



Ministerie van het  
Brussels Hoofdstedelijk Gewest



Territoriaal Pact(e) territorial  
Diversiteit

## Diversiteitsplan 2017-2018 Stad Brussel



### 1. IDENTIFICATIEGEGEVENS

#### **STAD BRUSSEL**

Contactpersoon :  
Tessa Peeters  
Departement HR – Cel Competenties  
Anspachlaan 6  
1000 BRUSSEL  
02 279 24 51  
tessa.peeters@brucity.be

Ondernemingsnummer : 0207373429

## **2. INLEIDING**

**“La diversité de chacun fait la richesse de tous”.**

*Julos Beaucarne*

In het beleidsprogramma 2012-2018 wordt door het College van de Stad Brussel sterk de nadruk gelegd op diversiteit, gendergelijkheid, personen met een handicap enz. De Stad Brussel is zeer “divers” qua bevolking en wil dit ook weerspiegeld zien in haar personeel. Het is dan ook de bedoeling dat dit zich uit in het diversiteitsplan.

Het eerste diversiteitsplan 2015-16 heeft zijn uitwerking zeker niet gemist. Zo blijkt uit de kwalitatieve analyse dat er op bepaalde vlakken reeds vooruitgang is geboekt (vb. een verhoging van het aantal vrouwen in topkaderfuncties) en werden er een aantal acties gerealiseerd die een zeer positief effect hebben gehad (vb. instapstages).

Anderzijds blijkt uit de analyse eveneens dat er nog steeds een aantal domeinen zijn waar een verbetering noodzakelijk is. Daarom zijn er opnieuw een aantal acties beschreven die de administratie de volgende twee jaar wil realiseren en die – direct of indirect – een invloed hebben betreffende de diversiteit van de werknemers.

De Stad Brussel is overtuigd van de noodzaak van het plan en de acties die het beschrijft en hoopt hierdoor de diversiteit niet alleen te verbeteren, maar het ook een blijvende plaats te geven binnen de waarden die alle personeelsleden van de Stad uitdragen.

Dit diversiteitsplan kadert in de Ordonnantie van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest van 04/09/2008 “ertoe strekkende een diversiteitsbeleid te bewerkstelligen in het Brussels ambtenarenapparaat” en het uitvoeringsbesluit van 19/07/2012 dat de lokale besturen verplicht een diversiteitsplan op te stellen.

## **3. INHOUD**

Het plan volgt het schema voorgesteld door Actiris, het bestaat uit 3 delen en richt zich op 6 prioritaire doelgroepen:

- personeel met een nationaliteit buiten de E.U. (28)
- personeel zonder diploma hoger secundair onderwijs
- personeel jonger dan 26 jaar
- personeel ouder dan 45 jaar
- personeel met een arbeidshandicap
- vrouwen – mannen.

Het eerste deel, de kwantitatieve analyse, bekijkt de cijfergegevens van het personeelsbestand van de Stad per doelgroep en per niveau.

In het tweede deel worden in de kwalitatieve analyse naast de objectieve cijfers, de sterktes en de zwaktes betreffende diversiteit in het HR-beheer van de Stad geanalyseerd. Dat gebeurt volgens de 6 doelgroepen en ook volgens de vier interventiedomeinen zoals die bepaald werden door de Ordonnantie Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Deze interventiedomeinen zijn werving en selectie, personeelsbeheer, interne communicatie en externe positionering.

Het derde en laatste deel beschrijft de acties die de Stad Brussel de volgende twee jaar wenst te verwezenlijken in haar HR-beheer en die betrekking hebben op diversiteit. Per domein worden er een aantal acties geformuleerd, met telkens aangeduid naar welke doelgroepen de actie zich richt.

4. KWANTITATIEVE ANALYSE : MOMENTOPNAME VAN HET PERSONEELSBESTAND (OP 31/12/2015)

De kwantitatieve analyse is gebaseerd op gegevens van 31/12/2015.

Aantal personeelsleden : 3822

<b>VOLLEDIGE PERSONEEL</b>									
	Niveau E	Niveau D	Niveau C	Niveau B		Niveau A		Totaal	Totaal %
				Bedienden	Kaders	Bedienden	Kaders (A6+)		
Belg. Nat.	1088	727	899	290	24	366	83	3477	90,97%
EU 28	70	45	33	21	0	19	1	189	4,95%
Buiten EU 28	132	14	8	1	0	1	0	156	4,08%
<b>Leeftijd</b>									
-26 jaar	49	26	113	10	0	4	0	202	5,29%
26-45 jaar	510	280	488	192	5	269	32	1776	46,47%
45-55 jaar	503	293	196	54	7	66	24	1143	29,91%
+55 jaar	238	187	143	56	12	47	28	711	18,60%
<b>Handicap</b>	22	15	13	2	0	4	0	56	1,47%
<b>Gender</b>									
Mannen	602	663	237	118	5	175	50	1850	48,40%
Vrouwen	688	123	703	194	19	211	34	1972	51,60%
<b>Totaal</b>	1290	786	940	312	24	386	84	<b>3822</b>	100%
<b>Totaal %</b>	33,8%	20,6%	24,6%	8,2%	0,63%	10,1%	2,2%	100%	

<b>STATUTAIR PERSONEEL</b>									
	Niveau E	Niveau D	Niveau C	Niveau B		Niveau A		Totaal	Totaal %
				Bedienden	Kaders	Bedienden	Kaders		
Belg. Nat.	179	581	523	136	24	172	68	1683	94,76%
EU 28	9	35	18	7	0	5	0	70	3,94%
Buiten EU 28	15	6	1	1	0	0	0	23	1,30%
<b>Leeftijd</b>									
-26 jaar	1	8	3	1	0	0	0	13	0,73%
26-45 jaar	66	178	240	59	5	90	22	660	37,16%
45-55 jaar	88	261	160	36	7	48	19	619	34,85%
+55 jaar	48	175	135	48	12	39	27	484	27,25%
<b>Handicap</b>	7	13	3	2	0	1	0	26	1,46%
<b>Gender</b>									
Mannen	150	568	135	55	5	83	44	1040	58,56%
Vrouwen	53	54	403	89	19	94	24	736	41,44%
<b>Totaal</b>	203	622	538	144	24	177	68	<b>1776</b>	100%
<b>Totaal %</b>	11,43%	35,02%	30,29%	8,11%	1,35%	9,97%	3,83%	100%	

<b>CONTRACTUEEL PERSONEEL</b>									
	Niveau E	Niveau D	Niveau C	Niveau B		Niveau A		Totaal	Totaal %
				Bedienden	Kaders	Bedienden	Kaders		
<b>Belg. Nat.</b>	909	146	376	154	0	197	15	1794	87,68%
<b>EU 28</b>	61	10	19	14	0	14	1	119	5,82%
<b>Buiten EU 28</b>	117	8	7	0	0	1	0	133	6,50%
<b>Leeftijd</b>									
<b>-26 jaar</b>	48	18	110	9	0	4	0	189	9,24%
<b>26-45 jaar</b>	445	102	248	133	0	179	10	1116	54,55%
<b>45-55 jaar</b>	415	32	36	18	0	18	5	524	25,61%
<b>+55 jaar</b>	180	12	8	8	0	8	1	217	10,61%
<b>Handicap</b>	15	2	10	0	0	3	0	30	1,47%
<b>Gender</b>									
<b>Mannen</b>	452	95	102	63	0	92	6	810	39,59%
<b>Vrouwen</b>	635	69	300	105	0	117	10	1236	60,41%
<b>Totaal</b>	1087	164	402	168	0	209	16	<b>2046</b>	100%
<b>Totaal %</b>	53,13%	8,02%	19,65%	8,21%	0%	10,22%	0,78%	100%	

Bijkomende opmerkingen bij deze gegevens:

De cijfers van de kwantitatieve analyse zijn per hoofd.

Zijn **niet** inbegrepen in de cijfers :

- schoolstages: de Stad biedt de mogelijkheid aan +/- 170 stagiairs per jaar om stage te lopen in één van de departementen van de Stad;
- personeelsleden in het kader van een contract “artikel 60” (120 posten voorzien);
- personeelsleden in het kader van werkervaringsprojecten (WEP+ /PTP);
- 170 jobstudenten die worden aangeworven tijdens de schoolvakanties;
- het gesubsidieerd en niet-gesubsidieerd personeel beheerd door het Departement Openbaar onderwijs.

Indien er in het plan wordt gesproken over een stijging of een daling van de cijfers, dan gaat het over een vergelijking met de cijfers uit het vorige diversiteitsplan.

**5. KWALITATIEVE ANALYSE: STERKTES EN AANDACHTSPUNTEN INZAKE DIVERSITEIT**

▪ **PER DOOR HET DIVERSITEITSBELEID BEOOGDE DOELGROEP:**

	CIJFERS	STERKTES	AANDACHTSPUNTEN
	<i>Wat vertellen de cijfers ons?</i>	<i>Maatregelen die reeds effect hebben gehad:</i>	<i>Te versterken maatregelen:</i>
<b>Personeel met nationaliteit buiten E.U</b>	<p>- 9% van het personeelsbestand is niet-Belg, waarvan 4% niet-EU is. Dit cijfer blijft nagenoeg constant.</p> <p><u>Ter info :</u>                      Grondgebied Stad Brussel (01.10.2015):                      176.124 inwoners                      Waarvan 39.066 EU 28 (22%) en 24.691 niet-EU (14%).</p>	<p>De indruk is dat het personeel zeer divers is qua “origine”, maar dit is niet objectief te staven.</p>	

<p style="text-align: center;">Personeel jonger dan 26 jaar</p>	<p>- 5% van het personeelsbestand is jonger dan 26 (31% M – 69%V)</p> <p>Van deze jongeren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- is 31,5% laaggeschoold (of voert een laaggekwalificeerde job uit – niv. E)</li> <li>- voert 48,5% een job uit van niv. C</li> <li>- is 93% contractueel.</li> </ul> <p><u>Ter info:</u> Grondgebied BHG : In 2015 was 47 % van de mannelijke beroepsactieve bevolking tot 24j. werkloos (tov 30% vrouwen), dit is dubbel zoveel als het Belgisch gemiddelde (cijfers BRIO). In 2015 was de gemiddelde leeftijd van de inwoners van de Stad Brussel 36,1 jaar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sinds 2014 worden stageplaatsen aangeboden aan jongeren onder de 29 jaar in het kader van instapstages. Voor 2017 is het doel 60 stageplaatsen in te vullen.</li> <li>- Sinds het begin van de instapstages werden reeds 32 jongeren aangeworven na hun stage met een contract van onbepaalde duur.</li> <li>- Elk jaar wordt er de kans gegeven aan +/- 170 stagiairs om beroepservaring op te doen in de diensten van de Stad in het kader van een schoolstage.</li> <li>- In 2016 werden 4 personen aangeworven via een Startbaanovereenkomst.</li> <li>- 14 jongeren werden aangeworven met een contract “alternierend leren”, in zeer uiteenlopende functies ( loketbediende, arbeidersfuncties, admin. functies,...). Dit zal verhoogd worden naar 15.</li> <li>- De mogelijkheid om een ervaringsbewijs te aanvaarden ipv een diploma, werd ingeschreven in het nieuwe statuut en goedgekeurd door het College. Het is nu afhankelijk van de validering van deze ervaringsbewijzen door de Gewestelijke overheid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het verschil M/V is nog groter geworden voor de categorie -26j. Meer instroom van (mannelijke) jongeren door uitbreiding van wervingskanalen voor deze doelgroep is dus nodig.</li> <li>- Vanaf 2017 worden 19 plaatsen voorzien in het kader van een ‘inschakelingscontract’</li> <li>- Vanaf 2017 zal een deel van de plaatsen voor jobstudenten voorbehouden worden aan Brusselse jongeren die een leefloon krijgen van het OCMW</li> </ul>
---	--	--	---

<p style="text-align: center;">Personeel ouder dan 45 jaar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 48% van het personeel is 45+ (daling met 2 %)</li> <li>- 18,5% van het personeel is 55+ (stijging met 0,5%).</li> </ul> <p>- 11 geslaagde herplaatsingen voor medische redenen sinds de invoering van het reglement in 2014.</p> <p><u>Ter info:</u> In 2008 was</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 22% van de bevolking van de Stad Brussel 55+</li> <li>- 27,5% was 45+.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennisoverdracht zodat er geen “kritieke” kennis van onder andere oudere werknemers verloren gaat bij hun vertrek.</li> <li>- Er is aandacht voor de fysiek zware jobs, en er worden opleidingen georganiseerd rond hef- en tiltechnieken, ergonomie, ...</li> <li>- Reglement “herplaatsing om medische redenen” voor personeelsleden die hun job niet meer kunnen uitoefenen. Voor hen wordt de mogelijkheid bekeken om binnen de Stad een andere functie uit te oefenen, op advies van de arbeidsgeneesheer. In ongeveer de helft van de gevallen lukt de herplaatsing.</li> <li>- Maandelijks komt er een comité samen dat zich uitspreekt over de tijdelijke werkaanpassingen van het personeel. Zowel de dienst gezondheidstoezicht op de werknemers als de vakbondsorganisaties maken deel uit van dit comité.</li> <li>- In 2015 werden 27 personen aangeworven die +45j waren, dat is 13% van de aanwervingen; In 2016 ging het om 36 personen (11% van de aanwervingen).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het personeelsbestand is redelijk “verouderd”. Er zullen veel personeelsleden moeten vervangen worden in de komende 10j.</li> <li>- Voorbereiding op het pensioen: Om de overgang minder bruusk te maken, zal er worden nagedacht over een begeleidingstraject voor medewerkers die in de nabije toekomst op pensioen gaan.</li> </ul>
--	--	--	---

<p style="text-align: center;"><b>Personeel met een handicap</b></p>	<p>- 1,47% van het volledige personeelsbestand is gekend als “personeelslid met een handicap”. (stijging van 0,12%)</p> <p>- Per niveau: Niv. A: 0,85% (+0,4%) Niv. B: 0,94% (=) Niv. C: 1,49% (+0,35%) Niv. D: 1,65% (- 0,65%) Niv. E: 1,78% (+0,45)%</p> <p>- 25 verschillende functies: 8 administratieve functies 2 functies zorg en bijstand 15 arbeidersfuncties</p> <p><u>Ter info:</u> In 2013 kregen 4.158 Brusselaars (Stad Brussel) een uitkering voor “mensen met een handicap”.</p>	<p>- Het “actieplan integratie van personen met een handicap 2013-2018” werd goedgekeurd door de Gemeenteraad van 1 juli 2013 en stelt een streefcijfer van 3% voorop voor 2018.</p> <p>- In 2016 werd er één GIBO (gespecialiseerde individuele beroepsopleiding voor personen met een handicap) afgesloten, dit zal worden verdergezet in 2017.</p> <p>- Er is een coördinator aangesteld voor de integratie van personen met een handicap.</p> <p>- Alle vacatures worden naar specifieke websites, organisaties, (Phare, Diversity,...) gestuurd om zoveel mogelijk personen met een handicap aan te trekken.</p> <p>- Er wordt actief samengewerkt met verenigingen om de instroom van kandidaten met een handicap te bevorderen.</p> <p>- Er worden twee vormingen georganiseerd in verband met “personeelsleden met een handicap”: ‘sensibilisering personeelsleden met een handicap’ en ‘gebarentaal’.</p> <p>- Het team/de directe collega’s waar een persoon met een handicap zal worden tewerkgesteld, krijgt sensibilisering hierrond.</p> <p>- Er is een laptop met vergrotingssoftware ter beschikking voor vormingen, examens,... van slechtiende personeelsleden. Er is voorzien dat de geïnformatiseerde testen aangepast worden voor de personeelsleden met een handicap.</p> <p>- De interne preventiedienst gaat ter plaatse vaststellen wat de nodige aanpassingen zijn van de werkplaats. Nadien wordt er gezorgd voor aangepast meubilair, bureautica, enz.</p>	<p>- Het aantal functies waarin personeelsleden met een handicap kunnen worden tewerkgesteld is nog te beperkt. Het streefcijfer moet ook aangepast worden <i>per functie</i> en <i>per categorie</i> en niet enkel op het volledige personeelsbestand</p> <p>- Om aan het streefcijfer van 3% te komen, zal de Stad pogen om elk jaar 10 personen met een handicap aan te werven.</p> <p>- Er is nood aan meer omkadering op het terrein om moeilijke situaties zo snel mogelijk op een correcte en professionele manier te benaderen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De HR – Referenten sensibiliseren en betrekken bij voorbereiding, aanwerving en integratie, in samenwerking met de coördinator.</li> <li>- Meer sensibiliseren van de hiërarchie en alle collega's. Hiervoor zal de mogelijkheid worden bekeken om via externe coaching begeleiding te voorzien (VZW,...)</li> </ul> <p>- Aanpassen van de website van de Stad Brussel en ook het Intranet, zodat deze door personen met een handicap kunnen gebruikt worden (AnySurfer)*. (cf. beleidsprogramma)</p> <p>- De mogelijkheid onderzoeken om in de toekomst personeelsleden deeltijds aan te werven.</p> <p>- Herbekijken tewerkstellingscijfers personen met een handicap n.a.v. de Ordonnantie van het BHG van 02/02/2017 (diploma buitengewoon onderwijs,...) en de mogelijkheid voorzien om met maatwerkbedrijven te werken.</p>
--	--	--	--



<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Personeel zonder DHSO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 34% van de personeelsleden oefent een job uit waarvoor geen diploma vereist is (niv. E)</li> <li>- 54% oefent een functie uit waarvoor geen diploma HSO vereist is (niv. D en E).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 34% van de <u>functies</u> in de administratie zijn laaggekwalificeerd, deze vertegenwoordigen 54% van de personeelsleden.</li> <li>- Voor de laaggeschoolde functies worden er opleidingen voorzien voor het personeel binnen 6 maand na aanwerving.</li> <li>- 36% van de aanwervingen zijn laaggekwalificeerden.</li> <li>- De mogelijkheid om een ervaringsbewijs te aanvaarden ipv een diploma, werd ingeschreven in het nieuwe statuut en goedgekeurd door het College. Het is nu afhankelijk van de validering door de Gewestelijke overheid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De competenties van de personeelsleden beter analyseren, kennen, valideren en benutten.</li> <li>- Meer mogelijkheden bieden aan laaggeschoolde personeelsleden om bij te scholen: ook cursussen lezen/schrijven, ...</li> <li>- Alle examenprogramma's herzien en aanpassen aan de huidige realiteit, zodat de nadruk meer op de competenties wordt gelegd.</li> <li>- Diploma's registreren bij aanwerving.</li> </ul>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Gegevens naar gender</p>	<p>Volledige personeelsbestand:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 48,40% Mannen</li> <li>- 51,60 % Vrouwen</li> </ul> <p>Aanwervingen</p> <p><b>2015 :</b> 59% V – 41% M</p> <p><b>2016:</b> 59% V – 41% M</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evenwicht man/vrouw op het volledige personeelsbestand (+/- 50 - 50%).</li> <li>- 40,5% van de topkaders is een vrouw (A6+). Dit is een <u>verhoging van 3,5%</u>.</li> <li>- 1,7% van de vrouwelijke personeelsleden zit in topkader niveau (A6+) (tov 2,7% mannen), middenmanagement (A1-A5): 10,5% van de vrouwen tov 9,5 % van de mannen.</li> <li>- Jury's voor selectie en examens zijn vanaf 2017 verplicht gemengd (man/vrouw).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onevenwicht in gender op C en D niveau te wijten aan functies die voornamelijk door mannen, respectievelijk vrouwen worden uitgevoerd, proberen weg te werken (vb. kinderverzorgster, straatveger,...).</li> </ul>

■ PER INTERVENTIEDOMEIN IN HET MANAGEMENT

	CIJFERS	STERKTES	AANDACHTSPUNTEN
	<i>Wat vertellen de cijfers ons?</i>	<i>Maatregelen die reeds effect hebben gehad:</i>	<i>Te versterken maatregelen:</i>
Werving en selectie	<p><b>In 2015:</b> 212 aanwervingen - 87 mannen - 125 vrouwen.</p> <p>Leeftijd : - 26j : 48 26 – 45j : 137 46 – 54j : 21 55j+ : 6</p> <p><b>In 2016:</b> 326 aanwervingen - 192 vrouwen - 134 mannen</p> <p>Leeftijd: - 26j : 95 26 – 45j: 197 46 – 54j: 30 55j+: 4</p>	<p>- De Stad blijvend promoten als aantrekkelijke werkgever. (cf. beleidsprogramma) via verschillende (sociale) media : #sprouttobebrussels, Brussel.be, Selor, LinkedIn, publicaties in Bruzz, Metro, Vlan, Références/Vacature, ...</p> <p>- Schoolstages: er worden elk jaar meer dan 170 stageplaatsen ingevuld, in verschillende departementen, voor uiteenlopende profielen.</p> <p>- CEFA/CDO : de Stad heeft reeds 14 plaatsen voor leerlingen die deeltijds werken in het kader van een contract “leren en werken”. Dit zal verhoogd worden naar 15.</p> <p>- Aangepaste rekruteringsprocedure voor personen met een handicap.</p> <p>- Jury’s voor selectie en examens zijn verplicht gemengd (man/vrouw)</p> <p>- Voor 2017 zijn er 120 plaatsen voorzien voor personen die tewerkgesteld worden onder contract “artikel 60”.</p> <p>- Vacatureberichten worden neutraal opgesteld en er wordt een “non-discriminatie” formule toegevoegd die de Stad belooft na te leven.</p> <p>- Het nieuwe personeelsstatuut voorziet een vereenvoudiging van de graden die de barrières vermindert en het mogelijk maakt om gemakkelijker van functie te veranderen binnen de administratie.</p>	<p>- Rekruteren op basis van de functiebeschrijvingen en competenties: de jobaanbiedingen én de sollicitatieprocedure meer competentie- en/of praktijkgericht maken.</p> <p>- Interne mobiliteit verder stimuleren (doelstelling = 10 % van de vacatures in te vullen via mobiliteit).</p> <p>- Professionaliseren van de rekruteringsprocedure dmv geïnformateerde testen voor bepaalde competenties.</p> <p>- Vanaf 2017 worden 19 plaatsen voorzien in het kader van een ‘inschakelingscontract’</p>

<b>Personeelsbeheer</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competentiebeleid: Er werd voor iedere werknemer van de Stad een positiebeschrijving opgemaakt.</li> <li>- Het criterium “anciënniteit” bij promotie werd geschrapt zodat de nadruk volledig op de competenties van de kandidaten komt te liggen.</li> <li>- Taalcursussen: een hoofdstuk van het vormingsplan is gewijd aan het taalbeleid. De taalcursussen worden verdergezet en uitgebreid.</li> <li>- Onthaalbeleid: alle nieuwe personeelsleden krijgen een onthaal tijdens de eerste dag (collectief + in hun departement). Ze krijgen eveneens een welkomstdrink aangeboden door de Schepen van Personeel.</li> <li>- Opleidingsbeleid: het vormingsplan 2016-17 is een voortzetting van het eerste plan. Er wordt nog steeds aandacht besteed aan uiteenlopende personeelscategorieën: een specifiek “opleidingstraject” voor de nieuw aangeworven personeelsleden, opleidingen gericht op onthaal, diversiteit,... Daarnaast is er een specifiek curriculum voor de managers (zowel A6+ als middelmanagement).</li> <li>- De schriftelijke examens worden volledig anoniem beoordeeld.</li> <li>- Elk departement beschikt over een HR-referent die de schakel vormt tussen het Departement Personeel en zijn eigen departement.</li> <li>- Kennisoverdracht: detecteren van “kritieke” functies en/of kennis en zorgen voor kennisoverdracht zodat deze niet verloren gaat. Eventueel door middel van een “takenkaart”.</li> <li>- Exitgesprekken: er wordt een vrijblijvend gesprek gehouden met personeelsleden die vrijwillig de Stad verlaten om de reden van vertrek te kennen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competentiebeleid: uitwerken van technische en gedragscompetenties, nieuwe functies en individuele functiebeschrijvingen (“positie”).</li> <li>- Herzien en uitbreiden van de informatie voor de nieuwkomers tijdens de onthaaldag (nieuw statuut, diversiteit...)</li> <li>- Integratiegesprekken: vanaf 2017 zullen de nieuwe personeelsleden door hun verantwoordelijke begeleid worden dmv 3 integratiegesprekken.</li> <li>- Preventieadviseurs (psychosociale aspecten): vormen rond handicap en in het algemeen rond aspecten van discriminatie en diversiteit.</li> <li>- Opleidingsbeleid: uitwerken van e-learning, alfabetisering, andere opleidingen voor laaggekwalificeerde functies.</li> <li>- Een nieuw evaluatiesysteem uitwerken en implementeren (opleidingen, opvolging...)</li> <li>- Uitbouwen van een netwerk van vertrouwenspersonen en deze vormen in materies als discriminatie en diversiteit</li> <li>- De motieven van de vrijwillige “uitstroom” van de personeelsleden evalueren.</li> <li>- Tevredenheidsenquête: uitvoeren van een enquête bij alle personeelsleden.</li> <li>- Voorbereiding op het pensioen: Om de overgang minder bruusk te maken, zal er worden nagedacht over een begeleidingstraject voor medewerkers die in de nabije toekomst op pensioen gaan.</li> </ul>
-------------------------	--	---	---

<b>Interne communicatie</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- PerBruNews: personeelsmagazine van de Stad (6 keer/jaar) : informeert over alle nieuwigheden en zet het personeel in de kijker,... rekening houdend met alle aspecten van diversiteit.</li> <li>- Colloquium niveau A : 1x per jaar wordt er een colloquium georganiseerd voor alle personeelsleden van niveau A.</li> <li>- FAQ: Er werd een FAQ opgesteld die voor de personeelsleden consulteerbaar is en die antwoord biedt op de meest voorkomende vragen betreffende HR (statuut, opleidingen, welzijn...).</li> <li>- Nieuwsbrief voor het hoger management (A6 +). Hierin krijgen zij informatie betreffende bepaalde onderwerpen (evaluatie, opleidingen en coaching,...)</li> <li>- Communicatie rond bepaalde evenementen: Personeelsbal, nieuw personeelsstatuut,...</li> <li>- Diverse publicaties : jaarrapport (Departement HR) met een statistische onderbouw. (cf. beleidsprogramma),...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intranet: nieuwe lay-out en inhoud van de interne site met alle informatie betreffende opleidingen, diversiteitsplan, nieuwe personeelsstatuut,...</li> <li>- Indicatoren in verband met diversiteit expliciet opnemen in het jaarrapport.</li> <li>- Bekendmaken van 'SoBru' bij alle personeelsleden, met nadruk op laaggeschoolden en kansarmen.</li> </ul>
<b>Externe positionering</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- De Stad blijvend promoten als aantrekkelijke werkgever. (cf. beleidsprogramma) via verschillende (sociale) media : #sprouttoebrussels, Brussel.be, Selor, LinkedIn, publicaties in Bruzz, Metro, Vlan, Références/Vacature, ...</li> <li>- Duoforajob: creëren van een coaching van jonge Brusselaars, van vreemde origine, door een gepensioneerde werknemer van de Stad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opmaken van een plan rond het werkgeversmerk van de Stad ('employer branding').</li> </ul>

\* Actiepunt buiten de bevoegdheid van het Departement HR

## 5. ACTIEPLAN PER INTERVENTIEDOMEIN IN HET MANAGEMENT:

### A. DOMEIN VAN DE WERVING EN DE SELECTIE

<b>A.1 Professionaliseren van de rekruteringsprocedure door geïnformatiseerde testen in te voeren</b>					
- 26j	+45j	handicap	diploma	gender	buiten EU
<p>Om de rekruteringsprocedure verder te professionaliseren en om de competenties van de kandidaten zo objectief mogelijk te testen zal de Stad geïnformatiseerde testen invoeren. Deze zullen verschillende competenties en het denkvermogen van de kandidaten beoordelen.</p> <p>Op basis van de functies zal een generieke fiche worden opgemaakt met de te testen onderdelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbale argumentatie</li> <li>- Gedragscompetenties: analyseren</li> <li>- Abstract denkvermogen</li> </ul> <p>Het invoeren van deze manier van testen draagt verder bij tot de objectivering en de neutraliteit van de rekruteringsprocedure door het accent op de competenties van de kandidaten te leggen.</p> <p><u>Partner:</u> te determineren</p>					
Betrokken personen		Timing		Budget	
<b>CEL REKRUTERING – CEL COMPETENTIES</b>		<b>VANAF 2017</b>		<b>80.000€ / JAAR</b>	

<b>A.2 Het inschakelingscontract</b>					
- 26j	+45j	handicap	diploma	gender	buiten EU
<p>Vanaf 2017 zal de Stad 19 posities openstellen voor jonge Brusselaars in het kader van een inschakelingscontract. Alle niveaus komen in aanmerking.</p> <p>Het doel is een eerste werkervaring van 1 jaar aan te bieden aan deze jongeren die vaak gediscrimineerd worden bij het vinden van een job. Het gaat om jongeren van maximum 25 jaar die minimum 18 maanden ingeschreven zijn bij Actiris en maximaal 90 dagen gewerkt hebben.</p> <p>Na deze eerste ervaring zullen zij verder begeleid worden door Actiris om een vaste baan te vinden.</p> <p>Deze maatregel maakt deel uit van het regionaal programma “Jongerengarantie”.</p> <p><u>Partners</u> : Actiris</p>					
Betrokken personen		Timing		Budget	
<b>CEL REKRUTERING</b>		<b>2017 - ...</b>		<b>SUBSIDIE VAN 24.000€ / POSTE</b>	

## B. DOMEIN VAN HET PERSONEELSBEHEER

<b>B.1 Evaluatie</b>					
- 26j	+45j	handicap	diploma	gender	buiten EU
<p>Begin 2018 zal een nieuwe manier van evalueren ingevoerd worden voor alle personeelsleden, gebaseerd op de positie (taken, gedrags- en technische competenties) die het personeelslid vervult. De evaluatiecyclus zal 2 jaar beslaan en bestaan uit een planningsgesprek (begin van de cyclus), een facultatief functioneringsgesprek (bijsturing) en een evaluatiegesprek (op het einde van de cyclus).</p> <p>Er zal geëvalueerd worden op basis van de doelstellingen, de gedragscompetenties en de technische competenties. Per niveau wordt de inhoud van de evaluatie aangepast (doelstellingen, taken, competenties,...)</p> <p>Het doel van deze nieuwe manier van evalueren is dat de nadruk gelegd wordt op dialoog tussen de evaluator en de geëvalueerde zodat er een feedbackcultuur wordt gecreëerd en er meer objectief wordt geëvalueerd.</p> <p>Alle verantwoordelijken die hun team moeten evalueren zullen hiervoor een aangepaste opleiding krijgen. Daarnaast zal er een gids ter beschikking zijn met "best practices".</p>					
Betrokken personen		Timing		Budget	
<b>HR REFERENTEN – COMP</b>		<b>2017 -...</b>		<b>P.M.</b>	

<b>B.2 Integratiegesprekken</b>					
- 26j	+45j	handicap	diploma	gender	buiten EU
<p>Om de integratie van nieuwe personeelsleden te faciliteren voorziet het nieuwe personeelsstatuut de invoering van integratiegesprekken.</p> <p>Het doel is om de integratie van alle nieuwe personeelsleden vlot te laten verlopen door op regelmatige basis een gesprek te voeren over zijn/haar functioneren en de nodige feedback te geven. Deze gesprekken zullen plaatsvinden na 1, 3 en 6 maanden.</p> <p>Het gesprek is zowel gericht op de technische competenties, de gedragscompetenties als op de belangrijkste taken die worden vermeld in de functieomschrijving van het personeelslid. Het is essentieel dat er een goede communicatie is tussen het nieuwe personeelslid en zijn/haar verantwoordelijke ook voor wat betreft alle aspecten van diversiteit.</p> <p>Om deze nieuwe vorm van begeleiding optimaal te laten verlopen, zullen de hiërarchische oversten hiervoor een opleiding in gesprekstechnieken krijgen.</p>					
Betrokken personen		Timing		Budget	
<b>COMP – HR-REFERENTEN – VORMING</b>		<b>VANAF 2017</b>		<b>P.M.</b>	

<b>B.3 Maatregelen “einde loopbaan” voor zware beroepen</b>					
<b>- 26j</b>	<b>+45j</b>	<b>handicap</b>	<b>diploma</b>	<b>gender</b>	<b>buiten EU</b>
<p>De Stad wil de mogelijkheid onderzoeken om personeelsleden die een zwaar beroep uitoefenen de kans te bieden vanaf een bepaalde leeftijd 80% te laten werken tot aan hun pensioen met behoud van hun volledige loon.</p> <p>Om dit te realiseren zal er eerst moeten worden gedefinieerd welke functies als “zwaar” worden beschouwd en dus in aanmerking komen voor deze maatregel en daarnaast ook de leeftijd waarop de maatregel zal ingaan.</p> <p>Doelstelling :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personeelsleden langer actief aan het werk houden ook na een bepaalde leeftijd.</li> <li>- De werklast verminderen voor de zware beroepen zodat de personeelsleden die deze functies bezetten hierin kunnen blijven en niet uitvallen (ziekte of herplaatsing).</li> </ul>					
Betrokken personen		Timing		Budget	
<b>IDPBW</b>		<b>2017</b>		<b>P.M.</b>	

<b>B.4 Acties die voortvloeien uit het “vormingsplan” (2016-17)</b>					
<b>- 26j</b>	<b>+45j</b>	<b>handicap</b>	<b>diploma</b>	<b>gender</b>	<b>buiten EU</b>
<p>Het vormingsplan 2016-17, uitwerken en uitvoeren om een zo groot mogelijk aantal personeelsleden te bereiken en hun competenties te verbeteren. Een aantal nieuwe richtingen ontwikkelen, het vormingsaanbod uitbreiden, verbreden en professionaliseren.</p> <p>Dit zal bijdragen tot het uitbreiden en verder ontwikkelen van de competenties van de personeelsleden en ook tot een bewustmaking op sommige vlakken (vb. diversiteit).</p> <p>In het vormingsplan 2016-17 is er aandacht voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- een opleidingstraject voor nieuwe indiensttredingen (waaronder alle laaggekwalificeerde functies): een workshop sensibilisering “diversiteit” voor alle nieuwe kinderverzorgsters, “basiscommunicatie” voor de schoonmakers, straatvegers,...</li> <li>- opleidingen inzake onthaal voor alle administratieve, technische en arbeidersfuncties die in contact komen met het publiek;</li> <li>- opleidingen van alle personeelsleden betreffende nieuwe projecten: evaluatie, integratiegesprekken, netwerk vertrouwenspersonen,...</li> <li>- opleidingen voor het Middle management (o.a. diversiteit, changemanagement, communicatie);</li> <li>- interculturele opleidingen en opleidingen in het kader van diversiteit: verplicht voor de nieuwkomers en daarnaast ook aangeboden in het vormingspakket van een aantal specifieke functies (vb. ploegleiders), het management en een algemene vorming voor alle personeelsleden;</li> <li>- taalverwerving: Er wordt een taalplan uitgewerkt in samenwerking met het Huis van het Nederlands.</li> <li>- coaching : In het nieuwe vormingsplan wordt ook veel aandacht besteed aan coaching. Het gaat zowel over individuele coaching als op vraag van een team. Hierbij komt vaak de diversiteit van de teams aan bod.</li> <li>- er zal nog meer aandacht besteed worden aan de criteria van discriminatie en hoe dit te voorkomen of te behandelen.</li> </ul>					
Betrokken personen		Timing		Budget	
<b>CEL VORMING</b>		<b>2016-2017</b>		<b>P.M.</b>	

<b>B.5 Een netwerk van vertrouwenspersonen uitbouwen</b>					
- 26j	+45j	handicap	diploma	gender	buiten EU
<p>In het kader van de globale aanpak van het welzijn op het werk van de Stad, werd er een politiek van preventie ontwikkeld betreffende psycho-sociale risico's. In dit kader wil de stad een netwerk van vertrouwenspersonen oprichten, die nauw zullen samenwerken met de preventieadviseurs (psycho-sociale aspecten).</p> <p>Het doel is dat de vertrouwenspersonen antwoord bieden aan personeelsleden die zich in een moeilijke situatie bevinden op het werk (discriminatie, relationele aspecten,...)</p> <p>Zij zullen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Een eerste opvang bieden en naar hen luisteren.</li> <li>- Ondersteuning en raad bieden met verschillende mogelijke oplossingen.</li> <li>- Informatie verstrekken over de voorziene procedures en de geldende wetgeving.</li> </ul> <p>De kandidaten zullen geselecteerd worden op basis van de vereiste competenties en krijgen een opleiding zoals voorzien door de wetgeving.</p>					
Betrokken personen		Timing		Budget	
<b>PREVENTIEADVISEURS (PSYCHO-SOCIAAL)</b>		<b>2017-2018</b>		<b>P.M.</b>	

<b>B.6 Voorbereiding op het pensioen</b>					
- 26j	+45j	handicap	diploma	gender	buiten EU
<p>Om personeelsleden beter voor te bereiden op hun pensioen en het leven na hun actieve loopbaan, heeft de Stad een werkgroep opgericht om te onderzoeken wat er kan gebeuren om hen te helpen deze overgang zo vlot mogelijk te laten verlopen.</p> <p>Een aantal voorstellen die de werkgroep heeft gedaan worden onderzocht en verder uitgewerkt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesprek met de HR-Referent (+/- 5 jaar voor het pensioen) om de persoon naar de juiste pensioendiensten te oriënteren, de balans opmaken van het einde van de loopbaan,...</li> <li>- Opleiding voorzien voor toekomstig gepensioneerden (2 halve dagen: rechten/juridische aspecten en “het leven na de pensionering”)</li> <li>- Seminaries (optioneel): welzijn en gezondheid, zin geven aan mijn leven, juridisch,...</li> <li>- Specifieke informatie betreffende het pensioen op het intranet (documenten, financiële informatie, toegang tot MyPension...)</li> <li>- Acties voor de gepensioneerden (voordelen,...)</li> </ul>					
Betrokken personen		Timing		Budget	
<b>SOCIALE DIENST</b>		<b>2017 - ...</b>		<b>P.M.</b>	



## C. DOMEIN VAN DE INTERNE COMMUNICATIE

C.1 Tevredenheidsenquête					
- 26j	+45j	handicap	diploma	gender	buiten EU
<p>Om de prioriteiten van het personeelsbeheer voor de volgende jaren te kunnen bepalen zal de Stad een tevredenheidsenquête houden bij haar personeelsleden.</p> <p>Naast het meten van de tevredenheid van het personeel, is het de bedoeling om de efficiëntie van de organisatie te verhogen, de kosten in te perken die aan psychosociale belasting zijn verbonden en op lange termijn de psychosociale risico's te voorkomen. Deze enquête is daarom de eerste, voorbereidende fase om een Globaal preventieplan op te stellen en een jaarlijks Actieplan, waarin ook aandacht zal worden besteed aan diversiteit.</p> <p>Etapas :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bepalen van de socio-demografische criteria en de inhoud</li> <li>- Een communicatieplan opmaken rond de enquête</li> <li>- Lancering van de enquête (elektronische en papieren versie)</li> <li>- De resultaten verzamelen en analyseren</li> <li>- Een reporting van de resultaten</li> <li>- Het actieplan opstellen</li> </ul> <p><u>Partner:</u> te definiëren</p>					
Betrokken personen		Timing		Budget	
<b>IDPBW - COMP</b>		<b>2017 - 2018</b>		<b>50.000€</b>	

C.2 Opmaken van een brochure in verband met de integratie van personeelsleden met een handicap					
- 26j	+45j	handicap	diploma	gender	buiten EU
<p>Om de integratie van personen met een handicap op de werkvloer zo vlot mogelijk te laten verlopen, zal er een brochure worden opgemaakt om de directe collega's te sensibiliseren en hen een leidraad aan te reiken met praktische antwoorden op hun vragen.</p> <p>De brochure zal zich richten tot de directe hiërarchie, de HR-referenten en de personeelsleden die zich aangesproken voelen en wil deze personen in eerste instantie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vertrouwd maken met 'handicap' en uitleggen waaraan men zich mag verwachten;</li> <li>- een basiskennis bieden om weerstanden weg te werken;</li> <li>- antwoord bieden op veel gestelde vragen;</li> <li>- informeren over de bestaande structuren (intern en extern);</li> <li>- een leidraad bieden bij het integratieproces;</li> <li>- ondersteuning bieden waar nodig en zoveel mogelijk raad geven.</li> </ul> <p>Deze brochure kadert eveneens in de sensibilisering van de HR-referenten en de hiërarchie.</p>					
Betrokken personen		Timing		Budget	
<b>COÖRDINATOR HANDICAP</b>		<b>2017-18</b>		<b>NEUTRAAL</b>	

#### D. DOMEIN VAN DE EXTERNE POSITIONERING

<b>D.1 Opmaken van een plan rond “Employer branding”.</b>					
<b>- 26j</b>	<b>+45j</b>	<b>handicap</b>	<b>diploma</b>	<b>gender</b>	<b>buiten EU</b>
De Stad Brussel wil een sterk werkgeversmerk zijn, dat gekend is door potentiële kandidaten. Daarvoor zal er eerst een diagnose worden opgemaakt om van daaruit een strategie en een plan te ontwikkelen om de Stad nog breder bekend te maken.					
Doelstelling: - uitvoeren van een analyse van de huidige situatie; - definiëren van een strategie en een plan voor het werkgeversmerk; - specifieke aandacht schenken aan de doelgroepen in verband met diversiteit.					
Betrokken personen			Timing		Budget
<b>REKRUTERING</b>			<b>2017</b>		<b>P.M.</b>

## 6. DUUR VAN HET PLAN

Voorziene planperiode	Aanvang	Tussentijdse evaluatie	Einde en evaluatie
	<b>01 01 2017</b>	<b>01 01 2018</b>	<b>31 12 2018</b>

## 7. KOSTEN

<b>Interventiedomein</b>	<b>Totaal bedrag actieplan</b>
Werving en selectie	<b>P.M€</b>
Personeelsbeheer	<b>P.M€</b>
Interne communicatie	<b>50.000€</b>
Externe positionering	<b>P.M.</b>
	<b>Totaal bedrag : P.M.</b>

## 8. VERKLARING TE ONDERTEKENEN DOOR DE AANVRAGER

Wij, ondergetekenden, dhr. Philippe Close, Schepen van Personeel en dhr. Luc Symoens, Stadssecretaris, verklaren dat het diversiteitsplan dat wordt ingediend, voorafgaandelijk werd goedgekeurd door het College van Burgemeester en Schepenen op 13/04/2017 en vervolgens werd voorgelegd aan de overlegorganen op 08/05/2017.

Gedaan te Brussel, op

De Stadssecretaris,

De Schepen van Personeel,

dhr. Luc SYMOENS

dhr. Philippe CLOSE