



# CLIËNT OF KONING?

Hoe omgaan met discriminerend  
gedrag van cliënten?

**Een kijk op beleid**



## Situering

Cliënten die hulpverleners discrimineren omwille van hun uiterlijk, geslacht of enig ander 'verschil'. Elke thuiszorgorganisatie wordt daar vroeg of laat mee geconfronteerd.

Hoe moet ik hier als verzorgende op reageren? Hoe de cliënt overtuigen dat dit niet kan? Welke ondersteuning voor de verzorgende die slachtoffer werd van discriminatie? Kan dit leiden tot zorgweigerig? Een greep uit de vele vragen.

Als antwoord 3 instrumenten:

- Voor de verzorgende: met concrete tips over reageren op en omgaan met discriminerend gedrag van cliënten
- Voor de sector- of wijkverantwoordelijken: hoe werk ik ondersteunend naar de verzorgenden en hoe benader ik de cliënten
- Voor de directie: hoe een beleid naar discriminerend gedrag van cliënten kaderen binnen een globaal diversiteitsbeleid



## Inleiding

In een diversiteitsbeleid worden verschillen tussen werknemers bewust gehanteerd en ingezet en dit ten voordele van mens en organisatie.

Wat is de meerwaarde van een diversiteitsbeleid:

- Door het opzij zetten van vooroordelen en iedereen een gelijke kansen te bieden, ontdekt men in een organisatie veel verborgen talent. Wat telt zijn de persoonlijke kwaliteiten, de motivatie, de inzet en de competenties van ieder individu.
- Ook het cliëntenbestand, binnen de gezinszorg, wordt diverser. Een divers personeelsbestand is dan een troef, want het staat borg voor een betere service.
- Medewerkers met verschillende achtergronden brengen verschillende ideeën aan; dat zorgt voor meer creativiteit en flexibiliteit binnen de organisatie. Binnen heterogeen samengestelde teams zijn nu eenmaal verschillen in visie en (persoonlijke) ervaringen voorhanden. De kans dat daardoor de bestaande, vanzelfsprekende ideeën en praktijken ter discussie gesteld worden is groot.

- Wie een niet-discriminerend beleid voert dat iedere medewerker echte kansen biedt, werkt aan een open sfeer waarin trouwe en tevreden medewerkers het beste van zichzelf kunnen geven. Organisaties die een diversiteitsbeleid voeren erkennen (veranderende) verschillen en willen die verschillen waarderen.
- Door het voeren van een kleurrijk personeelsbeleid bouw je aan een sterk imago. Een diversiteitsbeleid vormt namelijk een essentieel onderdeel van duurzaam ondernemen.

Het managen van diversiteit is het managen van mensen. Zelfs binnen een organisatie waar geen allochtonen, arbeidsgehandicapten of oudere medewerkers aan de slag zijn, zal er nog heel wat verscheidenheid zijn wat betreft sekse, klasse, opleiding, interesses, seksuele geaardheid e.d. Diversiteit is altijd en overal aanwezig, en zal altijd en overal moeten erkend en gewaardeerd worden om een meerwaarde op te leveren.

Diversiteitsbeleid is dus geen exclusief beleid voor enkele groepen binnen het personeelsbestand, maar heeft betrekking op alle werknemers.



## STAP 1: Uitwerken van een visie rond diversiteit

De eerste stap in dit proces is het uitwerken van een visie. Voor de organisaties die hier nog niet aan toe zijn, zie kader 1.

Deze visie rond diversiteit wordt best gelinkt aan:

- Missie en waarden van de organisatie
- Visie op zorg
- Visie t.a.v. cliënten
- Het kwaliteitsbeleid
- Personeelsbeleid
- Visie op sociale veiligheid (met o.a. de anti-pestwet, ongewenst seksueel gedrag, agressie)

### Ontwikkelen beleidsvisie

- Formuleer zo helder mogelijk wat de redenen zijn waarom de organisatie een diversiteitsbeleid zou moeten opstarten. Wat zijn de belangrijkste voordelen die de organisatie uit dit beleid kan halen? Zoek daarbij zeker ook naar voordelen op korte termijn.
- Wanneer de belangrijkste voordelen voor de eigen organisatie op een rijtje zijn gezet, zoek dan voorbeelden (uit eigen sector, eigen regio) waar dezelfde voordelen gerealiseerd zijn dankzij een diversiteitsbeleid.
- Niet alle argumenten of voorbeelden werken in alle omstandigheden even goed. Leg daarom een eigen lijstje aan van voorbeelden en argumenten die 'pakken' of 'passen' binnen de organisatie.
- Koppel het diversiteitsbeleid rechtstreeks aan de doelstellingen van de organisatie. Soms is dit duidelijk doordat het cliëntenbestand van de organisatie divers is of de organisatie moeilijk geschikte medewerkers vindt. In andere gevallen kan vanuit een SWOT-analyse de band tussen de organisatiedoelen en een diversiteitsbeleid duidelijk worden.
- Hier kan er ook aandacht zijn voor het uitwerken van een beleid m.b.t. een divers wordend cliëntenbestand (vormt wel niet het onderwerp van deze brochure). We verwijzen graag hiervoor naar andere projecten.
- Op voorhand nadenken over wat met geloofsovertuiging (hoofddoek, ramadan, het weigeren om een man te verzorgen, ...), verlofregeling (langere periode op vakantie), reacties van cliënten (vrouwen die weigeren door een man verzorgd te worden). Hou het globale personeelsbeleid voor ogen.
- Wat met zorgweigerig? Kan een moeilijke samenwerking tussen een verzorgende en een cliënt (wegens afkomst of geslacht) teruggebracht worden tot het niet klikken tussen 2 personen?

Eén maal ontwikkeld, communiceer deze visie, zowel naar het personeel als naar de cliënten toe.

Naar de cliënten toe is er de keuze tussen een geleidelijke aanpak (bijv. in de cliëntfolder en/of tijdens het intakegesprek) of een kortatere aanpak (een schrijven vanuit de directie naar alle cliënten).

Het visualiseren van de diversiteit (foto's op folders, ...) is ook een duidelijk signaal naar de cliënten toe.

Naar het personeel toe sluit men best aan bij de normale gangbare wijze van communicatie binnen de organisatie.



## STAP 2: Van visie naar een duidelijk beleid

De visie moet vertaald worden in een duidelijk beleid. Dit beleid wordt op zijn beurt vertaald in:

### ● Procedures

- Welke procedure wordt er gevolgd wanneer een cliënt bij intake duidelijk laat merken dat hij of zij geen allochtone of mannelijke verzorgende wenst te hebben. Welk alternatief?
- Welke procedure wordt er gevolgd wanneer een cliënt, na afspraak, toch de allochtone of mannelijke verzorgende weigert. Eén maal, meerdere malen? Ook de financiële consequenties?
- Welke procedure wordt er gevolgd wanneer er sprake is van racisme of discriminatie vanwege de cliënt?
- Welke procedure moet een verzorgende volgen wanneer hij/zij een klacht wenst neer leggen m.b.t. racisme of discriminatie vanwege een cliënt?
- Welke procedure wordt gevolgd bij het voorstellen van de verzorgende naar de cliënt toe.

### Vermelden van de afkomst of het geslacht van de verzorgende:

#### Voordelen voor de cliënt:

- geeft aan de cliënt de mogelijkheid om het bespreekbaar te maken,
- werkt preventief
- verlaagt de drempel voor de cliënt, vermindert het risico dat hij of zij zich bekocht voelt

#### Voordelen voor de verzorgende:

- zij worden minder geconfronteerd met directe reacties
- ook voor hen wordt de drempel verlaagd

#### Nadelen:

- door het vermelden maakt men onderscheid

Deze procedures moeten op voorhand duidelijk zijn voor elke werknemer en er moet ook consequent naar gehandeld worden.

### ● Arbeidsreglement

Binnen het arbeidsreglement kan men een non-discriminatieclausule opnemen. Soms beperkt deze zich tot een kort en krachtig statement. Soms wordt de clausule gekoppeld aan mogelijke sancties. Weer andere organisaties hebben aan de clausule een concrete procedure gekoppeld voor de opvolging van klachten rond discriminatie, pesten op het werk, ongewenst seksueel gedrag e.d. en hebben daarvoor een vertrouwenspersoon aangesteld.

Zoals voor elke wijziging van het arbeidsreglement moet het personeel of zijn afgevaardigden betrokken worden. Dit heeft op zijn beurt weer een sensibiliserend effect.

Alle medewerkers (m/v) zijn ertoe gehouden alle regels van welvoegelijkheid, goede zeden en beleefdheid in acht te nemen, inclusief ten aanzien van bezoekers en cliënten.

Dit impliceert ook een zich onthouden van elke vorm van racisme en discriminatie en een bejegenen van iedereen met dezelfde nodige menselijke eerbied voor eenieders waardigheid, gevoelens en overtuiging. Verboden is bijgevolg elke uiting van verbaal racisme, alsook het verspreiden van racistische lectuur of pamfletten. Ook elke vorm van discriminatie op grond van geslacht, afkomst of nationaliteit, huidskleur, leeftijd, levensbeschouwing, geloofsovertuiging, lichamelijke kenmerken, sociale, lichamelijke of geestelijke handicap is verboden.

Om de klachten van medewerkers over die materies op te vangen wordt er best een vertrouwenspersoon aangesteld.

Voor het opmaken van een non-discriminatieclausule kan je gebruik maken van de handleiding, ontwikkeld in samenwerking met de sociale partners van de social profit, [www.vivosocialprofit.org](http://www.vivosocialprofit.org). Voor meer voorbeelden van non-discriminatieclausules verwijzen we naar [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk), onder de knop 'Evenredige arbeidsdeelname en diversiteit'.

- **Huishoudelijk reglement**

In het huishoudelijk reglement wordt er best verwezen naar een aantal concrete items:

- Kledingvoorschriften (een hoofddoek: kan totaal niet of kan wel, maar niet als het de cliënt stoort? Welke alternatief: kapje? Wat met de vraag om de schoenen uit te doen?)
- Godsdienstbeleving (Ramadan, het weigeren om een man te verzorgen,...)
- Verlofregeling (kunnen langere periodes?)
- Houding t.o.v. collega's

- **Takenpakket**

Duidelijk aangeven wat wel en wat niet tot het takenpakket behoort van een verzorgende en dit ook communiceren.



## STAP 3: Van een duidelijk beleid naar actie

Een derde belangrijke fase is het beleid waarmaken. Dit betekent zowel financiële als personele als materiële middelen vrijmaken om dit beleid te concretiseren.

### A. Training rond weerstanden en vooroordelen

#### Bewust omgaan met weerstanden

Elk veranderingsproces roept weerstanden op, maar ze hoeven het proces niet in de weg te staan. Kunst is ze te herkennen, te erkennen en er gepast mee om te gaan.

1. Weerstanden herkennen: de knipperlichten  
Weerstanden binnen de organisatie kunnen ook voortkomen uit twijfels, frustraties of ongenoegens die helemaal niets met diversiteit te maken hebben. Er moet dus voldoende aandacht en tijd besteed worden aan het nauwkeurig in beeld krijgen van de precieze oorzaken van de weerstanden.
2. Weerstanden erkennen  
Geef ze een plaats. Doe ze niet af als destructief. Probeer te luisteren naar het verhaal achter de weerstand. Hierdoor voelen mensen zich gehoord en krijg je zelf een beter zicht op wat er echt leeft.
3. Constructief omgaan met weerstanden. Zet bezwaren om in voorwaarden. 'Onmogelijk, want daar krijgen wij onvoldoende ondersteuning voor' wordt 'Je gaat dus akkoord, op voorwaarde dat er voldoende ondersteuning komt?' Bezwaren omzetten in voorwaarden schept een positiever klimaat en nodigt uit tot samenwerking. Uiteraard dien je te onderzoeken of en hoe de voorwaarde kan vervuld worden.

Het kan nuttig zijn dat een aantal personeelsleden een training volgen in methodieken over hoe omgaan met weerstanden. Tien aandachtspunten zijn daarbij belangrijk. Je kunt ze hanteren als een stappenplan:

1. Ben je zelf overtuigd van de meerwaarde van diversiteit?
2. Interpreteer knipperlichten correct.
3. Maak onzichtbare diversiteit zichtbaar.
4. Blijf voortdurend werken aan een steviger draagvlak.
5. Echte knelpunten of problemen? Het begin van een oplossing bestaat erin een gezamenlijke probleemdefinitie te vinden.
6. Zorg voor een diversiteit van ideeën als basis voor mogelijke oplossingen voor de gezamenlijke probleemdefinitie.
7. Kies uit de mogelijke oplossingen de meest wenselijke. Zoek daarbij naar een win-win oplossing die voor alle partijen voordelen biedt.
8. Zet bezwaren om in voorwaarden.
9. Niets helpt? Sanctioneer of laat sanctioneren.
10. Moeilijk? Vooral een kwestie van doen --- en volhouden!

### Leer omgaan met vooroordelen

Ieder mens construeert stereotypen: niet op (voldoende) feiten gebaseerde uitspraken over kenmerken van een bepaalde groep. Dit is haast onvermijdelijk. Het helpt ons de complexe realiteit overzichtelijk te houden. Het is ook niet altijd kwade wil. Stereotypen ontstaan vooral daar waar mensen elkaar niet echt kennen.

Wanneer er bij een stereotypering sterke negatieve gevoelens opduiken spreekt men van vooroordelen. Er wordt gedacht in termen van wij en zij. Stereotypen hebben een sterke emotionele lading en dit maakt dat er niet gemakkelijk over wordt gepraat.

Discriminatie ontstaat wanneer vooroordelen de aanleiding zijn om zich anders te gaan gedragen.

Een manier om met vooroordelen om te gaan is zoeken naar de mechanismen die vooroordelen en stereotypen uitlokken, die bespreekbaar maken, en ze vervolgens op een niet bedreigende manier stap voor stap ombuigen. Diversiteitstrainingen of vorming rond racisme en vooroordelen zijn een goede plaats om deze mechanismen te ontdekken (opnemen binnen het opleidingsaanbod).

Volgende trainingen zijn een meerwaarde in het uitbouwen van een diversiteitsbeleid:

- Rond (interculturele) communicatie
- Omgaan met moeilijke klanten
- Assertiviteitstraining (meer gericht naar de allochtone, mannelijke of jongere verzorgende)
- Culturele eet- en kookgewoontes
- Feedback geven en ontvangen/communicatietraining (voor verzorgenden)
- Taalondersteuning door bijv. 'Nederlands op de Werkvloer' te organiseren (zie [www.vdab.be](http://www.vdab.be))

Voor sector- of wijkverantwoordelijken:

- Training rond het leiden en begeleiden van een divers samengesteld team

Voor beleidsverantwoordelijken:

- Het afnemen van een diversiteitsaudit. Voor meer informatie over de inhoud en werking van de DIVA: [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk), onder de knop 'Evenredige arbeidsdeelname en diversiteit'.
- Opmaken van een diversiteitsplan. De projectontwikkelaars diversiteit hebben als opdracht om organisaties hierbij te ondersteunen. Voor meer uitleg over een diversiteitsplan en een lijst van projectontwikkelaars zie [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk), onder de knop 'Evenredige arbeidsdeelname en diversiteit'.
- Voor specifieke acties naar oudere (+45) werknemers kan een projectaanvraag ingediend worden bij het Ervaringsfonds, zie [www.ervaringsfonds.be](http://www.ervaringsfonds.be)
- Aandacht voor diversiteit bij rekrutering en selectie (verbreden rekruteringskanalen, doorlichting selectieprocedure, criteriumgericht interview,...)

## B. Ondersteuning

Naar de verzorgenden

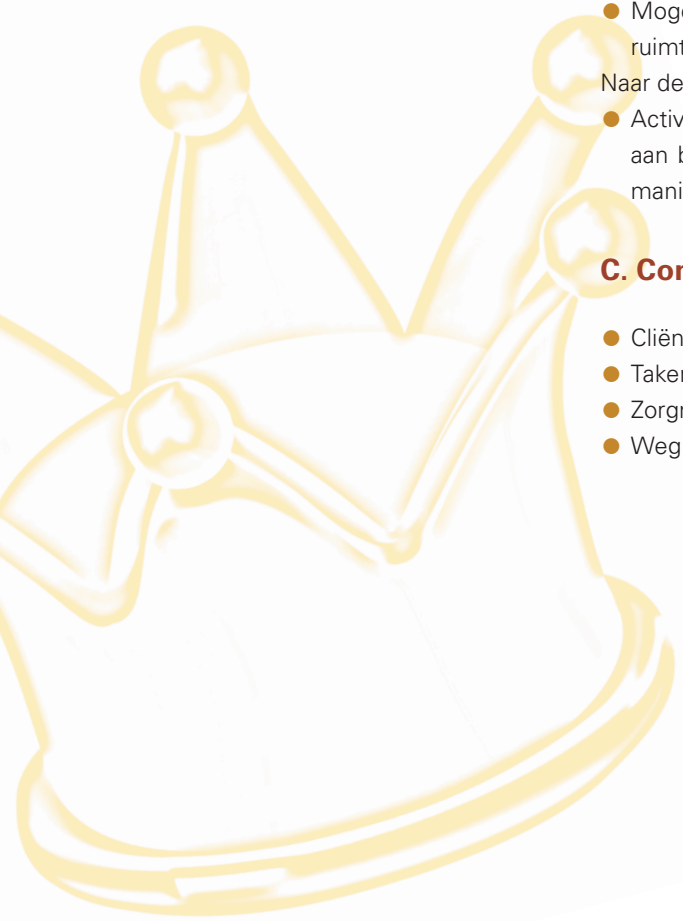
- Peter/meterschap. Gedurende een afgebakende periode bekommert een personeelslid met voldoende anciënniteit in de organisatie zich over de nieuweling. Hij of zij geeft tips en raad over de manier van reageren op bepaalde zaken, vertelt over de ongeschreven regels en gewoonten, stelt vragen over hoe het loopt in de nieuwe functie, introduceert de nieuweling informeel bij andere collega's. Men is vrijwillig peter of meter en binnen het takenpakket van de peter of meter moet hiervoor ruimte worden gecreëerd. Er is een duidelijke afbakening met de sector- of wijkverantwoordelijke. De peter of meter is ook niet de vertrouwenspersoon wanneer het om een klacht gaat rond racisme of discriminatie.
- Mogelijkheden om te ventileren: samen lunchen, wijkvergadering met ruimte om te babbelen, intervisie

Naar de cliënten

- Activiteiten organiseren rond thema's die zowel verzorgenden als cliënten aan belangen ('s namiddags met een koffie). Leren elkaar op een andere manier kennen (dit is makkelijker in een stedelijk gebied).

## C. Concrete hulpmiddelen

- Cliëntfiche
- Takenafpraak
- Zorgmap of communicatieschriftje
- Weg uitstippelen en/of cursus 'leren fietsen'







## Kritische succesfactoren

### 1) Werkgroep diversiteit

Beleid werkt alleen als er steun en betrokkenheid is. Zonder die betrokkenheid verandert er misschien wel iets aan bepaalde structuren of regels van de organisatie, maar zal de organisatiecultuur en de houding van mensen niet mee evolueren. Een diversiteitsbeleid vergt een gedeeld eigenaarschap. Daarvoor moet je een draagvlak creëren binnen de organisatie. Hierin kan de werkgroep diversiteit een voornamelijk rol spelen.

- Besteed de nodige zorg aan de samenstelling van de werkgroep. Zorg dat verschillende personeelsgroepen (ook verschillende beslissingsniveaus, vergeet daarbij niet de personeelsdienst), vertegenwoordigd zijn. Kies personen die daarvoor het mandaat en vertrouwen krijgen van hun collega's (m.a.w. sleutelfiguren). Op die manier stroomt de informatie beter door, heeft iedereen een inbreng en bundel je verschillende soorten kennis en ervaring. Daardoor sluiten het gekozen beleid en de acties beter aan bij de concrete noden en mogelijkheden. Indien in de organisatie reeds allochtonen, mannen, ... werken, kunnen zij als ervaringsdeskundigen worden ingeschakeld.
- Tracht onder een groepsgrootte van 12 deelnemers te blijven.
- Zorg voor een formeel mandaat van de directie. Dat vergroot de slagkracht van de werkgroep.
- Duid rollen en taken duidelijk aan. Wijs formeel een voorzitter aan die de planning en voortgang bewaakt. Maak heldere afspraken over wie verslag neemt en duid iemand aan die de uitkomsten van de discussies uitwerkt in voorstellen. Link waar mogelijk – de werkgroep aan het Comité voor preventie en bescherming op het werk en de Ondernemingsraad.
- Informeer medewerkers over het bestaan en de activiteiten van de werkgroep. Spreek af via welke kanalen en op welke momenten ze geïnformeerd worden over het te voeren beleid. Voorzie daarbij ruimte voor feedback en suggesties (bottom up).

Voor die organisaties die nog een diversiteitsbeleid moeten uitstippelen is zo'n werkgroep diversiteit essentieel. Het hoeft niet persé een aparte werkgroep te zijn. Het thema kan ook opgenomen worden binnen andere reeds bestaande structuren bijv. rond kwaliteit, maar het moet wel de nodige aandacht krijgen.

### 2) Open communicatie

- Zorg dat iedereen weet heeft van de plannen. Een zo duidelijk mogelijke communicatie (waarom, wat, wie) verkleint de speelruimte om onzekerheidsgevoelens te laten escaleren, verkleint dus ook de weerstand. Laagdrempelige en ludieke communicatiemiddelen kunnen hierbij ondersteunend zijn, mits ze geen te vage boodschappen in zich dragen.
- Laat iedereen spreken over diversiteit.



## Valkuilen

### 1) Organisatiecultuur

Het overschatten van de mate van veranderingsbereidheid van en binnen de organisatie kan bij de opstart voor problemen zorgen. Dikwijls ligt dit aan een te beperkte aandacht voor de bedrijfscultuur. Diversiteit gaat immers over het omgaan met en het waarderen van verschillen in allerlei aspecten die de organisatie aangaan: verschillen in visie, opvattingen, methoden en gedrag, verschillen in de attitude tegenover het werk, de stijl van werken, de onderlinge omgang, de omgang met cliënten e.d. Voor een succesvol diversiteitsbeleid moet de organisatiecultuur wederzijdse appreciatie actief mogelijk maken en promoten want (enkel) dan staan de organisatieleden open voor 'nieuw' en 'anders', zowel van binnenuit de organisatie als vanuit de omgeving.

Breng dus de gehanteerde normen en waarden van de organisatie in kaart. Zo heb je meer kans om realistische en effectieve maatregelen te formuleren die aansluiten bij wat de medewerkers ervaren.

### 2) Permanent aandachtspunt

Werken aan diversiteit is een langzaam proces omdat het de onderliggende normen en waarden naar boven haalt en bespreekbaar maakt. Zorg dat het niet verwatert, hou het onder de aandacht.

## Bronnenlijst

### Verzorgende

*Agressiemanagement: hoe organisaties omgaan met agressie en klanten*, Hans Koning, Rob van Meurs, Herman Roest, Academic Service, Schoonhoven, 2002

*Checklist Omgaan met discriminerende klachten van klanten*, Unizo Servicepunt KMO & Diversiteit

*Deëscalerend optreden in bedreigende situaties – verweervormen: afhankelijk van relatie en context*, Joris Bruyninckx en Robin Ibens

*Den Geweldig (-igen)* Courant, Icoba

*Het crisisontwikkelingsmodel*, PC Caritas

*Ik wil niet naast Mettin zitten*, Klasse voor ouders, 53, november 2001

*Omgaan met verbaal agressief gedrag*, PC Caritas

*Omgaan met verbale agressie*, Bart Bulteel, 2006

*Praten zonder geweld* op <http://www.educare.nl/content.php?PID=10>

*10 stappenplan voor uitzendconsulenten: diversiteit werkt*, Federgon

### (Sector/wijk)-verantwoordelijke

*Intercultureel management in de zorgsector*, M. Besamusca-Janssen; D. Blom; J. Hoogsteder ; ... [et al.], Stichting TELEAC/NOT . - Hilversum: Stichting Teleac, 1997. - 128 p., 30 cm. - ISBN 906533

### Directie

*Diversiteit. Kritische Succesfactoren van een Diversiteitsbeleid*, uitgave Trivisi, 2002

*Handleiding Non-discriminatiecode*, VIVO

*Reizen in Diversiteitsland, Handleiding voor diversiteitsplannen*, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap,

Departement Economie en Werkgelegenheid, Administratie Werkgelegenheid, i.s.m. Karel de Grote-Hogeschool, 2004

*Voluit voor Diversiteit!* Uitgave ACV, 2007

### Interessante websites

[www.diversiteit.be](http://www.diversiteit.be) | gelijke kansen en racismebestrijding

[www.cocosnet.be](http://www.cocosnet.be) | intercultureel onderwijs, interculturaliteit in de samenleving, Nederlands voor anderstaligen

[www.forum.nl](http://www.forum.nl) | multiculturaliteit

[www.ervaringsfonds.be](http://www.ervaringsfonds.be) | oudere werknemers

[www.evenwichtmaaktsterk.be](http://www.evenwichtmaaktsterk.be) | afstemming gezin en arbeid

<http://gewaazijn.belgiweb.be> | gestalttherapie

[www.geweldlozecomunicatie.nl](http://www.geweldlozecomunicatie.nl) | website van het centrum voor geweldloze communicatie

[www.icoba.be](http://www.icoba.be) | kennis en expertisecentrum vorming en opleiding agressie

<http://www.interculturelecommunicatie.com> | Nederlandse website van W.Shadid rond interculturele communicatie

[www.jobkanaal.be](http://www.jobkanaal.be) | instroom kansengroepen

[www.lbr.nl](http://www.lbr.nl) | landelijk bureau tegen racisme, Nederland

[www.managementsite.nl](http://www.managementsite.nl) | theorieën veranderingsprocessen, competentie management

[www.memori.be](http://www.memori.be) | communicatie met kansarme doelgroepen

[www.provincialematerialenbank.be](http://www.provincialematerialenbank.be) | interculturaliteit, Nederlands voor anderstaligen

[www.rosadoc.be](http://www.rosadoc.be) | gelijke kansen, feminisme en vrouwenstudies

[www.serv.be](http://www.serv.be) | beroepsprofielen, diversiteit

[www.simagine.nl](http://www.simagine.nl) | managementsupport/spelsimulaties rond veranderingen

[www.steunpuntico.be](http://www.steunpuntico.be) | steunpunt diversiteit&leren/universiteit Gent

[www.trivisi.be](http://www.trivisi.be) | maatschappelijk verantwoord ondernemen, theorieën diversiteitsmanagement, diversiteitsbeleid,

goede praktijken instroom van kansengroepen, transfer van leren, leren leren (inzichten en methodieken)

[www.vdab.be](http://www.vdab.be) | overzicht verschillende opleidingsmogelijkheden (o.a. Nederlands op de Werkvloer voor anderstalige werknemers), tewerkstellingsmaatregelen

[www.vivosocialprofit.org](http://www.vivosocialprofit.org) | levenslang leren, diversiteit

[www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk) | onder de knop 'Evenredige arbeidsdeelname en diversiteit':

lijst projectontwikkelaars, regelgeving en aanvraagformulieren diversiteitsplannen, concrete tips en voorbeelden

diversiteitsplannen, diversiteitsaudit (DIVA), afstemming gezin en arbeid (V&AMP-methodiek), oudere werknemers,

personen met een handicap, elders verworven competenties

[www.vmc.be](http://www.vmc.be) | informatie over minderheden

[www.vorming.net](http://www.vorming.net) | overzicht verschillende opleidingsmogelijkheden



## **Interessante adressen**

### Vlaanderen

Ministerie van Werk en Sociale Economie, Afdeling werkgelegenheid, Ellipse Building, Koning Albert II-laan 35 bus 2, 1030 Brussel, tel.: 02/553 43 33

SERV, Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, Wetstraat 34-36, 1040 Brussel, tel.: 02/209 01 11

### Federaal

Cel Kleurrijk Ondernemen – FOD, Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, Ernest Blerotstraat 1, 1070 Brussel, tel.: 02/233 43 85

Centrum voor Gelijke kansen en Racismebestrijding, Koningsstraat 138, 1000 Brussel, tel.: 02/212 30 00, groen nummer: 0800 17364

### Brussels Gewest

BGDA, Brusselse Gewestelijke Dienst voor Arbeidsbemiddeling, Informatieloket voor discriminatie bij aanwerving, Anspachlaan 65, 1000 Brussel, tel.: 02/505 79 00

**MYRIAM VANDERLINDEN**  
**MIRANDA VERMEIREN**  
**IMANE BOUZARMAT**



Resoc Halle-Vilvoorde  
Witherenstraat 19  
1800 Vilvoorde



Vlaamse Instituut voor Vorming  
en Opleiding in de Social profit  
Handelskaai 48 - 1000 Brussel