



# “Begin bij jezelf”

Diversiteitsplan 2022-2027



## COLOFON

### AUTEURS

Werkgroep meerstemmigheid @ FARO

### COÖRDINATIE

Katrijn D'hamers

### TEKSTREDACTIE

Roel Daenen

### EINDREDACTIE

Birgit Geudens en Annemie Vanthienen

### VORMGEVING

Silke Theuwissen

### COVERBEELD

*Verbeter de wereld, begin bij jezelf*, Nicolaas Braeu,  
naar Karel van Mander (I), ca. 1608 - ca. 1666.

© Rijksstudio, CC0 1.0

### MET DANK AAN

De FARO-medewerkers en iedereen die haar of zijn  
inzichten en ervaring met ons deelde en deelt.

### VERANTWOORDELIJKE UITGEVER

Olga Van Oost, FARO. Vlaams steunpunt voor  
cultureel erfgoed vzw, Priemstraat 51, 1000 Brussel

### WETTELIJK DEPOT

D/2022/11.524/2

Brussel, maart 2022



Dit werk is gelicenseerd onder een Creative Commons  
Naamsvermelding-NietCommercieel-GeenAfgeleideWerken  
4.0 Unported licentie. Bezoek <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.nl> om een kopie te zien van de  
licentie.

## INHOUD

EEN PLAN IS SLECHTS HET BEGIN .....	3
THEMA'S, HEFBOMEN EN ACTIES .....	5
ONZE VISIE .....	11

# EEN PLAN IS SLECHTS HET BEGIN

---

## Waarom een ‘diversiteitsplan’?

Om te beginnen: omdat de samenleving op een aantal vlakken de voorbije decennia sterk veranderd is. Het Vlaanderen van vandaag verschilt nogal met datzelfde Vlaanderen van tien of twintig jaar terug – en al helemaal met dat van pakweg vijftig jaar geleden. Oude zekerheden en waarden hebben plaats geruimd voor andere. Op alle vlakken is er beweging en verandering. De wereld is ook veel kleiner geworden: wat elders gebeurt, resoneert al gauw hier. Gezien de cultureel-erfgoedsector met beide voeten in de maatschappij staat (of zou moeten staan), hebben die krachten en dynamiek in de maatschappij ook een duidelijke impact op de werking van de erfgoedinstellingen en -organisaties. “Niets bestaat dat niet iets anders aanraakt,” schreef Jeroen Brouwers.

Als steunpunt willen we onze missie waarmaken en de sector, u dus, ondersteunen en helpen groeien. Ook op het vlak van de omgang met ‘diversiteit’ en ‘meerstemmigheid’; thema’s die veel vragen oproepen. Vragen over vooral waarom en hoe.

De voorbije maanden heeft FARO hard gewerkt aan een diversiteitsplan. De synthese van dit plan heeft u nu in handen. Bedoeling daarvan is tweeledig: enerzijds om de organisatie zelf verder te ontwikkelen, te kneden en voor te bereiden op een passende omgang met de diverse samenleving en de (in)directe impact daarvan op onze achterban – een interne uitdaging dus. En anderzijds is er ook de buitenwacht, die – vaak – eveneens zoekende is. Die willen we met dit plan inspireren en helpen. Al was het maar om het gesprek over ‘diversiteit’ (en alles wat daaronder wordt begrepen) te starten, en samen te zoeken.

Een plan is natuurlijk ‘maar’ een plan, en zoals de gevleugelde Engelse zegswijze luidt: *“The proof of the pudding is in the eating.”* Een plan wil ook zoveel zeggen als: een momentopname. Bij FARO zijn we grote voorstanders van de *Plan-do-check-act-aanpak*, of, vertaald en iets uitvoeriger: je maakt een plan, je voert het uit en controleert vervolgens de resultaten. Waarop je het plan desgewenst bijstelt en verder uitvoert. Enzovoort.

Tot slot van deze inleiding delen we een aantal ambities en principes die in dit plan verweven zitten:

### › **Verdiepen en verduurzamen**

Diversiteit is als thema natuurlijk niet nieuw voor FARO. Zo zetten we in het verleden talloze projecten, begeleidingen, vormingen en publicaties op de sporen. Met dit plan gaan we op deze weg verder, zeker, maar tegelijk zijn de ambities ook hoger. Met andere woorden: we willen meer impact genereren, bij zowel onszelf (intern) als bij de sector. En resultaten die duurzaam blijken.

### › **Begin bij jezelf**

In eerste instantie ligt het zwaartepunt van dit plan op de eigen, interne organisatie. We zijn ons als steunpunt zeer bewust van onze plek in en onze opdracht voor de cultureel-erfgoedsector. De hele werking begint intern en wordt gedragen door de eigen medewerkers, die de principes, inzichten en ervaringen van dit plan vervolgens helpen uitdragen. De verantwoordelijkheid voor de werking is gedeeld: samen zetten we ons in voor inclusie, naast onze andere opdrachten.

### › **Kansen voor innovatie**

Werk maken van diversiteit en inclusie biedt een enorme kans, voor elke organisatie. Het is een manier om te **groeien en innoveren**. Daarbij is een inspirerende werkomgeving – die de verschillende talenten en standpunten van medewerkers waardeert – essentieel. Een positieve werkcultuur waarbij medewerkers zich geëerd voelen maakt alle verschil, ten goede. Anders gesteld: van obstakels, belemmeringen tot deelname, discriminatie, machts- en andere vormen van misbruik (en alle andere olifanten in de kamer) kan geen sprake zijn. In de context van een mature, oprecht open feedbackcultuur kan iedereen zich naar best vermogen ontploien. Iedereen wordt ook gestimuleerd om interculturele competenties te ontwikkelen.

### › **In de spiegel kijken**

Wie inclusie en diversiteit écht wil omarmen moet zichzelf ook uitdagen en nagaan of en welke dominante perspectieven doorwegen, en of er impliciete machts- en controlemechanismen spelen. Streven naar inclusie betekent dat ieder zich bewust is van dergelijke processen en standpunten. Daarom zijn we alert voor uitsluitingsmechanismen en vormen van misbruik, vanuit de medezorgzaamheid en de betrokkenheid van de medewerkers.

Verder verduidelijkt een visietekst over diversiteit en meerstemmigheid wat deze concepten betekenen voor FARO. Het diversiteitsplan is opgebouwd rond drie thema's en tien hefbomen. Verschillende reeds lopende acties werden in het diversiteitsplan geïntegreerd. Sommige acties zijn op korte termijn realiseerbaar, voor andere wordt een langduriger traject uitgezet.

Zoals gezegd: een plan is 'maar' een begin. Dit is niet het einde van de werkzaamheden, wel integendeel. We kijken ernaar uit om uw ervaringen te vernemen, te horen of te lezen.

Het FARO-team

# THEMA'S, HEFBOMEN EN ACTIES

---

Dit diversiteitsplan steunt op drie thema's. Die zijn het fundament en verdelen we verder in tien concrete hefboomen. Bij elke hefboom horen telkens een aantal acties.

Deze thema's zijn:

## **1. Het stimuleren van medewerkers**

We werken aan een open en positieve sfeer waarin medewerkers zich begrepen, verbonden, betrokken en gestimuleerd weten en voelen.

## **2. Het aantrekken van nieuwe medewerkers**

We trekken gekwalificeerde kandidaten aan met diverse achtergronden.

## **3. Het verduurzamen van het engagement**

We verankeren diversiteit en inclusie in de werking, evalueren dit aspect regelmatig en sturen, waar en wanneer nodig, de aanpak bij.

De tien hefboomen zijn:

### **1. Het stimuleren van medewerkers**

1. Op het vlak van inclusie en meerstemmigheid stimuleren we de competentieontwikkeling bij elke FARO-medewerker.
2. We bouwen aan een positieve organisatiecultuur waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen en zich gewaardeerd voelen.
3. We passen onze inzichten toe op onze activiteiten voor de cultureel-erfgoedsector.

### **2. Het aantrekken van nieuwe medewerkers**

4. We investeren in onze relatie met allerlei netwerken om de toeleiding naar de organisatie te vergemakkelijken.
5. We bevorderen de toegankelijkheid in aanwervingsprocedures.
6. Diverse profielen krijgen de kans om ervaring op de werkvloer op te doen.

### **3. Het verduurzamen van het engagement**

7. We nemen een langdurig en duurzaam engagement op met betrekking tot diversiteit en inclusie.
8. Aandacht voor diversiteit en inclusie zijn belangrijke criteria in partnerschappen en samenwerkingen.
9. De FARO-medewerkers zijn zich bewust van hun (mede)verantwoordelijkheid.
10. We delen genereus onze ervaringen via het FARO-aanbod en onze communicatiekanalen.

Wat betekent dit nu concreet?

Hieronder herhalen we de fundamenteën en vullen we ze concreet in met een aantal acties die we de komende jaren (2022-2027) zullen opzetten en uitvoeren.

## Het stimuleren van medewerkers

*Werken aan inclusie heeft een impact op de organisatie als geheel, maar ook op elke individuele medewerker. Door interculturele competenties te ontwikkelen, een inclusieve werkomgeving te creëren en innovatieve en creatieve oplossingen te bedenken, werken we toe naar een organisatiecultuur die diversiteit echt omarmt.*

*Of het nu gaat om de interactie tussen medewerkers onderling of met anderen, of om het toepassen van onze leerervaringen in ons werk; drempels binnen de organisatie en blinde vlekken in onze werking ontstaan vaak wanneer we telkens opnieuw terugvallen op eenzelfde ingesleten manier van kijken, werken en handelen. Net dat willen we vermijden. Verandering is echter niet gemakkelijk. Zowel individueel als op organisatievlak vraagt dit motivatie én doorzettingsvermogen. Net daarom zijn betrokkenheid en gedeelde verantwoordelijkheid van groot belang.*

### Hefboom 1

Op het vlak van inclusie en meerstemmigheid stimuleren we de competentieontwikkeling bij elke FARO-medewerker.

- Actie 1.1.  
We organiseren jaarlijks **minstens twee interne vormingen** die medewerkers uitnodigen om zich te verdiepen in of verder kennis te maken met uitdagingen i.v.m. diversiteit en inclusie. Mogelijke thema's zijn: referentiekaders en blinde vlekken, omgaan met conflicten en verschillen, omgaan met feedback, inclusieve taal en beelden, actief luisteren, inzicht in kwetsbare profielen enz.
- Actie 1.2.  
We organiseren jaarlijks **minstens twee interne momenten van uitwisseling en ervaringsdeling** voor medewerkers. Het doel? Zich verdiepen in diversiteit via verschillende formats. Mogelijkheden: samen een publicatie, documentaire of tentoonstelling bespreken, een bezoek brengen aan een cultureel evenement, kennis uitwisselen met externe organisaties over relevante thema's. Op deze manier zoeken we naar verdieping in het thema, verkennen medewerkers nieuwe ideeën, perspectieven en ervaringen en dagen ze zo hun eigen blik, kennen en kunnen uit.
- Actie 1.3.  
We actualiseren en ontwikkelen op de **Erfgoedwijzer** een dossier over 'een meerstemmige aanpak', onder andere over inclusief taal- en beeldgebruik, bruikbaar voor zowel de eigen medewerkers als voor cultureel-erfgoedwerkers.
- Actie 1.4.  
We hanteren een **inclusief taal- en beeldgebruik** in zowel de interne als de externe communicatie, zoals presentaties, vormingen, lezingen publicaties enz. Zo worden de redactierichtlijnen van het tijdschrift *faro* met dit oogpunt herbekeken.

## Hefboom 2

### We bouwen aan een positieve organisatiecultuur waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen en ook gewaardeerd voelen.

- Actie 2.1.  
We maken **nieuwe werknemers** wegwijs in de organisatie, en in de cultureel-erfgoedsector.
- Actie 2.2.  
Medewerkers kunnen groeien op het werk dankzij de investering in **opleidingen**, met een persoonlijk ontwikkelingsbudget waarover ze beschikken.
- Actie 2.3.  
We zorgen voor de **vlotte, interne doorstroom van informatie** via verschillende afspraken en kanalen: het gedeelde netwerk, verslagen van diverse werkgroepen, de FARO-dagen.
- Actie 2.4.  
We werken een beleid uit omtrent een goede **work-lifebalance**, gebaseerd op een organisatiecultuur van verantwoordelijkheid, vertrouwen en autonomie.
- Actie 2.5.  
We hebben oog voor de **interne groepsdynamiek**. We voorzien de ruimte om grieven te uiten en gehoord te worden, op een discrete manier. Gesprekken met collega's, het management en de vertrouwenspersoon zijn hierbij mogelijk. Medewerkers volgen een opleiding 'Inspirerend coachen', waarbij ook aandacht gaat naar het geven van feedback.
- Actie 2.6.  
Respect voor de integriteit van medewerkers staat voorop. Daarom zetten we ook in op de sensibilisering, detectie en de (in)formele aanpak van allerlei vormen van grensoverschrijdend gedrag. We maken een overzicht van de reeds bestaande meldpunten en bekijken de manier waarop we kunnen samenwerken.
- Actie 2.7.  
We voorzien **jaarlijks een teamdag** waarbij de medewerkers elkaar op een informele manier ontmoeten en het groepsgevoel versterkt wordt.
- Actie 2.8.  
We organiseren minstens eenmaal per jaar een intervisie met andere organisaties over welzijn op het werk.
- Actie 2.9.  
Onder het VTO-beleid wordt jaarlijks één vorming voor medewerkers georganiseerd over welzijn op het werk.

### Hefboom 3

We passen onze inzichten toe op onze activiteiten voor de cultureel-erfgoedsector.

- Actie 3.1.  
We ontwikkelen een interne ‘**diversiteitslens**’ als toets- en hulpinstrument bij de organisatie van het aanbod voor de cultureel-erfgoedsector. We werken waar haalbaar op maat, met aandacht voor (de interactie van) diverse aspecten van diversiteit.
- Actie 3.2.  
We werken op maat van de cultureel-erfgoedsector en gebruiken waar relevant en mogelijk **werkvormen** die rekening houden met de kennis en ervaring van deelnemers, het behandelde thema en de aard van de organisatie. Medewerkers maken via interne bijscholing kennis met een palet aan werkvormen.

## Het aantrekken van nieuwe medewerkers

*Een diverse ploeg van gekwalificeerde medewerkers ontstaat niet vanzelf. We willen dat diverse profielen ook makkelijk de weg naar het steunpunt vinden. Daarom willen we FARO beter bekend maken bij relevante netwerken. Tegelijk maken we ook werk van inclusieve wervingsprocedures.*

### Hefboom 4

We investeren in onze relatie met allerlei netwerken om de toeleiding naar FARO te vergemakkelijken.

- Actie 4.1.  
We verspreiden vacatures binnen de **netwerken van kansengroepen**. Daartoe ontwikkelen we een lijst van relevante netwerken en contactpersonen. Specifieke aandacht gaat daarbij naar communicatie op maat.
- Actie 4.2.  
Medewerkers **presenteren het steunpunt bij diverse doelgroepen** als een inclusieve en dynamische werkomgeving: tijdens netwerk- en wervingsevenementen van hogescholen en universiteiten, tijdens gastcolleges, tijdens vergaderingen met externe organisaties.

### Hefboom 5

We bevorderen de toegankelijkheid in aanwervingsprocedures.

- Actie 5.1.  
We geven aan sollicitanten bij FARO nuttige tips mee die hen versterken en die de mogelijke drempels in de aanwervingsprocedure verlagen.

### Hefboom 6

Diverse profielen krijgen de kans om ervaring op de werkvloer op te doen.

- Actie 6.1.  
**Stagiairs** met diverse profielen zijn hartelijk welkom bij FARO, waar ze praktijk- en/of onderzoekservaring kunnen opdoen.



- Actie 6.2.  
We maken en delen via de website een lijst van **thesisonderwerpen** die studenten kunnen aanspreken. In deze lijst besteden we aandacht aan diversiteit en inclusie.
- Actie 6.3.  
We screenen regelmatig het aanbod van o.a. VDAB, met het oog op opportuniteiten, en in het bijzonder voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

## Het verduurzamen van het engagement

*Om de beoogde organisatorische verandering duurzaam te realiseren, moet deze in de hele organisatie ingang vinden. Alle medewerkers en ook de bestuursorganen worden betrokken. Betrokkenheid en draagvlak leiden tot betere, creatieve en organisatorische oplossingen. De ontwikkelingen worden regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd.*

### Hefboom 7

#### **We nemen een langdurig en duurzaam engagement op met betrekking tot diversiteit en inclusie.**

- Actie 7.1.  
We verankeren diversiteit en inclusie in het volgende traject van **beleidsplanning (2023-2027)**. De visietekst (zie verderop) is daarbij een inspiratiebron.
- Actie 7.2.  
Via **interne uitwisseling** stimuleren we de medewerkers om zich de visie op diversiteit eigen te maken. Minstens een keer per jaar gaan ze in gesprek met elkaar over de visie en de toepassing ervan (zie ook hoger).
- Actie 7.3.  
We nemen acties op over diversiteit en inclusie in onze jaarlijkse **actieplannen**.
- Actie 7.4.  
De **beheersorganen** worden mee betrokken bij de visie. We engageren ons om onze bestuursorganen divers en inclusief samen te stellen. Het diversiteitsplan wordt ook afgestemd en gedeeld met het bestuur en de algemene vergadering.
- Actie 7.5.  
De werkgroepen **meerstemmigheid en diversiteit en medewerkersbeleid** stimuleren samen met het **management** de uitvoering van het diversiteitplan binnen FARO.
- Actie 7.6.  
We **evalueren** de vooruitgang in de uitvoering van het diversiteitsplan. De werkgroep meerstemmigheid en diversiteit coördineert deze evaluatie, in nauw contact met de andere werkgroepen, de coördinatieteam en het management.
- Actie 7.7.  
We integreren onze inzichten over diversiteit en inclusie in de organisatie van grote acties naar de sector, zoals het **Groot Onderhoud, Erfgoeddag, Krokuskriebels** en andere evenementen die FARO ondersteunt.
- Actie 7.8.  
We besteden telkens aandacht aan de **fysieke toegankelijkheid**, en proberen deze waar mogelijk te verhogen.

## Hefboom 8

### Aandacht voor diversiteit en inclusie zijn belangrijke criteria in partnerschappen en samenwerkingen.

- Actie 8.1.  
Wanneer we partnerschappen en samenwerkingen afsluiten, gaan we expliciet na welke visie op diversiteit en inclusie er bij de kandidaat-partner bestaat. We stellen hiertoe aandachtspunten op.
- Actie 8.2.  
We selecteren partners die een **meerwaarde en inspiratie** kunnen bieden door hun aandacht voor en expertise in verband met diversiteit.

## Hefboom 9

### De FARO-medewerkers zijn zich bewust van hun (mede)verantwoordelijkheid.

- Actie 9.1.  
FARO deelt informatie (procedures, werkvormen, hulpinstrumenten enz.) via de interne kanalen. Het doel? De medewerkers verwerven nieuwe competenties en kunnen die vervolgens ook toepassen en gebruiken in hun eigen werkveld.
- Actie 9.2.  
Aspecten van medeverantwoordelijkheid worden geïntegreerd in **plannings- en ontwikkelingsgesprekken** met medewerkers, zoals vragen over samenwerking, luisterbereidheid, feedback enz.
- Actie 9.3.  
We voorzien de mogelijkheid om ook **moeilijke, controversiële of gevoelige onderwerpen** intern te bespreken. Daarnaast worden uitdagingen als deze ook in de werkgroep meerstemmigheid en diversiteit verder opgenomen.
- Actie 9.4.  
Het bestuur en het management van FARO zorgen dat de organisatie voldoet aan de **wettelijke verplichtingen** inzake discriminatie/racisme, pesten en andere vormen van grensoverschrijdend gedrag, door middel van onder meer het Arbeidsreglement. Het management neemt maatregelen in geval van inbreuken tegen deze regels.

## Hefboom 10

### We delen genereus onze ervaringen via ontmoetingen en onze communicatiekanalen.

- Actie 10.1.  
We communiceren op transparante wijze over de vorderingen van het diversiteitsplan, het engagement, de genomen acties, de moeilijkheden en de leerervaringen. FARO wil de inspanningen zichtbaar maken, waar mogelijk ook *buiten* de eigen organisatie.
- Actie 10.2.  
We zetten onze leerervaringen om in een **aanbod** voor de cultureel-erfgoedsector, door bijvoorbeeld regelmatig te bloggen op de website, vormingen te organiseren enz.
- Actie 10.3.  
We delen ook andere relevante initiatieven, praktijkvoorbeelden, diversiteitsplannen **uit de cultureel-erfgoedsector** via onze communicatiekanalen.

# ONZE VISIE

---

*Diversiteit is een bekende en vertrouwde term in het maatschappelijk debat, in de media, de literatuur en in het beleid van overheden en van organisaties.*

*Doorheen de jaren kreeg het begrip meerdere ladingen. Vandaag is het vooral een containerbegrip. Vandaar dat we er veel belang aan hechten om onze visie hierover te verduidelijken. Deze visietekst functioneert ook als toetssteen voor het diversiteitsplan en verduidelijkt wat ‘diversiteit’, ‘inclusie’ en ‘meerstemmigheid’ voor ons betekenen. Het is vanuit deze explicitering dat we onze verschillende acties uitwerken. Het spreekt voor zich dat we deze visie en het bijhorende handelingskader ook mee uitdragen naar de cultureel-erfgoedsector.*

## Diversiteit als uitgangspunt

We onderschrijven dat diversiteit – in al haar vormen – een onlosmakelijk deel van de samenleving is. ‘Diversiteit’ is het geheel van *zichtbare* (zoals leeftijd, huidskleur, beperking) en *onzichtbare* kenmerken (zoals seksuele en genderidentiteit, sociaal-economische situatie, religie, etnisch-culturele achtergrond, opleidingsniveau, taal, opvoeding) die men meedraagt.

Deze kenmerken zorgen voor gelijkenissen tussen mensen, maar ook voor verschillen. Soms zorgt de samenhang van deze (on)zichtbare kenmerken ervoor dat de toegang tot maatschappelijke domeinen, waaronder cultuur, bewust of onbewust wordt bemoeilijkt. Of zelfs onmogelijk wordt. Als dat zo is stelt zich een probleem; in die zin dat de reële diversiteit niet ten volle erkend en/of gewaardeerd wordt. Als samenleving betekent dat een verlies.

Het erkennen, herkennen en waarderen van de maatschappelijke diversiteit, in al haar verscheidenheid, vormt voor FARO dan ook een belangrijk uitgangspunt; zonder dat we hierbij pleiten voor een verregaand cultuurrelativisme – de stelling dat culturen niet met elkaar vergeleken kunnen worden en hierdoor gelijkwaardig zijn; ze kunnen en mogen alleen worden beoordeeld vanuit en door zichzelf – of voor een alles kan/mag/moet-mentaliteit.

## Een inclusieve werking als doel

We streven naar een inclusieve werking waarin mensen zich (kunnen) herkennen en erkend voelen. Daarbij vinden we het belangrijk om te luisteren naar en aandacht te besteden aan verschillende perspectieven en stemmen die de omgang met cultureel erfgoed en zijn werking kunnen verrijken.

*Maar hoe bereiken we dat doel?*

We streven inclusie na door middel van participatief werken, een meerstemmige aanpak, maximale toegankelijkheid, een integrale aanpak, medeverantwoordelijkheid en een organisatiecultuur van gelijkwaardigheid. We opteren hierbij voor een sfeer van respect, privacy en veiligheid.

- **Meerstemmige aanpak:** een aanpak die verschillende perspectieven aan bod laat komen. Dit laat toe om te luisteren naar verschillende referentiekaders en zich zo bewust te worden van de eigen zienswijzen.
- **Maximale toegankelijkheid:** waarmee we zowel fysieke, economische, sociale, geografische als financiële drempels willen slechten. Daarbij hebben we ook aandacht voor de verscheidenheid aan leerstijlen.



- **Integrale aanpak**: een aanpak die structureel is ingebed binnen alle aspecten van de werking (personeel, publiek, programma, partners).
- **Medeverantwoordelijkheid**: gericht op een introspectieve, aanpassende, transparante medeverantwoordelijkheid van alle medewerkers.
- **Gelijkwaardigheid**: met het oog op het aanpakken van specifieke noden en uitsluitingsmechanismes.