BXL

LA VILLE
DE STAD



# DIVERSITEITS- & INCLUSIEPLAN

## VOOR HET PERSONEEL

## 2026-2028

**Stad Brussel**
*Departement HR – Tevredenheid en diversiteit*
*Hallenstraat 4*
*1000 BRUSSEL*
*Ondernemingsnummer: 0207373429*

**M. Didier BOURDOUXHE**
*Diversiteitsmanager*
*Didier.bourdouxhe@brucity.be*



# INHOUDSTAFEL

***Voorwoord*** **p. 5**

***Inleiding*** **p. 6**

***Deel 1: Diversiteit in de administratie van de Stad Brussel*** **p. 8**

***A. Overzicht van het personeel (kwantitatieve scan)*** **p. 8**
Enkele opvallende grafieken en cijfers

***B. Huidige situatie bij de Stad Brussel*** **p. 13**
***Kwalitatieve scan: per personeelscategorie***
1. Personeel volgens nationaliteit *p.14*
2. Jonge werknemers (jonger dan 26 jaar) *p.16*
3. Ervaren werknemers (ouder dan 45 jaar) *p.19*
4. Personeel met een handicap *p.20*
5. Personeel zonder DHSO (laaggeschoold) *p.22*
6. Personeel volgens gender & LGBTQIA+ *p. 24*

***Kwalitatieve scan: per krachtlijn*** **p. 28**
*Krachtlijn 1: Werving en selectie* *p. 30*
*Krachtlijn 2: Personeelsbeheer* *p. 32*
*Krachtlijn 3: Communicatie en interne sensibilisering* *p. 34*
*Krachtlijn 4: Externe positionering* *p. 35*

***Deel 2: Driejarenplan / Acties*** **p. 36**
***Handicap***
1. Werving *p. 38*
2. Sensibilisering *p. 40*
3. Redelijke aanpassingen *p. 42*

***Andere acties***
4. Beleid inzake verzuimbeheer en werknemerstevredenheid *p. 44*
5. Betrokkenheid/gevoel van verbondenheid *p. 46*
6. Opleidingsplan *p. 48*

***Bijlage*** **p. 52**
Cijfers personeel



D&I PLAN 2026 - 2028

# VOORWOORD

Met dit Diversiteits- en Inclusieplan 2026-2028 bevestigt de Stad Brussel haar ambitie om een voorbeeldig, inclusief en toekomstgericht bestuur te zijn. In een hoofdstad waar meer dan 180 nationaliteiten, een verscheidenheid aan talen, achtergronden en identiteiten naast elkaar bestaan, neemt de Stad haar rol als openbare dienst die voor iedereen toegankelijk is en die gelijke behandeling garandeert voor al haar medewerkers, ten volle op zich.

Dit plan weerspiegelt de wil om de organisatiecultuur te versterken gebaseerd op respect, gelijkheid en inclusie. Het is gebaseerd op een grondige analyse van de realiteit waarmee het personeel te maken heeft en bepaalt de prioriteiten voor de komende drie jaar:

- **Meer aandacht besteden aan handicaps,** zowel bij de begeleiding van de betrokken medewerkers als bij het structureren van redelijke aanpassingen;
- **De levenskwaliteit op het werk verbeteren,** in overeenstemming met het strategisch HR-plan 2025-2030, met name door het voorkomen van psychosociale risico's, ondersteuningsmaatregelen, opleiding en de ontwikkeling van leiderschap;
- **De representativiteit op alle hiërarchische niveaus verbeteren,** met name in beroepen of functies waar nog steeds onevenwichtigheden bestaan op het gebied van geslacht, leeftijd, loopbaan of arbeidsomstandigheden;
- **het externe imago** van de Stad als aantrekkelijke, moderne en inclusieve publieke werkgever versterken;
- **Een werkgever blijven die eerlijk,** inclusief en transparant is, die de sociologische diversiteit van Brussel weerspiegelt en perspectieven biedt aan jongeren en mensen in een professionele transitie.

De uitvoering van dit plan is een gedeelde verantwoordelijkheid van de HR-diensten, de managers, de lokale referentiepersonen en elk personeelslid. De **rol van de manager Diversiteit & Inclusie** en de dienst Tevredenheid & Diversiteit zal bepalend zijn voor het stimuleren, coördineren en begeleiden van alle geplande acties.

We bedanken alle medewerkers die hebben bijgedragen aan de uitwerking van dit plan. Met de goedkeuring ervan bevestigt de Stad Brussel haar wil om de waarden van openheid, respect en gelijkheid, die de basis vormen van een voorbeeldig bestuur ten dienste van iedereen, ten volle te belichamen.



Faouzia Hariche,
Schepen human resources

Philippe Rossignol,
Directeur human resources





D&I PLAN 2026 - 2028

# INLEIDING

Deze nieuwe versie van het Diversiteits- en Inclusieplan van de Stad Brussel past binnen het wettelijk kader dat is vastgelegd in artikel 4, §2 van het besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 21 november 2024 tot uitvoering van de artikelen 146 tot 151 van het Brussels Wetboek van gelijkheid, non-discriminatie en bevordering van diversiteit. Dit besluit verplicht lokale overheden om een plan op te stellen dat is gestructureerd volgens een geharmoniseerd regionaal kader en dat voortaan een periode van drie jaar bestrijkt.

Dit plan weerspiegelt de verbintenissen van de Stad op het gebied van gelijke kansen, in overeenstemming met haar Algemeen Beleidsprogramma 2024-2030 en het Strategisch HR-plan 2025-2030. Het is een operationeel instrument dat bedoeld is om de interne praktijken te versterken, de teams te ondersteunen en de kwaliteit van de openbare dienstverlening te verbeteren.

Het D&I-plan bestaat uit drie complementaire hoofdstukken:

- **een kwantitatieve analyse,** gebaseerd op de cijfers van **30 juni 2025;**

- **een kwalitatieve analyse,** waarin de sterke punten en aandachtspunten per **doelgroep en per krachtlijn** worden belicht;

- **het driejarenplan met concrete acties,** dat in de periode 2026-2028 zal worden uitgevoerd.

Elk thematisch hoofdstuk begint met een inleiding getiteld **Bevindingen en uitdagingen**, waardoor de materie in context wordt geplaatst en toegankelijk wordt voor zowel mensen die niet bekend zijn met het onderwerp als mensen die zich willen verdiepen in de achterliggende gedachtegang. Deze structuur is bedoeld om een duidelijk, samenhangend en operationeel begrip van het plan als geheel te waarborgen.







D&I PLAN 2026 - 2028

# DEEL 1 : DIVERSITEIT IN DE ADMINISTRATIE VAN DE STAD BRUSSEL

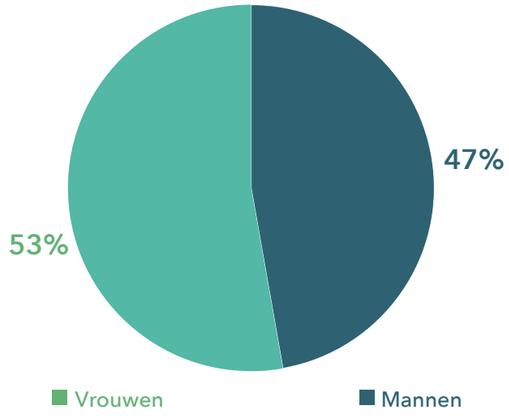
## A. FOTO VAN HET PERSONEEL

(Kwantitatieve scan)

De kwantitatieve analyse is gebaseerd op de personeelsgegevens van **30/06/2025**
Aantal effectieve personeelsleden: **3989** - Aantal VTE : **3784,73**

***De cijfers zijn nu te vinden in de bijlage "Cijfers personeel", zoals voorzien in het sjabloon van Brussel Plaatselijke Besturen. (zie p. 52-53)***

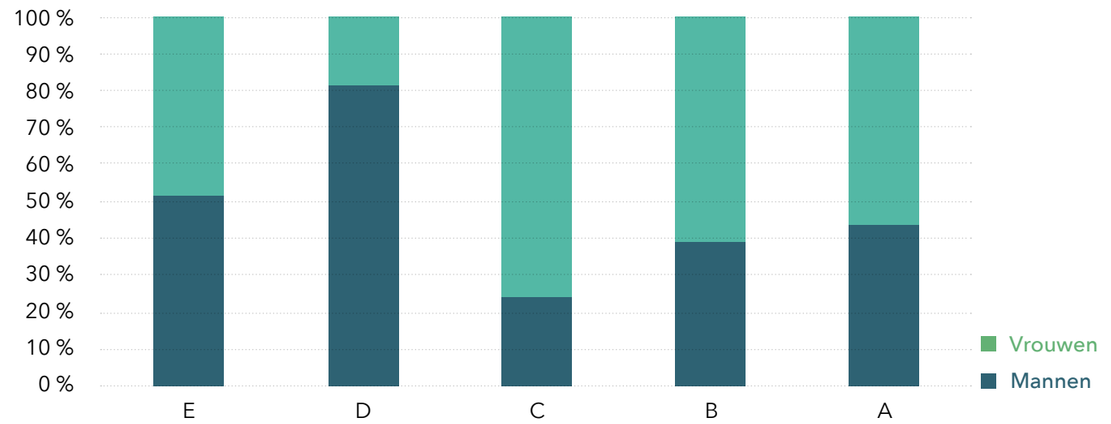
Verdeling M/V :




Net als in het vorige plan vormen vrouwen nog steeds de meerderheid van het personeel van de Stad.

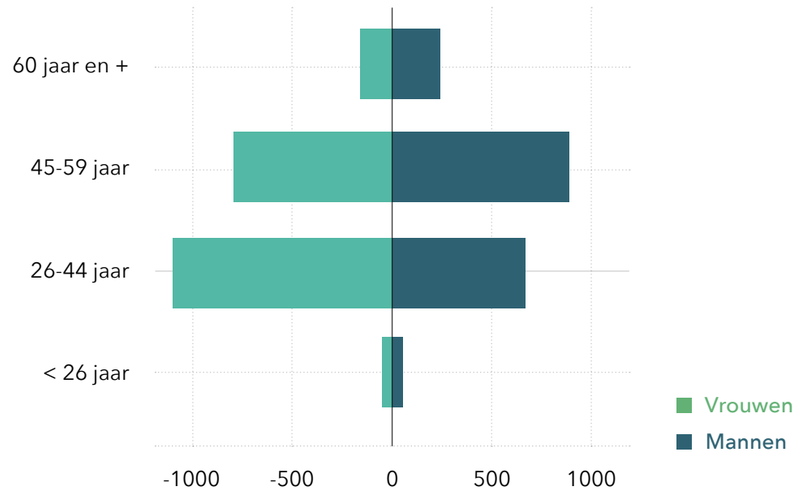


Verdeling M/V per niveau




Vrouwen maken nog steeds de meerderheid uit in de administratieve niveaus (A en B) en het zorgniveau (C), maar zijn ondervertegenwoordigd in de functies van niveau D en E. Een groter aandeel mannen is dan weer te vinden is in de technische functies. **Deze constatering benadrukt het voortbestaan van gendergerelateerde beroepen.**

Verdeling M/V naar leeftijd





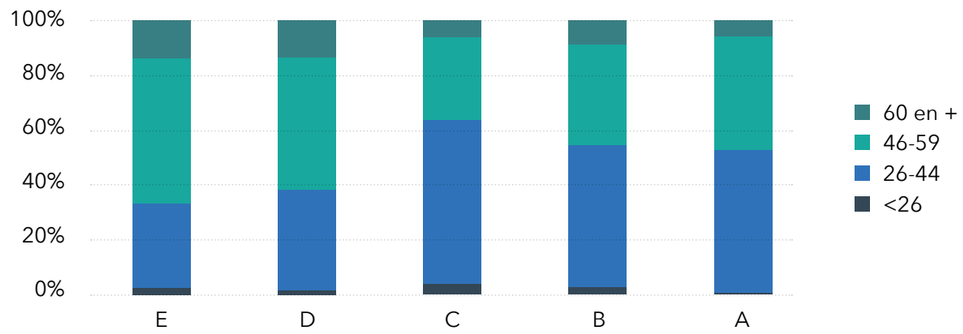


D&I PLAN 2026 - 2028

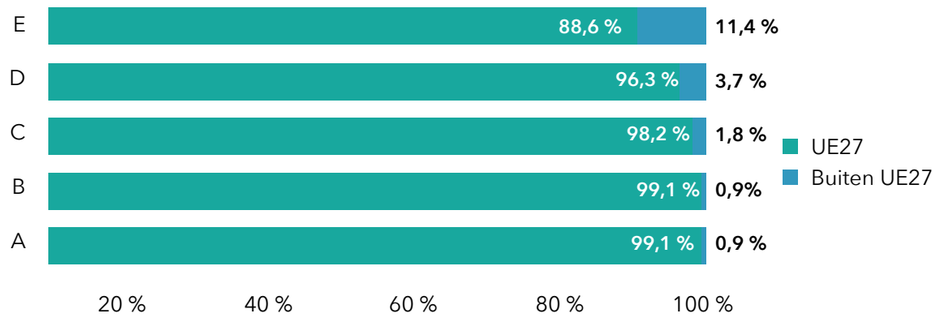
De leeftijdspiramide van het personeel van de Stad is omgekeerd: de groep onder de 26 jaar vormt het kleinste deel van het personeelsbestand. Aan de andere kant van de piramide staat de organisatie voor de uitdaging van de pensioneringen en de daarmee gepaard gaande overdracht van vaardigheden.

De tweede grafiek laat zien dat in de twee hoogste leeftijdsgroepen (45-59 jaar en 60 jaar en ouder) een meerderheid van het personeel een laag opleidingsniveau heeft (E en D, dus zonder diploma hoger secundair onderwijs). Deze functies, die vaak fysiek zwaarder zijn, stellen de medewerkers vaker bloot aan zware arbeid en bieden weinig perspectief op omscholing of loopbaanontwikkeling bij gebrek aan aanvullende kwalificaties.

verdeling leeftijd per niveau




Nationaliteit/afkomst (EU27 vs. buiten EU27) per niveau




Hoewel dit niet uit de cijfers blijkt (bijna 80 % van het personeel heeft vandaag de Belgische nationaliteit[2]), is de diversiteit in de afkomst van het personeel groot en weerspiegelt het de diversiteit van Brussel. Medewerkers van buiten de EU27 blijven echter ondervertegenwoordigd in de hogere niveaus.

[2] Zie “kwantitatieve scan p. XXX” en “Het personeel volgens afkomst/nationaliteit” p. 10
[3] Artikel I.474 van de Codex Welzijn.





**3%**

**Cijfers betreffende personen met een handicap**

Voor het eerst bereikt de Stad niet alleen de door het Gewest vastgestelde drempel van 2,5 % personeel met een handicap, maar overtreft ze ook haar eigen doelstelling **door 3,06 %** te bereiken. Dit resultaat getuigt van de voortdurende inspanningen om personen met een handicap aan te werven. Het kan ook worden verklaard door het feit dat sinds 2024 personeelsleden die voor 100 % ongeschikt zijn verklaard voor hun functie en voor wie een re-integratieplan is opgesteld, voortaan in de statistieken worden opgenomen[3].

# B. ACTUELE SITUATIE STAD BRUSSEL

## *KWALITATIEVE SCAN: PER DOELGROEP BINNEN HET PERSONEEL*

1. Werknemers volgens hun nationaliteit
2. Jonge werknemers
3. Ervaren werknemers
4. Werknemers met een handicap
5. Werknemers zonder diploma hoger secundair onderwijs
6. Werknemers naar gender en LGBTQIA+





# 1. HET PERSONEEL VOLGENS NATIONALITEIT

## Bevindingen & uitdagingen

De demografische en culturele diversiteit van de bevolking van de Stad Brussel weerspiegelt zich in de samenstelling van haar personeelsbestand. Er blijven echter nog verschillende uitdagingen: toegang tot alle hiërarchische niveaus en versterking van de inclusie in alle fasen van het beroepsleven.

## Sterke punten

• **Grote structurele diversiteit:** in 2019 bleek uit een analyse via de KSZ dat **57,67 % van het personeel van buitenlandse afkomst was.** Datzelfde jaar had 87,78% van het personeel van Belgische nationaliteit. (Let wel, deze **twee indicatoren meten verschillende aspecten:** een medewerker kan zowel van buitenlandse afkomst zijn als de Belgische nationaliteit hebben.)
In 2025 heeft bijna **90 % van het personeel de Belgische nationaliteit,** maar blijft de samenstelling ervan een grote diversiteit aan afkomst weerspiegelen.

**Methodologische beperkingen:** vanaf de 3e generatie is het op basis van de statistieken niet meer mogelijk om de afkomst van de personeelsleden op betrouwbare wijze te meten. Dit verklaart het hoge percentage Belgische nationaliteiten en rechtvaardigt dat de Stad geen gegevens meer opvraagt bij de KSZ.

• De Stad Brussel voert een beleid van **nultolerantie ten aanzien van discriminatie op grond van afkomst.**
• Er wordt bijzondere aandacht besteed aan **gelijkheid in de aanwervingsprocedures**.
• De geleidelijke uitvoering van het project **R.E.S.P.E.C.T.** (Respect, Egaliteit, Selectie, Participatie, Eerlijkheid, Cohesie, Tolerantie) heeft tot doel **de inclusieve organisatiecultuur van de Stad** te versterken door wederzijds respect, teamcohesie en een eerlijke behandeling in alle fasen van het beroepsleven te bevorderen.

## Aandachtspunten

• **Ondervertegenwoordiging in de hogere niveaus:** het aandeel van personeelsleden van buiten de EU27 blijft laag in leidinggevende functies. Dit benadrukt de noodzaak van gerichte maatregelen om een **meer inclusieve loopbaanontwikkeling** te bevorderen. In dit kader voorziet het strategisch HR-plan in de ontwikkeling van het **werkgeversimago** om nieuwe kandidaten aan te trekken, en zal daarvoor de inclusieve Stad in de verf zetten.
• **Communicatie en bewustmaking:** versterking van de interne communicatie rond de **gedragscode**, in overeenstemming met het project **R.E.S.P.E.C.T.**, en invoering van opleidingen aangepast aan het niveau van verantwoordelijkheid, ter ondersteuning van een **voorbeeldige organisatiecultuur**.
• **Interculturaliteit in mentorschap en -programma's**: de haalbaarheid analyseren van de integratie van een intercultureel luik in de bestaande mentorprogramma's, om zo **begeleiding, integratie** en uitwisselingen in een **gediversifieerde professionele context** te bevorderen waarbij ervoor wordt gezorgd dat de duo's "nieuweling-mentor" gemengd zijn (leeftijd, ervaring, geslacht,…)
• **Actie 5D – "Actieve getuigen"**: deze actie aanpassen aan het hele personeel, in het bijzonder aan de teams op het terrein. De 5D-opleiding is gericht op het **voorkomen van geweld** (seksistisch, racistisch, enz.) en biedt concrete interventietools om veilig te reageren: **distractie, documenteren, dirigeren, delegeren, dialogeren**. Het doel is om elke medewerker **praktische tools te bieden** om doeltreffend in te grijpen en tegelijkertijd de veiligheid van de betrokken persoon en de getuigen te waarborgen.
• De Stad Brussel hanteert een nultolerantiebeleid ten aanzien van elke vorm van racisme of discriminatie en ziet erop toe dat dit principe in al haar HR-beleidslijnen en -praktijken wordt geïntegreerd.



[4] Kruispuntbank Sociale Zekerheid – Zie Diversiteitsplan 2021-2022.

[5] Source: Key Findings Report, Kantar Public, 2025.

# 2. JONGE WERKNEMERS (JONGER DAN 26 JAAR)

## Bevindingen en uitdagingen

De houding van jongeren ten opzichte van werk ondergaat momenteel een belangrijke verandering. Veel jonge afgestudeerden van het hoger onderwijs kiezen ervoor om hun intrede op de arbeidsmarkt vrijwillig uit te stellen en geven de voorkeur aan andere prioriteiten, zoals **reizen, maatschappelijke betrokkenheid, geestelijke gezondheid of het zoeken naar persoonlijke zingeving**. Tegelijkertijd blijft het percentage jongeren **dat niet werkt, studeert of een opleiding volgt (NEET)** zorgwekkend. In het Brussels Gewest heeft momenteel slechts **25 %**[5] van de 18- tot 24-jarigen een baan.

Deze vaststellingen versterken de noodzaak voor de Stad Brussel om haar strategieën voor **werving, integratie** en **behoud** aan te passen om jong talent, ongeacht hun profiel, beter aan te trekken en te begeleiden. Het departement HR blijft partnerschappen ontwikkelen met onderwijsinstellingen om de aanwerving van jonge afgestudeerden te bevorderen en zo de terughoudendheid van departementen om jongeren **zonder ervaring** aan te werven tegen te gaan.

## Sterke punten

• De Stad biedt jongeren steeds vaker de kans om beroepservaring op te doen binnen haar diensten:
  - In het kader van schoolstages: in 2024 vonden **121 schoolstages** plaats;
  - In het kader van integratiecontracten: **51 GECO-contracten** (vervangingscontracten en contracten voor onbepaalde duur) in 2024;
  - Via **"FIRST-stages"**: in 2024 werden **11** plaatsen ingenomen, in **2025** (tot en met september) **38**;
  - Via startbaanovereenkomsten: in 2024 werden **2 SBO type II** en **8 SBO type III** ondertekend.

• De Stad discrimineert nooit op basis van leeftijd in haar selectie- en wervingsprocedures.
• In 2024 werden 76 personen jonger dan 26 jaar aangeworven, wat neerkomt op bijna 31 % van het totale aantal aanwervingen.
• Er bestaan **partnerschappen** met scholen, instellingen voor hoger onderwijs en opleidingsorganisaties om het opvangen van stagiaires en het ontdekken van beroepen in de administratie te vergemakkelijken.
• De **diversiteit van de profielen van jongeren** komt ook tot uiting in de uitvoerende functies (niveaus D en E), waarbij steeds meer aandacht wordt besteed aan hun

[5] Bron: Jean Hindriks, Itinera Institute, 2025



**begeleiding** en **competentieontwikkeling**.

## Aandachtspunten

• Aangezien het aantal personeelsleden jonger dan 26 jaar **laag blijft**, moeten de diensten worden aangemoedigd om jongeren **zonder ervaring** aan te werven, zodat het profiel van de medewerkers gevarieerder wordt.
• De HR-communicatie moeten worden aangepast aan de nieuwe verwachtingen van de jonge generaties op het gebied van **kwaliteit van het werk, flexibiliteit** en het zoeken naar **zin** in het werk.
• De **belemmeringen voor de aanwerving** en het **behoud** van jongeren nauwkeuriger analyseren.
• De **onboardings- en integratiemaatregelen** voor jongeren zonder diploma of met weinig kwalificaties voortzetten en versterken, rekening houdend met hun **specifieke behoeften.**
• Ontwikkelen van **gerichte interne opleidingen** om **de professionele ontwikkeling** van jongeren te ondersteunen.
• Overwegen om een **netwerk voor meningsuiting en feedback** voor jonge medewerkers op te zetten, om hun verwachtingen en motivaties beter te begrijpen.



**121**
***schoolstages in 2024***

**51**
***GECO-contracten***

**11**
***FIRST-stages***

**76**
***personen jonger dan 26 jaar aangeworven***

**48**
***personen ouder dan 45 jaar aangeworven***

**3,06%**
***medewerkers met een handicap***



# 3. ERVAREN WERKNEMERS (OUDER DAN 45 JAAR)

## Bevindingen & uitdagingen

De Stad Brussel ziet toe op **gelijke behandeling** en **non-discriminatie op grond van leeftijd**, zowel bij de aanwerving als bij de loopbaanontwikkeling en het dagelijks personeelsbeheer. Medewerkers **ouder dan 45 jaar** zijn een **onmiskenbare rijkdom** voor het bestuur: zij brengen **expertise, ervaring en stabiliteit** in de teams.
In 2024 werden **48 personen ouder dan 45 jaar** aangeworven, wat neerkomt op **17,91 % van de aanwervingen** (48 van de 268 aanwervingen). Deze indicator getuigt van het engagement van de Stad om **alle leeftijdsgroepen** in haar HR-beleid op te nemen.

## Sterke punten

• In 2024 werden **48 personen ouder dan 45 jaar** aangeworven, wat neerkomt op **bijna 18 %** van alle aanwervingen.
• Sinds 2020 is er een **versterkt re-integratiebeleid** voor personeelsleden die langdurig afwezig zijn.
• De **arbeidsvoorwaarden aan het einde van de loopbaan** zijn aangepast aan zware beroepen, door **verkorting van de arbeidstijd** voor werknemers met een bepaalde anciënniteit.
• Er wordt bijzondere aandacht besteed aan **ergonomie en welzijn** door middel van gerichte opleidingen (hanteren van lasten, kantoorwerk, gebruik van machines, enz.).

## ⚠ Aandachtspunten

• Vooral in de **niveaus D en E** is het personeel **overwegend ouder**. Het is noodzakelijk om meer **jongeren** voor deze beroepen aan te trekken om **de leeftijdspiramide in evenwicht** te brengen en de druk op bepaalde functies te verminderen.
• **Loopbaantrajecten aan het einde van de loopbaan** vereisen meer **flexibiliteit** (heroriëntatie van de loopbaan, deeltijds werk aan het einde van de loopbaan, interne mobiliteit, enz.), waardoor het **beroepsleven** kan worden **verlengd** en vroegtijdig vertrek als gevolg van zware arbeid kan worden voorkomen.

# 4.PERSONEELSLEDEN MET EEN HANDICAP

## Bevindingen en uitdagingen

Sinds de inwerkingtreding van **artikel 22ter van de Belgische Grondwet** (30 maart 2021) heeft "iedere persoon met een handicap recht op **inclusie, participatie** en **autonomie**". De Stad Brussel baseert zich op dit principe om haar engagement voor een inclusieve en "handi-friendly" administratie te versterken.
De Stad bereikt voor het eerst het **percentage van 3,06 %** medewerkers met een handicap, zoals vastgelegd in het Algemeen Beleidsprogramma. Dit komt neer op 115,18 ETP.
In het verlengde van eerdere plannen en in overeenstemming met het **Algemeen Beleidsprogramma 2024-2030** en het **Plan Handicap**, streeft het Diversiteitsplan 2026-2028 twee prioriteiten na: **medewerkers met een handicap begeleiden** en **zorgen voor gestructureerde en gecontroleerde redelijke aanpassingen**, terwijl het percentage op **minimaal 3 %** wordt behouden.
Het doel is niet langer alleen om mensen aan te werven, maar om een **toegankelijke werkomgeving** te creëren waarin ieders vaardigheden worden gewaardeerd. Dit gebeurt door **het sensibiliseren van de teams**, het ontwikkelen van **gespecialiseerde partnerschappen**, het promoten van **aangepaste stages en contracten** en het versterkt gebruikmaken van **maatwerkbedrijven**.
Zo bevestigt de Stad opnieuw haar ambitie om een **voorbeeldige overheid** te worden waar inclusie zich vertaalt in **concrete en meetbare acties**.

## Sterke punten

Er wordt bijzondere aandacht besteed aan **de integratie van personen met een handicap.**
• **Een multidisciplinair team ("Team Handicap HR")** bestaande uit de coördinator handicap, de referent handicap en een speciale rekruteerder begeleidt hen vanaf de aanwerving. De directe collega's en de manager van deze personen worden, voor zover mogelijk, gesensibiliseerd. (**6 sensibiliseringssessies** hebben plaatsgevonden tussen 1 juli 2024 en 30 juni 2025).
• De lancering van **nieuwe stages voor jongeren uit het speciaal onderwijs** is voorzien in het nieuwe plan met uitvoering tussen 2026 en 2028.
• De stad werkt **actief samen** met gespecialiseerde organisaties (Diversicom, Transition-Insertion, Infosourds, Sisahm, AccessAndGo, dienst sociale consultatie Actiris).
• De dienst Werving neemt deel aan de **jobdays van Diversicom** om rechtstreeks in contact te komen met kandidaten met een handicap.
• Er wordt een **laptop met vergrotingssoftware** ter beschikking gesteld van slechtziende personeelsleden.



• De **website van de stad** is aangepast aan personen met een handicap, in overeenstemming met de Europese regelgeving.
• De **interne preventiedienst** (ergonoom) beoordeelt samen met Team Handicap of **redelijke aanpassingen** nodig zijn.
• Tussen 1 juli 2024 en 30 juni 2025 zijn **negen contracten voor professionele aanpassing** (CAP/GIBO) gesloten of lopen deze nog. Twee personen hebben ook een **proefstage van een maand** kunnen volgen (dienst Phare).

## ⚠ Aandachtspunten

Om **het percentage van 3 %** personeel met een handicap op peil te houden, zijn verschillende acties gepland:
• Een **communicatieplan** rond handicap, met de nadruk op **bewustmaking** van de medewerkers.
• Een **versterking van de aanwerving** van personen met een handicap, onder meer via **integratiecontracten** en **stages**.
• Een **verhoging van de waarde van overheidsopdrachten** die worden gegund aan **maatwerkbedrijven**.
• Een **procedure voor redelijke aanpassingen** is noodzakelijk en zal vanaf **2026** worden ingevoerd om managers en HR-referenten te helpen bij de uitvoering ervan.



Het Team Handicap van de Stad Brussel: een multidisciplinair team dat de professionele integratie van personen met een handicap coördineert.



# 5.PERSONEELSLEDEN ZONDER DIPLOMA HOGER SECUNDAIR ONDERWIJS[6] (LAAGGESCHOOLD)

## Bevindingen & uitdagingen

In een sociaaleconomische context die wordt gekenmerkt door een **hoog percentage van schooluitval in Brussel (8,7 % van de 18- tot 24-jarigen, tegenover 5,4 % in Vlaanderen en 6,7 % in Wallonië)**[7], betreft de realiteit van mensen met een te laag opleidingsniveau zowel jongeren onder de 26 jaar die met een laag opleidingsniveau de arbeidsmarkt betreden, als ouderen die nooit een (hoger) diploma hebben behaald.

Deze doelgroepen vormen voor de Stad zowel een **kans** als een **uitdaging**: hoewel de Stad een aanzienlijk aantal medewerkers zonder **diploma hoger secundair onderwijs** aanwerft en zij actief deelnemen aan de werking van de Stad, worden zij **meer blootgesteld aan onzekerheid, beroepsmatige uitval** en een **gebrek aan loopbaanperspectieven**.

## Sterke punten

• De Stad draagt bij aan de **socioprofessionele integratie** van deze profielen via verschillende maatregelen (Art. 60, D.E.I.E.S, PWA, enz.) en biedt hen zo **waardevolle ervaring** op de arbeidsmarkt, met voorrang voor de Stad.
• De **dienst Talentontwikkeling** voorziet een **opleidingscyclus van twee jaar** voor personen die in dienst treden in een laaggeschoolde functie.
• In 2024 waren **bijna 50 % van de aanwervingen** voor functies van niveau **D en E**, wat een directe inschakeling van personeelsleden zonder diploma HSO mogelijk maakt.
• Dankzij de **erkenning van praktijkervaring en bekwaamheidsbewijzen** kunnen kandidaten zonder diploma worden aangeworven voor functies die een specifieke kwalificatie vereisen.
• De Stad heeft al geëxperimenteerd met gemengde trajecten die interne vorming en praktijkervaring combineren.
• Het personeel zonder PC heeft nu toegang tot het platform **Brucity.Academy** om zijn of haar vaardigheden te verbeteren.

[6] Opgemerkt moet worden dat de gegevens "zonder diploma HSO" niet voorkomen in de algemene statistische tabellen van de Stad. Ze kunnen alleen op individueel niveau worden geïdentificeerd, via de personeelsdossiers. Dit betekent dat monitoring momenteel niet mogelijk is, maar dat heeft de uitvoering van gerichte acties niet belemmerd.
[7] Bron: Statbel – LFS 2023, via indicators.be. Schooluitval (18-24 jaar): BHG 8,7 %, Vlaanderen 5,4 %, Wallonië 6,7 %.



## Aandachtspunten

• De Stad zal meer **opleidingen** ontwikkelen (**e-learning en hybride**), met name voor het personeel van niveau **D, E en in zorgfuncties**.
• De Stad zal de **carrièremogelijkheden** van haar medewerkers ontwikkelen, hun inzetbaarheid vergroten en streven naar een efficiëntere invulling van vacatures door de procedure voor **promotie en interne mobiliteit te hervormen**.
• De Stad integreert deze doelgroepen geleidelijk in haar programma's voor intern **mentorschap** (buddy-systeem, mentorprogramma).
• Personeelsleden zonder DHSO zijn **meer blootgesteld aan onzekerheid** en **mobiliteit**, met een groter dan gemiddeld **risico op beroepsuitval**.
• Het **leren van de nationale talen (FR/NL)** blijft een obstakel voor een deel van de personeelsleden en zal worden versterkt als **hefboom voor professionele ontwikkeling**.



# 6.PERSONEEL VOLGENS GENDER & LGBTQIA+

## Bevindingen & uitdagingen

In België bedraagt **het loonverschil tussen vrouwen en mannen nog steeds 19,9 %** [8]. Bij de Stad Brussel zijn de lonen in principe gelijk, **maar het zijn vooral vrouwen die hun carrière onderbreken of hun werktijd** verminderen, onder andere via ouderschapsverlof (**zij vertegenwoordigen 79 % van de aanvragen**). Deze situaties, die vaak verband houden met gezinsverantwoordelijkheden en de nog steeds sterk gendergerelateerde sociale rollen, hebben **gevolgen voor de loopbaan, het pensioen en de financiële zekerheid**. Daarnaast zijn vrouwen nog steeds **ondervertegenwoordigd** in bepaalde beroepen die traditioneel als "gendergerelateerd" worden beschouwd. Omgekeerd zijn mannen minder aanwezig in sterk gefeminiseerde beroepen, zoals bepaalde zorg- of onthaalberoepen.

Families met alleenstaande ouders, **waarvan 86 % vrouwen zijn in het Brussels Gewest**[9], worden **dubbel gestraft**: ze hebben te maken met **meer onzekerheid** en **belemmeringen voor hun loopbaanontwikkeling**, met name omdat vrouwen minder tijd hebben om zich voor te bereiden op interne examens dan hun mannelijke collega's.

Wat **LGBTQIA+-personen** betreft, zij blijven vaak onzichtbaar in organisaties.

**De uitdaging voor de periode 2025-2028 is tweeledig:**

- Blijven zorgen voor gelijke toegang tot beroepen en functies, met bijzondere aandacht voor **LGBTQIA+- personen** en **eenoudergezinnen**.
- **Een inclusieve cultuur consolideren** door **preventie (pesterijen, discriminatie**[10]**)** te versterken, **diversiteit** in alle beroepen te bevorderen en **ruimte voor uitwisseling en ondersteuning** aan te bieden aan de betrokken doelgroepen (**interne netwerken**, partnerschap met bijvoorbeeld **CEASE**[11], thematische campagnes).

[8] (bron: IEFH). **"Gendergelijkheid op de arbeidsmarkt biedt alleen maar kansen"** | Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen sep 2025. En "Vrouwen in kwetsbare situaties op de arbeidsmarkt", IGVM/IEFH, 2024). https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/media/documents/202%20-%20Vrouwen%20in%20kwetsbare%20situaties%20op%20de%20arbeidsmarkt.pdf

[9] Focus nr. 74 – Alleenstaande ouders in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, Brussels Observatorium voor de Werkgelegenheid (Actiris), juli 2025. Het rapport geeft aan dat "86 % van de eenoudergezinnen in het Brussels Gewest huishoudens zijn die bestaan uit een alleenstaande moeder met kind(eren)", wat de structurele oververtegenwoordiging van vrouwen in deze sociaaleconomisch kwetsbare situaties bevestigt.

[10] De bestaande gegevens schatten de prevalentie van pesterijen of discriminatie tussen 8-12 % (FEB) en 14-18 % onder de Brusselse inwoners (safe.brussels, post-COVID-periode). Er zijn geen specifieke cijfers beschikbaar voor het personeel van de Stad.

[11] **CEASE - Involve companies to cease gender-based violence**









### 👍 Sterke punten

• Organisatie van bewustmakingscampagnes over seksistische intimidatie, inclusie en diversiteit van loopbanen, met bijzondere aandacht voor de bevordering van moeders en ouderschapsverlof voor vaders.
• Deelname aan het CEASE-netwerk (bedrijven en instellingen tegen gendergerelateerd geweld), met opleidings- en preventieacties.
• Betrokkenheid bij evenementen zoals de Internationale Dag van de Rechten van de Vrouw en bij inspirerende netwerken op regionaal niveau.
• Bewustmaking van managers en bepaalde categorieën van personeel over seksistisch, homofoob of discriminerend gedrag via het project R.E.S.P.E.C.T.
• Taalbeleefdheid en waakzaamheid ten aanzien van seksisme in taalgebruik worden geleidelijk geïntegreerd in de interne communicatie.

### ⚠ Aandachtspunten

• Het is **moeilijk om de behoeften** van doelgroepen die blootstaan aan kruisdiscriminatie (handicap, afkomst, LGBTQIA+, ouderschap, enz.) te objectiveren. Door het **ontbreken van interne gegevens** en gestructureerde feedback is het nog niet mogelijk om een duidelijk beeld te krijgen van de omvang van de obstakels waarmee deze groepen worden geconfronteerd. De **geleidelijke invoering van interne netwerken** die betrekking hebben op LGBTQIA+, alleenstaand ouderschap, handicap of andere situaties, is juist bedoeld om **vrijwillige en vertrouwelijke** plekken te bieden waar behoeften kunnen worden geuit, ervaringen kunnen worden gedeeld en zowel **inclusie** als het **gevoel van verbondenheid** kunnen worden versterkt.
• De **ondervertegenwoordiging** van vrouwen/mannen in bepaalde technische of traditioneel “gendergerelateerde“ beroepen blijft bestaan. Deze uitdaging sluit aan bij de strategische doelstelling van het departement HR om deze beroepen in kaart te brengen en **gerichte wervingscampagnes** op te zetten om de diversiteit te vergroten.
• **Overbelasting van alleenstaande ouders**, waarmee weinig rekening wordt gehouden in interne regelingen, zoals promotie-examens. Er zal een **nieuwe promotieprocedure** worden ingevoerd om dit te verhelpen.





# *KWALITATIEVE SCAN: PER KRACHTLIJN*

- Krachtlijn 1: Werving en selectie
- Krachtlijn 2: Personeelsbeheer
- Krachtlijn 3: Communicatie en interne sensibilisering
- Krachtlijn 4: Externe positionering





# KRACHTLIJN 1: WERVING EN SELECTIE

## Bevindingen en uitdagingen

De Stad Brussel positioneert zich als een **inclusieve en aantrekkelijke werkgever**, die ervoor zorgt dat **gelijke kansen** worden gegarandeerd in alle fasen van het wervings- en selectieproces, dat er diversiteit is in de loopbanen en dat discriminatie wordt bestreden.
In een context van **toenemende concurrentie op de arbeidsmarkt** en **sociologische diversiteit die eigen is aan Brussel**, moet de Stad twee ambities combineren: **het aantrekken van competente, gevarieerde profielen die representatief zijn** voor de Brusselse samenleving en **het verzekeren van een rekrutering op basis van transparantie, objectiviteit en neutraliteit**.

## Sterke punten

• De Stad profileert zich als een **inclusieve werkgever** onder andere door de **brede verspreiding** van haar vacatures (sociale netwerken, werkenvoor.be, LinkedIn, Stepstone, Actiris/VDAB, enz.).
• De vacatures zijn op een **neutrale en inclusieve** manier opgesteld, met een **non-discriminatieclausule** die in overeenstemming is met de deontologische code.
• De **re-integratie** van werknemers die langdurig afwezig zijn geweest of na een ernstige ziekte wordt versterkt via een **gestructureerd begeleidingstraject**, om hun duurzame terugkeer te bevorderen.
• De wervingsprocedures worden aangepast aan personen met een handicap, met **redelijke aanpassingen en specifieke begeleiding** (zie acties “Actieplan handicap”).
• De **mentorprogramma's** worden herzien en geleidelijk uitgebreid om de integratie van nieuwe en/of kwetsbare medewerkers te ondersteunen.
• De Stad geeft prioriteit, in deze volgorde, aan **contracten voor sociaal-professionele integratie** (Omscholingsovereenkomst, Stage First, artikel 60), **interne mobiliteit** en medewerkers aan het einde van hun contract, alvorens over te gaan tot externe werving.
• De aanwerving van jongeren in **duaal onderwijs (CEFA/CDO)** en de opvang van talrijke **stagiaires** dragen bij tot een grotere diversiteit in loopbanen.



## Aandachtspunten

• De Stad zal gerichte acties ontwikkelen om de **genderdiversiteit** in **beroepen met een sterk gendergerelateerd karakter** te verbeteren, om **een toename te bewerkstelligen tegen 2028**. Er zullen **gerichte wervingscampagnes** worden opgezet om ondervertegenwoordigde profielen voor deze beroepen aan te trekken.
• **Opstellen van een charter voor eerlijke en inclusieve** werving, in overeenstemming met het **strategisch plan HR 2025-2030**[12]. Dit handvest heeft tot doel de beginselen van transparantie, objectiviteit en neutraliteit van de selectieprocedures te formaliseren, **elke vorm van discriminatie** (leeftijd, afkomst, geslacht, handicap, seksuele geaardheid, enz.) te voorkomen en een **uniforme toepassing** in alle diensten te garanderen. Dit charter zal het **Handvest van gemeenschappelijke waarden** dat voor 2026 is gepland, versterken door de verbintenissen van de Stad om te zetten in **operationele praktijken** op het gebied van aanwerving en interne mobiliteit.
• Medewerkers **zonder DHSO** en **jongeren met een lage kwalificatie** hebben specifieke begeleiding nodig om **het personeelsverloop te verminderen** en hun **professionele ontwikkeling** te verzekeren.
• Het ontwikkelen van **carrièremogelijkheden** voor personeelsleden verhoogt de **inzetbaarheid** en heeft tot doel **vacatures efficiënter in te vullen** door het **proces van promotie en interne mobiliteit** te hervormen.
• De **toegenomen concurrentie** tussen publieke en private werkgevers op de arbeidsmarkt maakt het noodzakelijk om het **imago van de Stad als inclusieve en aantrekkelijke werkgever** verder te versterken, met name in de externe communicatie.

[12] Zie doelstelling van het strategisch HR-plan 1.1.1. De Stad neemt tegen 2026 een charter aan met gemeenschappelijke waarden op het gebied van welzijn op het werk, samenleven en inclusie, waarin zij zich ertoe verbindt een gezonde en motiverende werkomgeving te bevorderen.

# KRACHTLIJN 2 : PERSONEELSBEHEER

## Bevindingen en uitdagingen

Personeelsbeheer vormt een **centraal punt** in het diversiteits- en inclusiebeleid van de Stad Brussel. Het heeft tot doel het **welzijn, de gelijkheid en de ontwikkeling van vaardigheden** van alle personeelsleden te waarborgen. Het diversiteits- en inclusieplan bouwt voort op solide verworvenheden (onboarding, opleidingsbeleid, maatregelen voor het einde van de loopbaan) en integreert tegelijkertijd de **strategische doelstellingen van het departement HR** voor 2025-2030: invoering van een **HR-barometer**, versterking van het l**eiderschap van managers, opstellen van een gids betreffende discipline** bij discriminatie en ontwikkeling van een **gestructureerd mentorprogramma.**

## Sterke punten

• Het "**recht op deconnectie**" is opgenomen in het arbeidsreglement, waardoor het evenwicht tussen werk- en privéleven wordt versterkt.
• Dankzij **onboarding**-maatregelen kunnen nieuwe medewerkers efficiënt worden verwelkomd en geïntegreerd.
• Voor zware beroepen zijn **specifieke maatregelen voor het einde van de loopbaan** voorzien, waardoor de werktijd geleidelijk kan worden verminderd.
• In elk departement is een **HR-referent** aanwezig, die deel uitmaakt van een netwerk en die de personeelsleden begeleidt.
• De personeelsleden kunnen rekenen op een **netwerk van vertrouwenspersonen** die zijn opgeleid op het gebied van **discriminatie, gender, LGBTQIA+, bestrijding van huiselijk geweld**, enz.
• Een beleid van permanente opleiding bevordert de interne mobiliteit en loopbaanontwikkeling. Nieuwe modules over **respect, diversiteit, inclusie, gelijke kansen**, enz. worden via het nieuwe e-learningplatform aangeboden aan alle personeelsleden, zelfs aan degenen die niet over een professionele pc beschikken.
• Er wordt **extra begeleiding** geboden aan medewerkers die terugkeren na een ernstige ziekte of langdurige afwezigheid.
• Het **Leadershipprogramma 2025-2028** voorziet in de opleiding van **meer dan 400 managers** op het gebied van managementethiek, diversiteitsmanagement en **preventie van intimidatie**.

## Aandachtspunten

• Om **de inzetbaarheid** van de personeelsleden te **vergroten, carrièremogelijkheden** te **ontwikkelen** en **waargenomen ongelijkheden** bij interne promoties tegen te gaan, zullen de **promotieprocedure** en het **functieclassificatiesysteem** worden herzien.



• Er zal een **HR-barometer** worden ingevoerd om regelmatig **de tevredenheid**, de betrokkenheid bij de waarden van de Stad en het welzijn op het werk te meten.
• Het **hogere verloop** in de **niveaus A, B en C** wijst op een grotere behoefte aan de nood aan **verbondenheid van het personeel** en **carrièreperspectieven**.
• De **strijd tegen discriminatie** en ongepast gedrag versterken met een **duidelijke disciplinaire gids** en **specifieke opleidingen** voor HR-referenten.



# KRACHTLIJN 3: COMMUNICATIE EN INTERNE SENSIBILISERING

## Bevindingen en uitdagingen

Gezien de omvang van haar administratie en de **diversiteit van de profielen** van haar personeelsleden vormt interne communicatie een **essentiële pijler** voor het functioneren van de Stad Brussel. De uitdaging voor de komende jaren ligt in het vermogen om **digitale tools te ontwikkelen die toegankelijk zijn** voor alle personeelsleden, inclusief gedecentraliseerde medewerkers en/of medewerkers die niet met een pc werken. Het doel is om het **gevoel van verbondenheid** te versterken, **transparantie** te bevorderen en een **organisatiecultuur** te promoten die gebaseerd is op **respect, inclusie** en **actieve participatie** van iedereen.

## Sterke punten

• Bij het ontwerpen van de **strategieën en instrumenten voor interne communicatie** is rekening gehouden met de grote diversiteit van het personeel en het hoge aantal medewerkers.
**Deze communicatie is opgebouwd rond vijf doelstellingen:**
- **Inclusie in plaats van integratie:** rekening houden met de specifieke kenmerken van collega's met verschillende achtergronden, beroepen en vaardigheden. In dit kader werd een **nieuw intranet** gelanceerd, dat zelfs vanaf een smartphone toegankelijk is.
- **Doorbreken van administratieve barrières:** contacten leggen (netwerken) en relaties versterken dankzij evenementen zoals recepties, bals of het Sinterklaasfeest.
- **Transparantie bevorderen:** regelmatige communicatie over belangrijke beslissingen en grote projecten die een impact hebben op het werk.
- **Participatie aanmoedigen:** invoeren van een **feedbackbeleid** over projecten en het dagelijks leven, met open **vragen-boxen** zonder taboes.
- **Het gevoel van verbondenheid versterken**: door middel van specifieke acties en initiatieven die de trots om voor de Stad te werken benadrukken.

## ⚠ Aandachtspunten

• De **digitale toegankelijkheid** verbeteren: meer **QR-codes** toevoegen aan gedrukte media (brochures, intern magazine) om te verwijzen naar video's, praktische gidsen of aanvullende informatie.
• **Regelmatig herinneren aan de waarden** van de Stad, de **gedragscode** en het project **R.E.S.P.E.C.T.**, om een cultuur van respect en inclusie te verankeren.
• De **integratie van interne applicaties verbeteren**: een gestroomlijnde digitale omgeving bevorderen.
• Een **duidelijke en toegankelijke taal** gebruiken voor iedereen, ook in institutionele communicatie en HR-tools, zodat geen enkele medewerker uitgesloten wordt.



# KRACHTLIJN 4 : EXTERNE POSITIONERING

## Bevindingen en uitdagingen

De Stad Brussel wil gezien worden als een **aantrekkelijke, moderne en inclusieve** werkgever, die in staat is om divers talent aan te trekken en te behouden.

In een competitieve arbeidsmarkt is de uitdaging **dubbel**:
• **de zichtbaarheid** van de Stad versterken als werkgever die diversiteit en inclusie hoog in het vaandel draagt;
• **haar interne engagementen** (gelijkheid, inclusie, sociaal-professionele integratie) vertalen naar een **geloofwaardig en erkend imago**.

## Sterke punten

• De Stad profileert zich al als inclusieve werkgever, met name door:
- een **actieve aanwezigheid** op verschillende media en rekruteringskanalen (Brussel.be, werkenvoor.be, LinkedIn, Bruzz, Références, JobAt, Stepstone, Actiris/VDAB, Jobteaser, enz.);
- voorrang te geven aan **contracten voor sociaal-professionele integratie** en **diversiteit in loopbaantrajecten** te ondersteunen.

• De Stad organiseert en/of neemt elk jaar deel aan verschillende **evenementen om het bewustzijn en de zichtbaarheid** te vergroten: **Pride Week, Week van de handicap, Internationale week van de rechten van de vrouw**, enz., wat bijdraagt aan een imago van een **open en geëngageerde** administratie.

## ⚠ Aandachtspunten

• De Stad wil **haar bekendheid vergroten** door haar engagement te laten erkennen via **certificaten of prijzen voor 'werkgever bij uitstek'** (bijv. Great Place to Work, Top Employer, Label Diversité).

• De oprichting van een **netwerk van ambassadeurs "We are BXL"** onder de medewerkers zal worden onderzocht, om **waarden** als diversiteit, inclusie en verbondenheid zowel intern als extern te promoten.

# DEEL 2: DRIEJARENPLAN

## *PRIORITAIRE ACTIES VOOR DE UITVOERING VAN HET DIVERSITEITS- EN INCLUSIEPLAN VOOR DE PERIODE 2026-2028*

**Acties “Handicap”**

1. Sensibilisering rond handicap
2. Werving
3. Redelijke aanpassingen

**Andere acties**

4. Beleid inzake verzuimbeheer en werknemerstevredenheid
5. Gevoel van betrokkenheid – “Engagement”
6. Opleidingsplan







D&I PLAN 2026 - 2028

## ACTIE 1 : WERVING (HANDICAP[13])

### Titel van de actie
Actieplan voor de werving van personen met een handicap.

### Beoogde doelgroep
✔ Personen met een handicap

### Krachtlijn
✔ Werving en selectie
✔ Personeelsbeheer
✔ Communicatie en interne sensibilisering

### Aandachtspunt uit de analyse
De aanwerving van personen met een handicap versterken om de doelstellingen te behouden (2,5 % wettelijk, 3 % algemeen beleidsprogramma VBX), met individuele begeleiding en een inclusief onthaal.

### Doelstellingen
- De aanwervings- en onthaalprocedures voor personen met een handicap verbeteren.
- Begeleidingsnetwerken ontwikkelen om de profielen te diversifiëren.
- Bevordering van omscholingsovereenkomsten en stages voor personen met een handicap.

### Beschrijving van de actie
- Opstellen van een vademecum (procedures omscholingsovereenkomst/stage).
- Regelmatige contacten met verenigingen/overheidsinstanties (Diversicom, Sisahm, Info-sourds, enz.).
- Deelname aan jobdays en gespecialiseerde beurzen.
- Ontwikkeling van omscholingsovereenkomst/stage-mogelijkheden met de departementen, managers en HR-referenten.

### Potentiële partners
- HR-referenten
- Manager diversiteit en inclusie
- Actiris (dienst Handicap, sociale permanentie)
- Gespecialiseerde verenigingen

### Verwezenlijkingsindicatoren
- Percentage personen met een handicap in het totale personeelsbestand.
- Percentage nieuw aangeworven personen met een handicap per jaar.
- Aantal externe partnerschappen.

### Actie al gestart in een vorig plan?
Ja

### Genderimpact
Actie neutraal in termen van gender, maar bevorderlijk voor de inclusie van alle personeelsleden.

### Timing
**Vanaf 2026**

### Uitvoerende diensten of departementen
- Team Handicap HR
- HR-referenten

### Begunstigden
- Alle nieuwe personeelsleden met een handicap.

### Geraamd budget
€
- Deelname aan jobdays en wervingsbeurzen: 1500 € excl. btw / per jaar
- Opzetten van omscholingsovereenkomsten/stages: 1200 € per persoon
- Opstellen van procedures: P.M.

[13] Deze “handicap”-acties verwijzen naar de volgende doelstellingen van het strategisch HR-plan in verband met het akkoord van de politieke meerderheid:
1.2.2 De Stad voert een plan voor personen met een handicap in, dat tot doel heeft personen met een handicap te ondersteunen door middel van aangepaste maatregelen en bewustmakingsacties
1.2.6 Wat de tewerkstelling van personen met een handicap betreft, stelt de Stad zich tot doel het tewerkstellingspercentage op 3 % te houden.
1.2.9 Het departement HR neemt initiatieven om het gevoel van verbondenheid van medewerkers met een handicap te verbeteren.
3.2.2 Een inclusief openbaar ambt bevorderen door zich te positioneren als werkgever die voldoet aan de doelstellingen van het diversiteitsplan (onder andere personen met een handicap, geslacht, leeftijd, enz.).



D&I PLAN 2026 - 2028

## ACTIE 2 : SENSIBILISERING ROND HANDICAP

### Titel van de actie
Het hele personeel betrekken bij de integratie van, en positieve samenwerking met, collega's met een handicap.

### Beoogde doelgroep
✔ Personen met een handicap

### Krachtlijn
✔ Werving en selectie
✔ Personeelsbeheer
✔ Communicatie en interne sensibilisering

### Aandachtspunt uit de analyse
Voor een kwalitatieve integratie van nieuwe personeelsleden met een handicap is het belangrijk om hun directe en indirecte collega's erbij te betrekken, zodat een inclusieve werkomgeving wordt gegarandeerd. Er zal bijzondere aandacht worden besteed aan het sensibiliseren van de HR-referenten, de managers en de teams die een persoon met een handicap integreren.

### Doelstellingen
- HR-referenten en de hiërarchische lijn voortdurend sensibiliseren over de specifieke behoeften van personen met een handicap.
- De praktische toolkit voor managers uitbreiden en actualiseren.
- Elk team dat een nieuwe collega met een handicap verwelkomt systematisch sensibiliseren.
- Elk jaar sensibiliseringscampagnes rond handicap organiseren.

### Beschrijving van de actie
- Voortdurende sensibilisering van de HR-referenten via maandelijkse/thematische vergaderingen.
- Bewustmaking van teams en managers die een collega met een handicap verwelkomen.
- Ter beschikking stellen en actualiseren van een praktische toolkit voor managers.
- Regelmatige communicatiecampagnes plannen.
- Jaarlijks de “Week van de handicap” organiseren (workshops, ...).

### Potentiële partners
- Dienst Interne Communicatie
- Manager Diversiteit en Inclusie
- Dienst Gelijke Kansen
- Gespecialiseerde verenigingen (Emino, Diversicom, ...)

### Verwezenlijkingsindicatoren
- Aantal gegeven bewustmakingssessies.
- Aantal gesensibiliseerde HR-referenten.
- Aantal gesensibiliseerde teams.
- Aantal toegevoegde/bijgewerkte thema’s in de toolkit voor managers.
- Aantal gerealiseerde communicatiecampagnes.
- Deelnamepercentage aan de activiteiten van de Week van de Handicap.

### Actie al gestart in een vorig plan?
Ja

### Genderimpact
Actie neutraal in termen van gender, maar bevorderlijk voor de inclusie van alle personeelsleden.

### Timing
**Vanaf 2026**

### Uitvoerende diensten of departementen
- Team Handicap HR

### Begunstigden
- 17 HR-referenten
- Ongeveer 450 managers van de Stad
- Alle teams met een collega met een handicap
- Alle personeelsleden (contractuelen en statutairen) van de Stad

### Geraamd budget
€
- Bewustmakingssessies: 2.000 € / jaar (317,62 € incl. btw per sessie)
- Extern advies met betrekking tot het opstellen van procedures, sensibilisering: 1.200 €
- Organisatie van de Week van de Handicap: P.M[14].
- Productie/actualisering van de toolkit: P.M.

[14] P.M. = pro memorie, “ter herinnering”, een vermelding die in begrotingen of financiële tabellen wordt gebruikt om aan te geven dat een uitgave is voorzien of in aanmerking moet worden genomen, maar dat het exacte bedrag nog niet bekend is of op het moment van opstellen niet kan worden geraamd.

## ACTIE 3 : REDELIJKE AANPASSINGEN (HANDICAP)

### Titel van de actie
Opzetten en opvolgen van een gestructureerde procedure voor redelijke aanpassingen.

### Beoogde doelgroep
✔ Personen met een handicap

### Krachtlijnen
✔ Personeelsbeheer
✔ Communicatie & interne sensibilisering
✔ Werving

### Aandachtspunt uit de analyse
Momenteel worden redelijke aanpassingen per geval behandeld en duurt het soms lang voordat effectief zijn ingevoerd. Managers en HR-referenten kennen de procedure niet en beschikken niet over praktische hulpmiddelen.

### Doelstellingen
- Een officiële procedure opstellen (aanvraag, analyse, opvolging).
- Een toolkit voor managers beschikbaar stellen.
- Tegen 2027, 100 % van de HR-referenten en de betrokken managers opleiden.

### Beschrijving van de actie
- Opstellen en bekendmaken van een vereenvoudigde procedure.
- Opzetten van een gecentraliseerd dashboard.
- Opleiding van HR-referenten en hiërarchische verantwoordelijken.
- Ontwikkeling van een toolkit (gids, fiches, opvolgingstabellen).

### Potentiële partners
- Manager Diversiteit en inclusie
- Dienst Talentontwikkeling (Vorming)
- Actiris
- Gespecialiseerde verenigingen

### Verwezenlijkingsindicatoren
- Percentage van de aanvragen die binnen de termijn worden behandeld (≤ 3 maanden (intern) of 6 tot 9 maanden (subsidie)).
-Percentage opgeleide HR-referenten.
- Tevredenheidsgraad van de begunstigden.

### Actie al gestart in een vorig plan?
Nee

### Genderimpact
Actie neutraal in termen van gender, maar bevorderlijk voor de inclusie van alle personeelsleden.

### Timing
**2026 - 2028**

### Uitvoerende diensten of departementen
- Team Handicap (HR)
- HR-referenten
- GIDPBW[15] (ergonoom en arbeidsarts)

### Begunstigden
Alle personeelsleden die redelijke aanpassingen nodig hebben.

### Geraamd budget
€
- Opleidingen: voorzien in de actie “opleidingsplan”
- Productie van de toolkit: P.M.
- Jaarlijkse audits: P.M.

[15] GIDPBW = Gemeenschappelijke interne dienst voor preventie en bescherming op het werk





D&I PLAN 2026 - 2028

## ACTIE 4: ZIEKTEVERZUIM

### Titel van de actie
Beleid inzake het beheer van ziekteverzuim[16]

### Beoogde doelgroep
✔ Herkomst/Nationaliteit
✔ Gender
✔ <26 jaar
✔ >45 jaar
✔ Zonder DHSO

### Krachtlijn
✔ Personeelsbeheer

### Aandachtspunt uit de analyse
Het verzuimpercentage van de Stad Brussel blijft hoog, met gevolgen voor de organisatie, de werkdruk en de continuïteit van de dienstverlening. De oorzaken zijn uiteenlopend (gezondheid, stress, arbeidsomstandigheden, evenwicht tussen privéleven en werk). Er is een proactief en duurzaam beleid nodig, gericht op preventie, opvolging, welzijn en re-integratie.

### Doelstellingen
- Het totale verzuimpercentage elk jaar geleidelijk verminderen.
- De opvolging van afwezigheden harmoniseren en digitaliseren om het beheer door de verantwoordelijken te vergemakkelijken.
- Tegen 2027, 100 % van de hiërarchische verantwoordelijken opleiden in het voeren van verzuimgesprekken.
- De maatregelen voor de re-integratie van langdurig afwezigen versterken.
- Een transparante communicatie en een klimaat van vertrouwen tussen managers en medewerkers bevorderen.

### Beschrijving van de actie
- Opvolging & rapportage: analyse- en rapportagetools invoeren die toegankelijk zijn voor managers.
- Managers opleiden: verplichte opleidingen om gesprekken in het kader van verzuim te structureren en te voeren.
- Digitalisering: integratie van deze gesprekken in HRa om de opvolging te vereenvoudigen.
- Re-integratie & begeleiding: aanpassen van de regelgeving, voorzien in informatiesessies, zorgen voor formele/informele opvolging, voorstellen van trajecten voor duurzame re-integratie, enz.
- Begeleiding bij omscholing: aanbieden van op maat gemaakte opleidingen na een ernstige ziekte of gezondheidsproblemen.
- Samenwerking op het gebied van welzijn: zorgen voor een betere coördinatie tussen interne/externe actoren (arbeidsgeneeskunde, ergonomie, psychosociale aspecten, risico's, sociale dienst).
- Transparante communicatie, individuele verantwoordelijkheid en teamdynamiek bevorderen.

### Potentiële partners
- GIDPBW
- Sociale dienst
- Externe actoren (Certimed, Beroepenpunt, enz.)
- Werving en mobiliteit
- Talentontwikkeling
- Dienst ICT en budget

### Verwezenlijkingsindicatoren
- Algemeen verzuimpercentage en per departement/functie.
- Aantal gesprekken gevoerd in het kader van verzuim.
- Percentage opgeleide leidinggevenden.
- Aantal en slagingspercentage re-integraties (formeel/informeel).

### Actie al gestart in een vorig plan?
Nee

### Genderimpact
Deze actie heeft een even positieve impact op vrouwen als op mannen. Ze is bedoeld om indirecte ongelijkheden in verband met arbeidsomstandigheden, stress en het evenwicht tussen privéleven en werk, die bepaalde groepen anders kunnen treffen (bv. gezinsverantwoordelijkheden), te verminderen.

### Timing
- **Uitvoering: 2026 – 2028**
- **Opleidingen voor leidinggevenden: tegen 2027**
- **Jaarlijkse opvolging en evaluatie**

### Uitvoerende diensten of departementen
- Dienst Tevredenheid en diversiteit
- Facilitator “terug naar het werk”
- HR-referenten

### Begunstigden
- Hiërarchische verantwoordelijken
- Medewerkers in risicovolle functies
- Alle medewerkers van de Stad

### Geraamd budget
€
- Opleidingen voor leidinggevenden: 50.000 € in 2026 – 30.000 € in 2027
- Ontwikkeling en implementatie van digitale tools (HRa): 90 manuren
- Brochures en bewustmakingsmateriaal: P.M.
- Samenwerking met externe partners (Certimed, Beroepenpunt, enz.): P.M.

[16] Deze actie verwijst naar de volgende doelstellingen van het strategisch HR-plan in het kader van het akkoord van de politieke meerderheid:
1.4.2 Opleiding & jaarlijkse preventiecampagnes
1.5. De Stad voert een beleid in dat gericht is op het terugdringen van het ziekteverzuim
2.3.5 Evolutie van het verzuimpercentage in zware beroepen
6.3.4 Opvolging van de kosten van langdurig verzuim (statutairen)
6.5.5 Budgettaire impact van verzuim



D&I PLAN 2026 - 2028

## ACTIE 5 : GEVOEL VAN VERBONDENHEID "ENGAGEMENT"

### Titel van de actie
Gevoel van verbondenheid “Engagement”

### Groupe cible visé
✔ Herkomst/nationaliteit,
✔ Gender,
✔ <26 jaar
✔ >45 jaar
✔ Zonder DHSO
✔ Handicap

### Krachtlijn
✔ Personeelsbeheer
✔ Communicatie en interne sensibilisering

### Aandachtspunt uit de analyse
De Stad Brussel heeft meer dan 4.000 medewerkers in dienst, verspreid over tal van beroepen en locaties, met zeer uiteenlopende werksituaties. Deze geografische en functionele verspreiding kan de interne cohesie beperken. Daarom is het noodzakelijk om het gevoel van verbondenheid te versterken om een gemeenschappelijke cultuur te bevorderen, de interne communicatie te verbeteren en een inclusieve collectieve dynamiek te ontwikkelen.

### Doelstellingen
Een inclusieve, productieve en veerkrachtige administratie bevorderen door het gevoel van verbondenheid van de medewerkers te versterken. De actie is erop gericht om het werk zin te geven, de ontplooiing te bevorderen en de bijdrage van iedereen aan de werking van de administratie te erkennen.

### Beschrijving van de actie
- Aannemen van een charter met gemeenschappelijke waarden met betrekking tot welzijn op het werk, samenleven en inclusie, waarin de Stad zich ertoe verbindt een gezonde, respectvolle en motiverende werkomgeving te bevorderen.
- Regelmatig verbindende momenten (bijv. “Positive Attitude”-week) organiseren.
- Stimuleren van wederzijdse hulp en solidariteit via het programma “Solidaire Stad” en externe partnerschappen (Think Pink, Amnesty International, enz.).
- Benadrukken van diversiteit en inclusie door middel van themaweken (Handicap, Pride Week, Rechten van de vrouw).
- Versterken van de interne communicatie over de waarden van de Stad, met opvolging via een HR-barometer en korte enquêtes (“pulse surveys”).
- Verkennen en ondersteunen van informele netwerken (LGBTQIA+, handicap, enz.) om de betrokken personeelsleden een stem te geven.
- Oprichten van een netwerk van ambassadeurs “We are BXL” om de waarden van de Stad te promoten en de trots om erbij te horen te versterken.

### Potentiële partners
- HR-team “handicap”
- Dienst gelijke kansen

### Verwezenlijkingsindicatoren
- Deelnamepercentage aan interne enquêtes (barometer en “pulse surveys”).
- Een charter met gemeenschappelijke waarden is aangenomen
- Gemiddelde tevredenheidsscore van de medewerkers.
- Deelnamepercentage aan acties en evenementen.
- Evolutie van het vrijwillige verloop.
- Aantal ambassadeurs “We are BXL” en mate van betrokkenheid.

### Actie al gestart in een vorig plan?
Nee

### Genderimpact
Actie neutraal in termen van gender, maar bevorderlijk voor de inclusie van alle personeelsleden.

### Timing
**2026 - 2028**

### Uitvoerende diensten of departementen
- Dienst Tevredenheid & Diversiteit
- Manager diversiteit en inclusie
- Dienst Interne Communicatie
- GIDPBW (psychosociaal)

### Begunstigden
- Alle leidinggevenden
- Alle personeelsleden van de Stad

### Geraamd budget
- HR-barometer: 2.000 € / jaar
- Logistieke ondersteuning en communicatie van thematische evenementen: P.M.

[17] Deze actie verwijst naar de volgende doelstellingen van het strategisch HR-plan in verband met het akkoord van de politieke meerderheid:
1.1.1 De Stad neemt tegen 2026 een charter aan met gemeenschappelijke waarden op het gebied van welzijn op het werk, samenleven en inclusie, waarin zij zich ertoe verbindt een gezonde en motiverende werkomgeving te bevorderen
1.1.2 Het departement HR voert een HR-barometer in om de naleving van de waarden, de tevredenheid en het welzijn op het werk te meten.
1.1.6 Tegen 2027 voert de Stad een intern enquête-instrument in waarmee pulse surveys kunnen worden verstuurd om de gevoelens van de medewerkers in realtime te analyseren.
3.3 De Stad ontwikkelt het gevoel van verbondenheid en de betrokkenheid van haar personeel bij de promotie van de Stad als werkgever.
6.5.2 De oorzaken van vrijwillig en onvrijwillig vertrek buiten pensioen analyseren om de stabiliteit van de diensten te verbeteren en het personeelsverloop binnen elk departement te verminderen.



D&I PLAN 2026 - 2028

## ACTIE 6 : OPLEIDINGSPLAN

### Titel van de actie
Opleidingsplan[18]

### Beoogde doelgroep
✔ Herkomst/nationaliteit,
✔ Gender,
✔ <26 jaar
✔ >45 jaar
✔ Zonder DHSO
✔ Handicap

### Krachtlijn
✔ Personeelsbeheer
✔ Interne Communicatie
✔ Talentontwikkeling

### Aandachtspunt uit de analyse
De diversiteit aan beroepen en beroepssituaties binnen de Stad Brussel vereist een gedifferentieerde aanpak op het gebied van vorming. De behoeften hebben zowel betrekking op het versterken van respect en inclusie, op management- en taalvaardigheden als op de specifieke begeleiding van bepaalde groepen (nieuwe personeelsleden, personeel in re-integratie, diversiteitsreferenten, enz.).

### Doelstellingen
Een gezonde, rechtvaardige en collaboratieve werkomgeving bevorderen door respect en inclusie als basis voor gedrag te stellen. Alle personeelsleden bewust maken van en opleiden in deze waarden door middel van concrete acties die zijn aangepast aan de realiteit op het terrein, en een cultuur bevorderen waarin elke collega zich welkom, gehoord en gerespecteerd voelt.

### Beschrijving van de actie
- Leadership: ontwikkelen van managementvaardigheden (ethiek, communicatie, welwillendheid).
- Talen: versterking van taalvaardigheden, vooral voor personeelsleden die in contact staan met het publiek.
- Module “diversiteit en gelijke kansen” geïntegreerd in het traject van nieuwe medewerkers bij de GSOB.
- E-learningmodules: respect, diversiteit, inclusie, gelijke kansen, … voor alle medewerkers.
- Workshops “R.E.S.P.E.C.T”: Bewustmaking van respect voor arbeiders en hiërarchie.
- Actieve getuige (5D): Opleiding voor getuigen van seksistische, racistische of andere vormen van geweld, uitgebreid naar alle personeelsleden.
- Opleiding tegen/ter preventie van gendergerelateerd geweld (CEASE): E-learning voor alle personeelsleden, verdiepingsopleidingen voor hulpverleners.
- Re-integratie (RIT): Opleidingen (bijv. informatica) voor medewerkers die weer aan het werk gaan.
- Voorbereiding op promotie: Opleidingstraject voor personeel van niveau D en E.
- Opleiding “diversiteitsexperts”: Gespecialiseerde modules voor HR-referenten, LGBTQIA+-referenten, vertrouwenspersonen enz.

### Potentiële partners
- Dienst Tevredenheid & Diversiteit
- Dienst Interne Communicatie
- GSOB (Gewestelijke School voor Openbaar Bestuur)

### Verwezenlijkingsindicatoren
- Aantal georganiseerde vormingen.
- Aantal deelnemers dat de vorming volgde, uitgesplitst per doelgroep.
- Percentage leidinggevenden dat al een vorming volgde in leiderschapsmodules.
- Deelnamepercentage aan e-learningmodules.
- Aantal referentiepersonen (referenten, vertrouwenspersonen) die een opleiding volgden op het gebied van diversiteit.
- Tevredenheidspercentage van de deelnemers (enquêtes na de vorming).

### Actie al gestart in een vorig plan?
Ja

### Genderimpact
Actie neutraal in termen van gender, maar bevorderlijk voor de inclusie van alle personeelsleden.

### Timing
**2026 - 2028**

### Uitvoerende diensten of departementen
- Dienst Talentontwikkeling (Vorming)

### Begunstigden
- Alle personeelsleden van de Stad
- Alle leidinggevenden
- Nieuwe medewerkers
- Onthaalpersoneel
- Personeel in buitendienst
- Medewerkers in re-integratie
- Vertrouwenspersonen
- HR-referenten, LGBTQIA+-referenten, enz.

### Geraamd budget
€
450.000 € / jaar
- Organisatie van opleidingen (klassikaal, e-learning, workshops)
- Specifieke modules (diversiteit, respect, inclusie, 5D, CEASE, enz.)
- Logistieke ondersteuning en communicatie

[18] Deze actie verwijst naar de volgende doelstellingen van het strategisch HR-plan in verband met het akkoord van de politieke meerderheid: Het Departement HR zet een programma voor permanente opleiding en professionele ontwikkeling op om de vaardigheden van het personeel van de Stad te versterken en zo de kwaliteit van de dienstverlening aan de burgers te verbeteren. In dit kader verbetert zij ook de promotieprocedure van het personeel van de Stad, geeft zij voorrang aan interne mobiliteit en waardeert zij de vaardigheden van ervaren collega's meer.



D&I PLAN 2026 - 2028

# DUUR VAN HET PLAN

01/01/2026 - 31/12/2028

D&I PLAN 2026 - 2028

# Bijlage: Tabel "Cijfers personeel"

| Foto van het personeel op 30/06/2025 | | Nationaliteit | | Handicap | Gender | | Leeftijd | | | | Totaal | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *In aantal tenzij anders vermeld* | | EU27 | Buiten EU27 | | Vrouwen | Mannen | <26 jaar | 26-44 jaar | 45-59 jaar | 60 jaar en + | In aantal | |
| **Niveau E** | | 1111 | 143 | 41 | 608 | 646 | 35 | 383 | 657 | 179 | **1254** | *31,44%* |
| **Niveau D** | | 660 | 25 | 25 | 129 | 556 | 11 | 251 | 330 | 93 | **685** | *17,17%* |
| **Niveau C** | | 1066 | 19 | 42 | 824 | 261 | 47 | 644 | 328 | 66 | **1085** | *27,20%* |
| **Niveau B** | **Bedienden** | 323 | 3 | 6 | 198 | 128 | 10 | 181 | 110 | 25 | **326** | *8,17%* |
| | **Kaders** | 36 | 0 | 0 | 23 | 13 | 0 | 7 | 22 | 7 | **36** | *0,90%* |
| **Niveau A** | **Bedienden** | 427 | 5 | 7 | 255 | 177 | 1 | 277 | 140 | 14 | **432** | *10,83%* |
| | **Kaders** | 171 | 0 | 1 | 85 | 86 | 0 | 40 | 108 | 23 | **171** | *4,29%* |
| **TOTAAL in aantal** | | **3794** | **195** | **122** | **2122** | **1867** | **104** | **1783** | **1695** | **407** | **3989** | **personen** |
| *totaal % van het personeell* | | *95,11%* | *4,89%* | *3,06%* | *53,20%* | *46,80%* | *2,61%* | *44,70%* | *42,49%* | *10,20%* | **(totaal vh aangegeven personeel)** | |
| ***TOTAAL in VTE*** | | ***3595,33*** | ***189,4*** | ***115,18*** | ***1968,02*** | ***1816,71*** | ***99*** | ***1680,7*** | ***1624,89*** | ***380,14*** | ***3784,73*** | ***VTE*** |

| Foto van het personeel op 30/06/2025 | | Zonder DHSO | Art. 60 | Opmerkingen |
|---|---|---|---|---|
| *In aantal tenzij anders vermeld* | | | | |
| **Niveau E** | | 1254 | 63 | Voor de cijfers DHSO gaat het om een extrapolatie van de niveaus D en E. |
| **Niveau D** | | 685 | 0 | De personeelscijfers "art. 60" zijn niet opgenomen in het cijfer "Totaal aantal aangegeven personeelsleden". |
| **Niveau C** | | 0 | 6 | |
| **Niveau B** | **Bedienden** | 0 | 2 | |
| | **Kaders** | 0 | 0 | |
| **Niveau A** | **Bedienden** | 0 | 2 | |
| | **Kaders** | 0 | 0 | |
| ***TOTAAL in aantal*** | | ***1939*** | ***73*** | |
| *totaal % van het personeell* | | *48,61%* | | |


WE
ARE
BXL
VILLE DE BRUXELLES
STAD BRUSSEL
CITY OF BRUSSELS