voorbereiding op de uiteindelijke selectieprocedure.

Omgaan met ‘potentieel’ is niet altijd evident

Niet alleen is potentieel niet altijd even makkelijk te detecteren en te meten, ook is het niet altijd een gemakkelijk gegeven in een organisatie waar er iedere dag opnieuw heel wat gerealiseerd moet worden. Een gesprekspartner over de begeleiding in een tewerkstellingsproject:

De mensen krijgen een coach of meter of peter op de dienst waar ze werken. Het hangt een beetje van de situatie en de hoeveelheid werk af en hoeveel begeleiding ze krijgen.

Over het Antwerpse HOA project wordt aangegeven dat één van de aandachtspunten de belasting van de diensten en personeel was.

Voor collega's op de diensten was het niet altijd evident om hun taken te combineren met het opvangen van noden en vragen van de mensen uit de trajecten. Mensen, vooral leidinggeven, gaven aan dat het veel was.

Binnen de Stad Antwerpen werd dit ook meegenomen bij het uitdenken van een vervolg. Er wordt aangegeven dit in de toekomst minder als een tijdelijk project te willen installeren, maar eerder als een continu en meer geïntegreerd gegeven te willen opzetten. Ook zou men minder generiek willen selecteren maar gericht, vertrekkende van bepaalde vacatures, mensen willen aantrekken.

Twintig mensen ineens zet wel wat druk op leidinggevend en diensten.

Een aantal maal wordt aangegeven dat er toch ook een soort 'minimumgrens' is en dat er na een bepaalde tijd toch wel bepaalde zaken geleerd en gerealiseerd moeten zijn.

Het is een gevoelig evenwicht. Je kan trajecten voorzien om in te stromen en te leren maar daarna moet het op een bepaald moment toch echt wel los lopen en dient die persoon zelfstandig te kunnen functioneren. Ja, mensen moeten kunnen groeien en kansen krijgen maar om de continuïteit te garanderen dient er toch voldoende basiscompetentie aanwezig te zijn. En, op een bepaald moment, een zekere 'paraatheid'. Zeker op die hogere niveaus. Je kan dat niet maken. Niet naar die persoon toe maar ook niet naar de collega's.

Soms geeft het moeilijke situaties. Bijvoorbeeld als zo'n persoon de telefoon opneemt en de persoon aan de andere kant van de lijn weet niet dat dat iemand van een project is. Dat is moeilijk.

Begeleiding na het traject en ruimte voor groei

Een van de belangrijkste zaken die men in Antwerpen leerde, was het belang van een goede begeleiding na het traject. Alhoewel Antwerpen een systeem heeft waarbinnen mensen een ontwikkelingstraject kunnen doen met een coach, was het niet zo dat de deelnemers aan het traject standaard extra begeleiding aangeboden kregen eens ze 'officieel' in dienst waren.

Ook vanuit enkele andere steden kwamen er gelijkaardige verhalen. Het lijkt een beetje alsof er een hoekige manier van werken en kijken naar groei is. Voor de aanwerving en in een tijdelijk kader lijkt er in heel wat trajecten wel begeleiding en omkadering te zijn. Na de aanwerving zijn er, op taalondersteuning na, een pak minder mogelijkheden. Eens aangeworven lijkt 'iedereen gelijk'. Iemand vergelijkt het met een lichtschakelaar:

Het is aan of uit, daartussen bewegen wij niet veel. Dit terwijl er in dat tussengebied net veel kansen liggen. Soms zijn mensen nog niet helemaal klaar maar zijn er tekenen dat ze, mits werken aan specifieke dingen en de juiste begeleiding, het wel zouden kunnen op termijn. Natuurlijk als die tekenen er niet zijn, moet je dat ook durven zeggen. Maar toch, te vaak gaat er talent verloren omdat we niet dat beetje extra ondersteuning geven. En die ondersteuning kan op veel vlakken zitten.

Een mindshift: het aanwezige talent dat we niet aanspreken

Achter de kwestie van de niche-initiatieven en de grote poort, schuilt ook een doelgroepen gebeuren. Er lijkt een focus te liggen op personen met een zeer duidelijke en makkelijker vast te grijpen achterstand. Een concrete achterstand die zichtbaar is in opleiding en taal. Deze groep zit als het ware in het voorhoofd bij het benaderen van dit thema.

Voor deze groep mensen worden projecten opgezet en het is ook deze groep mensen die via alternatieve instroom zoals werkervaringstrajecten en artikel 60 binnenstroomt in de stadsorganisatie. Dit resulteert voornamelijk in diversiteit in het lager kader.

Tegelijkertijd is er een groep mensen die niet of minder in het verhaal lijkt voor te komen. Het betreft mensen van buitenlandse herkomst die vaak wel de Nederlandse taal machtig zijn, hier opgroeiden en onderwijs genoten.

De tweede en derde generatie die heus wel Nederlands spreekt, stelt het ook niet zo goed op de arbeidsmarkt. De achterstelling van die groep is reëel. Die mensen hebben te kampen met een soort algemene maatschappelijke achterstelling. Eentje die duidelijk naar voor komt in statistieken. Ook daar zit potentieel voor ons. En dan moeten we toch ook voldoende naar ons zelf kijken, hoe komt het dat zij zich niet aangesproken voelen? Wat moeten we anders doen?

We doen maar projecten voor hen waar, en excusez-moi, nog veel werk aan is. Ik zeg niet dat we die projecten niet moeten doen he, absoluut niet, dat is belangrijk en noodzakelijk, maar ondertussen vergeten we wel die andere groep, die groep die wel al Nederlands spreekt, en waarvan een deel zelfs een diploma heeft.

De mindshift die we willen tewerkstellen is: het talent is aanwezig in de samenleving maar wij spreken ze niet aan.

‘We bereiken ze niet, ze komen niet.’ De zoektocht naar kandidaten

Vanuit alle steden wordt aangegeven dat het vooral voor functies op hogere niveaus moeilijk is om mensen van buitenlandse herkomst te vinden. Niet alleen nemen er relatief weinig mensen van buitenlandse herkomst deel, ook het aantal mensen dat uitvalt tijdens de procedure lijkt groot.

Op de hogere niveaus is er simpelweg niet genoeg instroom. Twintig jaar geleden zou ik met recht en rede gezegd hebben dat ik denk dat ze er niet zijn, of toch niet met veel zijn. Maar dat kan je vandaag niet meer zeggen. De cijfers laten ook zien dat er mensen van buitenlandse herkomst afstuderen aan de hogescholen en de universiteiten.

Als er zijn, vallen ze vaak uit bij de CV screening en in de eerste ronde. Ook zien we soms mensen die het wel goed deden ook ‘verdwijnen’ tijdens de procedure.

In verschillende bewoordingen geven steden het aan: er is een groep mensen van buitenlandse herkomst waar de stad geen verbinding mee lijkt te hebben. Of toch niet wanneer het gaat over ‘werken voor de stad’. In deze groep mensen schuilen volgens de steden heel wat kandidaten voor het hoger kader. Wanneer het over deze mensen, ‘de mensen die niet komen’, gaat, lijken er vooral veel vragen te zijn.

Ik zou niet weten waarom ze niet solliciteren. Het is iets waarover we toch al lang ons hoofd breken.

De vraag van één miljoen.

Ik weet dat er gevochten wordt voor maatschappelijk werkers met buitenlandse herkomst. Elk OCMW wil die.

Het gaat ook niet alleen over universitair. Eigenlijk zie je dat al vanaf het C niveau. Al solliciteren ze daar wel meer. En vallen ze er vaak tussenuit.

Misschien speelt er ook een stuk concurrentie? Niet voor alle profielen natuurlijk maar voor boekhouders en IT vermoed ik echt van wel. IT is bijvoorbeeld echt moeilijk te vinden. Soms kunnen wij echt niet concurreren met die privémarkt.

Over communicatie, netwerk en beeldvorming

Doorgaans zijn er twee elementen die in deze zoektocht benoemd worden.

Enerzijds **het feit dat mensen niet bereikt worden en er geen of weinig communicatie** lijkt tussen de stad en een groep mensen van buitenlandse herkomst.

Ik denk dat wij toch nog te veel communiceren in eigen netwerken. Het is niet omdat we iets op sociale media zetten dat jonge professionele mensen dat zien .

Anderzijds zijn er **vermoedens dat er bij deze mensen een bepaald beeld bestaat over de overheid** en over het werken bij de overheid. Men vermoedt dat de overheid niet gezien wordt als een goede en aantrekkelijke werkgever.

Een enkele gesprekspartner werpt op dat er binnen een bepaalde groep misschien minder positieve gevoelens leven ten aanzien van de overheid. Eveneens meent men dat de onduidelijkheid die er soms is over wat kan en niet kan als werknemer van de overheid, voor onzekerheid kan zorgen. Een gesprekspartner geeft aan dat in een avond met brugfiguren werd aangegeven dat mensen denken dat er ‘heel veel computertesten’ zouden zijn wanneer je solliciteert bij de stad.

Ik weet niet wat die drempel is. Hebben ze dan een verkeerd beeld van werken bij een overheid? Saai? Ambtelijk?

Ik vermoed dat wij niet zo’n aantrekkelijke werkgever lijken. Maar eigenlijk zijn we dat wel. De lonen zijn hier niet slecht en er is veel flexibiliteit en vakantie.

Een stagiair zei ooit dat hij nooit had gedacht dat hij als Marokkaan voor de stad zou werken. En dat hij nu aan vrienden en familie vertelde dat het wel kon. Ook met hoofddoek. Dat is natuurlijk iets waar we niet expliciet over zijn. En ja, dan denken mensen dat het niet kan. Het gaat natuurlijk over meer dan die hoofddoek.

De stad die naar de mensen zou moeten gaan en andere oplossingspaden

Het is niet zo dat steden nog niets ondernemen.

Verschillende steden zetten reeds in op

- communicatiecampagnes met aandacht voor diversiteit
- bewust werken aan beeldvorming via bijvoorbeeld het stadsmagazine
- avonden met brugfiguren en ambassadeurs

- deelname aan jobbeurzen
- samenwerkingen met scholen
- online communicatie inclusief sociale media van de stad
- projecten/campagnes waar mensen van buitenlandse herkomst die werkzaam zijn bij de stad getuigen
- inzetten van ambassadeurs
- inzetten op employer branding

We hebben wel contacten met de verenigingen en sturen de vacatures ook door. Natuurlijk kan je je afvragen of een hoog geschoolde met een migratie achtergrond nog naar die moskeeverenigingen gaat.

Tegelijkertijd geeft men aan misschien toch ook niet voluit te zijn gegaan in dit vraagstuk. Men stelt meermaals dat het aan de stad is om zichzelf te tonen, outreachend te werken en dat er misschien andere en meer creatieve manieren van werving nodig zijn. Zo zouden er bijvoorbeeld momenten en evenementen georganiseerd kunnen worden waar men zich specifiek, maar daarom niet exclusief, tot een bepaalde groep mensen richt. Een gesprekspartner geeft aan dat het antwoord waarschijnlijk schuilt in een mix van maatregelen en dat er nu te eenzijdig gewerkt wordt.

Die focus is er in ons hoofd ja, maar dan misschien vooral als een bezorgdheid en een vaststelling. Maar ja misschien, nu we het er zo over hebben, misschien toch nog niet genoeg in onze concrete acties. Dat kan scherper. Beter en gericht. We gaan wel naar die jobbeurzen en sturen vacatures naar scholen. Maar om nu te zeggen dat dat heel consequent gebeurt en met de nodige herhaling, mmm. Dat weet ik niet.

Ja, we zijn er uit dat we dingen anders moeten aanpakken en meer moeten uitreiken. Maar de vraag is: hoe? We weten dat we outreachend moeten werken. Maar dan is nog altijd de vraag hoe ga je het brengen, hoe ga je dat doen? En wie doet dat best? Ik zie de personeelsdienst dat niet meteen doen. En met welke soort communicatie?

Iemand geeft aan dat de samenwerking met scholen geïntensifieerd kan worden. Zo worden er voor het zorgbedrijf van een stad sollicitatiegesprekken georganiseerd op scholen.

Vanuit het zorgbedrijf hebben we in scholen zelf sollicitatiegesprekken gedaan. Dat kwam natuurlijk voort uit die 'jacht op verpleegkundigen'. We nemen dan zelfs bewoners mee zodat studenten kennis kunnen maken met oudere mensen en ze misschien een stuk vooroordelen over het werken met ouderen kunnen wegnemen.

Een oplijsting van ideeën (waarover men aangeeft dat men ze ‘meer zou moeten doen’)

- meer naar buiten trekken, de wijk intrekken
- andere vormen van communicatie gebruiken, mensen persoonlijk aanspreken
- sterker, meer gericht en samen met deskundige partners inzetten op employer branding
- netwerken vernieuwen en meer gebruik maken van tussenpersonen
- sterker inzetten op de toegankelijkheid van vacatures
- een gedrukte vacature (om te lezen) niet als standaard beschouwen
- interne en externe ambassadeurs inzetten
- uitwerken van, en inzetten op, personeelsnetwerken
- gerichte voorbereiding op examens organiseren
- sterk inzetten op beeldvorming over de stad
- samenwerkingen met hogescholen en universiteiten intensifiëren
- meer gerichte evenementen organiseren
- sterke communicatiecampagnes en sterke campagnebeelden
- samenwerken met recruiters, bedrijven en organisaties gespecialiseerd in die professionele doelgroep
- inzetten op divers samengestelde jury's (en hun netwerken)
- sterker inzetten op een stagebeleid voor personen van buitenlandse herkomst
- taal maar ook functieprofielen nog beter screenen op toegankelijkheid en jargon
- mythes omtrent werken bij de overheid ontkrachten en onduidelijkheden wegwerken

Kan een vacature ook niet mondeling verspreid worden. Moeten we soms ook niet meer echt met mensen spreken? En uitleggen wat het betekent om voor de stad te werken?

Recent kregen we van een extern bureau waarmee we samenwerken de vraag of het een probleem is dat iemand uit de selectie een hoofddoek draagt. Wel, wij verschieten dan een beetje van het feit dat dat bureau dat vraagt. Natuurlijk kan dat en is dat geen probleem.

Er zijn veel mensen die opgroeiden in België, in een multiculturele context die zich sinds hun jeugd een beetje bewegen in zowel de Vlaamse samenleving als in de cultuur van hun ouders, buurt, familie... . Puur technisch op taalvlak zit daar geen probleem. Wel kan woordgebruik, het jargon en de cultuur van de stadsorganisatie voor mensen ontoegankelijk en bevreemdend zijn.

Sleutelen, schaven en evolueren. Denken we wel ver genoeg?

Er lijkt heel wat geleerd en geëvalueerd te worden op de personeelsdiensten van de steden. Inzichten uit opleiding, onderzoek, eigen kritisch kijken, experimenten en andersoortig trajecten zetten aan tot interne denkoefeningen, actieplannen en bijsturingen allerlei. Dit is natuurlijk niet alleen een zaak van de personeelsdienst. Ook de dienst diversiteit en de dienst werk trekken stevig aan de kar.

Er wordt, weliswaar in verschillende mate, aangegeven dat er de voorbije twintig jaar een evolutie plaats vond. Van eerder rigide en veel gewicht voor taal en diploma, naar meer flexibiliteit en aandacht voor competentie en talent. Ook gaat men op zoek naar drempels in de procedure. Veelal gebeurt dit opsporen van drempels intern en door eigen personeel. Voor bepaalde specifieke domeinen en luiken wordt er beroep gedaan op externen.

In de verschillende steden liggen er heel wat acties en plannen ter verbetering op tafel. Het aanpassen en schaven lijkt eerder in de luwte, op een niet altijd even zichtbaar, maar daarom niet onbelangrijk niveau te gebeuren.

Het is een proces. Het zijn allemaal beetjes. Het is soms ook moeilijk te zeggen of dat effect heeft want er komen er niet veel. Maar ik geloof wel dat het belangrijk is. En noodzakelijk.

Ook wordt een aantal maal aangegeven dat het wegwerken van barrières niet louter in functie van het bereiken van mensen van andere herkomst gebeurt.

Verschillende dingen herdachten we omdat we vaststelden dat eigen sterke krachten soms struikelden over één of andere test. Vroeger stonden we dan tegen een muur. Nu is er meer flexibiliteit en hebben we de ruimte om op verschillende manieren te testen. Er wordt veel gepraat over kwaliteit maar ik vind dat dit soort evoluties net de kwaliteit ten goede komt en de vijver waaruit we kunnen vissen, groter maakt.

Wij geven hier allerminst een volledig overzicht van waar er allemaal aan gesleuteld wordt, maar zoomen in op een aantal voor dit onderwerp interessante activiteiten, evoluties, sporen en gedachten.

Opruimen van drempels, regels en andere obstakels

Steden zijn zich er bewust van dat ze zelf heel wat drempels installeerden. Een deel van het werk kan als ‘opruimen en opkuisen’ omschreven worden.

Iemand stelt:

Het gaat ook over kuisen voor eigen deur. Welke obstakels hebben we zelf allemaal liggen? Bij heel wat van die dingen is het echt niet de wet die zegt dat wij dat zo moeten doen. Het is ook hoe wij dat regelen en graag regelen en gewend zijn dat te regelen. Eerst moeten we ze natuurlijk detecteren. Het is natuurlijk een heel proces en het is niet altijd evident om iedereen mee te krijgen.

Iemand anders:

Wij hebben heel veel regeltjes. Ik denk dat minder regeltjes ons al ver vooruit zal brengen.

Loskomen van gekende (meet)instrumenten

Een aantal maal wordt aangegeven dat het moeilijk is om los te komen van oude gewoonten en gekende instrumenten en procedures. Tegelijkertijd wordt er wel wat geprobeerd en geëxperimenteerd.

Het gaat uiteindelijk om het maken van een inschatting. En dan vallen we vaak terug op de methodes die we kennen en de instrumenten die we hebben. Maar die zijn allerm minst heilig of zonder fout. Laat staan neutraal. Daar maak ik me geen illusies over. We moeten durven andere pistes verkennen.

Een gesprekspartner over speeddating:

Wij experimenteerden met speeddating en ik ben daar wel positief over. Het is natuurlijk veel meer werk om vijftig mensen fysiek te zien dan om gewoon hun CV te screenen, maar ik vind het wel de moeite waard.

Bij speeddating nodigen we alle kandidaten uit en doen we de preselectie op basis van die speeddating. We laten ze allemaal komen en dan is er een speeddate waar ze doorschuiven van tafeltje naar tafeltje. Aan die tafeltjes zitten dan collega's van het team, de leidinggevende en ook iemand van de personeelsdienst. Op het einde van die gesprekjes kan de persoon ook meegeven of

hij of zij nog verder wil gaan met de procedure. We krijgen van kandidaten positieve reacties over deze werkwijze. Ook als ze niet weerhouden werden, lijkt men het een positieve ervaring te vinden. En wij als stad, krijgen toch wel een scherper beeld van die mensen. Neem nu maatschappelijk assistenten. Dat is een functie waar we dit al voor deden. Mensen kunnen op papier en in proper Nederlands wel schrijven dat ze goed kunnen luisteren, sociaal en empathisch zijn maar uiteindelijk zijn dat toch dingen die je toch beter kan detecteren in gesprek en bij een ontmoeting. Sommige mensen hebben ook gewoon een bepaalde uitstraling. Het is ook niet omdat je het op papier goed kan uitleggen dat je de beste kandidaat bent. Ik denk toch wel dat we toen een andere selectie maakten. Dat is ook logisch. Je meetinstrument bepaalt mee de uitkomst. Voor het zorgbedrijf doen we dat ook voor bijvoorbeeld keukenmedewerker en onderhoudsmedewerker. Iedereen die daarvoor solliciteert mag op zijn minst één maal komen.

CV screening onder de loep

In een aantal gesprekken horen we dat de CV screening zoals ze vroeger gebeurde, een aantal ongewenste effecten heeft. Zo zouden mensen te snel niet weerhouden worden omwille van een taalfout of schijnbaar onvoldoende ervaring. Verschillende steden geven aan hun CV screening bijgestuurd te hebben of dit plannen te doen. Men tracht preselectie, enkel en alleen op basis van CV te vermijden.

Bij selecties met veel kandidaten doen wij eerst een CV selectie. Ik heb de indruk dat veel mensen met een migratie achtergrond daar al tussen uit vallen en wil dat echt onderzoeken en op tafel leggen.

Bij jobstudenten zie je dat ook. Dan merk je in het begin dat er veel mensen met een vreemde naam tussen zitten en op het einde schieten er amper over. Als dat het resultaat is, moeten we misschien toch eens deze werkwijze onder de loep nemen opsporen wat dit resultaat veroorzaakt. Maar ja, dat ligt gevoelig. Mensen zijn gewend om dat met de criteria die ze ooit aanleerden en op een bepaalde manier, die zij dan objectief noemen, te doen.

Het screenen van testen

Steden werken samen met externe bureaus om testen te laten screenen op bijvoorbeeld adverse impact of de mate waarin ze cultuur neutraal zijn.

Ik vind het goed dat de stad het herwerken van die testen uitbesteedt aan gespecialiseerde bedrijven zoals Hudson en dat niet zelf doet. Wij zijn het eens over welke competenties we

willen testen maar zijn geen expert in het maken van testen. Dus ja, ze zijn dat aan het uitzoeken maar tot nu is er nog niet echt iets heel werkbaar uitgekomen.

Ja, het is belangrijk de testen te laten screenen en verbeteren maar tegelijkertijd is er veel ander werk dat we kunnen doen. We moeten niet zitten wachten op 'de ideale test'. Ik denk trouwens ook niet dat die bestaat al moeten we natuurlijk gaan naar een zo goed mogelijke. We zouden ook moeten kijken naar de omstandigheden waarin zo'n proef wordt afgenomen bijvoorbeeld.

Enkele malen wordt getuigd over de zoektocht naar en het belang van deskundige partners om dit traject te lopen. Onderzoeken en samenwerkingen hebben niet altijd de gewenste uitkomst en men heeft niet het gevoel dat de gekende HR spelers werkelijk voeling hebben met het gegeven. In een stad vertelt een betrokkene dat hij van een bepaald bureau toch net iets meer uitdagende aanbevelingen verwachtte. Later zou het bureau zelf aangeven sterk te zijn in HR maar minder in het domein 'inclusie en diversiteit' daarbinnen.

Over assessments van de grote spelers blijven veel vragen.

Hoe cultuur neutraal zijn die eigenlijk? Er wordt wel gezegd dat ze dat zijn, maar is dat zo?

Eén stad gaf aan de volledige Cebir test batterij te hebben opgezegd. Vanaf 2021 zal deze niet meer gebruikt worden. Enkel de capaciteitstesten, ook competentietesten genoemd, werden behouden omdat het noodzakelijk is om competenties te meten wanneer er geen diploma voorgelegd kan worden.

Diploma's en competenties meten

Steden lijken meer en meer in te zetten op competenties en lijken hier en daar ook los te komen van strakke diploma vereisten. Enkele steden kiezen voor het minimaal houden van diploma vereisten wat in de praktijk veelal betekent dat ze wegvallen en vervangen kunnen worden door werkervaring en competenties. Ook geeft men aan zo functiegericht mogelijk te testen.

We hebben de mogelijkheid om de diplomavooraarden te laten vallen. Dat doen we meer dan andere besturen denk ik. We stellen alleen een diplomavooraarde als het echt nodig is voor de functie zoals maatschappelijk assistent waar dat gespecificeerd is, maar anders laten we dat los.

Wij zijn een stad waar er veel belang gehecht wordt aan diploma's, zeker in het hoger kader. We hebben daar wel gesprek over maar het blijft belangrijk. Niet dat er geen aandacht is voor competenties en talent. Zeker en vast. Maar voor functies op A en B niveau moet je gewoon een diploma hebben.

Je moet competenties kunnen meten. Daar gaat het om. En daar moeten we goede manieren voor vinden. En een diploma is op een bepaalde manier een indicatie van wat iemand al kan of geleerd heeft. Maar natuurlijk kan er meer en is dat niet heilig.

Wanneer diploma vereisten wegvallen, is het belangrijk dat competenties op een ander manier gemeten kunnen worden. Ook daar durft het schoentje wel eens te knellen.

Het is fijn dat voor bepaalde functies op bachelor of masterniveau mensen toch kunnen solliciteren op basis van werkervaring. Dat is stap één. Maar dan moet je de competenties van die mensen toch ook weer gaan meten. En daar heb je dan de cognitieve testen om te zien in welke mate mensen op dat niveau kunnen opereren. Maar die testen hebben ook weer beperkingen. Je sluit mensen uit die op een andere manier wel zouden kunnen bewijzen dat ze dat kunnen.

Ik stel me daar dikwijls vragen bij. Die capaciteitsproef van Cebir is gewoon een soort IQ test. Dus ja, in welke mate vertelt zoiets wat het moet vertellen en meet het wat je wil meten. Ik heb daar al mensen gezien die daar op stuk liepen terwijl ze eigenlijk wel de capaciteiten hadden. En niet alleen mensen van buitenlandse herkomst hoor. Maar er moet een capaciteitsproef gebeuren. Dat staat in het Vlaams rechtspositiebesluit. Er staat natuurlijk niet gedefinieerd welke maar wij doen het nu met deze.

De vraag is: wat is het alternatief?

Wat ga je doen om het functioneren op A of B niveau te meten zonder dat je de klassieke testen van Selor of Hudson gebruikt?

Competenties moeten inderdaad getest worden maar eigenlijk is er nog vrij veel speling over hoe die dan getest worden.

Meer aandacht voor karakter en persoon?

Enerzijds is men op zoek naar goede manieren om competenties te testen. Anderzijds geeft men aan dat het ook niet enkel over competenties mag gaan.

Er wordt ook heel generiek aangeworven. Heel algemeen, alles wat dan een beetje speciaal of soms zelfs creatief is, valt eruit.

Degene die het beste scoort op de test is niet noodzakelijk degene die het best zal doen in de job en in het team. Soms voel je dat al tijdens de selectie maar je hebt niet altijd de instrumenten of de criteria om alsnog voor die persoon te kiezen.

Men geeft aan dat er meer aandacht zou kunnen zijn voor mensen als persoon. Karakter en persoonlijke eigenschappen spelen ook een belangrijke rol maar zijn moeilijker te grijpen en te meten. Er wordt benadrukt dat het belangrijk is om dergelijke zaken op voorhand te omschrijven en vast te leggen.

De zaken die uiteindelijk iemand 'de beste' maken situeren zich vaak op een ander level . Daar moeten we het ook over durven hebben.

Ik vind dat we toch nog te veel uitgaan van vaste competentieprofielen en klassieke loopbaanpaden. En daardoor niet altijd even 'fris' selecteren.

Staan we stil bij de moeilijke split die we verwachten? Enerzijds moeten mensen goed presteren, anderzijds vragen we hen 'zichzelf' te zijn.

Een aantal maal wordt aangehaald dat er ook voldoende gekeken dient te worden of iemand in een team past. En natuurlijk ook, naar wat een team precies nodig heeft. Ook kunnen competenties meer op team niveau bekeken en geformuleerd worden. Dit houdt o.a. in dat niet alle werknemers van het team dezelfde competenties moeten hebben maar dat wel alle competenties aanwezig dienen te zijn op teamniveau.

Taal afstemmen op het functieprofiel en minder gewicht voor het schriftelijke luik

Een beperkte kennis van de Nederlandse taal vormt een belangrijke drempel om te kunnen slagen voor selectietesten. Taal is dan ook belangrijk in heel wat jobs. Zeker wanneer er contact is met de burger is het Nederlands schrijven en spreken een belangrijke vereiste. De steden geven aan in de mate van het mogelijke de sollicitatieproeven m.b.t taal af te stemmen op het functieprofiel. Steden geven aan specifieke vorming hieromtrent te voorzien voor medewerkers van HR. Ook taalcoaches spelen hier een rol.

Je moet niet voor alles de Nederlandse taal perfect beheersen. We hebben hier een project voor hoger opgeleide anderstaligen. Daar zit van alles tussen, bijvoorbeeld innovatieve architecten waar je in een mengeling van Engels en Nederlands de meest uiteenlopende dingen aan kan vragen en die dat goed doen. Zij spreken helaas beperkter Nederlands dat niet volstaat om door de reguliere testen te komen.

Het is toch ook gewoon logisch dat we kijken welk niveau van talenkennis nodig is om een bepaalde job te kunnen doen. Een logistieke medewerker achter de schermen mag, zeker bij de start, gerust wat minder kennis hebben dan de persoon aan de balie.

Af en toe doen we een groot examen voor administratief medewerker om een grote werfreserve te hebben. In het verleden deden we de preselectie op basis van o.a. taalfouten in de brief en de kwaliteit van de CV. Uiteindelijk schoten er dan alleen nog witte meisjes over. De mannen en de mensen met een migratie achtergrond vielen eruit. Die laatste niet zozeer altijd op die taalfouten maar vooral op basis van de kwaliteit van de CV. Dat zijn natuurlijk gevaarlijke dingen om je op te baseren. Als administratief medewerker moet je zonder fouten kunnen schrijven maar uiteindelijk hebben we ook mensen nodig op de financiële dienst of in een loketfunctie.

Het talige karakter van veel proeven wordt vaak als een werkpunt aangegeven. Een stad gaf aan een talige test met veel schrijfwerk vervangen te hebben door een abstracte test op de computer. Ook schafte men op enkele plaatsen regels en volgordes af die bijvoorbeeld inhielden dat enkel wie geslaagd is voor het schriftelijke gedeelte op gesprek mag komen.

Vroeger stond er in dat je geslaagd moest zijn en dan pas naar het mondeling mocht. Dan hadden we van die drama's met mensen die al jaren in dienst waren dat die sneuvelden op die schriftelijke proef. Personen die hoog scoren op de schriftelijke proef zijn niet noodzakelijk het meest geschikt voor de job. Soms kan iemand in het mondeling veel beter of veel minder overkomen.

Thuisopdrachten en het assessment centrum verlaten

Ook lijkt men hier en daar het assessment centrum los te laten als centrale plek. Thuisopdrachten lijken steeds meer ingang te vinden.

Staan we er bij stil dat een assessment centrum niet altijd de beste plaats is om mensen tot hun recht te laten komen?

Transparantie en voorbereiding

Meermaals wordt aangegeven te streven naar meer transparantie over de procedure (planning, soort testen, hoe voorbereiden, verloop, ...) Een aantal maal geeft men aan reeds via de website extra informatie over de procedures te verschaffen.

Info avonden, sessies en begeleidingstrajecten over de sollicitatieprocedures lijken, behalve in bepaalde werkervaringstrajecten en voor knelpuntenberoepen weinig te gebeuren. Enkele gesprekspartners geven aan hier wel op te willen inzetten.

Vorbereidende info avonden over de selectie procedures en de examens hebben we nog niet echt vaak voor een groter publiek georganiseerd. Maar ik denk wel dat we dat meer zouden kunnen en moeten doen.

Inclusie en diversiteit meenemen in het aanwervingsproces?

Wanneer diversiteit en inclusie belangrijk zijn voor een organisatie, kan dat ook iets zijn dat benadrukt, bevraagd of besproken wordt tijdens de selectieprocedure.

Gesprekspartners geven over het algemeen aan dat dit niet of weinig gebeurt en lijken wat onzeker over deze piste. Men geeft aan dat, indien zoiets bevraagd zou worden, het op een doordachte manier dient te gebeuren. 'Anders is het zinloos en krijg je toch gewoon sociaal wenselijke antwoorden.'

Voor specifieke functies zoals baliemedewerkers geeft men aan er soms wel op in te zoomen.

Wanneer het over leidinggevendenden gaat, geeft men aan dat het belangrijk is dat deze personen in een hedendaagse en dus diverse context kunnen opereren.

Iemand stelt:

Ik ben hier niet zeker over. De maatschappelijke regel is toch dat we niet discrimineren en respectvol met elkaar omgaan? Maar misschien beschouwen we het al te veel als een evidentie en zit er iets in.

En:

Er is helemaal niets mis mee om uiteindelijk op het einde van de selectieronde die kandidaat te kiezen waarvan je, ook het gevoel hebt dat die best past bij je stad en de waarden en cultuur van die stad. Wel is het belangrijk om ook dat soort zaken op voorhand vast te leggen.

Iemand anders ziet het zo:

Ik denk dat het echt op alle lagen in de opdrachten moet steken. Ik denk dat dat in uw doelstellingen en in uw visie moet zitten. En dan gaat dat eigenlijk over een stukje identiteit. Van daaruit moet je dan een match hebben met de identiteit van de organisatie en de identiteit van de persoon. Ik geloof daar echt in. Dat je mensen daarop screent: 'zegt u dat iets die diversiteit'. Ik vind dat het gesprek daarover moet gaan. Bijvoorbeeld als er een nieuwe ploegleider aangeworven wordt.

Denken we ver genoeg?

Een aantal maal wordt aangegeven dat men het aanvoelen heeft dat er niet altijd voldoende ver en creatief nagedacht wordt.

We moeten leren de juiste vragen te stellen. En durven te stellen. En als we het antwoord niet weten: zoeken. En iets anders proberen.

Er wordt aangegeven dat men vaak wel verder wil gaan maar het ook een kwestie is van tijdsgebrek. Dit niet alleen op de personeelsdienst maar ook bij de leidinggevenden die bij de personeelsdienst komen aankloppen voor het invullen van functies.

Die mensen zitten vaak echt in de puree op hun dienst en willen zo snel mogelijk een nieuwe kracht

Twee sleutelposities: leidinggevenden en selectieverantwoordelijken

We detecteren twee sleutelposities die niet alleen elk op verschillende manieren en momenten een cruciale rol spelen in het aanwervingsproces maar die ook op een bepaald moment samen tot een akkoord moeten komen over de invulling en aanpak van een aanwerving.

Er worden binnenkort een aantal vacatures uitgeschreven en echt, ik ben heel blij met de manier dat die benaderd en ingevuld zullen worden. We krijgen niet alleen veel ruimte, die verantwoordelijke denkt ook werkelijk mee na.

Selectie verantwoordelijken als poortwachters

De selectie verantwoordelijken van de personeelsdienst vervullen als het ware de rol van poortwachter. Verschillende gesprekspartners geven aan dat het belangrijk is voldoende aandacht te hebben voor deze personen wiens houding, deskundigheid en motivatie cruciaal is bij het realiseren en waarmaken van een diversiteitsbeleid.

Om het verschil te maken op dit domein heb je toch wel echt een soort intrinsieke motivatie en goed inzicht van medewerkers nodig.

Voldoende en structureel georganiseerde vorming en bijscholing maar ook ruimte voor intern gesprek en reflectie zou belangrijk zijn. In een gesprek geeft iemand aan dat bijsturen en reflecteren in de praktijk niet altijd even gemakkelijk is.

Mensen zijn goed in hun vak en hebben een bepaalde manier van werken en doen de dingen al jaren op een bepaalde manier. En dan vraag je hen nu om anders te kijken. Dat is niet simpel, en wordt soms ook wel eens persoonlijk, zo van, beweer jij nu dat ik die mensen bewust uit de CV selectie gooi?

Leidinggevend

Er lijkt geen twijfel over dat leidinggevend een sleutelrol vervullen. Meermaals wordt benadrukt ‘dat ze belangrijk’ zijn en ‘er op ingezet moet worden’. Men geeft aan dat leidinggeven in de hedendaagse context toch iets heel anders is dan leidinggeven een aantal decennia geleden.

Het wordt als evident gezien dat iemand diversiteit kan managen maar eigenlijk komen daar toch een bepaalde mindset en specifieke vaardigheden bij kijken.

Voorale leidinggevend in het middenkader niveau worden als cruciaal benoemd. Deze mensen bevinden zich vaak in een sandwichpositie. Mensen in het middenkader moeten immers rekening houden met zowel teamdoelstellingen en de individuele ontwikkeling van medewerkers als met de doelstellingen vanuit de hogere hiërarchie. Heel vaak is dit gekoppeld aan heel wat administratief en rapporterend werk.

Men vraagt zich af hoe er in teams en bij leidinggevend ruimte en tijd gecreëerd kan worden om rond diversiteit te werken.

De beleving van de werkdruk is iets dat ik consequent hoor. Dus ja, we moeten ze sterker maken en begeleiden op dit terrein maar ze moeten ook echt ondersteuning voelen en krijgen. Er dient mee aan de kar getrokken te worden en iets toegevoegd worden. Het kan niet louter zijn van 'nu moet jij hier aan mee werken of dit of dat gaan volgen of implementeren.

Operationeel verantwoordelijken zouden moeilijker te bereiken zijn en extra aandacht en ondersteuning moeten krijgen.

Vooraf operationeel verantwoordelijken zijn er niet bij betrokken en niet mee bezig. Als zij diversiteit meer kunnen zien als een opportuniteit en als zij met hun team zouden samenzitten over hoe men zich anders zou kunnen organiseren (bijvoorbeeld aanpassen van werktijden), dan zijn we vertrokken. Momenteel is het zo dat die operationeel verantwoordelijke vooral wil dat zijn opdracht gedaan is. En omgaan met die diversiteit gebeurt nu enkel wanneer het noodzakelijk is, vanuit een sense of urgency. En alleen begeleiding wanneer er om gevraagd wordt.

Een andere grote vraag is wanneer er onder de leidinggegenden zelf meer diversiteit zal zijn.

De cijfers van afkomst, gekoppeld aan leidinggegenden zijn ook heel opvallend. Daar zitten we met 90 procent Belg. Het aandeel 10 procent ligt veel lager dan bij onze bevolking. Dat wijkt duidelijk af. Is niet representatief.

Wat betreft vorming en bijscholing lijkt men op een aantal plaatsen zoekende naar een andere aanpak, nieuwe inhoud en partnerships. Een stad geeft aan te willen bekijken welke tools en bijkomende ondersteuning leidinggegenden en medewerkers nodig hebben om een inclusieve teamcultuur te creëren (bijvoorbeeld intervisie momenten, team coaching, leiderschapsontwikkeling, ...).

Er wordt aangegeven dat het belangrijk is dat die opleiding en vorming tegemoet komt aan reële noden. Het vrijblijvende en vraag gestuurde karakter wordt een aantal maal vermeld als een probleem. Diversiteit lijkt op verschillende plaatsen wel opgenomen te zijn in de opleiding die leidinggegenden krijgen bij het starten.

Wanneer een leidinggevende bij ons start, krijgt die een opleiding over leidinggeven en daar zit diversiteit ook standaard in.

We grijpen even terug naar een stuk tekst uit een interview uit 2018:

Vanuit de cel werkervaring willen we mentorschap stimuleren. Dit betekent eigenlijk dat we leidinggegenden meer willen ondersteunen in het omgaan met diversiteit en diversiteitsvragen.

Dit onder andere via jobcoaches maar ook via een instrument om (nieuwe) vragen van werknemers te behandelen. Stel, iemand vraagt: 'mag ik vroeger naar huis want mijn kind is ziek.' Ja natuurlijk mag die naar huis. Het is een kind. Iemand anders vraagt: 'mag ik vroeger naar huis want er is een dienst in de moskee die ik echt wil bijwonen'. 'Nee', want dit is een religieus getinte vraag en we zijn bang van religieus getinte kwesties. We moeten immers 'neutraal' zijn. Er is een heuse angst voor dit soort vragen. Mensen worden er zenuwachtig van. En het is niet dat men er niet voor open staat, voor die diversiteit en die religie die daar vaak bij hoort. Maar dit klopt eigenlijk niet, hé. Beide vragen gaan om dingen die belangrijk zijn voor een persoon. Het is nodig om de vragen neutraal te maken en vanuit de context een antwoord te formuleren. Bij het kind wordt er vaak zelfs niet eens gekeken of er wel vervanging is en of het mogelijk is, bij de religieuze vraag is het vaak al standaard nee. Het is belangrijk om leidinggevend te ondersteunen in het omgaan met vragen. Mensen zijn niet vaardig en niet competent om daar mee om te gaan. Dat is normaal. Ik heb daar zelf jaren over gedaan om daar evenwicht in te vinden.

Leidinggevend zouden gecoacht moeten worden door iemand die dat handelingskader kent en gespecialiseerd is in processen. Dus niet zozeer door iemand gespecialiseerd in diversiteit. Samen kan die vraag behandeld worden en kan er in gesprek, in dialoog gegaan worden. Dit uiteraard steeds vanuit een professioneel kader waar ook de opdracht voor ogen wordt gehouden. Men moet zich afvragen: wat zit er achter die vraag. Achter die vraag zit immers het persoonlijke. En dat persoonlijke is voor iedereen verschillend. Zelf heb ik bijvoorbeeld geen kinderen, en ja, soms stoort mij dat ook dat voor kinderen alles kan maar voor andere redenen, die ook vaak valabel zijn, er weinig kan. Natuurlijk, niemand mag in extremen vervallen. Niet omwille van kinderen, noch omwille van scheidingen, noch omwille van het religieuze zoals ramadan. Wanneer het bijvoorbeeld mooi weer gaat zijn en de parken dus ook vuil zullen worden, dan kan het niet dat iedereen tegelijk vrij wil nemen omwille van de ramadan. Dan moet dat samen besproken worden: 'hoe gaan we dat regelen?' Ik begrijp dat dat moeilijk is maar het is wel noodzakelijk om het op die manier aan te pakken. Soms vraag ik aan leidinggevend: 'Wat heb je nodig?'. En dan zeggen ze: 'regels'. En dat is net het grote probleem. Een situatie stelt zich en er komt een regel. Diversiteit en dialoog hebben net geen regels nodig maar een kader, tijd en ruimte. Of samengevat: 'We hebben een opdracht en we moeten dat regelen en we hebben experts nodig die kunnen omgaan met die vragen en die dialoog kunnen installeren.

Taal!

Taal is niet alleen een grote drempel in het selectiegebeuren, ook op andere plaatsen en momenten blijft taal als belangrijk aandachtspunt opduiken. Verschillende steden zetten in op taal maar ondanks soms grote inspanningen blijft het een groot struikelblok.

Tja, taal is alles he. Bijna alles valt te herleiden naar taal.

Taalondersteuning, ook na de aanwerving

Taalondersteuning blijkt ook na de aanwerving nog nodig. Steden trachten hier op verschillende manieren aan tegemoet te komen en zijn op zoek naar manieren om mensen ook na de aanwerving te ondersteunen op vlak van taal.

Zo ontwikkelde een stad een taal app die medewerkers van de stad ondersteunt bij het leren van de taal. Deze app werd ondertussen ook ter beschikking gesteld aan derden.

We hebben een app. 'taalstad'. Dit is een app die de stad ontwikkelde om Nederlands te leren op de werkvloer. Er zitten heel wat oefeningen in. Het is een heel toegankelijke app. met game elementen. Zo zijn er levels, kunnen mensen opklimmen en punten verdienen. De taalcoaches van het loopbaancentrum kunnen de vorderingen van mensen ook volgen via de app. Het is een heel interessant en leuk tool. Ondertussen hebben we die app nu ook voor iedereen beschikbaar gemaakt.

Niet alleen de medewerkers zelf dienen ondersteund te worden. Ook is het belangrijk leidinggevend en collega's voldoende te betrekken.

Onze taalcoach zal bijvoorbeeld aangeven aan een team dat het toch wel heel moeilijk is voor die anderstalige om hen te verstaan wanneer er voortdurend in plat dialect gesproken wordt.

Het eigen communiceren onder de loep

Ook de eigen taal wordt onder de loep genomen. Hoe helder communiceren wij zelf?

We zien in de verschillende steden dat HR haar deskundigheid op vlak van communicatie en heldere taal aanscherpt. Ook hebben verschillende steden een uitgebouwd taalbeleid en wordt er breed ingezet op de principes van klare taal. Ook op communiceren met anderstaligen wordt gericht ingezet.

Nederlands als voertaal

Het niet of slechts zeer beperkt kunnen communiceren in een andere taal wordt door verschillende gesprekspartners als een beperking, een gemiste kans, aangegeven.

Wanneer mensen niet begrijpen wat er in een vacature of een projectoproep staat, is de kans klein dat ze zich kandidaat zullen stellen.

Er zijn functies waar de kennis van het Nederlands minder relevant is. Neem nu ICT. Daarvoor is het ook nog eens heel moeilijk om mensen te vinden. Ook weten we dat er mensen van buitenlandse herkomst zijn die sterk zijn in ICT. Het zou in dat soort gevallen toch interessant kunnen zijn vacatures ook in het Engels of het Frans te verspreiden. En in die aanwerving en die vacature kunnen we dan Nederlands op de werkvloer en een engagement rond taal steken. Maar het kan niet. De ontoegankelijkheid van onze vacatures vind ik echt wel een structureel probleem.

Het communiceren in andere talen is een hypergevoelig punt. Maar soms is dat het wel belangrijk dat je dat kan doen. Bijvoorbeeld naar erkende vluchtelingen toe. Ik denk dat het voor hen toch echt wel zou kunnen helpen bepaalde zaken in hun taal te kunnen lezen.

Tot slot wordt opgemerkt dat de exclusief Nederlandse taalcultuur voor sommige mensen misschien ook als beperkend wordt gevoeld.

We zien onder onze stagiairs heel getalenteerde en talige mensen. Die spelen daarmee. Zij ervaren het strakke Nederlandstalige karakter niet echt als uitnodigend. Ik kan me voorstellen dat sommigen van hen uiteindelijk bewust zullen kiezen voor een plaats waar er meer ruimte is voor creativiteit met taal en meertaligheid.

Stages en gemiste kansen

In steden vinden stages plaats onder allerlei vormen.

Stages worden vaak benoemd als een interessante vorm van alternatieve instroom die heel wat voordelen, zowel voor de stagiair als de stad kan hebben.

- Verbreding van het netwerk
- De buitenwereld en dus ook de diversiteit binnenhalen
- Rekruteren nieuw talent
- Werkervaring bieden

...

Stages worden vaak genoemd als een pad richting meer diversiteit en een belangrijk onderdeel van de zogenaamde alternatieve instroom. Wanneer we dieper kijken, kunnen we over het algemeen niet echt stellen dat deze piste heel doordacht bewandeld wordt.

Andere vormen van instroom bij ons zijn de IBO contracten en de stages. Daar zetten we hard op in. Artikel 60 natuurlijk ook maar dat gaat meer over operationele taken dus eerder weer die lagere niveaus en daar zien we veel diversiteit en vooral jonge mensen. Schoolstages benutten wij ook en ja dat is een mogelijk pad naar diversiteit. Maar dat kan bewuster denk ik.

In de praktijk lijkt diversiteit een beetje te verdwijnen in het hele web dat het stagegebeuren is in de stad. De verschillende steden lijken op beperkte en specifieke plaatsen aandacht te hebben voor diversiteit maar zelden gebeurt het structureel. Wel zien we in Gent dat het aantal beroepsinlevingstages, voorbehouden voor mensen met een migratie achtergrond en mensen met een arbeidsbeperking, opgetrokken werd naar 30 stages per jaar. Een beroepsinlevingsstage of BIS-stage is een vrijwillige betaalde stage.

Voormalig stagiair Renee Avonds (bestuurskunde en publiek management) deed in de Stad Mechelen een onderzoek met als vraagstelling: 'hoe kan een stagebeleid bijdragen tot het uitbouwen van een divers personeelsbestand en -beleid?'

Naast een analyse van het stagebeleid bevat de scriptie ook enkele aanbevelingen die ook voor andere steden interessant kunnen zijn. De stad Mechelen gaf alvast aan in 2021 in te willen zetten op het stagebeleid en wenst daarbinnen extra aandacht te besteden aan mensen van buitenlandse herkomst.

We lezen:

'Tabel 3 toont de verdeling van stagiairs met vreemde herkomst overheen de verscheidene diensten en toeleiders. Hierbij valt duidelijk op dat het merendeel van de hogeschool – en universiteitsstudenten van niet-vreemde herkomst zijn. De cijfers zijn respectievelijk 26 en 11 stagiairs ten opzichte van 6 en 1 stagiair(s) met een vreemde herkomst. Het aandeel stagiairs met vreemde herkomst komt voornamelijk uit het secundair – (26 stagiairs) en volwassenen onderwijs (13 stagiairs).'

Tot slot, ook voor stagiairs, ook zij met een hoger diploma, blijken de examens vaak een struikelblok.

Wij willen natuurlijk inzetten op stagiairs en vinden dat interessant, maar als die uiteindelijk dan toch weer niet binnen geraken, dan vraag je je toch wel af wat het nut is.

Dammen in de stroming

De gebrekkige doorstroom van de alternatieve instroom

Er wordt een aantal maal aangegeven sterk te geloven in schoolstages, studentenjobs, tijdelijke jobs en werkervaringstrajecten allerlei als een soort laagdrempelige zij-ingang naar de stadsorganisatie. Of anders uitgedrukt: de alternatieve instroom. Die alternatieve instroom kan een pad zijn naar meer diversiteit. Op lagere niveaus lijkt dit ook wel te gebeuren.

Tegelijkertijd is er bezorgdheid over de doorstroming van mensen die binnen een tijdelijk kader werkervaring opdeden. Te vaak zouden mensen die het in de praktijk goed doen, niet slagen voor de examens.

Een aantal steden hebben veranderingen doorgevoerd die kunnen ingrijpen op de toch nog steeds moeilijke doorstroming. Zo werd in een stad de periode die men gewerkt moet hebben om te kunnen deelnemen aan interne examens, verkort naar één jaar. Een andere stad zet dan weer in op ontwikkelingstrajecten en coaching.

Er zijn zowel verhalen van heel zorgvuldige begeleiding en voorbereiding op selectieprocedures als verhalen van zo goed als afwezige begeleiding. Bij trajecten voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt lijkt de ondersteuning en de voorbereiding op de procedures meer omkaderd.

Het is niet omdat je bij ons stagiair was, dat je daarna een soort andere status of begeleiding krijgt. Nee dat niet. Je wordt wel geholpen door het team maar om nu te zeggen dat wij echt zoiets hebben om hen verder te begeleiden naar de examens toe, nee.

Soms vraag ik dan af wat daar eigenlijk getest wordt? Als je weet dat die persoon dat werk goed doet, dan zitten ze misschien iets te testen dat helemaal niet belangrijk is voor die specifieke functie.

Zijn er geen manieren om een positieve werkervaring, meer te laten doorwegen? Kan je eigenlijk een betere test hebben dan dat?

Een gesprekspartner ziet dit gegeven als ‘een pijnlijke illustratie van hoe ons algemene kader en ‘onze speciale formules’ niet op elkaar afgestemd zijn.’

Je investeert langs beide kanten en bent langs beide kanten tevreden. En dan ja, uiteindelijk verneem je dat die persoon toch gesneuveld is. Voor die persoon is het een ontgoocheling. En soms helaas ook een bevestiging van het idee ‘ dat de stad toch niets voor hen is’.

Doorstroming binnen de organisatie

In het vorige traject en rapport ‘Stadsgenoten’ werd aangegeven dat mensen van buitenlandse herkomst vaak onder het niveau van hun ware kunnen, hun loopbaan aanvatten.

Mensen intern laten doorstromen is een mogelijke weg richting meer diversiteit in het hoger kader. Weinig steden lijken interne doorstroming expliciet te zien als een pad voor meer diversiteit in het hoger kader. Er wordt eerder gesteld dat doorstroming in het algemeen een belangrijk aandachtspunt is.

Ik denk dat dat hier en daar gebeurt maar niet systematisch. Ik denk dat er leidinggevend zijn die daar mee bezig zijn en leidinggevend die dat niet doen. Dit is niet iets consequent, iets structureel of iets waar we heel bewust op inzetten of sturen. Ik denk niet zozeer dat het een aandachtspunt moet zijn aangaande diversiteit maar eerder in het algemeen is het belangrijk dat we aandacht hebben voor de talenten en competenties en eventuele groeikansen van onze medewerkers.

Voor knelpuntfuncties gebeurt het wel ja.

Jury's. Bewust en divers?

Jury's spelen een belangrijke en beslissende rol in het selectieproces. In verschillende gesprekken wordt verwezen naar het belang van divers samengestelde jury's. Jury's zouden nog te vaak te mono cultureel samengesteld zijn. Veelal zetelen mensen uit een beperkt netwerk die vaak een gelijkaardig referentiekader hebben. Er worden verschillende motieven gegeven om in te zetten op divers samengestelde jury's

- Vermijden en verminderen van bias
- De kandidaat tonen dat er verschillende soorten mensen voor de stad werken.
- Meer verschillende kijken, achtergronden betrekken in het beslissingsproces
- Een manier om de buitenwereld te betrekken en verschillende soorten mensen (en hun netwerken) te verbinden aan de stad

- Kandidaten die zich kunnen herkennen in de juryleden zullen zich misschien meer op hun gemak voelen en het beter doen.

Alhoewel divers samengestelde jury's vaak benoemd worden, lijken ze in de praktijk niet vaak gerealiseerd te worden. Aandacht voor diversiteit en bias tracht men ook te realiseren via deskundigen van het rekruteringscentrum of de personeelsdienst.

We spreken altijd maar over bias en divers samengestelde jury's. In de praktijk zijn er amper divers samengestelde jury's. Ondertussen weten juryleden wel dat bias bestaat maar is het ook niet zo dat zij daar consequent vorming in krijgen om bijvoorbeeld hun eigen blinde vlekken beter te detecteren. Het is allemaal erg theoretisch. In de praktijk is er vaak geen tijd voor.

Theoretisch is dat een aandachtspunt en dat komt ook regelmatig terug op het consulenten overleg. De diensten vragen altijd dat hun selecties dringend gebeuren en die consulenten ervaren zware druk. Ook kunnen ze terugvallen op de juryleden die ze kennen of vaak heeft ook de leidinggevende al een contact. Op zoek gaan naar iemand met een migratie achtergrond is dan soms teveel gevraagd. Dat zou niet mogen maar ik begrijp het. We moeten zien dat we mensen niet demotiveren. Maar eigenlijk hebben we wel de afspraak dat we dat gingen proberen.

Een gesprekspartner met ervaring in het samenstellen van meer diverse jury's vertelt:

Over de jury's hoor ik vaak: 'we vinden geen mensen.'

Wel, dan heb je niet hard genoeg gezocht. Die mensen zijn er wel degelijk. Je moet er wel bewust mee bezig zijn en wat moeite steken om nieuwe mensen te betrekken.

Onlangs plaatsen we een vijftal A functies in de markt. We deden dat samen met een externe dienstverlener, een recruiter die stevig mee hielp en mee aan de kar trok. We zijn voor die functies ook op zoek gegaan naar nieuwe juryleden van buitenlandse herkomst. En ik moet zeggen, in de instroom, dus bij de mensen die solliciteerden hebben we toch wel een verschil gemerkt en meer diversiteit vastgesteld. Ik denk dat dat echt komt door dat bureau en door die jury. Ik vermoed dat via die wegen onze vacatures verspreid werden in andere netwerken. En dat is cruciaal.

Het is heel belangrijk om die netwerken van jury's open te trekken. Wij hebben op een bepaald moment een informatie avond georganiseerd met brugfiguren en sleutelfiguren allerlei. We hebben toen bewust aandacht gehad voor vernieuwing. Dus niet enkel de usual suspects. Die avond kan je beschouwen als een soort voorbereidende infosessie voor potentiële juryleden. Normaal zou daar nog een vervolg op komen maar dat is nu door corona even uitgesteld. We

willen een pool aanleggen van juryleden van buitenlandse herkomst en we willen ook een beter netwerk waarbinnen we vacatures kunnen verspreiden.

De mensen waar we naar op zoek zijn, zitten toch heel vaak in andere netwerken dan de door de stad en de dienst diversiteit gekende netwerken. We moeten daar op werken. En echt vermijden steeds in diezelfde poel te vissen. Een andere valkuil die ik soms zie is dat bepaalde personeelsleden van buitenlandse herkomst in die jury's geplaatst worden, 'omwille van de diversiteit.' Wel ja, dat is niet de bedoeling, het gaat niet alleen over dat diverse maar ook, en vooral, over andere perspectieven en het binnen halen van de buitenwereld. We mogen mensen echt niet als excuustruzen gebruiken. Dus ja, dat is iets om in de gaten te houden. Het is een soort 'compliance' en dat zie je wel vaker gebeuren. Het is altijd belangrijk de geest van de maatregel voor ogen te houden en die te blijven herhalen en uitleggen. Anders wordt het een lege formaliteit. En het gaat niet over 'het persé hebben van een allochtoon'. Het gaat over het zoeken en het verbreden van het netwerk. En een proces dat je aangaat met nieuwe mensen.

Er wordt ook aangegeven dat het niet enkel gaat om divers samengestelde jury's maar ook over het bewustzijn over het eigen referentiekader en eventuele (onbewuste) vooroordelen in het algemeen.

Ik vind het perfect legitiem dat de ene kandidaat je een aangenamer gevoel geeft dan de andere. Dat je de ene beter aanvoelt dan de andere en die verkiest. Wat wel belangrijk is dat je stil staat bij de mogelijke mechanismen die daar achter zitten. Is het omdat het een vrouw is? Omdat die persoon geen hoofddoek draagt? Heeft die persoon een bepaalde stijl of taalgebruik waar ik bepaalde zaken aan koppel? Welk effect speelt er bij mij?

Meer kwaliteit en deskundigheid

Bewaken van doelstellingen, acties en de kwaliteit en opvolging ervan

Een aantal steden vermeldt expliciet dat het belangrijk is de eigen acties goed te formuleren en te evalueren. Men geeft aan dat de opvolging en de evaluatie van acties beter kan.

Er is eerder weinig cijfermateriaal ter beschikking wanneer het gaat over concrete acties omtrent het diversifiëren van het personeelsbestand. Zowel de impact als de concrete inhoud van bepaalde acties blijft vaak eerder vaag.

Uit verschillende voorbeelden en verhalen blijkt dat een heel aantal zaken niet consequent gebeuren, niet structureel ingebouwd zijn en afhangen van personen, dienst, werkdruk en andere factoren. Dit komt de kwaliteit en vooral, de slagkracht, niet ten goede.

Een actie kan je op heel wat manieren uitvoeren. Het is niet omdat iets 'afgevinkt' of groen gekleurd is in de Excel, dat het goed gebeurde en zinvol was.

Goede acties beginnen uiteraard met goede doelstellingen. Doelstellingen binnen dit onderwerp durven al eens vaag en eerder vrijblijvend te zijn. We lezen vaak dat er 'aandacht is voor diversiteit' of dat 'de diversiteit bewaakt wordt'. In gesprek horen we vaak de woorden 'we zouden moeten'.

Het was niet altijd evident om materialen, specifiek voor het realiseren van deze doelstelling, te vinden. Er bestaat meestal veel algemeen materiaal over diversiteit maar wanneer het gaat over het realiseren van meer diversiteit in het personeel waren er beduidend minder materialen die richting, inhoud en houvast konden bieden.

Opvallend is wel het recente '[strategische kader](#)' voor een divers en inclusief personeelsbeleid 2021-2025 van de stad Gent. Naast visie en plan bevat dit kader een reeks inspirerende acties waar concreet mee aan de slag kan worden gegaan. Opvallend is ook dat in dit plan leidinggevend en als 'een doelgroep' omschreven worden en er veel aandacht is voor het verankeren van het thema in de organisatie. Dit strategisch kader kwam niet uit de lucht gevallen. Nadat de stad in 2019 aankondigde meer te willen inzetten op diversiteit in het eigen personeel, werd begin 2020 een HR diversiteitscoördinator aangeworven.

De zoektocht naar de juiste deskundigheid

Een aantal steden onderstreept het belang van het inzetten op kennis en deskundigheid door middel van o.a. vorming en opleiding, coaching, goede partners en de aanwerving van mensen die de ruimte krijgen om zich inhoudelijk te verdiepen en zaken op te volgen.

Wanneer je geen duidelijke cel of aparte persoon verantwoordelijk maakt, riskeer je dingen te missen. Het is belangrijk dat er tijd en ruimte is om zich daarop te focussen, dingen uit te werken en ook anderen scherp te houden.

Ik bleef op mijn honger zitten. Mijn inziens ging dat niet diep genoeg. Volgens mij kunnen wij nog dieper graven in de onzichtbare drempels.

Ik heb onderzoekers en experts nodig die expertise hebben in HR én diversiteit.

Daarnaast worden ook lerende netwerken en het betrekken van lokale spelers en sleutelfiguren bij het uitwerken van diversiteitsplannen aangehaald als een manier om de eigen kennis en deskundigheid te verhogen.

Wat betreft vorming en opleiding klinkt een aantal maal tussen de regels door dat het aanbod van de usual suspects niet altijd volstaat en men op zoek is naar andere spelers en formules. Eén stad geeft aan het belangrijk te vinden dat docenten zelf voldoende doordrongen zijn van het onderwerp. Ook het fragmentarische en hoofdzakelijk vrijblijvende karakter van vorming wordt een aantal maal in als problematisch benoemd.

Een gesprekspartner vertelt hoe door een praktijkbezoek in Nederland een aantal inzichten ontstonden:

Wat ik ook interessant vond, en ook wel de ogen opende, waren een aantal bezoeken die we deden met het zorgbedrijf. Zo waren we eens in Den Haag in de Schilderswijk. Wat opviel daar was de nuchtere en pragmatische kijk. Halal, koosjer, hoofddoeken, dat was allemaal gewoon. Die dingen waren geen issue. We kregen zo'n beetje vanzelf het gevoel van 'waar maken wij ons druk om?'. Op een ander gaan kijken kan wel helpen. Het is belangrijk te leren om niet te problematiseren. Die dingen zijn zo in een diverse samenleving dus neem dat gewoon aan. Heb je daar last van? Eigenlijk niet. Dus wat is dan het probleem?

Ervaringsdeskundigheid. Spreken en denken met, niet over!

Het op een structurele manier bespreken van diversiteit vraagstukken met 'mensen uit de doelgroep' was niet iets dat we spontaan zagen opduiken in de plannen en verhalen. Eén stad leek er wel bewust op te willen inzetten en gaf aan dit een belangrijk aandachtspunt te vinden.

We kunnen het niet meer maken dat het iets wordt dat enkel vanuit een ivoren toren besproken en bekeken wordt. Het was echt belangrijk om dit alles te doordenken met mensen die echt ervaringsdeskundige zijn.

Het gesprek aangaan met personen uit de doelgroep is volgens gesprekspartners om verschillende redenen interessant.

- Op zulke uitwisselingsmomenten zie je letterlijk 'de diversiteit' en ontstaat een zekere gelaagdheid.

Diversiteit is een meerlagig concept en gaat niet alleen om mensen die taalondersteuning moeten krijgen.

- In dialoog worden er vragen gesteld waar je zelf niet spontaan aan denkt.
- Inhoudelijk erg zinvol. Brengt nieuwe perspectieven.

Mensen hebben een stem en een mening. Die kan soms verrassend zijn.

- Wanneer je mensen uit de doelgroep voor je hebt, zal je altijd nog een keertje extra nadenken, ook over je woordkeuze. Het is een soort spiegel en het houdt je scherp. *Tegengesproken worden en iets anders gepresenteerd krijgen is interessant.*
- Het is een teken van gelijkwaardigheid en respect.
- Er kunnen nieuwe netwerken ontstaan.
- Het is een andere manier om bij te leren

Iemand stelt:

Soms is het alsof we schroom hebben dit te doen. En dan zeggen we dat we het niet doen omdat we hen 'ook als gewone mensen willen behandelen'. Natuurlijk moet je mensen als gewone mensen behandelen. Je moet ook niemand verplichten daar aan deel te nemen of verwachten dat mensen deelnemen. Maar ik ben er zeker van dat veel mensen hier graag op een volwassen, open manier mee over willen nadenken.

Verankering en gedragenheid

Breed gedragen en gedeeld?

Eén van de grote bezorgdheden en aandachtspunten is de noodzaak aan een brede gedragenheid en een breed en actief bewustzijn omtrent dit thema binnen de stadsorganisatie.

Alhoewel hier en daar aangegeven wordt dat het met die gedragenheid wel goed zit, hebben wij het gevoel dat hier nog zeer hard op ingezet moet worden. De algemene gedragenheid van het thema wordt door mensen in een meer algemene en coördinerende rol hoger ingeschat dan door collega's die zich meer 'op de vloer' bevinden en zij die specifiek met het vraagstuk bezig zijn.

Ik heb niet het gevoel dat diversiteit werkelijk breed genoeg gedragen wordt. Je hebt hier ook een diversiteitsambtenaar. Eigenlijk zou dat niet moeten. Eigenlijk zou dat een evidentie moeten zijn in ons dagelijks werk. Maar dat is nog niet zo. Dat zal nog moeten komen maar dan zullen we toch hard ons best moeten doen. Ik zou ook niet graag die diversiteitsambtenaar zijn want je moet overal als het ware 'de mensen gaan lastig vallen.' Zo van: 'denk je daar aan, zou je dat niet anders, meer inclusief organiseren'. Dat is geen dankbare taak en ook wel eenzame rol en dat mogen we ook niet vergeten. En ja, die functie zou er niet moeten zijn maar het is nog heel hard nodig.

Ik vind dat we daar wel sterk in zijn. Het zit wel degelijk in processen verweven maar niet altijd even expliciet. Tegelijkertijd is het natuurlijk ook iets dat moeilijk te vangen is.

Het wordt als iets evident beschouwd en misschien is dat een valkuil.

Los van het feit dat het in onze doelstelling staat, bestaat er geen stadsbrede bekommernis.

Wel lijkt er de laatste jaren een soort evolutie gaande van diversiteit in het personeelsbestand als eerder vage wens en een enigszins passief sluimerend gebeuren, naar een meer actieve houding en een meer kritische blik.

Alsof men ondertussen door heeft dat het echt niet vanzelf zal gaan.

Het is de laatste jaren toch wel meer een issue geworden. Zeker bij de leidinggevenden. Vroeger, tien jaar terug, het klonk toch al rap van 'de rechtspositieregeling blablabla si en la' maar dat is nu toch veranderd. Er wordt minder verstoep en meer actie ondernomen. Het is meer bespreekbaar en verschillende mogelijkheden worden onder de loep genomen.

Visie

In het vorige rapport Stadsgenoten schreven we:

‘Wanneer een visie stevig onderbouwd en doordacht is, dan stuurt ze alles wat de stad beslist en onderneemt mee aan en is ze doorleeft aanwezig doorheen de verschillende geledingen van de stad.’

In de steden die we spraken lijkt er visie te zijn. Die visie gaat wel eerder over diversiteit in het algemeen dan over diversiteit in het personeelsbestand. Wel kunnen we niet zeggen dat die visie aanwezig is doorheen de hele organisatie en dat die visie de manier van organiseren, handelen en denken aangaande dit vraagstuk aanstuurt. Op bepaalde plaatsen in de organisatie wel, maar in het algemeen, eerder niet. Uiteraard zijn er verschillen tussen de steden. Iedereen gaf wel aan dat het een blijvend aandachtspunt is.

Gedragen door de top: ja. Actief en betrokken: met mate

Enerzijds is men stellig: diversiteit en interne diversiteit is belangrijk en een duidelijke, uitgesproken keuze van de stad. Ook voelt zich men in het algemeen gesteund door de top van de stadsorganisatie. Het belang van het uitdragen van de visie door de leden van het management team wordt een aantal keer vermeld. Tegelijkertijd mist men soms ook daadkracht en voldoende voorvechters.

Er is een verschil tussen zich goed bewust zijn en er actief mee bezig zijn. Men is meegaand daarin. Als daar niet op gehamerd wordt, valt dat er snel tussenuit.

Velen vinden het belangrijk en ik kan me niet voorstellen dat iemand er niet zou achter staan. Maar om nu echt te zeggen dat over de departementen heen mensen zich daar veel extra voor inzetten en het actief wordt opgepikt? Nee.

De algemeen directeur kan een cruciale rol spelen:

Wij hebben nu toevallig een algemeen directeur die heel gevoelig is aan diversiteit. Wanneer er bijvoorbeeld relatief veel mensen met buitenlandse naam waren voor de CV screening maar er uiteindelijk geen overbleven, dan zal de algemeen directeur die daar ook verslag van krijgt, daar een vraag over stellen. Ik vind dat goed dat dit gebeurt. Moest ik daar bijvoorbeeld geen gevoeligheid voor hebben, dan zou het daar tenminste opgemerkt worden. Het blijft toch sterk afhankelijk van waar de bevoegdheden zitten en ook, welke voeling mensen hebben met dit maatschappelijke gegeven.

Communicatie en herhaling

Communicatie kan een instrument zijn om bewustwording en gedragenheid te stimuleren. Er wordt aangegeven dat die communicatie wel echt sterk moet zijn en goed verspreid. Ook herhaling is cruciaal.

Die campagne was echt alom tegenwoordig. Daar kon je niet aan ontsnappen. Dat lijkt misschien wollig en vrijblijvend maar als je consequent in al je communicatie en acties dat aan bod laat komen, dan doet dat toch wel iets.

Het feit dat dit in onze waarden die ook breed uitgedragen en gecommuniceerd worden, vervat zit, maakt dat er aandacht voor blijft bestaan. Mensen worden er ook op gescoord en het komt aan bod in gesprek met de leidinggevende. Wel is het iets dat je moeilijker kan vastgrijpen dan bijvoorbeeld de kwaliteit van uitvoering van de taken.

Overzicht: manieren om meer verankering te verwezenlijken

Dit betreft zowel acties die reeds gebeuren of opgenomen zijn in plannen als ideeën en voorstellen van deskundigen.

- opnemen van interne diversiteit als strategische doelstelling

- middenkader en leidinggevenden ondersteunen
- extra aandacht voor het operationeel niveau
- stevig inzetten op personeel van selectiecentrum
- diversiteit meenemen als waarde en aftoetsen en opvolgen
- goed monitoren, opvolgen en communiceren van acties en cijfers
- inzetten op interne sensibilisering en interne communicatie (herhaling!)
- inzetten op beeldvorming in interne en externe communicatie
- vorming en opleiding structureler en minder vrijblijvend organiseren
- aandacht voor coaching, mentorschap en intervisie
- installeren van meer deskundigheid en aangaan van slimme samenwerkingen
- een heldere procedure omtrent melding van discriminatie, racisme en pesten
- themadagen, departementsdagen, ...
- diversiteit zo veel mogelijk geïntegreerd meenemen in de verschillende processen van de stad. Durven ingrijpen op procedures en processen.
- vorming omtrent diversiteit een vast onderdeel maken van de onthaalprocedure. Op maat van functie en niveau
- verantwoordelijken diversiteit per departement installeren
- diversiteit meenemen, bevragen en aftoetsen in de selectieprocedure
- meer en beter stilstaan bij de diversiteit clause die nu te vaak een formaliteit zou zijn
- brede en herhaalde bewustwording rond bias en eigen referentiekader
- actieplannen laten maken door ieder departement/ dienst en deze opvolgen
- een duidelijk aanspreekpunt/ cel waar vragen, opmerkingen en ideeën omtrent diversiteit en inclusie binnen de eigen stadsorganisatie gecapteerd, geclusterd, behandeld en opgevolgd worden
- zoeken naar manieren om diversiteit in de opdracht van de verschillende diensten te steken
- ervaringsdeskundigen en personeel van buitenlandse herkomst (die dit wensen) meer stem geven in dit verhaal
- mensen van buitenlandse herkomst in leidinggevende posities en op cruciale plaatsen in de organisatie
- een duidelijke en uitgewerkte visie op diversiteit én een duidelijke visie en actieplan aangaande diversiteit in het personeelsbestand
- inzetten op mandaat, middelen, budget, tijd, personeel. Durven investeren zodat er ook voldoende opvolging, diepgang en continuering is

Een inclusief klimaat?

Het gaat natuurlijk om veel meer dan het halen van bepaalde streefcijfers en ‘het binnenhalen van mensen van buitenlandse herkomst’. Diversiteit zonder inclusie is niet veel waard. Ook zal diversiteit niet lang stand houden. De kans is groot dat mensen vertrekken of uitvallen omdat ze zich niet goed voelen in de organisatie. Eveneens zal de meerwaarde die diversiteit kan hebben voor de organisatie, niet tot uiting kunnen komen.

Sensibiliseren en de eigen interculturele deskundigheid verhogen

Steden zijn op zoek naar manieren om inclusie vorm te geven en wensen de interculturele deskundigheid van mensen te verhogen. Er wordt aangegeven dat dit best zo geïntegreerd mogelijk gebeurt.

Ik heb toch het gevoel dat dat best zo verweven en geïntegreerd mogelijk gebeurt. Opgenomen in het geheel van respectvol omgaan en empathie en gedragscode enz. En in een standaard parcours dat men sowieso moet volgen.

We zijn bezig met het vernieuwen van onze deontologische code. Die code maakt ook standaard onderdeel uit van de verwelcoming en opleiding van nieuwe medewerkers. Zij krijgen ook allen een stuk dilemma training mee. Naar aanleiding van die nieuwe deontologische code willen we ook een aantal dilemma's gericht op diversiteit daarin verwerken en een aantal zaken net iets meer benoemen.

Iemand stelt dat een te doorgedreven doelgroep benadering een valkuil kan zijn:

Wel heb ik een aversie van doelgroepen benadering. Dat gaat zowel over het cliché van 'vrouwen en mannen' als over 'moslim en niet moslim'. Een uitzondering om te mogen bidden is een grens te ver, voor mij gaat het om de uitzondering om tijdens uw opdracht iets privé te doen of dat nu roken of bidden is. Bidden is voor mij hetzelfde als even tijd maken voor jezelf na een moeilijk gesprek. En weer moet je dat bekijken vanuit de context en de opdracht en of dat daarbinnen mogelijk is. Het persoonlijke moet uit die vragen. Iemand die tijd nodig heeft naar aanleiding van een scheiding is voor mij niet noodzakelijk zo verschillend van iemand die een reis naar het land van herkomst plant. Ik bekijk de dingen graag vanuit algemeen perspectief. De doodsteek van het diversiteitsbeleid is het creëren van nieuwe groepen om vervolgens uitzonderingen te gaan

koppelen aan die nieuwe groepen. Koppel het aan vragen, maak die groep zo breed mogelijk en maak die vraag neutraal.

Ook wordt duidelijk aangegeven dat het eerder vrijblijvende karakter van vorming en begeleiding omtrent dit thema een moeilijk gegeven is. Ook het feit dat dit meestal vraag gestuurd wordt opgezet zou veroorzaken dat net personen die nood hebben aan het verhogen van die interculturele deskundigheid niet deelnemen aan de bestaande ondersteuningsprojecten (opleiding, vorming, workshops, lezingen, inleefmomenten, ...). Ook over de vorm van de initiatieven die kunnen inzetten op het verhogen van interculturele deskundigheid wordt nagedacht:

We moeten die vormingen misschien soms toch ook herdenken en bijvoorbeeld bekijken of er niet meer plaats voor intervisie, vorming, bijsturing en reflectie kan zijn in het dagelijks werken. Niet dat die trainingen niet nodig of niet goed zijn, dat zijn ze wel, maar ze staan te los van het geheel.

Eigen blinde vlekken detecteren

Het vraagstuk stopt natuurlijk niet na de aanwerving. Steden vragen zich af hoe inclusief ze eigenlijk zijn in hun dagelijks handelen en waar ze nog aan kunnen werken.

Binnen die selectieprocedure hebben we nu veel aandacht voor bias en dergelijke maar ik vraag me toch af wat er allemaal nog zit. Misschien zijn er dingen die wij doen die ons niet opvallen maar anderen wel zien. In ons dagelijks handelen. En hoe kunnen we dat te weten komen, vastgrijpen, en aan werken. We zijn het allemaal zo gewoon de dingen te doen zoals wij ze doen.

Over racisme, discriminatie, pesten en alles er tussenin

Verschillende gesprekspartners geven aan dat racisme, discriminatie, pesten of zoals een stad het uitdrukt ‘normvervaging’ een gegeven is. Dit niet noodzakelijk in extreme mate. Eerder is het iets waarvan men weet dat het aanwezig is en men alert voor wil zijn zodat er snel ingegrepen kan worden.

Iemand getuigt:

Ik krijg mensen bij mij die het slachtoffer zijn van racistische opmerkingen. Dan val ik toch van mijn stoel. Niet alleen van wat er gezegd wordt. Maar ook de manier waarop, alsof het de normaalste zaak van de wereld is. ‘We leven in een vrij land dus je mag toch je mening

zeggen. ' Datzelfde had ik bij iemand die zich kwam beklagen over de opmerkingen die collega's maakten tegen klanten van andere origine. Dan denk ik, komaan, wij hebben al zoveel vorming gedaan daar rond. Wij zijn daar als stad zo duidelijk over. En die mensen die dat doen zijn niet dom. Die werken hier al vele jaren en die weten perfect dat dat niet kan. En toch hebben ze het gevoel dat ze dat kunnen doen. Opnieuw, het ergste is dat ze het gevoel hebben dat ze zich dat kunnen permitteren.

Wij zetten nu ook in op 'hoe ga je om met andere mensen die zo'n opmerkingen maken'. Want we moeten daar niet onnozel over doen. Dat gebeurt meer dan we denken. Je moet maar eens naar de kapper gaan en dan weet je hoe mensen spreken over anderen. En uiteraard is ook ons personeel op dat vlak een weerspiegeling van de bevolking.

Ik denk trouwens niet dat wij mensen die diep overtuigd zijn van het idee dat er teveel vreemdelingen zijn echt van gedachte zullen doen veranderen. Wel denk ik dat we ons moeten richten naar die groep die zo'n beetje 'half half' is.

Alle steden hebben procedures om melding te doen en trachten deze procedures zo helder en eenvoudig mogelijk te maken. Antwerpen heeft een apart meldpunt met een apart telefoonnummer. Sinds de opstart van een meldpunt in 2018 waren hier 154 meldingen. Dit betreft zowel meldingen over pestgedrag (racisme, seksisme,...), interne agressie onder collega's, conflict, ongewenst (seksueel) gedrag als andere (nood aan luisterend oor, functioneringsproblematiek, zelfdoding, ...).

Verschillende gesprekspartners geven aan dat er in dit kader ook sanctionerend wordt opgetreden. Inclusief ontslag in sommige gevallen. Hoewel sancties in bepaalde gevallen absoluut aangewezen zijn, is men ook op zoek naar andere manieren om met deze problematiek om te gaan.

Uitstroom

Geen enkele van de steden lijkt een goed zicht te hebben op de uitstroom van personen van buitenlandse herkomst en de motieven van het vertrek. Wel vindt men het een interessant gegeven om de uitstroom te monitoren en gesprekken te organiseren bij vertrek.

Niet alleen kunnen zulke gesprekken problemen aan het licht brengen, ook kan het voor personen goed zijn, al is de beslissing gemaakt, gehoord en beluisterd te worden. Wanneer er veel uitstroom is van een bepaalde groep, dan weten we ook wel dat we op organisatieniveau met een probleem zitten.

Wrijving en botsing op het terrein van regels en wetten

Er zijn verschillende plaatsen en momenten in dit gebeuren waar acties, ideeën, plannen en methodieken durven schuren of zelfs botsen met regelgeving.

We lijsten hier enkele belangrijke en cruciale plaatsen van wrijving en botsing op.

Monitoring van sollicitanten

Alle steden geven aan slechts een beperkt zicht te hebben op wie er solliciteert en wie er wanneer uitvalt in de procedure. Als overheid of dienstverlenende organisatie mag je immers niet zomaar het rijksregisternummer van cliënten of personeel opvragen. De lokale overheid kan pas bij aanwerving vragen naar het rijksregisternummer.

Het recht op privacy is ingeschreven in de Grondwet, persoonsgegevens worden beschermd door de privacyregelgeving (AVG, Kaderwet en AVG-Decreet). Persoonsgegevens waaruit zgn. ‘raciale of etnische afkomst’ kunnen blijken, waaronder ook de uniforme definitie van ‘herkomst’, genieten bijzondere bescherming.

Verskillende steden geven aan interesse te hebben in een betere monitoring van sollicitanten. Wij hebben weet van één stad die deze piste actief verkent. De Vlaamse Overheid vraagt het rijksregisternummer van iedere sollicitant op basis van een specifiek BVR. Men vraagt zich af of daar ook geen mogelijkheden liggen voor de steden. Ook vanuit academische hoek lijkt er interesse in dit vraagstuk.

De Rechtspositieregeling

In de rechtspositieregelingen voor het personeel van de diverse lokale overheden komen de volgende elementen aan bod:

- de selectie van het personeel
- de loopbaan, inclusief de evaluatie, vorming en opleiding, het ontslag
- alle bepalingen in verband met het salaris
- de vergoedingen en toelagen
- de verloven en afwezigheden, inclusief de administratieve toestanden van het personeel

Deze rechtspositieregeling wordt in het algemene gesprek over dit onderwerp vaak als een beperking benoemd.

Wij hoorden in de verhalen van onze gesprekspartners toch vooral aandacht voor de mogelijkheden die er wel zijn.

Meer dan eens werd aangegeven dat een stad zelf kan zorgen voor een goede rechtspositieregeling op maat van deze tijden en noden. Uiteraard is daar een engagement, het nodige onderzoek en opruimwerk voor nodig.

Lokale besturen hebben die procedures in de RPR vaak zelf hopeloos ingewikkeld en dus ja, misschien ontoegankelijk gemaakt. Als we de tools die er zijn gebruiken en oprekken tot wat allemaal kan, is er heel wat mogelijk.

Een aantal voorbeelden van dingen die door het uitwerken van een goede rechtspositieregeling volgens onze gesprekspartners wel kunnen:

- Het laag houden van diploma voorwaarden. Soms is het zelfs zo dat de diploma's enkel gevraagd worden wanneer het een functie is waar een specifiek diploma vereist is om dat beroep te mogen uitoefenen.

Ten opzichte van twintig jaar geleden is er veel veranderd. Toen was er geen enkele mogelijkheid om als je geen bachelorsdiploma had om op B Niveau te komen. Op dat vlak zijn er toch wel veel dingen geëvolueerd.

- De termijn van die men in dienst moet zijn om te kunnen deelnemen aan interne examens beperkt houden. Deze termijn verschilt van stad tot stad.

Om goede krachten zo snel mogelijk te laten doorgroeien, verlaagden we de termijn naar één jaar.

De erkenning van buitenlandse diploma's

De erkenning van buitenlandse diploma's door NARIC is een lang en ingewikkeld proces. Steden merken op dat dit voor mensen heel moeilijk is. Ook zijn er kosten aan verbonden die voor mensen niet altijd evident zijn.

Soms duurt het tot twee jaar. Als het bij NARIC wat vlotter zou gaan, zouden mensen sneller in aanmerking komen voor hogere functies. Zeker voor vluchtelingen is dat wel belangrijk. Ja die

taal zit in de weg, maar dan is er toch al dat diploma. Mensen kunnen bij ons wel al meedoen aan de procedure terwijl hun aanvraag nog loopt.

Gebruik van andere talen in het wervingsproces

De voertaal tussen het bestuur en haar bewoners (rechtsonderhorigen) in het Nederlands taalgebied moet het Nederlands zijn. Vacatures in een andere taal of gecombineerd met een andere taal verspreiden, kan niet, ook niet voor functies die bij aanvang een lager taalniveau hebben.

Dit betekent niet dat er nooit en onder geen enkele omstandigheid meertalig gecommuniceerd kan worden. Er bestaat een toegelaten meertaligheid waarbij de toezicht instanties inzake de taalwetgeving zoals de Vaste Commissie voor Taaltoezicht in uitzonderlijke gevallen toestaat dat toch vreemde talen worden gebruikt. Er zijn een aantal criteria die het gebruik van een andere taal dan het Nederlands verantwoorden (bijv. de dienst maakt geen systematisch gebruik van de vreemde taal, het gebruik van de vreemde taal dient een bijzonder doel, de anderstalige boodschap wordt in de eerste plaats ook in het Nederlands gesteld en is een vertaling van de Nederlandse tekst, de anderstalige tekst is bestemd voor een bijzonder doelpubliek, ...)

Lees [hier](#) meer over de taalwetgeving.

Positieve acties

De steden doen aan positieve acties. De ene stad benoemt deze al explicieter dan de andere. We zien over de steden heen een verschil in het opzoeken van de grenzen en mogelijkheden van positieve acties en de vertrouwde met het kader van positieve acties.

Kort even wat achtergrond over positieve acties:

Artikel 10 van de wet van 10 mei 2007 ter bestrijding van bepaalde vormen van discriminatie stelt dat een direct of indirect onderscheid op grond van een van de beschermde criteria nooit aanleiding geeft tot de vaststelling van enige vorm van discriminatie wanneer dit direct of indirect onderscheid een maatregel van **positieve actie** inhoudt. Een maatregel van positieve actie kan slechts worden uitgevoerd mits naleving van de volgende voorwaarden

1. er moet een kennelijke ongelijkheid zijn;
2. het verdwijnen van deze ongelijkheid moet worden aangewezen als een te bevorderen doelstelling;
3. de maatregel van positieve actie moet van tijdelijke aard zijn en van dien aard zijn dat hij verdwijnt zodra de beoogde doelstelling is bereikt;
4. de maatregel van positieve actie mag andermans rechten niet onnodig beperken.

De Antidiscriminatiewet van 2007 maakt positieve acties mogelijk, maar vraagt dat de regering hierover eerst een koninklijk besluit goedkeurt. Intussen is het Koninklijk Besluit goedgekeurd dat positieve acties mogelijk maakt voor de private sector. Dat besluit werd op 1 maart 2019 gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad.

Hoewel dit KB niet van toepassing is op de publieke sector, geeft het wel een beeld van geoorloofde positieve acties.

Zo vermeldt het KB voor de private sector enkele typevoorbeelden van positieve acties ter verduidelijking:

- **wervingscampagnes** voor specifieke doelgroepen
- het **gericht promoten van vacatures** bij specifieke doelgroepen
- **ondersteuningsprogramma's voor sollicitanten** bij het doorlopen van een sollicitatieprocedure. Dit zou bijvoorbeeld kunnen betekenen dat een bedrijf de mogelijkheid biedt om voor kandidaten uit een bepaalde doelgroep informatie of vooropleidingen te voorzien met uitleg over hoe ze succesvol kunnen solliciteren bij het bedrijf.
- **stageplaatsen voorbehouden** aan groepen waarvoor positieve acties toegelaten zijn. Daaraan kan een garantie op een job verbonden worden, bv. bij positieve evaluatie van de stage en bij het uitschrijven van een vacature in een periode van 2 jaar na de stage;
- opleidingen stimuleren met het oog op **doorgroeimogelijkheden** met het oog op het doorbreken van een glazen plafond

Ook voor de publieke sector stelt de Antidiscriminatiewet dat een KB nodig is om positieve acties mogelijk te maken. Dit is er op vandaag niet, zodat een duidelijk juridisch kader voor de lokale besturen ontbreekt.

Er bestaat een algemeen kader voor de Vlaamse overheid, maar geen specifiek kader voor de publieke sector rond toegelaten positieve acties:

- Decreet van 8 mei 2002 houdende evenredige participatie op de arbeidsmarkt.
- Decreet van 10 juli 2008 houdende een kader voor het Vlaamse gelijke kansen- en gelijke behandelingsbeleid.

Het maakt het werken en denken niet gemakkelijker. Omslachtiger. Onzekerder. Trager. Dat zeker. Iedere keer opnieuw die risico analyse maken, dat gesprek voeren, dat uitleggen, verdedigen. Het is moeilijk. Uiteraard moet dit soort zaken omzichtig behandeld worden maar dat is sowieso ingebouwd in die voorwaarden waar je aan moet voldoen. Het is niet dat wanneer dat KB goedgekeurd wordt 'de poorten zullen openstaan'. Het blijven positieve acties binnen een afgelijnd kader. En dus geen positieve discriminatie.

Er is al wat gebeurd maar we kunnen dat nog verder uitrekken. Zo 'n juridisch kader is niet van beton. Ik heb niet het gevoel dat we werkelijk de grenzen opzoeken. We zouden, als het over dit onderwerp gaat, toch wat meer moeten durven.

Klik [hier](#) voor een brochure over positieve acties.

Lees [hier](#) het advies van Unia op vraag van agentschap Binnenlands Bestuur naar aanleiding van een voorstel voor positieve actie van de Stad Gent.

De rol van de vakbonden

Vakbonden werden enkele malen vermeld als belangrijke partners en bondgenoten.

Ik ervaarde het contact en de uitwisseling als constructief en positief. Ik denk dat het geapprecieerd werd dat we hen betrokken voor alles gefinaliseerd was.

Diversiteit en vakbonden vormen geen evidente combinatie. Zij hebben een andere rol te spelen. Wanneer je kijkt naar de missie van een vakbond, dan zit dat daar in. Maar in de praktijk doen ze het niet en durven ze zelfs tegen te wringen. Zij schermen dan bijvoorbeeld met veiligheid én, iedereen gelijk voor de wet. Ik verwijt hun dat niet, maar ik denk, 'komaan mannen'. Durfeens. Heb lef.

Open hiring druist in tegen alle basisprincipes van het openbaar ambt. Alle drempels worden weggenomen. Het is een bewuste keuze van het bestuur om daar toch mee te experimenteren. Vakbonden zijn dan argwanend. Uiteindelijk hebben we het kunnen kaderen vanuit het experiment en de voorbeeldfunctie van de stad. Maar het ligt gevoelig.

Een moeilijke context

Het omgevingsbeeld dat zich steeds meer toont, is er één van een relatief grillig lastig landschap, niet zonder obstakels. En in dat landschap moet een moeilijke taak vervuld worden.

We lijsten een aantal uitdagende, lastige elementen op waarmee rekening gehouden moet worden bij het uitstippelen van een plan en het bepalen van de daarbij horende hulpmiddelen nodig om het plan tot uitvoering te brengen.

- Het juridische kader waarbinnen men zich begeeft.
- Een stadsorganisatie (bestaande uit veel verschillende mensen en diensten) die op volle toeren draait en moet blijven draaien. Dit mede dankzij al haar procedures, processen, geplogenheden en gewoonten. Net die dingen die voor het realiseren van interne diversiteit wel eens in de weg durven te zitten.
- De hoge werkdruk.
- Media, publieke opinie, politiek, het internet
- Ondanks het feit dat steden dit wensen en ook opnemen in hun visie, zijn diversiteit en inclusie nog steeds geen algemeen gedragen doelstellingen.
- Een uitdagende arbeidsmarkt met verschillende spelers en partijen. Van de private sector tot vakbonden.
- Een veranderende complexe en superdiverse samenleving
- Iedereen die hierbij betrokken is (ook de mensen uit de ‘doelgroep’) is uiteindelijk een mens. Een mens met blinde vlekken, (onbewuste) vooroordelen en een eigen referentiekader.

...

Een breder vizier

+ Aalst, Brugge, Hasselt, Leuven, Kortrijk, Oostende, Roeselare, Aalst, Sint-Niklaas, Turnhout, Brugge, Oostende, Roeselare, Kortrijk, en VGC

Tijd om de andere steden en de VGC er weer bij te halen. Deze groep steden is allerm minst ‘homogeen’ te noemen. Zo is er de VGC die opereert in de superdiverse context van Brussel, maar evengoed zijn er steden voor wie migratie en diversiteit een relatief recent en minder vertrouwd gegeven is.

Via twee welgekozen en afgebakende verzoeken (‘case’: het bezorgen van een praktijkvoorbeeld en ‘ten rade’: het bundelen van kwesties) die we richten aan deze groep kregen we inzicht in de situatie in deze steden.

Het bleek voor een aantal steden moeilijk om een praktijk omtrent dit specifieke onderwerp aan te reiken. Dit omdat er op het terrein nog niet zo veel concreet actief beleid en specifieke acties waren. Een enkele keer bleek de verantwoordelijke voor dit thema ‘weggefallen’ en nog een andere keer bleek ‘corona’ zoveel werkdruk met zich mee te brengen dat het onmogelijk was om iets aan te leveren.

We verplichtten niemand om een praktijk in te dienen en ook waren er een aantal praktijken die we niet weerhielden. Zo viel er bijvoorbeeld een werkgroep tussenuit en een projectvoorstel van een project dat tijdelijk bevroren werd. Wel verschaften beide niet geselecteerde cases en de daarbij horende gesprekken ons meer inzicht in de situatie van die steden.

De praktijken die wel weerhouden werden, zijn terug te vinden in een volgend derde deel.

Ten Rade

We kregen van bijna alle steden ‘kwesties’ aangereikt. We bundelen hier thematisch de verschillende kwesties. We groeperen ze en behouden grotendeels de originele formulering die ons doorgestuurd werd.

Kandidaten van buitenlandse herkomst?

- We slagen er onvoldoende in om mensen met een diverse (vb. migratie-) achtergrond te bereiken of hen te overtuigen te solliciteren. Zo weten we dat slechts 3,95% van onze medewerkers niet in België geboren is, waarvan slechts 1,34% in een land buiten Europa. Dit ligt niet in lijn met de demografische cijfers. In onze selectieprocedures merken we op dat er relatief weinig kandidaten met een migratieachtergrond deelnemen.

Kandidaten van buitenlandse herkomst voor hogere functies?

- De meeste werknemers met een migratieachtergrond bij stad & OCMW vinden we momenteel op het niveau D en E. Welke inspanningen kunnen we leveren om het aantal mensen met een migratieachtergrond op de andere niveaus op te trekken?
- Het imago van onze organisatie bij allochtonen is onduidelijk. Enerzijds merken we op dat er voor de uitvoerende jobs veel kandidaten zijn met een allochtone afkomst en anderzijds stellen we vast dat we voor de hoger opgeleide jobs quasi geen kandidaten hebben met een allochtone afkomst. Bereiken onze vacatures hen niet? Of, indien wel, waarom solliciteren de hooggeschoolde allochtonen niet?
- Wat zijn best practices van andere lokale besturen om mensen van diverse achtergrond überhaupt aan te trekken? We merkten tijdens ons mini onderzoek bij bestaande sollicitanten, dat we gewoonweg weinig sollicitanten met diverse achtergrond aantrekken. Hoe kan je dit concreet verbeteren?
- Hoe kunnen we hoogopgeleide mensen met een migratieachtergrond aantrekken?

Werving, beeldvorming en employer branding

- Mensen met een afstand tot ons bestuur (andere origine / cultuur , mensen uit een andere gemeente, ...) hebben vaak het idee ‘werken bij de stad kan niet voor ons’. Als organisatie hopen we door employer branding actiever op te nemen, deze ideeën te kunnen bijsturen. Toch blijkt dat er een reële afstand is tussen de organisatie en bepaalde doelgroepen. Om dus onze communicatie en vacatureberichten tot bij hen te krijgen, is al een uitdaging op zichzelf. Ook hier de vraag naar good practices rond die employer branding, tips rond wervingskanalen, ... ? We willen hen namelijk betrekken zonder een etiket op te plakken. Een moeilijke balans ...
- Welke zijn de aandachtspunten voor ons arbeidsmarktimago als diverse overheid? (We houden uiteraard al rekening met toegankelijk taalgebruik, gebruik van diverse beelden,)
- Hoe zo veel mogelijk kandidaten bereiken? Welke kanalen gebruiken? Acties rond employer branding: hoe zorgen we ervoor dat we een positief imago hebben naar verschillende doelgroepen.

Taal en selectie

- Momenteel ervaren we problemen op gebied van taal. De voertaal binnen het openbaar bestuur is het Nederlands. Er liggen dan ook vrij hoge standaarden op het vlak van Nederlands in onze organisaties. Enkel in puur uitvoerende functies is het Nederlands minder van belang. De standaard is daar dat de sollicitant in staat moet zijn om zich verstaanbaar te maken en om instructies te begrijpen, waardoor meer mensen in aanmerking komen voor functies die op niveau D en E ingeschaald worden.
- Het ontbreken van taalkennis, een diploma of opleidings-achtergrond zorgt ervoor dat mensen hun ware mogelijkheden niet tot uiting kunnen brengen in een selectieprocedure.
- Voor zorg- en verpleegkundigen merken we op dat de taalkennis een struikelblok is. Het is nodig om voldoende Nederlands te spreken en te begrijpen om in een Vlaams woonzorgcentrum te werken. Vaak wonen deze zorg- en verpleegkundigen in Vlaanderen maar werken ze in Brussel of voor Franstalige organisaties. Voor de kandidaten betekent dit een grote woon-werkafstand. Om dichtbij huis te kunnen werken, is een (extra) opleiding

Nederlands noodzakelijk maar dit is, vnl. financieel of praktisch, niet haalbaar aangezien ze voltijds aan het werk zijn.

Taal na aanwerving

- Voor uitvoerende jobs, zoals bv. schoonmaakhulp, zetten we als selectie technieken een praktische proef en een interview in. Het interview situeert zich op een relatief ‘laag’ niveau waardoor kandidaten met een beperkte kennis van het Nederlands hiervoor kunnen slagen. We steunen het idee dat de kandidaat kan bijleren op de werkvloer, door in contact te treden met collega’s, ... In de praktijk stellen we echter vast dat de kennis van het Nederlands soms toch onvoldoende is om goed te kunnen functioneren en samen te werken met collega’s, leidinggevend. De kandidaten worden door diverse instanties gecoacht om het selectiegesprek te ‘doorstaan’ maar eens ze moeten samenwerken of rapporteren, .. dan blijkt de kennis toch onvoldoende te zijn.
- Voor medewerkers in dienst denk ik aan hoe interesse voor de taal in stand houden. We bieden individuele taal coaching aan, maar daarna moeten ze er zelf mee aan de slag. De motivatie en combinatie werk-privé zijn een obstakel voor het verder volgen van een opleiding.

Over een ‘diversiteitscharter’ zonder een stad brede diversiteitsvisie

- Hoe stel je een HR gerelateerd diversiteitscharter op: kan je dit zomaar doen zonder een stadsbrede diversiteitsvisie te hebben? Hoe pak je dit concreet aan? Wat zijn de doelen van een diversiteitscharter en hoe kan je dan een optimaal charter uitwerken om die doelstellingen te behalen?

Over inclusieve selectieprocedure

- Het bevorderen van neutraliteit en gelijke kansen tijdens de procedure: Wat zijn manieren om dit te bekomen? Hoe pakken andere lokale besturen dit concreet aan?
- In welke mate kan de examenprocedure diversiteitsproof uitgewerkt worden; zijn er andere testmogelijkheden, praktijktesten waarbij we niet moeten inboeten op de kwaliteit van de selectieprocedure? Duidelijke functiebeschrijvingen? Diverse examenjury? Het aanvaarden van diploma’s om toegang te krijgen tot de selectie?

Over monitoring en streefcijfers

- We zoeken naar accurate en efficiënte methodieken om diversiteit onder personeel/ sollicitanten correct te meten.
- We denken er over na om met een te behalen diversiteitscijfer te werken. We zitten nu in het proces om een nulmeting van ons personeelsbestand te laten uitvoeren. Wat is een realistische doelstelling (in percentage) om na ons actieplan te proberen te behalen? Hoe ambitieus en realistisch zijn andere lokale besturen hier in?

Over de beperkte doorstroming van mensen die werkervaring opdeden via stage en andere projecten

- Bij het opzetten van stages (werkervaringstages of voor scholieren) blijkt er toch niet altijd een grote doorstroom naar een indiensttreding. Door stages kan je een meer divers publiek kennis laten maken met je organisatie en verschillende functies. Echter wanneer een selectieprocedure wordt opgezet, zijn zij toch geregeld niet de eerst geslaagde kandidaat. We zien als bestuur het voordeel om via stages een breder publiek in te schakelen maar zetten hier nog niet structureel op in omdat het resultaat vaak op lange termijn toch niet datgene is wat we voor ogen hadden. Zijn er manieren om hier nog drempels te verlagen, good practices van een goed stagebeleid, ... ?

Over werkdruk, leidinggevend en brede gedragenheid

- Werkdruk stijgt en leidinggevend zijn bij selecties steeds opnieuw op zoek naar hun witte raaf. De keuze is voor een leidinggevende vaak snel gemaakt tussen op korte termijn een snelle inzetbaarheid van een medewerker of een ‘tragere’ opstart van een medewerker met een hoger rendement op langere termijn. Op welke manier krijgen we leidinggevend overtuigd van de meerwaarde om te investeren in diversiteit?
- Het aanstellen van diversiteitsverantwoordelijken: deze medewerkers dienen deze rol op te nemen boven op hun normale takenpakket. Uit ervaring weten we dat een bijkomende rol meestal niet kan opgenomen worden door tijdsgebrek.

Rekrutering in corona tijden

- Selecties/rekrutering in (online) coronatijden. Hoe bereiken we een zo divers mogelijk publiek en geven we de nodige (gelijkwaardige) kansen aan mensen die digitaal/schriftelijk minder geletterd zijn? Hoe kunnen ondersteuningsprogramma's voor sollicitanten er concreet uitzien?

Belangrijkste inzichten en verschillen na het verbreden van het perspectief

Wat betreft vraagstukken zien we ongeveer dezelfde zaken opduiken. Er is dezelfde vaststelling dat het moeilijk is om mensen van buitenlandse herkomst aan te trekken en dit zeker voor het hoger kader. Ook de kwesties omtrent beeldvorming, stages, algemene gedragenheid, werkdruk en leidinggevendens zijn gelijkaardig.

Wel zien we een aantal verschillen op vlak van waar men zich in het traject situeert en de middelen die men ter beschikking heeft om aan het vraagstuk te werken. Met middelen bedoelen we zowel instrumenten, deskundigheid, regelgeving, personeel, ruimte, tijd en budget.

Uit de vragen en de gesprekken kunnen we afleiden dat verschillende steden nog in de beginfase van dit parcours staan. In enkele steden werden recentelijk werkgroepen opgericht om meer gericht rond dit thema te werken.

Uit een aantal telefonische gesprekken en uit de gespreksrondes konden we afleiden dat er in kleinere steden nog heel wat drempels liggen. De geesten lijken ook niet altijd klaar om aan het zogenaamde ‘opruimen’ te beginnen. In de kleinere steden merkten we ook meer dooddoeners rond het thema op. In de grote steden lijken die er een beetje uitgefilterd. Met dooddoeners bedoelen we:

- Het geloof dat de tijd zijn werk zal doen.
- Een enge interpretatie van ‘de gelijke toegang tot het ambt’.
- Het onzorgvuldig gelijkstellen van positieve actie met positieve discriminatie.

Er blijkt ook nood aan meer en een duidelijkere visie aan de top. Over diversiteit in het algemeen maar vooral ook over die interne diversiteit. Een stad merkte terecht op dat het moeilijk is om aan die interne diversiteit te sleutelen als het algemene diversiteitsbeleid een eerder vaag gegeven is.

Eveneens lijkt in sommige steden het onderwerp wat te zweven of ergens geparkeerd te zijn. Het onderwerp zit niet zelden bij één persoon die daarbovenop nog zeer veel andere taken heeft. In een aantal steden lijkt zowel deskundigheid als visie en motivatie meer bij de diensten diversiteit en werk te zitten dan bij de personeelsdienst zelf. We hoorden ook dat het de personeelsdiensten tijd en mankracht zou ontbreken om zich werkelijk op deze doelstelling te kunnen focussen.

3. Praktijken

We delen graag enkele interessante praktijken.

Deze praktijken hebben vele vormen en verschijningen. Van een strategisch kader tot een traject hoger opgeleide anderstaligen, een open hiring project en een intern taalbeleid met bijhorende taalprofielen. Bij een aantal praktijken schuilt er heel wat waardevolle informatie in de links en bijgevoegde documenten. Doorklikken is dan ook aangeraden.

Prerekrutering: anderstaligen begeleiden naar jobs, Stad Brugge

Samen met SNT (volwassenonderwijs Brugge) startte de Stad Brugge een ‘prerekruteringstraject’ op. Dit project is nog in ontwikkeling maar biedt een alternatieve kijk op het toeleiden van anderstaligen naar (knelpunt)functies bij Stad Brugge. In het project proberen we de noden van het SNT en hun doelpubliek met de noden van Stad Brugge te verbinden en een oplossing op maat uit te werken. In het project werken we ook samen met VDAB om de nodige vakinhoudelijke opleiding te voorzien. Op die manier werken we een traject naar werk uit dat kansen biedt.

Aan de basis van dit traject liggen twee verschillende noodzaken:

- Binnen het taalonderwijs van het SNT (2000 koppen per jaar) is er een groot deel cursisten die graag willen werken maar niet genoeg geschoold zijn om in de dienstensector aan de slag te kunnen.
- Binnen Stad Brugge kampen we met een tekort aan hulparbeiders schoonmaak.

De kandidaten stromen in in een reguliere selectieprocedure van de Stad. De selectieprocedure omvat een gesprek waarin vooral gepeild wordt naar motivatie en daarnaast een praktische proef, representatief voor de functie. De volgorde van de proeven is belangrijk omdat op die manier de jury ook de kandidaten spreekt die zeer gemotiveerd zijn maar weinig poetservaring hebben. Voor deze groep mensen wordt er een alternatief traject uitgewerkt via een VDAB-opleiding.

Meer informatie over dit project lees je [hier](#).

Info en contact:

Bram Missault, HR-Coördinator Stad Brugge

Bram.Missault@brugge.be 050 44 96 31

12work, Stad Mechelen

Gebaseerd op het Amerikaanse Open Hiring®-model, maakt de Stad Mechelen bedrijven op haar grondgebied warm voor het principe van een job zonder sollicitatie. Het is een manier om gemotiveerde werkzoekenden snel aan een vaste job te helpen, zonder sollicitatie of andere drempels, om zo discriminatie op de arbeidsmarkt tegen te gaan.

De naam 12work (spreek uit: ‘one two work’) houdt een dubbele boodschap in. De cijfers verwijzen naar de verminderde stappen in de sollicitatieprocedure. Je kan als het ware een job vinden in 1,2,3. Het klinkt ook als ‘want to work’ wat duidt op de motivatie van de werkzoekende.

Stad Mechelen wil een netwerkmodel van bedrijven op poten zetten die zich engageren om een of enkele functies per jaar in te vullen via dit concept en geeft zelf alvast het goede [voorbeeld](#).

Klik [hier](#) voor een filmpje over het project

Ga [hier](#) naar de website van het project.

Een inhoudelijke analyse van het project vind je [hier](#).

Lees [hier](#) het persbericht van de Stad Mechelen.

Info en contact: coördinator Ellen De Weerd

ellen.deweerd@mechelen.be of tel 015/29.24.39

Nederlands op de werkvloer, Vlaamse Gemeenschapscommissie

In haar visietekst taalbeleid formuleerde de VGC een leidraad voor het omgaan met het Nederlands en met andere talen in VGC-initiatieven of initiatieven die door de VGC ondersteund worden². Concreet wil de VGC met een open houding vorm geven aan een toegankelijk Nederlandstalig netwerk van diensten en voorzieningen (op alle terreinen van haar bevoegdheden) om de kwaliteit van het leven in de stad te verbeteren. Personeelsleden die in contact komen met de doelgroepen (kinderen, jongeren, volwassenen) beheersen het Nederlands voldoende om het initiatief in die taal aan te bieden. Daarnaast dragen personeelsleden het Nederlands uit als omgangstaal. Dat sluit niet uit dat andere talen functioneel kunnen worden gebruikt. Dat betekent dat men een andere taal als hulpmiddel gebruikt, dat vertalingen mogelijk zijn, ...

² <https://www.vgc.be/wie-zijn-wij/taalbeleid-van-de-vgc>

Vanuit deze visie, en vanuit de vaststelling dat binnen een aantal knelpuntfuncties steeds meer anderstaligen instromen, startte de VGC in 2013 in samenwerking met het Huis van het Nederlands Brussel het initiatief Nederlands Op De Werkvloer.

Voor een aantal functies werden taalprofielen opgemaakt. Deze profielen werden opgemaakt na een taal- en omgevingsanalyse en schatten de vereiste mondelinge en schriftelijke taalvaardigheden in. Ze vermelden drie gradaties, respectievelijk het vereiste taalniveau bij aanwerving, het niveau ‘goed functioneren’ en het streefniveau. De taalprofielen vormen de basis voor taaltrajecten op maat.

Klik [hier](#) voor meer informatie over het project Nederlands op de werkvloer.

Het taalprofiel sportanimator bekijk je [hier](#).

Het taalprofiel technisch assistent bekijk je [hier](#).

Het taalprofiel assistent bekijk je [hier](#).

Info en contact: Pieter Luyckx Adjunct van de directeur Directie Personeel en HRM

02 563 03 58 pieter.luyckx@vgc.be

Bis Stages, Stad Gent

Om meer diversiteit in eigen rangen te krijgen, verhoogt de Stad Gent het aantal beroepsinlevingsstages van 10 naar 30 per jaar. Op 14 september 2020 startte een eerste groep van 13 stagiairs met migratieachtergrond of arbeidsbeperking. Met de stages wil de Stad hen ook verleiden om nadien te solliciteren voor een vaste job binnen de organisatie. Bovendien moeten hun ervaringen de Stad Gent verder inspireren op het vlak van diversiteit.

De stages zijn gericht op hoger opgeleide personen met migratieachtergrond of arbeidshandicap.

Tijdens de stage krijgen zij begeleiding en vorming (zoals training on the job, intervisie, taalcoaching, sollicitatietraining, enzovoort) om de stap naar een job te vergemakkelijken. De ervaringen van de BIS-stagiairs zullen de Stad Gent helpen bij verdere acties rond diversiteit in eigen huis.

De BIS-stagiairs gaan aan de slag op verschillende plekken in de stadsorganisatie: Welzijnsbureau Nieuw-Gent, Dienst Toerisme, SodiGent, Jeugddienst, Groendienst, Dienst Preventie voor Veiligheid, Dienst Internationale Relaties en Netwerken, Dienst Communicatie, Departement Human Resources, Dienst Financiën, Maatgericht activeringscentrum MAACT. Ook op het kabinet van de Algemeen Directeur start een BIS-stagiair. Een beroepsinlevingsstage of BIS-stage is een vrijwillige betaalde stage.

Lees [hier](#) meer over deze Bis Stages

Info en contact: Astrid Vandesompel 0472 98 18 14 astrid.vandesompel@stad.gent

Dashboard Diversiteit, Stad Brugge

Stad Brugge heeft reeds enige tijd een sterke focus op diversiteit en divers personeelsbeleid.

Doorheen de jaren en diverse diversiteitsplannen heen, kwam steeds de noodzaak rond het bijhouden van cijfers naar boven. Dit om actief tendensen binnen de organisatie te kunnen opvolgen en bijsturen. Vanuit deze noodzaak werd een dashboard en sturingsinstrument ontwikkeld.

Het dashboard is geënt op info die al in de organisatie aanwezig was in diverse gedaanten: lijstjes her en der, databases, loonmotor, ... Al deze info werd gecentraliseerd in één unieke bron.

Op dit moment wordt dit voornamelijk intern gebruikt. De bedoeling is om te werken richting een gerichte rapportering naar MAT en bestuur. Er wordt gekeken of de interne data op termijn kan verrijkt worden met externe data, bijvoorbeeld met rijksregisterdata.

Lees [hier](#) meer over het dashboard diversiteit van de Stad Brugge.

Bekijk [hier](#) het dashboard.

Bekijk [hier](#) een intern werkdocument over de rapporteringsbehoefte aangaande dit thema.

Info en contact: Bram Missault, HR-Coördinator Stad Brugge

Bram.Missault@brugge.be 050 44 96 31

Springplank voor Divers Talent, Stad Genk

Stad Genk voert een personeelsbeleid met aandacht voor diversiteit en inclusie. In dit kader werd in 2018 het project 'Springplank voor divers talent' opgestart. Opzet van het project is kansen geven aan hoogopgeleide anderstaligen en mensen met een migratie-achtergrond. In samenwerking met het AMIF-fonds in het kader van het Integratiepact werd het project Springplank voor divers talent uitgerold. Dit project omvatte twee trajecten:

Een traject voor hoger opgeleiden van andere origine

Een traject voor hoger opgeleide anderstaligen

De twee trajecten hadden gelijkaardige doelstellingen, namelijk het verhogen van de diversiteit binnen de organisatie en het bieden van kansen aan bepaalde groepen.

Lees [hier](#) meer over Springplank voor divers talent en deze trajecten en download de [brochure](#).

Deze [fiche](#) vat het project samen.

Info en contact:

Dienst Diversiteit en Gelijke Kansen Yasemin Yilmaz yasemin.yilmaz@genk.be 089 65 42 47

Dienst Personeel: Raf Celis raf.celis@genk.be 089 65 41 42

Strategisch kader, Stad Gent

De Stad Gent wil als organisatie een weerspiegeling zijn van de Gentse samenleving. Een nieuw, uitgebreid meerjarenplan met verschillende acties moet voor de broodnodige versnelling rond diversiteit en inclusie zorgen. Het stadsbestuur maakt hiervoor jaarlijks meer dan 600.000 euro vrij. Een nieuw HR-diversiteitsteam staat in voor de realisatie van de acties.

Tegen 2025 wil Stad Gent dat 30% van de nieuwe collega's een buitenlandse herkomst heeft, met expliciete aandacht voor functies op A- en B-niveau. Ten tweede streeft Stad Gent naar in totaal 2% collega's met een arbeidsbeperking.

Het plan zet tevens sterk in op positieve actie maar ook op verankering van het thema en een bredere gedragenheid van het onderwerp binnen de organisatie. Het document bevat dan ook een reeks concrete acties gericht naar alle huidige medewerkers om samen aan de slag te gaan met diversiteit binnen de teams.

Download [hier](#) het strategisch kader:

Info en contact: naomi.mike@stad.gent

Hoger Opgeleide Anderstaligen Antwerpen

De Stad Antwerpen merkte op basis van de uitkomsten van monitoring op dat diversiteit nog te veel achterblijft in hooggeschoolde A (master)- en B (bachelor)-functies. Hooggeschoolde anderstaligen (HOA) komen vaak in lager gekwalificeerde functies terecht.

In 2015 besloot de stad om twintig hoogopgeleide anderstaligen een job met alle mogelijke ondersteuning aan te bieden voor de periode van een jaar. Het doel van het pilootproject was om HOA een tijdelijke, bezoldigde werkervaring met ondersteuning aan te bieden, en tegelijk ook om hun kansen te vergroten op een vaste aanstelling bij de stad of de ruimere Groep Antwerpen door hen voor te bereiden op de stedelijke selectieproeven. Bij dit eerste traject heeft de stad alle twintig HOA zelf in dienst genomen.

Voor een tweede traject koos de stad voor een andere constructie. Dertien van de vijftien kandidaten kregen het eerste halfjaar een IBO-contract met taalondersteuning via de VDAB. Ook de RVA paste financieel bij. Alle kandidaten kregen nadien een contract van zes maanden van de stad.

Stad Antwerpen zet maximaal in op de ondersteuning van de HOA. Er wordt met hen een ontwikkelplan opgemaakt en iedereen krijgt een persoonlijke coach toegewezen.

Bekijk [hier](#) een presentatie over het HOA traject van de Stad Antwerpen

Info en contact:

Jan Bracke Jan.Bracke@antwerpen.be

LaboLokaal, Diverscity

Diverscity , het samenwerkingsverband tussen de VVSG en de drie overheidsvakbonden ACV-Openbare Diensten, ACOD-LRB en VSOA-LRB lanceerde in 2019 het project LaboLokaal. Met dit project wil Diverscity innovatieve HRM-projecten bij besturen stimuleren.

Twee Labo Lokaal trajecten zijn nauw verbonden aan diversiteit:

- Opleiden van interne taalcoaches
- Aangepaste wervings- en selectieprocedures in functie van diversiteit

LaboLokaal is nog niet volledig afgelopen is. Diverscity zal later dit jaar resultaten en inzichten delen.

Aangepaste wervings- en selectieprocedures in functie van diversiteit

Het traject ‘aangepaste wervings-en selectieprocedures in functie van diversiteit’ werd gelopen door in totaal zeven besturen. De centrumsteden die deelnamen: Stad Mechelen, Dienst kinderopvang stad Gent, Stad en OCMW Genk, Stad Turnhout, Stad Leuven en Stad Hasselt.

Aan de hand van de geselecteerde projectvoorstellen van de verschillende steden, ging Diverscity op zoek naar een geschikte partner. Uiteindelijk werd gekozen door ondersteuning en begeleiding door Divergent. Tijdens de opdracht werd de nood aan instrumenten en methodieken gedetecteerd. In de mate van het mogelijke werden instrumenten ontwikkeld die aan deze nood tegemoet komen. Naast individuele contacten (ter plaatse of digitaal) met de betrokken besturen werden er eveneens Lerend netwerksessie (resultaten bespreken, feedback, acties die nog volgen) georganiseerd met als thema :

Werving – eind oktober 2020

Selectie – eind november 2020

Employer branding – eind december 2020

Zo werd er in [Gent](#) sterk ingezet op job branding.

Enkele speerpunten/aandachtspunten die naar voor kwamen:

- aanbevelingen met betrekking tot de selectieprocedures.
- detecteren van drempels voor de kandidaten (met migratieachtergrond) binnen de selectieprocedure
- evaluatie van de instroomprocessen
- kijken of de digitalisering van de rekruterings- en selectieprocessen door Covid-19 nieuwe drempels hebben opgeworpen voor kandidaten met een diverse achtergrond
- meegeven van een kader

- het opstellen van een actieplan

Klik [hier](#) voor het de uitkomst van de survey bevraging over ‘digitale selecties en de impact op diversiteit bij Stad Mechelen, Sociaal Huis Mechelen en Zorgbedrijf Rivierenland’. Door Divergent. Januari 2021

Klik [hier](#) voor de uitkomst van de survey bevraging ‘Diversiteit binnen de wervings- en selectieprocedure bij Stad Genk.’ Door Divergent. Maart 2020.

Opleiden van interne taalcoaches

Voor het traject taalcoaches werd samengewerkt met [Parlangi](#).

Parlangi is actief in Gent, Hasselt, Mechelen en Koksijde. Ze trainen taalcoaches en bouwen samen met de lokale overheden een leernetwerk op.

Info en contact: Pol De Speghel info@diverscity.be

Campagne diversiteit, Stad Antwerpen

Diversiteit is een van de A waarden van de Stad Antwerpen. De stad focust op het thema door het opzetten van intense en grootschalige communicatiecampagnes. Dit zowel intern, binnen de stadsorganisatie als extern, gericht naar de burger en de samenleving. In bijgevoegde presentatie wordt inhoud, noodzaak en aanpak van een interne diversiteitscampagne geduid.

Klik [hier](#) voor de presentatie.

Info en contact: Jan Bracke Jan.Bracke@antwerpen.be

4. Tot slot

Veel informatie, plannen en ideeën, vraagtekens, waardevol gesleutel en geschaaf, noodzakelijk opruimwerk, gevoeligheden, niet betreden paden, dammen in de stroming en een moeilijke taak uit te voeren in een moeilijke omgeving.

Het was veel. We hoorden, leerden en zagen veel.

In het algemeen kunnen we stellen dat we de huidige manier van werken niet o richtingcruciale verandering en meer groei zien leiden. En dit zeker niet in het hoger kader.

Ook zagen we geen situatie waarin als het ware, ‘alles geprobeerd was’.

Het was eerder van: ‘er is van alles geprobeerd langs links en langs rechts en soms een keer heel hard en toch lukte het niet. Of toch niet echt.’

Maar er gebeurt toch veel? Is wat we doen dan zo fout? Nee en ja. Wat er gebeurt is niet zo fout maar het is niet altijd even gestroomlijnd, gericht, gestructureerd, consequent, doorgedreven en kwalitatief. Tegelijkertijd merkten we dat wanneer er heel gericht gewerkt werd er, weliswaar op kleine schaal, wél beweging ontstond. Dit bijvoorbeeld onder de vorm van nieuwe netwerken of mensen die hun weg vonden naar een job binnen de stad. Doorheen de verhalen waren er wel degelijk projecten en initiatieven die wanneer ze consequent, doelgericht en efficiënt uitgevoerd en ingezet zouden worden, enige beweging zouden kunnen veroorzaken.

Wij vinden dit alles op een vreemde manier ook hoopgevend.

Het betekent dat er nog heel wat mogelijk is. In HR taal kunnen we stellen dat moest er een potentieel meting gebeuren bij de stadsorganisaties, die zou aangeven dat er veel potentieel is maar misschien nog meer werk. Potentieel schuilt bijvoorbeeld in de kennis en deskundigheid aanwezig in de steden wat betreft omkadering en ondersteuning van werknemers en potentiële werknemers. Weliswaar zien we dat deze niet voluit en voor verschillende doelgroepen en niveaus worden ingezet.

Vanuit ons perspectief voelt dit als een verhaal van dingen anders en meer doorgedreven doen én ‘slim schakelen’. Dat steden dit kunnen, weten we. Het gebeurt immers al. Voor andere thema’s en wanneer het echt nodig is. In crisistijden bijvoorbeeld. Of in de zoektocht naar verplegend personeel waarvoor een stad sollicitatiegesprekken in de scholen organiseerde. Die stad verliet haar gekende habitat en trok naar buiten, naar de mensen. Naar mensen die anders misschien ‘niet gekomen’ waren.

We zeiden het al, taal is belangrijk. Ook in ons denken. Door te stellen dat ‘mensen niet komen’, leggen we de bal, al was het maar mentaal, in het andere kamp. In het hoofd van mensen waarvan we

menen dat ze terecht of onterecht denken dat de stad niets voor hen is. Hoe het ook zij, aan die gedachten zal weinig veranderen zonder actie van de stad zelf. De bal ligt in het kamp van de stad. Bij hoe en of de stad zich toont en vooral, wie ze is.

Om de doelstelling, meer diversiteit in de stadsorganisatie en dit ook in het hoger kader te verwezenlijken is er actie nodig. Een heroriëntering, een sterk plan opgewassen tegen de moeilijke context én duidelijke, doorgedreven keuzes. Wij zetten alvast enkele richtingaanwijzers op een rij, nemen de zaken die zich op andere niveaus bevinden mee naar de verschillende tafels waar we aanschuiven, engageren ons om deze inhoud te ontsluiten, bedanken gesprekspartners nogmaals voor hun openheid en tijd en wensen alle steden veel succes!

- meten, doelen stellen, monitoren, evalueren
- de grenzen van het regelgevend kader opzoeken en uitdagen
- toewijding, duidelijke keuzes, mandaat en middelen
- visie en een concreet plan, specifiek voor deze doelstelling
- inzetten op verankering en het ingrijpen op processen en procedures
- kijkrichting en perceptie bijstellen: het talent dat we niet aanspreken
- aandacht voor drempels, zichtbare & onzichtbare, bij de stad & bij mensen
- stevig inzetten op inclusie én discriminatie & racisme actief tegen gaan