

Onderneming & diversiteit

Hoe staat het
in de praktijk?



Het Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding in samenwerking met Business & Society Belgium,
met de steun en cofinanciering van het DG Werkgelegenheid, Sociale Zaken en Gelijke Kansen van de Europese Commissie.

1 Diversiteit als uitdaging	05
1 Actiebenaderingen	05
2 Een geïntegreerde aanpak van het diversiteitsbeleid	06
3 Juridische context	07
4 Te vermijden valstrikken	08
2 Diversiteit als strategie: de diversiteitsplannen	11
1 Actiestrategieën	11
2 Stappen in het actieplan	12
3 Gelijke kansen en positieve acties	13
4 Factoren van vooruitgang en succes	13
5 Praktijkgevallen	15
3 Diversiteit en integratie van personen van buitenlandse afkomst	19
1 De diagnose	19
2 Argumenten ten gunste van meer culturele diversiteit in de organisaties	20
3 Factoren van discriminatie	20
4 Actiepistes	21
5 Praktijkgevallen	22
4 Diversiteit en de inschakeling van personen met een handicap	27
1 Het begrip 'handicap'	27
2 Arbeid voor personen met een handicap	28
3 Actiepistes	28
4 Praktijkgevallen	31
5 Diversiteit en tewerkstelling van oudere werknemers	35
1 Wettelijk kader	35
2 Benadering vanuit sociologisch - en managementsstandpunt	36
3 Actiemaatregelen	36
4 Praktijkgevallen	37
6 De onderneming en andere diversiteitsfactoren: de samenwerkingsverbanden	41
1 Partnership en netwerking	41
2 Te overwinnen moeilijkheden	42
3 Succesfactoren	42
4 Praktijkgevallen	43
7 Besluiten en denkpistes	49
8 Nuttige adressen	51

Onderneming & diversiteit

Hoe staat het in de praktijk?

REDACTIECOMITÉ

Annie CORNET, professor EGiD, Hec-ULg

Philippe WARLAND, onderzoeker EGiD, Hec-ULg

Brigitte HUDLOT, Business & Society Belgium

Dirk DE MEIRLEIR, Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding

Michel VANDERKAM, Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding

Yves DARIO, Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding

Didier BOONE, Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding

November 2006

Inleiding

Diversiteit staat niet langer voor de deur, zij maakt integraal deel uit van onze samenleving. De bedrijfswereld ontsnapt niet aan deze maatschappelijke dynamiek en moet hiermee rekening houden (of de aandacht hiervoor opdrijven) bij haar interne organisatiestijl en haar externe communicatie. Lange tijd voorgesteld als een “probleem”, treedt de bedrijfswereld haar vandaag tegemoet als een factor in “kwaliteitsontwikkeling” met een meerwaarde voor de fundamentele dynamiek van het “Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen”.

“Als men het heeft over verantwoordelijkheid, spreekt men over ethiek. Als men het heeft over maatschappelijke verantwoordelijkheden, is er sprake van beleid. Dit perspectief kan niet anders dan uitmonden in de finaliteit van de onderneming, haar waarden, haar cultuur, in de ruimere consequenties van haar strategie en handelwijze. Men raakt hier aan de maatschappelijke dimensie van de economische actoren in een ontwikkelingsmodel dat zij zelf in gang zetten, maar dat, op zijn beurt, hen ook de spelregels oplegt.”¹

Aanvaarden, beheren of reguleren van diversiteit is niet iets wat van buiten af wordt opgelegd. Deze dynamiek is het resultaat van organisatie, waarover binnen het bedrijf overleg is gepleegd en die naar buiten toe wordt verdedigd (ten overstaan van de klanten, bij voorbeeld) en een bijdrage moet leveren aan de uiteindelijke doelstelling om discriminatie zo goed mogelijk uit te roeien.

In deze geest werd een seminariecyclus opgezet door het Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding (CGKR) en het netwerk van ondernemingen, Business & Society Belgium rond het thema ‘diversiteit in de onderneming en de implicaties voor het management’. Een dergelijke samenwerking had het voordeel dat daar waar het CGKR zijn kennis en ervaring kon inbrengen in verband met diversiteitsmanagement en discriminatiebestrijding, Business & Society Belgium praktijkvoorbeelden maar ook een doorgedreven kennis van de bedrijfswereld kon inbrengen, aangevuld met een welbepaalde kijk op “diversiteit” en bovenal de overtuiging dat diversiteit vandaag van doorslaggevende betekenis is voor een positieve bedrijfsdynamiek.

Deze samenwerking werd verder versterkt met de begeleiding door twee deskundigen op het gebied van management, Leen HELLINCKX van de Karel de Grote-Hogeschool (Antwerpen) en Annie CORNET van het Centre d'étude sur le Genre et la Diversité en gestion (EGID), van de Hogeschool-Universiteit van Luik (Hec-ULg).

Voor dit project konden we rekenen op een co-financiering van de Europese Commissie, meer bepaald van de Algemene Directie Tewerkstelling, Sociaal Overleg en Gelijke kansen.

¹ Philippe de Woot, Responsabilité sociale de l'Entreprise. Faut-il enchaîner Prométhée?, Economica, Parijs, 2005

Er werden vijf seminaries² georganiseerd rond verschillende aspecten van dit thema, met deelnemers uit grote bedrijven en uit verschillende sectoren, met een uiteenlopende bedrijfscultuur, met of zonder ervaring met diversiteit.

Drie seminaries behandelden diversiteit in het licht van aanwerving en selectie, met voor elk seminarie een andere discriminatiegrond als vertrekpunt (afkomst, handicap en leeftijd van het personeel). Twee andere seminaries gingen dieper in op diversiteit als een van de globale beleidsprocessen die het geheel van de bedrijfsorganisatie doorkruist en een tussenkomst vraagt van deskundigen (voor het uitwerken van diversiteitsplannen en het uitbouwen van samenwerkingsverbanden). De bespreking werd telkens geïllustreerd met concrete praktijkgevallen, uitgewerkt door de ondernemingen zelf. Op de volgende bladzijden wordt getracht de geest en de inhoud van de seminaries weer te geven. Het geeft ons de kans het huidige wettelijke kader ter zake in herinnering te brengen; kennis te maken met concrete ervaringen over de uitwerking van het diversiteitsconcept; betekenisvolle uitspraken in het licht te stellen en bedenkingen of vragen bij de behandelde onderwerpen te verduidelijken.

Deze brochure is niet alleen bedoeld voor diegenen die aan de seminaries hebben deelgenomen, maar ook voor diegenen die zich bewegen op het terrein van werkgelegenheid, werkgevers en personeelsdirecties van private ondernemingen en overheidsbedrijven, organisatieverantwoordelijken, in feite tot diegenen die beroepsmatig bezig zijn met het personeelsbeleid en in hun werk worden geconfronteerd met de heterogeniteit van dat personeel.

De dynamiek die zo in de loop van 2006 op gang werd gebracht, zou een vervolg moeten krijgen in 2007 in het kader van het programma voor bewustmaking van discriminatie en van het bestaan van wettelijke maatregelen in de strijd tegen discriminatie (raadpleeg voor meer informatie over dit nieuwe programma de website van CGKR of van Business & Society Belgium. Zie "Nuttige adressen").

Jozef DE WITTE
Directeur

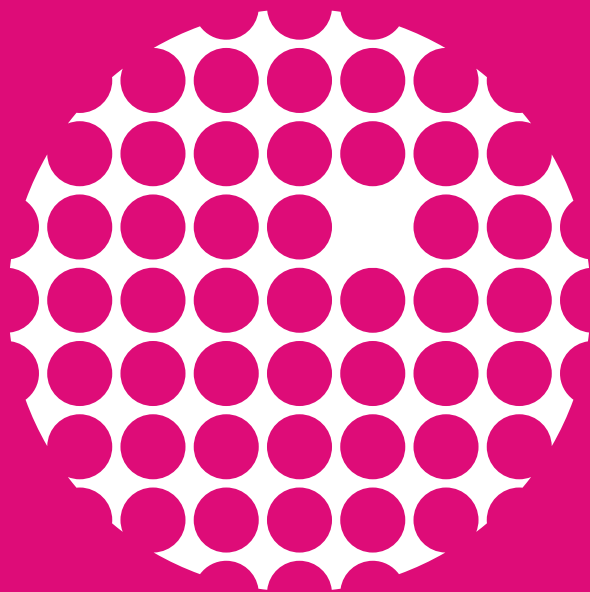
Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding

Eliane DEPROOST
Directrice adjointe

Ariane MOLDEREZ
Directrice

Business & Society Belgium

² De seminaries gingen door van maart tot september 2006, in de lokalen van de Diamant Building, Conference & Business Center van Brussel.



1

Diversiteit als uitdaging

Zowel de openbare diensten als sommige privébedrijven of verenigingen begeven zich, op kousenvoeten of meer uitgesproken, op de weg naar de uitvoering van bedrijfsplannen voor diversiteitsbeleid.

Wat hier onze aandacht weerhoudt, zijn de actieplannen die zich richten op drie specifieke doelgroepen:

- personen van vreemde afkomst;
- mensen met een handicap;
- oudere werknemers.

We moet hierbij wel in gedachten houden dat het voor deze doelgroepen telkens zowel over mannen als vrouwen gaat en dat het ongetwijfeld ook zeer relevant kan zijn om deze doelgroepen telkens opnieuw te benaderen vanuit genderperspectief. Diversiteitsmanagement kan bovendien, met name als het gaat over de bestrijding van discriminatie, ook nog op andere doelgroepen betrekking hebben zoals holebi's of personen die gediscrimineerd worden omwille van hun fysieke eigenschappen (bijv. gestalte en gewicht).

1 Actiebenaderingen

Doelstellingen van diversiteitsacties ten aanzien van deze drie doelgroepen zijn:

- bestrijden van discriminatie bij de tewerkstelling;
- tegemoet komen aan de groeiende diversiteit van klanten en gebruikers, ook op plaatselijk niveau;
- rekening houden met de ambitie van deze groepen om volledig te mogen participeren aan het economisch leven;
- een afspiegeling zijn van de plaatselijke bevolking. Op de eerste plaats gaat het erom via diagnose te komen tot identificatie van:
 - **discriminatie** te voorkomen;

DE EUROPESE RICHTLIJN 2000/43/EG

verbiedt discriminatie op grond van ras of etnische afstamming. Deze richtlijn is zowel in de overheidssector als in de particuliere sector op alle personen van toepassing en heeft betrekking op de voorwaarden voor toegang tot elke vorm van beroepsopleiding en tot arbeid in loondienst of als zelfstandige, met inbegrip van bevorderingskansen; op de werkgelegenheid en de arbeidsvoorwaarden, met inbegrip van ontslag en beloning; op het lidmaatschap van een werkgevers- of werknemersorganisatie; op sociale bescherming, met inbegrip van sociale zekerheid en gezondheidszorg; op sociale voordelen en op de toegang tot en het aanbod van goederen en diensten, die openstaan voor het publiek.

DE EUROPESE RICHTLIJN 2000/78/EG

verbiedt elke discriminatie op grond van godsdienst of overtuiging, handicap, leeftijd of seksuele geaardheid. Deze tweede richtlijn is eveneens van toepassing op alle personen zowel in de overheidssector als in de particuliere sector en heeft betrekking op de voorwaarden voor toegang tot alle vormen van beroepsopleiding en tot arbeid in loondienst of als zelfstandige, met inbegrip van bevorderingskansen; op de werkgelegenheid en de arbeidsvoorwaarden, met inbegrip van ontslag en beloning; op het lidmaatschap van een werkgevers- of werknemersorganisatie.

Deze twee richtlijnen zijn omgezet naar Belgisch Recht in de wet van 25 februari 2003 ter bestrijding van discriminatie.

- het voorkomen van **segregatiemechanismen** waardoor men geneigd is om bepaalde groepen in een bepaald type banen vast te zetten (horizontale segregatie), of vast te pinnen op bepaalde statuten en functies (verticale segregatie);
- het wegwerken van **stereotiepen** waardoor de een of andere groep wordt gestigmatiseerd;

STEREOTIEPEN

Stereotiepen zijn karikaturale ideeën of beelden aangaande een persoon of een groep, gebaseerd op een misleidende vereenvoudiging van reële of veronderstelde karaktertrekken. Een stereotiep kan uitgedrukt worden door woorden, beelden of een combinatie van beide. In ieder geval wordt een stereotiep vlot herkend en begrepen door diegenen die dezelfde vooroordelen delen. De meeste stereotiepen dienen op de een of andere manier als bevestiging van superioriteit ten opzichte van de betrokken personen of groepen. Stereotiepen ontkennen de unieke aard van elk mens door hem ongenueanceerd te vereenzelvigen met een bepaalde groep.

- de uitingen van **pesterijen**, van **racisme**, van **verwerping**, van **geweldpleging** ten opzichte van een individu of van een groep individuen met een of ander specifiek kenmerk voorkomen en tegengaan.

Bekommernissen van eerder economische aard kunnen deze sociale bekommernissen overlappen:

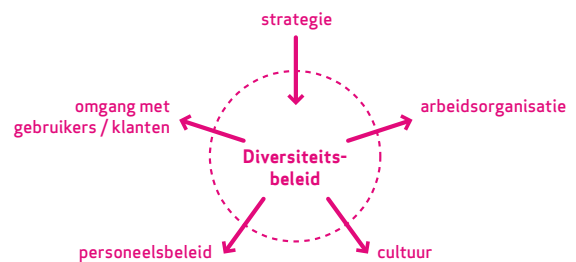
- ten volle gebruik maken van de beschikbare bekwaamheid in de context van een tekort aan arbeidskrachten;

- toegevoegde waarde creëren door maximaal voordeel te halen uit teams met een grotere verscheidenheid;
- het bekomen van labels en certificaten waardoor men zich kan onderscheiden van concurrenten.

Het samengaan van sociaal-maatschappelijke en economische belangen is essentieel voor het welslagen van een diversiteitsplan.

2 Een geïntegreerde aanpak van het diversiteitsbeleid

Diversiteits management houdt in dat men zich vragen stelt over de strategische oriëntaties van de onderneming, over het gevoerde personeelsbeleid, over de arbeidsorganisatie, over de bedrijfscultuur en de wijze waarop men klanten en gebruikers benadert:



Diversiteitsmanagement veronderstelt verder dat men zich beraadt over het gevoerde interne en externe communicatiebeleid van de onderneming. En dit om te voorkomen dat men opnieuw gaat stereotyperen, om ook de aandacht te vestigen op de diversiteit van personeel en gebruikers / klanten, en tevens uitleg te verschaffen over het belang dat wordt gehecht aan het werken in een bedrijf waar elke vorm van discriminatie fundamenteel verworpen wordt.

Zoals we zullen zien, veronderstelt een diversiteitsplan ook dat de onderneming openstaat voor de wereld buiten de bedrijfsmuren. Voor een dergelijke dynamiek is het immers in vele gevallen nodig om beroep te doen zowel op begeleiding door deskundigen, op de expertise van terzake bevoegde instellingen, als op samenwerkingsverbanden, nuttig voor het opzetten van een diversiteitsplan.

Diversiteitsmanagement veronderstelt ten slotte dat men zich beraadt over de normen die gelden in de organisatie. Men wordt zich slechts bewust van diversiteit vanaf het ogenblik dat binnen een geheel, dat wordt ervaren als homogeen, een bepaald element wordt

gezien als “anders”. Diversiteit bestaat slechts in verhouding tot een al dan niet bewust gehanteerde norm. Het komt er dus op aan om de norm te herkennen, te bevragen en te veranderen.

3 Juridische context

Met de uitvoering van de Europese richtlijnen met betrekking tot discriminatie en de omzetting hiervan in Belgisch Recht, werd niet alleen de lijst van discriminatiegronden langer, maar kregen kwetsbare groepen in de samenleving ook meer aandacht. **Met het uitwerken van een diversiteitsplan kan een onderneming eveneens tegemoetkomen aan de nieuwe wettelijke verplichtingen.**

Zo is bijvoorbeeld:

- een persoon met een handicap niet meer per definitie werkongeschikt. Niet alleen bewaakt de wetgeving dat personen met een handicap niet de facto zouden worden uitgesloten uit aanwervingsprocedures, maar tegelijk houdt zij een aanmoediging of zelfs een verplichting in tot redelijke aanpassing van de werkplek.
- leeftijd, tenzij bij uitzondering, geen reden meer voor weigering bij aanwerving.
- de seksuele geaardheid van werknemers beschermd en mag hiermee geen rekening worden gehouden, noch bij aanwerving, noch tijdens de uitvoering van het arbeidscontract, noch bij ontslag.

DE ANTIDISCRIMATIEWET

De Wet van 25 februari 2003 ter bestrijding van discriminatie (BS 17/03/2003) streeft de gelijke behandeling na van alle burgers, waarmee België zich meteen ook in regel stelt met de twee Europese richtlijnen (2000/43/EG en 2000/78/EG). Deze wet heeft de bevoegdheden uitgebreid van het Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding, dat slachtoffers van discriminatie opvangt en hen de nodige inlichtingen en raadgevingen kan verstrekken.

CRITERIA VOOR DISCRIMINATIE

De Wet van 15 februari 1993, ter oprichting van het Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding, geeft een opsomming van de discriminatiecriteria, waarvoor het Centrum bevoegd is.

Artikel 2 van deze wet bepaalt dat “ het Centrum als opdracht heeft het bevorderen van de gelijkheid van kansen en het bestrijden van elke vorm van onderscheid, uitsluiting, beperking of voorkeur op grond van: een zogenaamd ras, de huidskleur, afkomst, nationale of etnische afstamming; en van seksuele geaardheid, burgerlijke stand, geboorte, fortuin, leeftijd, het geloof of de levensbeschouwing, huidige of toekomstige gezondheidstoestand, handicap of fysieke eigenschap.” Het toepassingsgebied van de antidiscriminatiewet strekt zich uit tot alle domeinen van het openbaar leven. De belangrijkste terreinen liggen in de sfeer van de arbeid en tewerkstelling (overheidssector en particuliere sector); van het leveren of het ter beschikking stellen van goederen en diensten (toegang tot de horeca, het huren of aankopen van onroerend goed en handelswaren, toegang tot de gezondheidszorg, verzekeringen,...) en de deelname aan economische, sociale, culturele,... activiteiten, toegankelijk voor het publiek.

Kansengelijkheid in arbeid en werkgelegenheid dient te worden begrepen als de garantie voor elke persoon om zich kandidaat te kunnen stellen met de zekerheid dat zijn of haar kandidatuur de nodige aandacht zal krijgen los van elke vooringenomenheid of van vooroordelen met name verbonden aan zichtbare verschillen. Zichtbaar, vermits de houding die de samenleving aanneemt en de kansen die worden geboden aan een persoon met de Belgische nationaliteit nog steeds worden beïnvloed door bijvoorbeeld een zwarte huidskleur of een Maghrebijnse afkomst. Hiermee wordt duidelijk in welke mate het begrip ‘diversiteit’ getuigt van de nieuwe kijk van de maatschappij op groepen en personen die voorheen “als vanzelfsprekend” werden uitgesloten van arbeid.

4 Te vermijden valstrikken

1 Rendement en efficiëntie: een tweesnijdend zwaard voor accountmanagement

Rendement en efficiëntie vormen een argument voor meer gediversifieerd personeel onder meer in functie van een grotere tevredenheid van klanten en een betere interactie met gebruikers.

Probleem is dat deze argumentatie een organisatie er even goed toe kan brengen om bepaalde profielen uit haar personeel te weren, onder het voorwendsel de eisen van het cliënteel te respecteren en/of op hun reacties te anticiperen.

Het efficiëntie-argument biedt op zich echter al een waaiër aan mogelijkheden voor integratie en het creëren van meerwaarde via diversiteit. Vandaar dat het zo belangrijk is om de economische en de sociale logica met elkaar te verweven.

Werkgevers begrijpen meer en meer dat zij er geen belang bij hebben om eenzijdig de kaart te trekken van de korte termijnlogica van de markt (verwerping van bepaalde groepen mensen) en dat het belangrijk is om de logica van de sociale verantwoordelijkheid hierin te integreren. Dit impliceert dat men tegelijk werkt aan de bestaande beeldvorming, normen en waarden zowel bij personeel als bij klanten.

2 Het risico van een zuiver instrumentele benadering

Een ander element dat in rekening moet worden gebracht is het risico van een zuiver instrumentele benadering. Uitsluitend voortgaan op de gezochte bekwaamheid en het nuttige gebruik hiervan wordt slechts gezien als een middel om de problematiek te beheersen³.

Sommige organisaties zullen bijvoorbeeld etnische minderheden vastzetten in functies waar zij contact hebben met een etnisch cliënteel, zonder enig perspectief op carrière of op interne mobiliteit. In een dergelijk scenario sluit men als het ware verschillende categorieën van het personeel op in een vaststaand geheel van vooronderstelde bekwaamheid (bijvoorbeeld relationele vaardigheden voor de interactie met bepaalde etnische minderheden of groepen, op basis van fysieke en/of etnische uiterlijke kenmerken) maar ook van onbekwaamheid in de omgang met personen van een andere dan de eigen volksgroep.

Ook hier laat een geïntegreerde benadering van de

diversiteit toe om uit de impasse te geraken. Het komt erop aan om rendement en efficiëntie zorgvuldig onder de loep te nemen, om uiteindelijk uit te monden in nieuwe inzichten op vlak van organisatieontwikkeling en het delen van kennis en bekwaamheid. De grote uitdaging wordt dan om organisatorische maatregelen te kunnen invoeren, waarbij overdracht van kennis en bekwaamheid mogelijk wordt en, bijvoorbeeld, het voltallige personeel geleidelijk aan beter leert omgaan met bepaalde segmenten van cliënteel en gebruikers.

3 Homogeniteit: de gemakkelijksoplossing

Rendement en efficiëntie worden zelf ook doorkruist door argumenten die zowel voor een grotere diversiteit als voor homogeniteit pleiten.

Een gediversifieerd team kan bijzonder interessant zijn als men streeft naar meer creativiteit, op zoek is naar nieuwe ideeën of innoverende denkpatronen.

Een homogene groep daarentegen biedt veel meer kans op stabiliteit en doeltreffendheid.

Anders gezegd, als het management uit is op continuïteit, op "klonen" of de reproductie van bestaande producten en processen, dan gaat diversifiëring van het personeel niet noodzakelijk samen met toenemende efficiëntie.

Het is ook interessant om de logica van rendement en efficiëntie te onderzoeken in het licht van een win-win situatie. Acties en managementinitiatieven die tegemoet komen aan noden en verwachtingen van gediversifieerde klanten- en personeelsgroepen zorgen soms voor een sneeuwbaaleffect, waar ook andere werknemers hun voordeel mee kunnen doen. Bijvoorbeeld:

- De mogelijkheid tot versoepeling van de werktijden (al dan niet tijdelijke vrijwillige vermindering van de arbeidsduur) als antwoord op de behoeften van oudere werknemers zou ook tegemoet kunnen komen aan de verwachtingen van mannen en vrouwen die de verantwoordelijkheid dragen over een gezin.
- De herinrichting van de werkplek die tegemoet komt aan de noden van personen met een handicap, verbetert de toegankelijkheid voor alle personen met beperkte mobiliteit.

³ Voir notamment les Cahiers du Cériem, n°2, mars 1997 et n°4, 1999, Université de Haute Bretagne, Rennes2.

DIVERSITEIT ALS UITDAGING IN EEN NOTENDOP

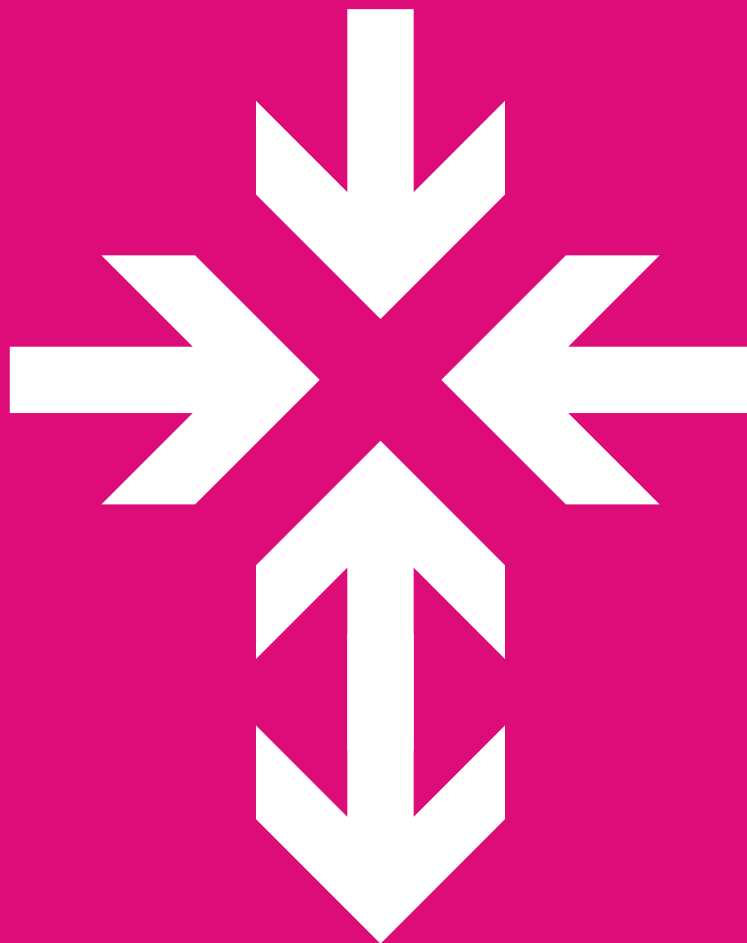
- bestrijden van discriminatie in arbeid en werkgelegenheid
- tegemoet komen aan de groeiende diversiteit van klanten en gebruikers, met inbegrip van het plaatselijk niveau
- rekening houden met de bekommernissen van die groepen die een volledige deelname eisen aan het economisch leven
- een afspiegeling zijn van de plaatselijke bevolking

AANDACHTSPUNTEN

- de discriminatie
- de segregatiemechanismen waardoor men geneigd is om bepaalde groepen in bepaalde specifieke banen te houden of vast te pinnen op bepaalde statuten en functies
- de stereotypen die bepaalde groepen stigmatiseren
- de uitingen van pesterijen, racisme, uitsluiting en geweldpleging

VOORDELEN

- een antwoord geven op sociale en ethische bekommernissen
- ten volle gebruik maken van de beschikbare bekwaamheid, met name in een context van tekort aan arbeidskrachten
- toegevoegde waarde creëren door maximaal voordeel te halen uit teams met een grotere verscheidenheid
- het bekomen van labels en certificaten waardoor men zich kan onderscheiden van concurrenten
- een beveiliging inbouwen ten aanzien van discriminatie die aanleiding kan geven tot rechtszaken



2

Diversiteit als strategie: de diversiteitsplannen

Het eerste seminarie heeft gestreefd naar een concrete invulling van het concept “diversiteitsplan”, als instrument voor diversiteitsmanagement gericht op:

- een betere vertegenwoordiging in het personeelsbestand van mensen uit gediscrimineerde groepen;
- het aanbieden van reële ontwikkelingskansen en van carrière-mogelijkheden aan deze doelgroepen;
- het elimineren van discriminerend gedrag, binnen en buiten de onderneming;
- het creëren van toegevoegde waarde rondom deze diversiteit.

1 Actiestrategieën

We hebben drie actiestrategieën geïdentificeerd:

- **een eerste strategie is het ontkennen van discriminatie**, “struisvogelpolitiek” genaamd, waarbij men denkt dat deze problematiek er in feite geen is en dat het bedrijf geen betrokken partij is. “Diversiteit zal op natuurlijke wijze haar plaats krijgen in de organisatie en de individuen zullen in de organisatie gemakkelijk integreren en geïntegreerd worden.” De moeilijkheden die werknemers van vreemde afkomst, mensen met een handicap en oudere werknemers ondervinden om werk te vinden en hun werk te houden, tonen aan dat dit optimisme niet strookt met de werkelijkheid;
- **reactieve strategieën**, als antwoord op concrete problemen in de organisatie, in een poging om disfunctionering als gevolg van een steeds heterogener samengesteld personeel te beperken en om spanningen ingevolge deze heterogeniteit weg te nemen (conflicten, pesterijen, uitsluiting,...);
- **proactieve strategieën**, ten slotte, mobiliseren de organisatie voor sociale doelstellingen (maatschappelijke verantwoordelijkheid en bestrijding van discriminatie) maar creëren tegelijk interne en externe toegevoegde waarde rondom deze diversiteit, zoals bijvoorbeeld: beter beantwoorden aan behoeften van gebruikers en klanten, tegemoet komen aan het tekort aan arbeidskrachten, een meer gemengd karakter en een grotere diversiteit introduceren voor bepaalde banen en in bepaalde functies, bevorderen van creativiteit en innovatie.

2 Stappen in het actieplan

Proactieve actiestrategieën leiden tot plannen voor diversiteitsmanagement die meestal meerdere stappen omvatten.

1 Het integreren van diversiteit in de strategische oriëntaties van de organisatie door ondertekening van een charter, het in gang zetten van procedures voor het bekomen van een label of door bepaalde initiatieven op gebied van interne en externe communicatie.

2 Een diagnose van de interne en externe diversiteit maken en de behoeften aan aanpassing identificeren. Dit is een belangrijke maar ook moeilijke fase. De diagnose zou moeten kunnen aanwijzen waar gediscrimineerde categorieën onder- of oververtegenwoordigd zijn en zou inzicht moeten verschaffen in de mechanismen die deze fenomenen kunnen verklaren. Deze kunnen verband houden met het individu (gedrag, kennis, bekwaamheid, waardebeleving), met bestaande procedures in de organisatie (bijvoorbeeld vertekening in de aanwervingsproeven) en met omgevingsfactoren (met name wettelijke bepalingen en infrastructurele beperkingen).

3 De uitwerking van een actieplan, met als doel⁵:

- inzicht in de betekenis van diversiteitsmanagement en zijn uitdagingen (opleidingsinitiatieven, informatie bestemd voor het voltallige kader, voor de werknemers maar ook voor de zakenpartners);
- aanpassing van het personeelsbeleid om vormen van directe en indirecte discriminatie uit te schakelen, wat een aanpassing inhoudt van:
 - het arbeidsreglement (inlassen van een clausule die discriminatie verbiedt en sancties voorzien voor pesterijen);
 - de openheid van de onderneming voor diversiteit van bij de studentenstages of vakantiewerk;
 - de aanwervingspraktijk, met aanpassingen aan de gebruikelijke kanalen voor aanwerving: de plaatsen waar men vacatures aankondigt, het type media en eventuele tussenpersonen en een werking gericht op de actoren verantwoordelijk voor aanwerving, als reflectie op de eigen stereotiepe beeldvorming en de eigen voorstelling van de ideale werknemer.

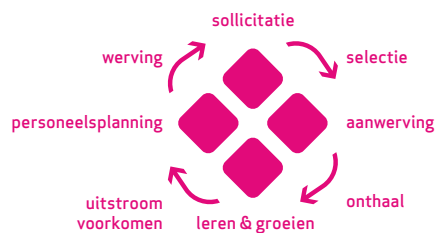
- de selectieproeven, gericht op de nodige bekwaamheid voor de vacante betrekking;
- de toewijzing van banen en van statuten om gettovorming in bepaalde banen te voorkomen;
- de looncriteria;
- de criteria gehanteerd voor loopbaanplanning;
- de mogelijkheden tot vorming en opleiding;
- de criteria voor ontslag en vertrekregeling;
- de toepassing van leadership en managementstijl in het bedrijf.

- uitwerking van procedures voor:

- het onthaal van nieuwe medewerkers;
- de zorg voor hun inschakeling in het bedrijf en in hun team door een systeem van peters en meters en/of mentors;
- informatie over de mogelijkheden tot het instellen van beroep tegen pesterijen en uitsluiting.

- aanmoediging van de waarden en normen, houdingen en gedragingen, die men voorstaat in de bedrijfscultuur, maar ook sanctionering voor het niet respecteren hiervan. Respect, verdraagzaamheid en het aanvaarden van verschillen zijn de centrale waarden voor een organisatie die zich gunstig opstelt ten opzichte van die diversiteit.

Leen Hellinckx stelt de af te leggen weg als volgt voor:



4 Het inschakelen van alle betrokken partijen:

- het directieteam,
- de ondersteunende diensten (personeelsdienst, communicatie, opleiding, cel "diversiteit", ...)
- het personeel, waarbij wordt gestreefd naar maximale steun van de vakbonden en van de hiërarchische oversten;
- klanten en gebruikers;
- de zakenpartners, leveranciers en onderaannemers;
- partners uit het verenigingsleven die een rol kunnen spelen als tussenpersoon en hulpverlener;

⁴ Er kan discriminatie bestaan zowel door het uitsluiten van tewerkstelling van bepaalde groepen, maar ook door hen vast te spijkeren in banen, die onderbetaald zijn, met onzekere statuten of met slechte arbeidsomstandigheden.

⁵ Geïnspireerd door de presentatie van Leen HELLINCKX, Karel de Grote Hogeschool, Antwerpen.

- actoren uit de overheidssector, die eventueel een bijdrage kunnen leveren aan de uitwerking van een beleid voor diversiteitsmanagement (bijv.: advies voor de aanpassing van een werkplek aan een werknemer met een handicap).

Plannen voor diversiteitsmanagement moeten tegelijk oog hebben voor:

- de zichtbare elementen (gedragingen, houdingen, normen, reglementen, procedures, afbeeldingen, woorden en symbolen);
- de onzichtbare elementen (waarden, stereotypen, duidelijke objectiviteit van het management).

3 Gelijke kansen en positieve acties

In de diversiteitsplannen kunnen verschillende soorten actieprogramma's worden opgenomen:

- acties voor meer kansgelijkheid (gelijke kansenbeleid),
- acties ten gunste van een bepaalde gediscrimineerde groep (positieve discriminatie);
- en eventueel het opstellen van quota en concreet nagestreefde doelen voor een representatieve aanwezigheid van bepaalde groepen.

GELIJKE KANSENBELEID

heeft zowel te maken met gelijke rechten als met gelijke kansen. Door een dergelijk beleid moet iedereen de mogelijkheid krijgen als volwaardige persoon en op voet van gelijkheid te participeren aan alle domeinen van het private en openbare leven. Bij deze maatregelen staat gelijkheid ook voor "opportunity", wat bijvoorbeeld tot uiting komt in de Engelse term "equal opportunities".

Doel is steeds het wegnemen van de hinderpalen, waarop bepaalde groepen als gevolg van handicap of vooroordelen kunnen botsen in hun beroepsleven.

POSITIEVE ACTIE

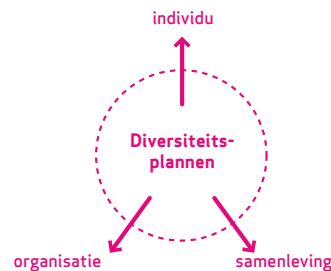
heeft niet alleen te maken met gelijke rechten maar ook met daadwerkelijke gelijkheid in de feiten.

Met positieve acties worden die acties bedoeld die streven naar een behandeling op voet van gelijkheid voor een welbepaalde groep. Over het algemeen gaat het om remediëren (bijv.: voorrang voor het volgen van bepaalde opleidingen) en aanpassen (bijv.: een budget voorzien voor de aanpassing van een werkplek aan een persoon met een handicap). We zitten hier duidelijk in een compensatieloga, een inhaalbeweging.

Het nemen van dergelijke maatregelen voor positieve actie vereist ernstig overleg ter voorkoming van averechtse effecten die met zware gevolgen voor de doelgroep zouden kunnen hebben. Het risico is namelijk niet denkbeeldig dat na een dergelijke actie deze personen in de organisatie te lijden krijgen onder het imago van iemand die tewerkgesteld werd, niet omwille van zijn of haar bekwaamheid voor de job, maar omdat hij of zij behoort tot die bepaalde groep. Dit kan een aanleiding tot spanningen en uitsluiting zijn.

4 Factoren van vooruitgang en succes

Uit wetenschappelijke literatuur blijkt dat een goed diversiteitsmanagement heel wat voordelen kan opleveren zowel voor de werkgever als voor de werknemers. Personeelsleden voelen zich hierdoor beter opgevangen, ervaren meer werktevredenheid, voelen zich meer betrokken en zijn dus productiever en creatiever. Doeltreffende actiemaatregelen zijn bij voorkeur van meerdimensionale aard.



Een managementplan voor diversiteit kan acties omvatten, gericht op:

- gedragsverandering bij het individu, verbetering van zijn kennis en vaardigheden;
- structurele verandering en wijzigingen in het beleid van de organisatie;
- beïnvloeding van de omgeving (wetswijzigingen, aanpassingen van de infrastructuur, enz.).

Volgende elementen zijn onontbeerlijk voor het succes van een diversiteitsplan:

- Het plan moet ingebed zijn in de ondernemingsstrategie en duidelijk gedragen worden, door de directie; er moet een verantwoordelijke voor diversiteit worden aangeduid;
- Het nodige kapitaal, in termen van financiële en menselijke middelen, moet worden vrijgemaakt als grondslag voor de acties, vanaf het stadium van de intenties en het overleg, tot en met de uitvoering;

- Het plan moet de goedkeuring krijgen van de sleutelactoren in de onderneming, van leidinggevend personeel en vakbonden;
- Over doelstellingen en verhoopte effecten van het diversiteitsbeleid moet aanhoudend en duidelijk gecommuniceerd worden, zowel intern (intranet, bedrijfskrant, teamvergaderingen, enz.) als extern (website, folders, persartikels, enz.);
- De managementstijl moet ruimte laten voor "luisterbereidheid" en voldoende tijd geven om rekening te houden met problemen, moeilijkheden, weerstanden en twijfels;
- Maatregelen moeten worden genomen voor vorming omtrent het waarom van een diversiteitsplan, over de doelstellingen die men wil bereiken, over interculturele communicatie en het respect voor het anders zijn, over het omgaan met verschillen en de middelen die kunnen worden ingezet voor de functionering van gediversifieerde teams;
- De betrokkenheid in interne en externe netwerken moet gegarandeerd worden. Hierdoor wordt de uitwisseling van de ervaring uit de praktijk mogelijk en kunnen pistes voor nieuwe acties worden gevonden.
- Interne, maar ook externe samenwerkingsverbanden;
- De gevoerde acties moeten regelmatig worden opgevolgd en de resultaten worden teruggekoppeld naar het personeel en naar het directiecomité. Het betreft dan de successen en de ondervonden moeilijkheden, alsook de oplossingen die worden overwogen om deze te overwinnen. Verder betreft het de resultaten in termen van productiviteit, voor klanten en gebruikers, op het gebied van creativiteit en innovatie, en voor het imago van de organisatie;
- Deze inzet voor diversiteit moet een weerslag vinden in de individuele werkdoelen van het personeel en in de jaarlijkse evaluaties.

HET DIVERSITEITSPLAN IN EEN NOTENDOP

DOELSTELLINGEN

- een grotere vertegenwoordiging in het personeelsbestand van mensen uit gediscrimineerde groepen
- het aanbieden aan deze personen van reële ontwikkelingskansen en van mogelijkheden om een carrière uit te bouwen
- het elimineren van discriminerend gedrag, zowel binnen de onderneming, als naar de buitenwereld toe;
- het creëren van toegevoegde waarde rondom deze diversiteit

STAPPEN

- Integreren van diversiteit in de strategische oriëntaties van de organisatie
- Een diagnose maken van de interne en externe diversiteit en het identificeren van de behoeften aan aanpassing
- Uitwerking van een actieplan met als pijlers
 - inzicht in de betekenis van diversiteitsmanagement en de uitdagingen ervan
 - bijsturing van het personeelsbeleid
 - uitwerking van procedures
 - bedrijfscultuur
- inschakelen van alle betrokken partijen

SUCCEFACTOREN

- het plan moet ingebed zijn in de ondernemingsstrategie
- het nodige kapitaal in termen van financies en menselijke middelen
- goedkeuring door de sleutelactoren in de onderneming
- duidelijke interne et externe communicatie
- een managementstijl met ruimte voor "luisterbereidheid"
- een vormingsprogramma
- inbreng in interne en externe netwerken moet gegarandeerd zijn
- interne maar ook externe samenwerkingsverbanden
- follow-up van de gevoerde acties
- weerslag van de inzet voor diversiteit in de individuele werkdoelen in de jaarlijkse evaluaties

5 Praktijkgevallen

VOLVO

PROFIEL	Automobielsector / Grote Onderneming / Vlaams Gewest
MET WELK DOEL?	Het diversiteitsmanagement past in de bedrijfscultuur en beantwoordt eveneens aan een stijgende behoefte aan arbeidskrachten.
DIAGNOSE	De noodzaak om een globale diversiteitsstrategie toe te passen, geïntegreerd in het hele personeelsbeleid.
ACTIEPLAN	Uitwerken van een transparante diversiteitsstrategie (voor alle discriminatoire factoren), hoofdzakelijk gebaseerd op vorming en opleiding, interne communicatie, de organisatie van de ploegenarbeid en de bedrijfscultuur.
REKRUTERING EN SELECTIE	Nuttige bekwaamheid voor de functie, los van andere eigenschappen. Geen discriminatie (noch negatief, noch positief).
ONTHAAL / INTEGRATIE	Tijdens de onthaaldag voor nieuwe medewerkers wordt 45 minuten besteed aan het thema diversiteit.
VORMING EN OPLEIDING	Interactieve presentatie over diversiteit, die door alle ploegen kan worden gebruikt.
ARBEIDS-ORGANISATIE	Voor de goede functionering van de ploegen zijn de verantwoordelijken bij Volvo zeer veeleisend. De verschillende ploegen worden gemengd samengesteld om clans en gettovorming te voorkomen. Ze gaan er bovendien van uit dat naarmate een ploeg meer gediversifieerd is, er ook meer creativiteit bestaat.
BEDRIJFSCULTUUR	Respect voor alle arbeiders, ongeacht hun bijzondere kenmerken, op basis van teamwerk. Het personeelsbeleid werkt vanuit deze waarden.
INTERNE COMMUNICATIE	Het is voor het bedrijf een eenzaak om haar diversiteitsbeleid zo transparant mogelijk te maken. De manier waarop diversiteit wordt aangepakt staat trouwens zwart op wit in een nota voor alle medewerkers. Elk personeelslid kan over dit beleid vragen stellen of over een specifiek punt de discussie aangaan met de hiërarchische oversten. Intranetsite over diversiteit. Een PowerPoint presentatie is ter beschikking van alle departementen. Een handleiding voor diversiteit, met antwoord op de meest gestelde vragen. Artikels in het intern bedrijfsblad. Kaderbijeenkomsten. Ontwerpen van een "diversiteitsspel".
CEL DIVERSITEIT EN NETWERK	Er bestaat een transversaal netwerk "diversiteit" voor alle departementen, waar ook de vakbonden aan meewerken.
OPBRENGST DIVERSITEIT	Meer creativiteit in het ploegenwerk.
SUCCESSFACTOREN	Samenwerking met het Jobcenter van de VDAB voor het uitstippelen van een doeltreffend beleid Diversiteit is gebaseerd op waarden, die gedragen worden door heel het kader. Een transparant beleid, dat open staat voor discussie op alle niveaus. Diversiteitsbeleid, niet enkel een project van de personeelsdienst, maar van alle departementen.

FEDERALE OVERHEIDSDIENST – PERSONEEL EN ORGANISATIE (FOD P&O)

PROFIEL	Overheidsdienst / Federale Administratie
MET WELK DOEL?	Zo goed mogelijk de bevolkingssamenstelling van de samenleving weerspiegelen en inzicht krijgen in de noden en verwachtingen van de burgers. Een voorbeeldfunctie vervullen voor het bevorderen van de sociale rechtvaardigheid en het bestrijden van discriminatie en ongelijkheid. Zorgen voor een werkomgeving van de ambtenaren, waar iedereen zich gewaardeerd weet omwille van zijn of haar bekwaamheid en waar respect heerst voor de andere.
DIAGNOSE	In 2004 voerde de administratie een studie uit. Op basis van de vaststellingen uit deze studie en in navolging van de geformuleerde adviezen werd een actieplan opgesteld.
ACTIEPLAN	Plan 2005-2007
REKRUTERING EN SELECTIE	Werkaanbiedingen, open en toegankelijk voor iedereen; voorbereiding en begeleiding van de tewerkstellingskandidaten. Bijzondere aandacht bij de selectieprocedure voor de correctie op de referenties, om voor iedereen dezelfde kansen te garanderen. Samenstelling van een gediversifieerde jury, die gevoelig is aan de problematiek van de diversiteit; Toegankelijkheid voor personen met een handicap.
VORMING EN OPLEIDING	Permanente vorming: een verplichte module 'diversiteit' in het onthaalprogramma voor stagiaires van niveau A, aanbod van thematische vormingen in de jaarlijkse catalogoog voor opleiding en vorming, speciale seminaries voor kaderleden en personeelsleden van HR.
ARBEIDS-ORGANISATIE	Verbetering van de toegankelijkheid van de gebouwen, audits uitvoeren en de preventieadviseurs hiervoor gevoelig maken. Alternatieven zoeken voor het op pensioen stellen van personeel dat slachtoffer werd van een ongeval.
LOOPBAANPLANNING	Kansengelijkheid garanderen voor iedereen. Aanpassen van testen aan de handicap. Integreren van de aanbevelingen, die werden gedaan voor genderneutrale functieomschrijvingen. Analyse in functie van eventueel noodzakelijke correcties. Screening van de toelatingsprocedures en de procedures voor promotie, en van de bekwaamheidstesten.
BEDRIJFSCULTUUR	Een cultuur die diversiteit beschouwt als een bron voor rijkdom en diversiteit.
INTERNE COMMUNICATIE	Overleg over het actieplan met de syndicale organisaties en met de Voorzitters van de Directiecomités van de FOD Publicatie van de resultaten van de studies over de situatie in de Federale Administratie met betrekking tot: gelijkheid van mannen en vrouwen, personen van vreemde afkomst, personen met een handicap. Werkgroepen opzetten, samengesteld met ambtenaren uit de doelgroepen. Een netwerk creëren voor ambtenaren met een handicap.
EXTERNE COMMUNICATIE	Ontwikkelen van een website, bijsturing van de communicatiekanalen, aangepast aan de doelgroepen. Audit over de federale websites, in functie van het bekomen van het label "Blindsurfer". Vertaling in brailleschrift van de brochure "Werken in de Federale Administratie".
CEL DIVERSITEIT EN NETWERK	Een permanente cel "diversiteit" oprichten binnen de FOD "P&O", een netwerk van de diversiteitsverantwoordelijken van de verschillende FOD en instellingen van de federale Administratie. Overleg met het middenveld, dat contacten heeft met de verschillende doelgroepen.
SUCCEFACTOREN	De eigen ervaring in gedachten, is het voor de federale administratie duidelijk dat diversiteit niet van buitenaf kan worden opgelegd, maar hiervoor dikwijls een mentaliteitsverandering op gang moet worden gebracht, die veronderstelt dat er wordt gewerkt aan vooroordelen en stereotypen. Dit vraagt bovendien dagelijkse oplettenheid en het werk kan enkel tot resultaten leiden op lange termijn.

IKEA

PROFIEL	Distributie / Grote onderneming / Brussels Hoofdstedelijk Gewest (Grootwarenhuis)
MET WELK DOEL?	Diversiteit wordt beschouwd als een concurrentievoordeel. De samenstelling van de ploeg medewerkers moet representatief zijn voor de lokale klanten.
DIAGNOSE	Het grootste deel van zowel klanten als personeel komen uit het Gewest, waar de winkel is gevestigd. Voor de winkel in Anderlecht kwam het er dus op aan om een afspiegeling te zijn van de diversiteit van de Brusselse bevolking.
ACTIEPLAN	Uitwerking van een bedrijfsplan voor diversiteit, erkend door de Vlaamse Gemeenschap, met de steun van het BNCTO Ondertekening van het Charter Diversiteit van Brussel.
REKRUTERING EN SELECTIE	Aanwerving van zo divers mogelijke medewerkers (in de brede zin van het woord) zonder enig onderscheid. Ervaring en kennis als basisvoorwaarden belangrijker dan diploma. Bewuste keuze van rekruteringskanalen in functie van te bereiken doelgroepen (bijv: Missions Locales, plaatselijke radiozenders, migrantenverenigingen, ...). Alle elementen van indirecte discriminatie uit de procedures schrappen. Meer stagemogelijkheden, speciaal gericht op diversiteit.
ONTHAAL / INTEGRATIE	Iedereen die zich op een of andere manier slachtoffer voelt van discriminatie kan hierover praten met een vertrouwenspersoon binnen het team, zodat er gezocht kan worden naar een oplossing.
VORMING EN OPLEIDING	Vorming rond diversiteitsmanagement voor kaderpersoneel en medewerkers. Er worden taallessen aangeboden aan het personeel.
ARBEIDS-ORGANISATIE	Elk discriminatoir gedrag is verboden. Er wordt rekening gehouden met diversiteit bij de opleidingen, bij de ploegenwissels, bij de werkuren, de vakantieplanning, de maaltijden ...
BEDRIJFS-CULTUUR	Diversiteit integreren als centrale kwaliteitszorg op nationaal en internationaal niveau.
INTERNE COMMUNICATIE	Niet-discriminatie clausule in de arbeidsovereenkomsten en in de onthaalbrochure. Sterke bedrijfscultuur rond diversiteit en antidiscriminatie.
CEL DIVERSITEIT EN NETWERK	Interne werkgroepen "diversiteit" met vertegenwoordigers van het personeel, van het kader en van de vakbonden.
OPBRENGST DIVERSITEIT	Afspiegeling van het klantenbestand. Diversiteitsmanagement in alle processen (aanwerving, opleiding, evaluatie, ...).
SUCCESSFACTOREN	Het leidinggevend personeel is verantwoordelijk voor opsporing en aanpak van elk probleem van discriminatie. Het moet daarom ook op de hoogte zijn van wat in de werkgroepen "diversiteit" wordt besproken. Dat maakt deel uit van hun opdracht.
MOEILIKHEDEN	Probleem om tweetalig personeel aan te werven en te houden. Probleem om allochtone medewerkers te vinden, die bereid zijn door te stromen naar kaderfuncties. Interetnische spanningen binnen de teams zijn niet zo gemakkelijk op te sporen.

3

Diversiteit en integratie van personen van buitenlandse afkomst

Zou etnische of nationale afkomst van personen een doorslaggevende rol spelen bij een aanwervingsprocedure? Dergelijke vaststelling lijkt ontoelaatbaar.

En toch, nog veel te dikwijls worden personen van vreemde nationaliteit of afkomst geconfronteerd met weigering tot tewerkstelling in rechtstreeks verband met hun etnische origine of met hun land van herkomst. Onderscheid maken bij de behandeling van personen in functie van hun afkomst raakt niet alleen mensen met een andere nationaliteit, maar ook allochtone Belgen, geboren en getogen en met een schoolloopbaan in ons land.

Men kan de afkomst, ongeacht de nationaliteit, zeer dikwijls afleiden uit bepaalde uiterlijke kenmerken: fysieke trekken, moedertaal, religieuze overtuiging, eetgewoonten en kleding (het dragen van de hoofddoek bijvoorbeeld), godsdienstige rituelen of eenvoudigweg iemands voor- en achternaam. Elk van deze elementen kan een grond vormen voor discriminatie op basis van afkomst.

1 De diagnose

Terwijl jarenlang het bestaan van deze situatie werd ontkend, zijn hierover vandaag meer en meer gegevens bekend. Verschillende universitaire studies, die de bestaande statistische gegevens op een rijtje zetten en bovendien meer kwalitatieve instrumenten aanbieden, maken het mogelijk om het discriminerend karakter van bijvoorbeeld testing in kaart te brengen.

In 1997 maakte een universitaire studie het voor het eerst mogelijk om deze vaststelling objectief en wetenschappelijk te benaderen. Sindsdien werd door meerdere wetenschappelijke studies⁶ de omvang en de hardnekkigheid ervan onderstreept⁷.

Daar waar het relatief eenvoudig is om discriminatie naar leeftijd en geslacht te herkennen, op basis van de gebruikte variabelen in de gegevensbestanden, blijft de kwantificering van dergelijke fenomenen ondanks alles problematisch voor de meer complexe kwestie van de afkomst. De variabele 'nationaliteit' volstaat immers niet als indicator voor discriminatie waarvan Belgische werknemers van buitenlandse origine het slachtoffer zijn. Onlangs werd een werkgroep opgericht in de schoot van het Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding, die in de nabije toekomst voorstellen zal doen in verband met deze thematiek.

⁶ Cfr. de studie uitgevoerd door de ULg voor het BIT in 1998. BIT / Equipe du CeRP: "La discrimination à l'accès à l'emploi en raison de l'origine étrangère, le cas de la Belgique". AMADIEU, J.F. (2004). Enquête testing sur CV. Adia-Paris1. Observatoire des discriminations. <http://www.communautarisme.net/docs/od-testing-0504.pdf>.

⁷ Etnische minderheden in België: migratie en arbeidsmarkt. Analyse van de demografische, statistische en reglementaire context met betrekking tot allochtonen op de arbeidsmarkt. Desmarez, Pierre - Van der Hallen, Peter - Ouali, Nouria e.a. Gent, Academia Press, 2004 (PB6062)

2 Argumenten ten gunste van meer culturele diversiteit in de organisaties

Argumenten voor een grotere culturele diversiteit in de organisaties kunnen globaal worden herleid tot drie elementen:

- de demografische evolutie en de groeiende culturele heterogeniteit van de bevolking nodigen de werkgevers uit om deze te weerspiegelen in hun personeelsbestand, maar ook in de benadering van hun klanten en gebruikers, die op hun beurt zelf steeds minder cultureel homogeen zijn;
- in het kader van een groeiende mondialisering wordt personeel dat kan omgaan en onderhandelen met mensen van verschillende landen en regio's een pluspunt;
- heterogeniteit van culturen kan een meerwaarde zijn voor innovatie en creativiteit, omdat uit de confrontatie van verschillende referentiekaders, denk- en handelwijzen nieuwe producten en diensten kunnen ontstaan.

3 Factoren van discriminatie

Discriminatie moet onderscheiden worden van de tewerkstellingsproblemen die bepaalde allochtonen werkzoekenden ondervinden als gevolg van gebrek aan opleiding (bij voorbeeld door een moeilijke schoolloopbaan) en bekwaamheid of nog als gevolg van gebrek aan inzicht in heersende culturele codes binnen onze organisaties en/of aan kennis van bepaalde tewerkstellingsmodaliteiten, zoals het belang van relatienetwerken (theorie van het sociaal kapitaal).

Er is sprake van discriminatie op de arbeidsmarkt als een persoon van vreemde etnische of nationale afkomst, bij gelijke kwalificatie en bekwaamheid, slachtoffer is van uitsluiting op grond van zijn of haar afkomst.

Studies en observaties geven een overzicht van de types discriminatie bij aanwerving en tewerkstelling:

- **discriminatie kan voortvloeien uit een uitdrukkelijke weigering een persoon aan te werven omwille van zijn of haar afkomst.** Deze weigering kan gebaseerd zijn op stereotypen, maar ook op de inschatting van een "risicofactor" voor de houding van klanten en gebruikers;
- **discriminatie kan ook voortvloeien uit een aanwervingsprocedure die bepaalde categorieën van personen bevoorrecht** (familie van personeelsleden, afgestudeerden van bepaalde onderwijsinstellingen);

- **discriminatie kan voortvloeien uit de selectieproeven zelf.** Deze kunnen cultuurgebonden elementen bevatten (die niets te maken hebben met de beoordeling van vakbekwaamheid en vaardigheden), waardoor personen met een vreemde etnische of nationale afkomst automatisch worden uitgesloten;
- **bovendien kan de discriminatie ook in de voorwaarden voor aanwerving zelf tot uiting komen** (bijvoorbeeld onzeker tewerkstellingsstatuut) **of nog tijdens de uitvoering van het arbeidscontract** wat betreft loonverschillen, de ontoegankelijkheid van bepaalde banen of bepaalde functies, de promotiekansen, de vertrekregeling bij herstructureringsplannen;
- **"mond-tot-mondreclame" en een aanwervingsbeleid, gebaseerd op relatienetwerken** zijn zeer nadelig voor allochtonen, die niet altijd over de juiste relaties beschikken voor de meest interessante banen.

Behalve het feit dat personen van vreemde afkomst bij de plaatselijke bevolking en werkgevers de dupe kunnen zijn van hun uiterlijke kenmerken en van stereotypen, staan zij soms ook voor onoverkomelijke administratieve hindernissen:

- voorwaarden en modaliteiten voor het bekomen van een werkvergunning;
- gebrekkige erkenning van buitenlandse diploma's en beroepskwalificaties;
- toegangsvoorwaarden voor bepaalde banen (bijv.: bij de overheid of in gesubsidieerde contracten);
- voorwaarden voor het verkrijgen van financiële of andere hulp of begeleiding bij socio-professionele integratie.

4 Actiepiestes

In België staan de bedrijven in het algemeen eerder wantrouwig tegenover beperkende maatregelen voor het afsluiten van contracten en als gevolg hiervan ook weigerachtig ten aanzien van een beleid dat zou steunen op het vastleggen van quota.

Niettemin worden initiatieven uitgewerkt op vlak van positieve actie naar allochtonen.

- **Sommige bedrijven beslisten hun rekruteringsmethodes te herzien**, in functie van de groeiende heterogeniteit zowel van potentiële kandidaten voor tewerkstelling als van hun klanten, en te zoeken naar een andere aanpak van het personeelsbeleid, van de arbeidsorganisatie (een etnische diversifiëring voor bepaalde functies) en van de interne en externe communicatie.
- **Andere bedrijven bieden training aan hun managers in het omgaan met een multicultureel team**, om een slechte werking als gevolg van botsende waarden, normen en gedragingen te voorkomen en zo de verschillen een toegevoegde waarde te geven (grotere creativiteit, beter contact met klanten en gebruikers, ...).

Wil men echter komen tot een grotere diversifiëring van het personeel in etnisch opzicht, dan moet men bewust en onbewust gedrag, dat leidt tot discriminatie en uitsluiting van etnische minderheden, blootleggen.

- Dit kan gebeuren door te werken **aan gedrags- en attitudeverandering en aan de bestaande beeldvorming** bij verantwoordelijken voor aanwerving en evaluatie, bij het kader en bij de collega-werknemers.
- Het gaat verder ook over **een andere bedrijfscultuur, gebaseerd op respect voor verschillen**. Meerdere bedrijven en organisaties nemen dit principe op in hun ethische code en in de basiswaarden van het bedrijf of de organisatie, op gelijke voet met waarden als kwaliteit, klantentevredenheid of veiligheid.
- Sommige landen hebben de notie 'redelijke aanpassing' van de werkplek voor personen met een handicap uitgebreid naar andere toepassingsgebieden. Die notie wordt toegepast wanneer een reglement, een norm of een bepaalde situatie een nadelig effect heeft voor een persoon of voor een groep mensen. De wet schrijft voor dat organisaties moeten zoeken naar de manier waarop de gevolgen van discriminatie kunnen worden weggewerkt, uitgaande van de beginselen van een bevredigende wederzijdse verstandhouding (alle partijen dienen een inspanning te leveren voor deze verstandhouding), van

gelijkwaardigheid (zonder bevoorrechting of privileges) en van realiteitszin (de voorgestelde oplossing dient rekening te houden met de eisen van beide partijen). Op deze manier moet men tegemoet kunnen komen aan specifieke vragen van culturele en/of godsdienstige aard (verlofdagen, kledij, enz.).

Ook in dit geval ligt het voor de hand dat de actiepiestes, gericht op een toename van het tewerkstellingsniveau van allochtonen en op het terugdringen van discriminatie, meerdimensionaal zijn. Het komt er dus op aan vooruitgang te boeken op drie niveaus:

- **het individu**: de allochtonen (scholingsgraad en diploma's, bekwaamheid, gedrag), maar anderzijds ook de gesprekspartners binnen de bedrijfswereld (verantwoordelijken voor aanwerving, collega's, hiërarchische oversten, klanten en zakenpartners) door het werken aan beeldvorming, stereotypen, houdingen en gedragingen;
- **de organisatie**: bedrijfsfilosofie, organisatiecultuur, management (arbeidsorganisatie en personeelsbeleid);
- **externe omgeving**: wetgeving, infrastructuur, dienstverlenende organen.

5 Praktijkgevallen

GROUPE PIERRE & VACANCES

PROFIEL	Sector Vrije tijd en Toerisme / Grote Onderneming / Frankrijk en Vlaams gewest
MET WELK DOEL?	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: zorgen voor verscheiden profielen, voorkomen van discriminaties op eigen niveau, ontwikkeling van bedrijfsimago als "diversiteit" - werkgever. Pragmatische stappen: in het eigen personeel de samenstelling van het cliënteel weerspiegelen, de verscheidenheid van beschikbare profielen in de eigen "kweekvijver" verhogen en voordeel trekken uit de diversiteit.
DIAGNOSE	2003 in Frankrijk: bewustwording bij de "grands patrons" en uitbouw van talrijke netwerken rond het thema van kansengelijkheid. Wijziging van het klantenprofiel.
ACTIEPLAN	Ondertekening van het charter voor "diversiteit" in Frankrijk. Bijdragen aan de aanwerving van jongeren uit de doelgroepen. Samenstelling van een groep van rekruteringsagenten. Lancering van een nationale campagne van het netwerk van rekruteringsagenten. 4 doelgroepen: jongeren van buitenlandse afkomst, personen met een handicap, 45-plussers, sociale profielen uit het humanitair engagement.
REKRUTERING EN SELECTIE	Diversifiëring van de rekruteringsbronnen. Het eerste contact met het bedrijf vergemakkelijken. Door aangepaste vorming het management gevoelig maken. Filters uitschakelen door het aanzetten tot gebruik van nieuwe rekruteringsmogelijkheden. Meer mogelijkheden voor het maken van een afspraak voor de jongeren en in de mate van het mogelijke hun zoektocht terug te brengen tot normale proporties en te professionaliseren.
BEDRIJFSCULTUUR	"Een maatschappelijk verantwoord engagement opnemen door hiervan een opportuniteit maken, waar een concurrentievoordeel uit is te halen".
EXTERNE COMMUNICATIE	Samenwerking met een bedrijfvennetwerk en andere partners (bijv: SOS Racisme) in het kader van een nationale campagne met een sterke media-aandacht. Ontwikkeling van een website (in netwerkverband) met als doel vraag en aanbod van de partners op elkaar af te stemmen.
CEL DIVERSITEIT EN NETWERK	Werken met bepaalde rekruteringsagentschappen en interim-bureaus die bereid zijn te anticiperen op discriminatie en niet-discriminatie inschrijven in hun beleid.
OPBRENGST DIVERSITEIT	Een geslaagde inschakeling van divers personeel. Ontwikkeling van een praktijk van diversiteitsmanagement. Een personeel naar het beeld van de klanten. Een gemotiveerd personeel.
SUCCEFACTOREN	De eerste acties, op touw gezet in samenwerking met de Personeelsdirectie. Concrete en duidelijk zichtbare acties. Vernieuwende en creatieve oplossingen (bijv: "speed dating", wervingsdagen binnen het netwerk van rekruteringsagenten). Professionalisering van de verschillende stappen.
MOEILIKHEDEN	Door meer mogelijkheden voor contact met het bedrijf stelde zich een technisch probleem om op elk moment aanbod en vraag voor tewerkstelling feitelijk op elkaar af te stemmen. Aanboren van nieuwe rekruteringsmogelijkheden kon enkel met inachtneming van eisen van rendement en efficiëntie. Bij de aandacht voor discriminatie moest rekening worden gehouden met het gevaar voor teveel positieve discriminatie ten overstaan van de noodzaak tot het zoeken en van nieuwe talenten.

VLAAMSE RADIO – EN TELEVISIEOMROEP (VRT)

PROFIEL	Media / Overheidsbedrijf / Grote Onderneming / Vlaams Gewest
MET WELK DOEL?	Het idee dat de instelling een afspiegeling moet zijn van de samenleving, zowel op de beeldbuis, als achter de schermen. De wil om een nieuw rekruteringspubliek aan te trekken.
DIAGNOSE	Zeer zwakke vertegenwoordiging van de diversiteit van de bevolking in de schoot van het personeel. Moeilijkheden om bepaalde doelgroepen aan te trekken voor de selectieproeven.
ACTIEPLAN	In 2003 heeft de VRT een Charter voor diversiteit uitgewerkt, waardoor een Cel Diversiteit werd opgericht.
REKRUTERING EN SELECTIE	Organiseren van stages voor jong talent: gezien er weinig sollicitaties komen van personen uit minderheidsgroepen, organiseert de VRT betaalde stages van zes maanden zonder verplichting tot aanwerving. Deze stages omvatten een opleiding die te maken heeft met audiovisuele functies en een begeleiding gedurende de volledige duur van de stage.
ONTHAAL / INTEGRATIE	Begeleiding verzekerd door de Cel Diversiteit en door een toegewezen peter of meter.
VORMING EN OPLEIDING	Vormingsmodules rond diversiteit voor de programmamakers en het personeel. Integreren van de dimensie “diversiteit” in de bestaande opleidingen.
BEDRIJFS CULTUUR	Verankering van de notie diversiteit in het geheel van de organisatie, krachtig ondersteund door de directie.
INTERNE COMMUNICATIE	Op punt stellen van een interne sensibilisering: er worden interne werkgroepen over diversiteit georganiseerd (5 modules in 2005), de problematiek van diversiteit wordt ingelast in de interne opleidingsprogramma's, de cateringdienst van het bedrijf organiseert gastronomische themaweken. De problematiek van diversiteit komt aan bod in newsletters, de website en het bedrijfsblad.
EXTERNE COMMUNICATIE	Aanmoedigen van spontane sollicitaties: de VRT organiseert informatiegesprekken voor potentiële nieuwe medewerkers. Hiertoe heeft het bedrijf de toegang tot de diensten vergemakkelijkt. Vacatures worden zo ruim mogelijk bekendgemaakt. Er is een follow-up van deze dynamiek. Externe sensibilisering: door jaarlijks een “blitsstage” van twee dagen te organiseren of door een dertigtal mensen met aanleg aan te moedigen om een hogere opleiding voor audiovisuele beroepen te volgen. Bovendien wordt deze sensibilisering gedecentraliseerd door de regionale radio-uitzendingen van Radio 2.
CEL DIVERSITEIT EN NETWERK	Cel “Diversiteit”. Voor het opzetten van de stages werkt het bedrijf samen met RANDSTAD, die jaarlijks 5 stagiaires selecteert, en wordt ook gebruik gemaakt van de netwerken, die actief zijn op het gebied van diversiteit.
OPBRENGST DIVERSITEIT	Verankering van de diversiteit in het geheel zowel van de organisatie als van de programma's. Een betere transpositie van de diversiteit in de samenleving en bij de kijkers
SUCCESFACTOREN	Netwerkmobilisatie. Steun vanuit het management.
MOEILIKHEDEN	Proces van lange adem. Bijkomende investering voor de personeelsdienst.

RANDSTAD

PROFIEL	Interim-sector / Grote Onderneming / België
MET WELK DOEL?	Voor Randstad betekent 'diversiteit': Optimalisering van het beheer van de verschillen in bekwaamheid door het nastreven van een kwantitatieve en kwalitatieve verbetering van producten en diensten. Toepassing van dit principe in het intern beleid en in het klantenbeheer.
DIAGNOSE	Nood aan corrigerende maatregelen, preventieve strategische en operationele maatregelen.
ACTIEPLAN	Bedrijfsfilosofie en bedrijfswaarden herdefiniëren. Respecteren van de Gedragscode van Federgon om elke vorm van raciale discriminatie te voorkomen. Respecteren van SA 8000, de internationale standaard voor ethisch ondernemen, en van de voorschriften voor het Sociaal Label. Continue "social reporting": elk jaar geeft Randstad haar maatschappelijk verslag (MVO-verslag) uit, opgebouwd volgens deze normen. Oprichting van een cel "Randstad Diversity", sensibilisering van en support aan klanten.
REKRUTERING EN SELECTIE	Screening en aanpassing van de rekruteringsprocedures om elementen van directe en indirecte discriminatie eruit te halen.
ONTHAAL / INTEGRATIE	Sensibiliseren en informeren van nieuwelingen (zowel intern personeel als uitzendkrachten).
VORMING EN OPLEIDING	Integreren van niet-discriminatie in de basisopleiding zowel voor alle nieuwe medewerkers als voor de uitzendkrachten (handleiding).
ARBEIDSORGANISATIE	Audit- en controleprocedures en procedures voor permanente evaluatie op punt zetten. Een niet-discriminatie clause invoegen in de individuele arbeidscontracten. Gecentraliseerd beheer van klachten en suggesties. Vergaderingen zoveel mogelijk binnen de werkuren organiseren. Randstad spant zich in om in het personeelsbeleid zoveel mogelijk rekening te houden met aanvragen voor kredieturen, ouderschapsverlof, deeltijds of voltijds werk, ...
LOOPBAANPLANNING	Een personeelsbeleid met aandacht voor gendergelijkheid (evenwicht tussen mannen en vrouwen, ook op het niveau van het kaderpersoneel). Actieve en stimulerende Loopbaanplanning met aandacht voor beperking van de turn-over van personeel => verhoging van het aantal personeelsleden van boven de 45 jaar.
BEDRIJFSCULTUUR	Filosofie: 'Een constante wisselwerking tussen bedrijf en maatschappij tot voordeel van beide. Wij willen dan de belangen van iedereen gelijkelijk dienen.' Missie: "Randstad wil, als arbeidsmarktdeskundige, vanuit een vernieuwende kijk op werk, leider en drijvende kracht zijn achter het bij elkaar brengen van mensen en organisaties. Randstad levert telkens de bijkomende HR diensten."
INTERNE COMMUNICATIE	Via het intranet van het bedrijf heldere procedures verspreiden, een gecentraliseerd beheer van klachten en suggesties.
EXTERNE COMMUNICATIE	Verspreiden van goede voorbeelden (bijv.: brochure "The business Case for Diversity"), "benchmarking" en uitbouw van netwerk (Business & Society Belgium) Actieve externe communicatie over de uitdagingen van diversiteit.
CEL DIVERSITEIT EN NETWERK	Interne werkgroep "non-discriminatie". Vlaanderen: Diabolo project in samenwerking met Job & Co. Brussel: vier organisaties (Bruxelles Formation, Cobeff, Mission locale Anderlecht en Randstad) hadden een overleg over een gezamenlijk opleidingsproject. Wallonië: gevolg gevend aan de projectoproep van "Forem Conseil", werd Randstad geselecteerd voor vier projecten voor uitkeringsgerechtigde werklozen in Charleroi, Libramont en Doornik: aangepaste opleiding- en begeleidingsprogramma's.
OPBRENGST DIVERSITEIT	In 2005, werden 42 diversiteitsprojecten gelanceerd (tegenover 24 in 2004), die resulteerden in langdurige tewerkstelling voor 1.095 personen.
SUCCEFACTOREN	Heldere procedures // Bekwaamheidsmanagement // Proces van continue verbetering // Dialoog

DE BIE-VEBA

PROFIEL	Bouwsector / KMO / Vlaams Gewest
MET WELK DOEL?	Een bepaalde bedrijfscultuur en personeelsbinding onderhouden, die gunstig zijn voor diversiteit. Antwoord op het gebrek aan geschoold personeel. Mentaliteitsverandering bij de klanten.
DIAGNOSE	Een technische interventie bij de klanten verloopt niet altijd even vlot, omdat bepaalde klanten verrast zijn als zich een allochtone techniekier aanmeldt, of iemand die ze te jong oordelen bij voorbeeld. De relatie met de klant wordt bemoeilijkt door het feit dat in de meeste gevallen de medewerkers alleen zijn voor een interventie en dus ook niet meteen kunnen praten over de moeilijkheden die ze hebben ondervonden.
ACTIEPLAN	Plan voor ondersteuning en opleiding van de medewerkers.
ONTHAAL / INTEGRATIE	Elke nieuwe medewerker krijgt een onthaalbrochure en het bedrijf organiseert eenmaal per jaar voor hen en voor de stagiaires een "onthaaldag" om kennis te maken met alle diensten van het bedrijf. Er bestaat een systeem met peters en meters.
VORMING EN OPLEIDING	Sommige werkers krijgen een training voor een opdracht als peter of meter in het bedrijf. Elke medewerker moet verplicht een dag opleiding volgen over "Relatiebeheer van klanten en opdrachtgevers".
ARBEIDSORGANISATIE	Langere vakantieperiodes toestaan, jaarlijkse organisatie van een bedrijfsfeest met maaltijd, waarbij wordt rekening gehouden met de eetvoorschriften van moslims, twee- of driejaarlijkse open deurdag van het bedrijf voor de familieleden van alle medewerkers.
BEDRIJFSCULTUUR	Werken met een divers personeel, zowel qua leeftijd, als qua afkomst.
INTERNE COMMUNICATIE	Er wordt bijzondere aandacht besteed aan probleemsituaties, die medewerkers hebben meegemaakt.
OPBRENGST DIVERSITEIT	Betere verhoudingen met de klanten: betere klachtenbehandeling en vlottere oplossing van conflicten.
MOEILIKHEDEN	Klanten zijn soms terughoudend.



4

Diversiteit en de inschakeling van personen met een handicap

Hoe belangrijk het is om ten aanzien van de persoon met een handicap zich te laten leiden door bekwaamheid en talenten?

Tijdens dit seminarie kwam verder de noodzaak aan bod van aanpassingen die dikwijls eenvoudiger en minder duur zijn dan men op het eerste zicht denkt. Tenslotte werd ook gewezen op het belang om de werknemer met een handicap in te schakelen tussen de andere collega's en om maatregelen te nemen waardoor hij of zij aanvaard wordt door klanten en gebruikers.

Een van de sprekers heeft duidelijk gemaakt dat het vandaag niet meer gaat om aanpassing aan de samenleving, maar veeleer om de samenleving die zich moet aanpassen. En dit houdt in dat er een echt gelijke kansenbeleid moet gevoerd worden, met positieve acties om de moeilijkheden als gevolg van de handicap te compenseren.

1 Het begrip 'handicap'.

Over het algemeen maakt men een onderscheid tussen drie soorten handicaps:

- zintuiglijk (vooral betrekking hebbend op gezichtsvermogen en gehoor);
- fysiek;
- mentaal.

De tewerkstellingsproblemen stellen zich op totaal verschillende manieren voor deze verschillende handicaps en een globale benadering van deze problematiek is dan ook moeilijk.

De Wereldgezondheidsorganisatie benadert de handicap vanuit drie dimensies:

- **een lichamelijke beperking** als gevolg van fysieke of mentale gezondheidsproblemen; chronische ziektes; erfelijke - of degeneratieve ziektes; zwakzinnigheid; karakterstoornissen; fysieke of mentale beperkingen ten gevolge van een ongeval, of van een ziekte. Deze beperking brengt een tijdelijk of definitief verminderde of verslechterde werking met zich mee van bepaalde anatomische, fysiologische of psychologische functies;
- **een functionele belemmering** van tijdelijke of definitieve aard. De persoon met een handicap zal niet even gemakkelijk kunnen doen wat een persoon zonder handicap dagelijks doet;
- **een sociaal nadeel** door het feit dat de persoon met een handicap in zijn of haar sociale leven zal worden geconfronteerd met een aantal hinderpalen (huisvesting, vervoer en mobiliteit, enz.).

We kunnen verschillende benaderingswijzen vaststellen ten aanzien van personen met een handicap:

- uitsluiting;
- herstel, meer bepaald na een arbeidsongeval;
- compensaties en toelagen, verbonden aan een verantwoordelijkheidsgevoel, met name voor oorlogsslachtoffers;
- (her-)inschakeling, mogelijk gemaakt door medische vooruitgang, door mentaliteitswijziging en door de beweging van "Ouders voor inclusie".

Het komt er vandaag niet meer op aan om de persoon met een handicap te begeleiden, maar om de hindernissen die zijn autonomie inperken, weg te nemen.

2 Arbeid voor personen met een handicap

In België gaan meer dan 1.200.000 personen in de beroepsactieve leeftijd (15-64 jaar) door het leven met een handicap of een chronische ziekte. Slechts 43% van hen zijn ook daadwerkelijk beroepsactief. Daar waar een aantal van deze mensen volledig werk- onbekwaam zijn of slechts kunnen werken in een aangepaste werkomgeving, zijn anderen perfect in staat om te werken in een gewoon bedrijf en hebben hiervoor ook de nodige kwalificaties. En deze laatste groep is in de meerderheid.

In tegenstelling tot de privé-sector, bestaan er voor de overheidsdiensten quota, die moeten worden gerespecteerd voor de aanwerving van personen met een handicap. Er bestaat momenteel evenwel geen enkele sanctie op het niet respecteren van deze quota.

3 Actiepistes

→ Op het vlak van opleiding

Een inschakeling in het arbeidsproces kan enkel slagen door een goede opleiding. Dit seminarie heeft jammer genoeg aan het licht gebracht **dat vandaag de dag personen met een handicap in het gewoon onderwijs een bijna onzichtbare minderheid vormen**. Dit onderwijs kan hen nochtans een betere opleiding garanderen en dus ook meer kansen op werk. Bovendien heeft een dergelijke integratie ook een positieve weerslag op de andere leerlingen, hun toekomstige collega's. Door de uitwisseling van ervaringen en visies tussen leerlingen "met" en leerlingen "zonder" handicap wordt inderdaad een mentaliteitsverandering mogelijk op school en van daaruit ook op de toekomstige arbeidsmarkt.

→ Op het vlak van rekrutering

Enmaal een opleiding achter de rug, wordt de persoon met een handicap geconfronteerd met de moeilijkheden om aangeworven te worden. Het blijkt immers dat verantwoordelijken voor rekrutering moeite hebben om **zich te concentreren op de vereiste bekwaamheid** voor een welbepaalde functie. Het is aan de persoon met een handicap zelf, en enkel aan hem of haar, om de rekrutering in goede banen te leiden. Om de aanwerving van personen met een handicap gemakkelijker te maken, **moet de onderneming komen tot een grotere diversiteit in de wervingsreserve door het aanboren van specifieke kanalen zoals, bijvoorbeeld, het verenigingsleven in de gehandicaptensector**. De ervaringen van de sprekers op het seminarie bewijzen dat met de handicap ook nieuwe, andere vaardigheden meegebracht worden naar het bedrijf.

8 Enquête naar de arbeidskrachten, HYPERLINK "<http://statbel.fgov.be/lfs/>" "<http://statbel.fgov.be/lfs/>
Enquête naar de tewerkstelling van personen met een chronische ziekte of een handicap,
"http://mineco.fgov.be/informations/crossing/pdf/Carrefour2004_2A.pdf" "http://mineco.fgov.be/informations/crossing/pdf/Carrefour2004_2A.pdf
Binamé J.-P., Responsabiliser les employeurs ? Opportunité et faisabilité en Belgique d'un dispositif pour l'emploi des personnes handicapées en entreprises privées,
Kabinet van de Minsiter van Sociale zaken en Gezondheidszorg van het Waalse Gewest – Departement Psychologie van de Faculteit Geneeskunde van FUNDP, Namen, 2004.

→ Op het vlak van onthaal

De praktijkgevallen, besproken op dit seminarie, hebben eveneens duidelijk gemaakt dat men er alle belang bij heeft in het personeelsbeleid ruimte te voorzien **voor het gevoelig maken van de werkgever en van de andere werknemers voor de problemen verbonden aan een handicap**. In deze fase van sensibilisering is het belangrijk erop te wijzen dat een goede communicatie met een collega met een handicap in grote mate afhangt van het respect voor enkele eenvoudige basisregels: de noden van de ander kennen, vragen durven stellen, kunnen luisteren en er de tijd voor kunnen nemen.

→ Op het vlak van inschakeling in het arbeidsproces

Voor de inschakeling van een persoon met een handicap is het soms nodig om bepaalde aanpassingen aan te brengen op de arbeidsplaats. Het gaat hierbij dan niet enkel om **materiële aanpassingen** (een hellend vlak om binnen te komen, aanpassing van een informaticapost voor een slechtziende, ...), maar ook aanpassingen die te maken hebben met **werkuren, taakomschrijving en taakverdeling, begeleiding op de arbeidsplaats, eenvoudig taalgebruik, het gebruik van pictogrammen**. Het is belangrijk om niet uit het oog te verliezen dat **de ingevoerde aanpassingen heel dikwijls niet enkel nuttig zijn voor de personen met een handicap**, maar dat anderen hier eveneens hun voordeel uit kunnen halen. Door de technologische vooruitgang, meer bepaald op het gebied van de informatie- en communicatietechnieken, wordt de inschakeling van personen met een handicap eenvoudiger. Op het gebied van infrastructuur moet bijvoorbeeld in het lastenboek voor een aanbesteding ook aandacht zijn voor de toegankelijkheid van het gebouw voor personen met een handicap.

De overheid voorziet in ondersteunende maatregelen voor werkgevers, die personen met een handicap in dienst nemen, onder de vorm van een vermindering van patronale lasten, van een tussenkomst in de kosten verbonden aan de aanpassing van de werkplek en in de verplaatsingskosten voor de persoon met een handicap.

Tijdens het seminarie werd ook het belang benadrukt van een goede samenwerking met de vakbonden en met de verenigingen voor hulp en begeleiding van personen met een handicap.

Tenslotte is het nuttig eraan te herinneren dat personen met een handicap ook volwaardige klanten en gebruikers zijn, zowel van privé-ondernemingen, als van overheidsdiensten en verenigingen. Rekening houden met hun noden als gebruiker en als klant maakt integraal deel uit van de principes van gelijke behandeling van rechtswege en in de feiten. Het arbeidsproces en de infrastructuur aanpassen om werknemers met een handicap te kunnen opvangen, betekent tegelijk beter tegemoet komen aan de verwachtingen en de noden van deze klanten en gebruikers.

Hoe belangrijk het is om onze visie op personen met een handicap te wijzigen is duidelijk belicht doorheen de werkzaamheden van het seminarie. Het Franstalige project "Cap 48" heeft, bijvoorbeeld, aangetoond dat heel wat bedrijven initiatieven nemen zonder hier al te veel ruchtbaarheid aan te geven. Nochtans kan de zichtbaarheid van de resultaten andere bedrijven motiveren. Een grotere zichtbaarheid van de resultaten, via de media, is van fundamenteel belang om aan te geven dat een andere visie op personen met een handicap mogelijk is.

Het gaat hier echter dikwijls om zeer gerichte en individuele acties die niet echt een impact hebben op structurele veranderingen. Het is dan ook essentieel om een stap verder te gaan om de tewerkstellingsgraad van personen met een handicap te verhogen, zowel in de duur van de tewerkstelling als wat het aantal tewerkstellingen betreft.

HET CONCEPT “REDELIJKE AANPASSING”

“Als een redelijke aanpassing wordt beschouwd de aanpassing die geen onevenredige belasting betekent, of waarvan de belasting in voldoende mate gecompenseerd wordt door bestaande maatregelen.”

“Het ontbreken van redelijke aanpassingen voor de persoon met een handicap vormt een discriminatie in de zin van deze wet.”

(Antidiscriminatiewet van 25 februari 2003)

Dit concept impliceert dat de samenleving zijn gedrag moet aanpassen aan de mogelijkheden van de persoon met een handicap, en niet omgekeerd. We dienen hier echter bij te vermelden dat deze notie van redelijke aanpassing niet geldt voor werknemers die als gevolg van kwetsuren tijdelijk belemmeringen ondervinden. In samenwerking met het Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding, heeft de **FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg** een brochure uitgegeven over redelijke aanpassingen in het domein van de arbeid: “Wegwijs in ... de redelijke aanpassingen ten behoeve van personen met een handicap op het werk”. Deze brochure kan gedownload worden van de website www.meta.fgov.be

België voorziet veelvuldige financiële tegemoetkomingen voor de aanpassingen van de arbeidspost in het kader van tewerkstelling. Ook bestaan er compenserende subsidies om de kosten te dekken die de werkgever eventueel moet dragen bij de aanwerving van een persoon met een handicap. De meeste van deze tegemoetkomingen worden beheerd door regionale agentschappen (concrete gegevens hierover onder de rubriek “Nuttige adressen”).

UNIVERSAL DESIGN

“Universal Design” of “Design for all” is een nieuwe opvatting over ontwerpen waarbij gezocht wordt naar integrale en inclusieve oplossingen bij de realisatie van voorwerpen, gebouwen, enz. zodat deze voor elke denkbare groep gebruikers bruikbaar of toegankelijk zijn, zonder iemand te benadelen of te stigmatiseren.

“Universal Design” kant zich op deze manier tegen een categoriale benadering, waarbij aan elk particulier probleem van elke particuliere groep, in een particuliere context, ook een particuliere oplossing wordt geboden. “Universal Design” bekijkt ontwerp, architectuur, enz. op de eerste plaats vanuit de mens zelf. Basisidee is dat het ontwerp een essentiële bijdrage kan leveren aan een betere relatie tussen gebruikers en de ontwikkeling van hun omgeving, en dit ook voor grote groepen personen, jong of oud, met of zonder specifieke functiebeperkingen.

Van in het begin van de ontwerpfase streeft “Universal Design” naar oplossingen, die tegelijk zo esthetisch en zo functioneel mogelijk zijn in een poging om rekening te houden met de noden en verwachtingen van een zo groot mogelijke groep van potentiële gebruikers, idealiter van de gehele bevolking. En dit steeds zo elegant mogelijk, zonder stigmatisering van wie dan ook, wat precies het verschil uitmaakt tussen het verbeteren van de toegankelijkheid en “Universal Design”. Esthetische schoonheid en positieve sociale perceptie van het ontwerp gaan hier hand in hand met de toegankelijkheid en de bruikbaarheid ervan.

Voor meer informatie: Froyen H., Asaert C., Dujardin M., Herssens J., Ontwerpen voor iedereen, integraal & inclusief – Universal Design Toolkit / Design for all, Gelijke Kansen in Vlaanderen, Brussel, 2006

4 Praktijkgevallen

CAP 48

PROFIEL	VZW / België
MET WELK DOEL?	In solidariteit met personen met een handicap, organiseren van een sensibilisatiecampagne ten voordele van een betere inschakeling en oproepen tot engagement van de burger, waaronder meerbepaald ook binnen de bedrijven.
ACTIEPLAN	Aanmoedigen van sociale initiatieven van ondernemingen ten gunste van personen met een handicap: "le Prix de l'Entreprise Citoyenne". Deze prijs wil acties belonen op drie domeinen: tewerkstelling, toegankelijkheid en solidariteit.
REKRUTERING EN SELECTIE	In de lente wordt een oproep voor kandidaten gelanceerd. De dossiers worden geanalyseerd door een jury, die is samengesteld uit personaliteiten uit de bedrijfswereld en voorgezeten door Dhr. Ch. Deleu, Voorzitter van het Directiecomité – KBC Bank.
ONTHAAL / INTEGRATIE	De prijs maakt het mogelijk bepaalde bedrijven die speciale aandacht hebben voor de handicap problematiek, op het voorplan te brengen, en op die manier de aandacht te trekken van andere bedrijven en/of als aanmoediging voor het engagement van bedrijven, die op dit domein al actief zijn of dit willen worden.
LOOPBAANPLANNING	De prijs is een beloning voor solidariteit (voor bedrijfsinitiatieven ter ondersteuning van de ontwikkeling van projecten die de participatie van personen met een handicap aanmoedigen).
INTERNE COMMUNICATIE	Dit evenement krijgt ruime mediabelangstelling niet alleen op de zenders van de RTBF, maar ook in het magazine "Trends-Tendances", partner van het evenement. De laureaten van 2006 kregen speciaal beeldmateriaal, waarmee zij deze bijzondere dimensie van hun bedrijfsactiviteit concreet kunnen belichten.
EXTERNE COMMUNICATIE	RTBF, Régie Média Belge en Trends-Tendances, CAP 48 wenst eveneens een samenwerking uit te bouwen rond het Charter van de Ondernemingen, met partners die hun waarden delen: Electrabel, CBC, Trace! Op die manier wordt een netwerk gevormd van ondernemingen die hebben begrepen dat het inschakelen van personen met een handicap in hun bedrijf een onderdeel is van de sociale cohesie, noodzakelijk voor de goede functionering van het economisch leven.
OPBRENGST DIVERSITEIT	Het feit dat de RTBF een overheidsdienst is, geeft een bijzondere dimensie: de determinerende rol van de media om verandering te brengen in de manier waarop men kijkt naar personen met een handicap, los van elke vorm van medelijden.
SUCCESSFACTOREN	Dit evenement krijgt ruime mediabelangstelling niet alleen op de zenders van de RTBF, maar ook in het magazine "Trends-Tendances", partner van het evenement. De laureaten van 2006 kregen speciaal beeldmateriaal, waarmee zij deze bijzondere dimensie van hun bedrijfsactiviteit concreet kunnen belichten.

PROFIEL	ITC / Grote Onderneming / België
MET WELK DOEL?	Inschakelen van personen met een handicap is voor IBM een commerciële imperatief. Het bedrijf is van mening dat het inderdaad de enige manier is om producten en diensten aan te bieden, waar ALLE klanten naar uit kijken. Enkel met een personeelsbestand dat de maatschappij waar ook de klanten in leven weerspiegelt, is het mogelijk om te anticiperen op de behoeften van die klanten en is innovatie mogelijk. IBM is constant op zoek naar TALENT voor allerlei beroeps categorieën en kijkt nooit naar factoren die te maken hebben met de fysieke situatie, de culturele of etnische afkomst, enz. Het enige wat telt zijn kennis en vaardigheden van de tewerkgestelde personen.
DIAGNOSE	Zoals in andere landen maken personen met een handicap ook bij IBM België integraal deel uit van het personeel.
ACTIEPLAN	Zowel op nationaal als op internationaal niveau lopen een aantal programma's van Diversiteit & Inclusie, die ook voortdurend worden hernieuwd.
REKRUTERING EN SELECTIE	Iedereen kan aangeworven worden voor alle soorten functies. Traditioneel is het aantrekken van kandidaten met een handicap iets moeilijker. Ofwel worden de kandidaten aangetrokken via de klassieke kanalen, ofwel neemt IBM zelf rechtstreeks contact met Universiteiten, andere opleidingsinstellingen of tewerkstellingsorganen.
ONTHAAL / INTEGRATIE	IBM voert een beleid dat gericht is op de globale en optimale toegankelijkheid van al haar gebouwen en op een ergonomisch verantwoorde omgeving op elke werkplek, die de inschakeling van personen met een handicap vergemakkelijkt. Er bestaat bovendien een hiërarchisch gemengde werkgroep, waaraan zowel personen met en zonder handicap deelnemen, rond het integratievraagstuk en de inschakeling via alle mogelijke beschikbare communicatietools.
VORMING EN OPLEIDING	Alle interne opleidingen staan open voor alle personeelsleden, met of zonder handicap.
ARBEIDSORGANISATIE	Personeelsleden met een handicap kunnen beschikken over aangepaste technologie om optimaal te kunnen werken in overal toegankelijke gebouwen.
LOOPBAANPLANNING	Promotiekansen staan open voor iedereen, met of zonder handicap. Naast deze opleidingsmogelijkheden voor alle personeelsleden, organiseert IBM bovendien een driedaagse workshop voor werknemers met een handicap om samen te zoeken naar de optimalisering van hun mogelijkheden en hen op deze manier ook te helpen bij de keuze van de richting die hun carrière kan uitgaan.
BEDRIJFSCULTUUR	Focus op talent.
INTERNE COMMUNICATIE	IBM heeft intranetsites voor alle kaders en werknemers. Hierlangs wordt basisinformatie gegeven over de meest geschikte interactiemethodes voor doeltreffende persoonlijke communicatie met mensen met of zonder handicap. Op deze sites worden eveneens de namen gegeven van de deskundigen op dit gebied binnen IBM, alsook alle inlichtingen over de bestaande inclusieprogramma's.
EXTERNE COMMUNICATIE	IBM organiseert de promotie van en ervaringsuitwisseling over goede voorbeelden van praktische inschakeling van personeel met een handicap door de deelname van haar deskundigen aan nationale en internationale conferenties of evenementen en via de klassieke papieren en elektronische communicatiewegen.
CEL DIVERSITEIT EN NETWERK	IBM heeft permanent contact met de actoren uit overheid en particuliere sector, die een rol spelen in de problematiek van de inschakeling en opleiding van personen met een handicap.
OPBRENGST DIVERSITEIT	Marktopportuniteit voor IBM om door een steeds betere kennis van de wereld van de handicap personen met een handicap zo harmonieus mogelijk in te schakelen in het personeel bij IBM en hen zo de beste kansen te bieden voor een bloeiende carrière bij IBM.
SUCCEFACTOREN	Bedrijfscultuur, innoverend initiatief op het gebied van inclusie, investering van mensen en kapitaal.
MOEILIKHEDEN	Het bestrijden van een traditioneel "caritatieve" benadering van personen met een handicap om zo hun mogelijkheden op de arbeidsmarkt te bevorderen. Alle actoren van de politieke wereld, van opvoeding en onderwijs, uit de commerciële en sociale sector aanzetten tot meer samenwerking in functie van een concreet en actief inclusiebeleid voor personen met een handicap.

EXKI

PROFIEL	HORECA / KMO / België
MET WELK DOEL?	Het bedrijf werd geconfronteerd met de problematiek van een handicap door de spontane sollicitatie van een dove. EXKI heeft hierop ingespeeld door er een basisprincipe van te maken voor het personeelsbeleid: gericht op de bevordering van diversiteit en het uitbannen van discriminaties.
DIAGNOSE	Geen diagnose aan de basis van de acties. De aanwerving van een persoon met gehoorstoornissen was de concrete aanleiding en geen doel.
ACTIEPLAN	Een inclusiebeleid voor personeel met een gehoorstoornis. Werken met terzake deskundige organisaties.
REKRUTERING EN SELECTIE	Een kans geven aan elke kandidaat, rekening houdend met het persoonlijke parcours, met zijn of haar ervaring en met datgene wat hij of zij aan de bedrijfswerking te bieden heeft; kennis maken met verschillen. Formalisering en bijsturing van het tewerkstellingsproces. Samenwerkingsverbanden.
ONTHAAL / INTEGRATIE	Geen onderscheid ten aanzien van het team of de klanten. Opwaardering voor de persoon of de ploeg die met de dove samenwerkt.
VORMING EN OPLEIDING	Een opleiding gebarentaal is aan de gang.
ARBEIDS-ORGANISATIE	Aanpassing van de werkplek, bijv: lichtsignalen op de broodovens, gebruik van GSM en faxapparaten met de "trifunctie" in plaats van de vaste telefoon voor de interne communicatie. Gebruik maken van de begeleidingsdiensten.
BEDRIJFS-CULTUUR	Onmiddellijk en blijvend werkplezier.
INTERNE COMMUNICATIE	Eenvoudige en concrete aanpassingen.
CEL DIVERSITEIT EN NETWERK	Het bedrijf werkt samen met de vzw Bataclan en met de Fédération Francophone des Sourds de Belgique, die instaan voor de begeleiding van gehoorgestoorde personen in de tewerkstellingssector.
OPBRENGST DIVERSITEIT	EXKI stelt meerdere gehoorgestoorde personen te werk. Deze ervaring heeft vooral gezorgd voor het leren kennen en aanvaarden van de handicap, zowel door het personeel als door de klanten in de restaurants. Het betekende de mogelijkheid voor een terugkeer op de arbeidsmarkt en dus een betere maatschappelijke integratie voor de personen met een handicap die werden aangeworven.
SUCCESFACTOREN	Samenwerking. Opwaardering van de ploegen. Bijsturing van de procedures voor aanwerving.
MOEILIKHEDEN	Technische aanpassingen. Meer complex proces van aanwerving. Zware belasting voor management en voor het werk van de ploeg. Aannemen van een specifieke werkorganisatie. Beperkte mogelijkheden voor verdere ontwikkeling.



5

Diversiteit en tewerkstelling van oudere werknemers

Tijdens het seminarie werden zowel de elementen van de wetgeving aangaande de tewerkstelling van oudere werknemers belicht, als de sociologische dimensies van deze problematiek.

1 Wettelijk kader

De antidiscriminatiewet van 25 februari 2003 verbiedt directe discriminatie op basis van leeftijd in het kader van werkgelegenheid. **Uitzondering op de regel: een vereiste die wezenlijk en bepalend is voor het beroep in kwestie, vanwege de aard van die beroepsactiviteit of de context waarin deze wordt uitgevoerd,** mits het doel legitiem is en de leeftijdsvereiste evenredig aan dat doel. Met andere woorden, het is werkgevers op grond van deze wet verboden om een maximumleeftijdsgrens te bepalen bij aanwerving en selectie, voor promotie of zelfs bij ontslag, tenzij dit essentieel noodzakelijk is voor de beroepsactiviteit, in de zin van de wet.

Bovendien verbiedt de wet van 25 februari 2003 ook elke indirecte discriminatie op basis van leeftijd in het kader van werkgelegenheid, tenzij die maatregel objectief en redelijkerwijze kan gerechtvaardigd worden. Deze "objectieve en redelijke rechtvaardiging" moet beoordeeld worden op grond van de rechtspraak van het Arbitragehof en van het Europees Gerechtshof die de algemene criteria ter verantwoording, opgenomen in de wet, hebben geïnspireerd.

Toen de wet van 25 februari 2003 werd aangenomen heeft België geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid die werd geboden door Artikel 6 van de Europese Richtlijn 2000/78/EG en werd dus geen enkele specifieke uitzondering voorzien op het verbod op discriminatie op basis van leeftijd. Het bleek al snel dat deze situatie bijzonder problematisch was vermits in heel wat Collectieve Arbeidsovereenkomsten en administratieve reglementeringen de lonen of nog de toekenning van bepaalde sociale voordelen afhankelijk zijn van de leeftijd. Op grond van een strikte toepassing van de antidiscriminatie wetgeving zouden al deze reglementeringen als discriminerend moeten worden beschouwd, wat onvermijdelijk aanleiding geeft tot absurde situaties.

De Programmawet van 20 juli 2006 aangaande diverse maatregelen heeft uiteindelijk aan de wet van 25 februari 2003 een artikel 2bis toegevoegd, waardoor het Artikel 6 van de Richtlijn 2000/78/EG wordt omgezet in Belgische wetgeving.

KRACHTENS DIT ARTIKEL:

“Niettegenstaande artikel 2, lid 2, §§ 1, 2 en 5, vormen verschillen in behandeling op grond van leeftijd geen discriminatie indien zij objectief en redelijk worden gerechtvaardigd door een legitiem doel, met inbegrip van legitieme doelstellingen van het beleid op het terrein van de werkgelegenheid, de arbeidsmarkt of elke andere vergelijkbare legitieme doelstelling, en de middelen voor het bereiken van dat doel passend en noodzakelijk zijn. Niettegenstaande artikel 2, lid 2, §§ 1, 2 en 5, vormt de vaststelling, in ondernemings- en sectorale regelingen inzake sociale zekerheid, van een toetredingsleeftijd of van een leeftijd voor het verkrijgen van het recht op pensioen- of invaliditeitsuitkeringen, inclusief de vaststelling van verschillende leeftijden voor werknemers of voor groepen of categorieën werknemers, in de ondernemings- en sectorale regelingen inzake sociale zekerheid, en het gebruik, in het kader van die regelingen, van leeftijdscriteria in de actuariële berekeningen, geen discriminatie op grond van leeftijd, tenzij anders door de wet geregeld en mits dat niet leidt tot discriminatie op grond van geslacht.”

Voor de goedkeuring van deze maatregel heeft België dus geopteerd voor een letterlijke omzetting van dit Artikel 6 van de Richtlijn 2000/78/EG.

2 Benadering vanuit sociologisch - en managementsstandpunt

Het personeelsbeleid moet loopbaanprofielen, bekwaamheidsbeoordelingen vormen van arbeidsorganisatie herdenken met in het achterhoofd dat:

- niet alle oudere werknemers snel op pensioen willen en dat sommigen nog verder wensen te werken;
- oudere werknemers even productief kunnen zijn als jongere;
- oudere werknemers even goed kunnen werken met de nieuwe technologieën als de jongeren;
- oudere werknemers niet noodzakelijk minder gemotiveerd zijn, dat zij gewoon andere verwachtingen hebben.

Tijdens het seminarie drong professor A. Cornet (ULg) ook aan op een andere kijk op de leeftijdsgroep van de 40-45 jarigen. Die bevindt zich meer en meer “halfweg” de loopbaan en voelt voor het behoud van de arbeidsmotivatie de noodzaak aan om de balans op te maken van de eigen beroeps carrière en de ingeslagen weg of nieuwe wegen die men wenst in te slaan. Voor deze leeftijdsgroep kan een genderbenadering bijzonder nuttig zijn omdat de beroepstrajecten van vrouwen en mannen dikwijls anders verlopen en de beroepsverwachtingen zeer sterk kunnen verschillen.

3 Actiemaatregelen

Verschiedende pistes werden voorgesteld en besproken:

- het open stellen van aanwervingen voor oudere werknemers, om zo in te gaan tegen leeftijdsgebonden stereotypen doorheen werkaanbiedingen die een flexibele keuze van de werkuren mogelijk maken.
- een beleid gericht op het aan het werk houden van oudere werknemers, kan niet voorbij gaan aan een vormings- en opleidingsbeleid voor de werknemers in deze leeftijdsgroep. Dit is dikwijls geen prioriteit in plannen voor vorming en opleiding;
- het aan het werk houden van oudere werknemers veronderstelt **managementsinitiatieven voor een generatieoverdracht van kennis en vaardigheden** (van oudere werknemers naar jongere, maar ook omgekeerd).
- een **mentoraat** biedt interessante mogelijkheden om de opgebouwde kennis en ervaring tot z'n recht te laten komen.
- leiding geven aan bijzondere leeftijdsgroepen vertrekt van **een evaluatie van de motivatie voor vertrek en van een diagnose van de tewerkstellingsnoden**. Dit moet gebeuren in functie van de leeftijdspiramide en van de behoefte aan specifieke kennis en vaardigheden van de onderneming. Een dergelijke evaluatie moet het mogelijk maken behoeften op korte én op lange termijn te bepalen en zodoende op een mogelijk gebrek aan bepaalde functies te anticiperen en rekruterings- en opleidingsplannen hierop af te stemmen.

4 Praktijkgevallen

CENTRE HOSPITALIER PSYCHIATRIQUE DE LIÈGE

PROFIEL	Gezondheidssector / Grote Openbare Onderneming / Waals Gewest
MET WELK DOEL?	<p>Resultaatgerichtheid: behoud van de kwaliteit van de dienstverlening aan patiënten, voor gebruikers en voor de maatschappij.</p> <p>Efficiëntie: beter benutten van de beschikbare middelen.</p> <p>Maatschappelijke verantwoordelijkheid.</p> <p>De wetgeving respecteren.</p>
DIAGNOSE	<p>Het CHP is een onderneming met een verouderend personeelsbestand: 30% van het personeel en 53% van de kaders zal de organisatieverlaten tussen dit en 2010. Rekening houden met volgende parameters is noodzakelijk: lastig en zwaar werk, arbeidsomstandigheden, verloning en sociale en familiale situatie (destabilisatie, oproep tot solidariteit met 50-plussers om het minder hard te laten aankomen bij jongeren en hun verwachtingen of bij zorgbehoevende ouders).</p> <p>Er moet geanticipeerd worden op twee vormen van ontslagname: op pensioen (prepensioen) gaan en vertrek door de veranderde situatie als gevolg van de oproep zowel uit de particuliere als de overheidssector in reactie op het probleem van de vergrijzing en de explosie van het aantal ouderen?</p> <p>De problematiek van de ervaring van het toekomstige kaderpersoneel.</p> <p>Behoeften aan erkenning van het personeel met ervaring.</p> <p>Hogere verwachtingen betreffende comfort op het werk en met betrekking tot de mogelijkheden om privéleven te kunnen verzoenen met werk buitenshuis.</p>
ACTIEPLAN	<p>Systematische opvolging van de leeftijdspiramide en de gevolgen hieraan verbonden.</p> <p>Focus op bekwaamheid: kapitaliseren van ervaring, doorgeven of omscholen, kwijt raken en compenseren.</p> <p>Voorstellen van innoverende oplossingen voor de aanpassing van de werkuren.</p>
VORMING EN OPLEIDING	Opleidingsparcours: duidelijk bepaald, met een mentoraat, en rechtstreeks betrekken van het middenkader bij het oplossen van organisatorische problemen.
ARBEIDSORGANISATIE	<p>Bijsturing van de maatregelen voor loopbaanbeëindiging:</p> <p>stelsel "à la carte" voor tijdstip en ritme;</p> <p>arbeidsduurverkorting tot halftijdse en drie vierde tijd van het gegarandeerde netto-inkomen, gefinancierd door het verschil in loon van de persoon die wordt vervangen en dat van de persoon met een vervangcontract;</p> <p>beleid gericht op het vasthouden van personeel.</p>
LOOPBAANPLANNING	Personeelsbeheer met aandacht voor bijzonder getalenteerde medewerkers om de aflossing van kaderfuncties veilig te stellen.
BEDRIJFS CULTUUR	Knowledge management.
INTERNE COMMUNICATIE	Generatiesamenwerking: cultuur, waarden, gewoontes.
OPBRENGST DIVERSITEIT	<p>Vasthouden van hoger opgeleid personeel.</p> <p>Anticiperen op vertrekken.</p> <p>Opleiding van nieuwe personeelsleden.</p> <p>Meer gemotiveerd personeel.</p>
SUCCEFACTOREN	<p>Rekening houden met vragen naar aanpassing van werkuren.</p> <p>Aandacht hebben voor verschillen in verwachtingen en motivatie afhankelijk van de leeftijd.</p> <p>Beschikken over een instrument voor de analyse van de leeftijdspiramide, waardoor de noodzakelijke afstand en objectiviteit in acht kan worden genomen en waarmee prognoses kunnen gemaakt worden op 5 of 10 jaar.</p>

DAIKIN

PROFIEL	Airco en koelinstallaties / Grote Onderneming / Europa
MET WELK DOEL?	Tegemoet komen aan seizoengebonden activiteit: productieverhoging van februari tot juli. Tegemoet komen aan de noodzaak om "oudere" werknemers langer aan het werk te houden.
DIAGNOSE	Moeilijkheden om werkkrachten te vinden voor de seizoen- rush, terwijl aan de andere kant de 50-plussers vragende partij zijn voor flexibele oplossingen voor meer vrije tijd in combinatie met het behoud van een beroepsactiviteit. De noodzaak tot een zekere binding van het personeel, in functie van garanties voor het technische niveau. Vaststelling van een structurele behoefte aan interim-arbeiders, die niet op zoek zijn naar vast werk. De klassieke "doelgroep" van interimairs voldoet niet aan deze criteria.
ACTIEPLAN	Een vernieuwend personeelsbeleid, waardoor oudere werklozen van 50 tot 65 jaar opnieuw tewerkgesteld kunnen worden.
REKRUTERING EN SELECTIE	Werkaanbiedingen speciaal gericht op 50 à 65 - jarigen, op studenten en op werkloze huisvrouwen. Samenwerking met interim-bureaus en de VDAB.
ONTHAAL / INTEGRATIE	Via informatie- en opleidingsessies. Follow-up en evaluatie door de ploegbazen.
VORMING EN OPLEIDING	10 opleidingsdagen in het bedrijf en 5 via het partnership met Creyf's Interim.
ARBEIDS-ORGANISATIE	Uitwerking van een systeem van deeltijds of halftime werk, berekend op jaarbasis. Kredieturen op jaarbasis of andere basis. Een systeem "à la carte" voor het opnemen van jaarlijks verlof. Een gevarieerd aanbod voor de werktijdregeling voor de interimairs.
LOOPBAANPLANNING	Aanwerving van positief geëvalueerde interimairs. Mogelijkheid om van een interim-contract over te stappen naar een vast contract.
EXTERNE COMMUNICATIE	Informatiecampagnes voor 50-plussers (website, informatiebrieven, kranten ...)
CEL DIVERSITEIT EN NETWERK	Samenwerking met interim-bureaus, de overheid, de openbare diensten.
OPBRENGST DIVERSITEIT	"Win-winsituatie" voor de behoeften aan flexibiliteit zowel van het bedrijf als van de werknemers. Economische groei die het effect van de seizoenarbeid compenseert.
SUCCEFACTOREN	Focus op specifieke behoeften en bekwaamheid van de 50+. Samenwerking met interim-bureaus en de VDAB voor de aanwervingsprocedure en de opleiding.

DAOUST INTERIM

PROFIEL	Interim-sector / Grote Onderneming / België
MET WELK DOEL?	Evolutie in de rol van de uitzendarbeid. Verruiming van de werkuren. Verlenging van de beroepsactieve periode. Competitiviteit.
DIAGNOSE	2 doelgroepen: 45-plussers met ervaring en personen met weinig of geen werkervaring.
REKRUTERING EN SELECTIE	Daoust experimented people.
ONTHAAL / INTEGRATIE	Geen apart interim-bureau. Zorgen voor de aanwezigheid in alle interim-bureaus van arbeidsconsulenten die ouder zijn dan 35 jaar, waarbij ervaren uitzendkrachten zich meer op hun gemak voelen.
VORMING EN OPLEIDING	Jobcoaching van kandidaat-uitzendkrachten, werken aan zelfvertrouwen.
EXTERNE COMMUNICATIE	Specifieke verkoopargumenten voor de klantenbedrijven: grotere beschikbaarheid, verlangen naar stabiel werk, groter aanpassingsvermogen, ... om vooroordelen van de bedrijven op losse schroeven te zetten.



6

De onderneming en andere diversiteitsactoren: de samenwerkingsverbanden

Dit seminarie belichtte het belang van de uitbouw van partnerships en van netwerkvorming voor een optimaal beheer van het diversiteitsmanagement van een onderneming.

1 Partnership en netwerking

Het partnership kan worden omschreven als een relatie waarin minstens twee partners met gelijklopende doelstellingen overeenkomen om samen te werken en op deze manier samen in de risico's delen, maar even goed in de winst.

“Het partnership veronderstelt gemeenschappelijk genomen beslissingen, het delen in de risico's en de resultaten, het verdelen van de macht en van de verantwoordelijkheden. Het zou een toegevoegde waarde moeten realiseren zowel voor de respectieve producten en diensten, die worden aangeboden door elk van de partners, als voor de situatie van beiden. Een partnership is per definitie een win-winsituatie.”⁹

Het partnership kan gerealiseerd worden tussen actoren van verschillende sectoren. In dat geval is er sprake van **intersectorale actie**. Er kunnen ook actoren bij betrokken zijn zowel uit de privé-sector, als uit de overheidssector en uit organisaties van het verenigingsleven.

Werken in een partnership heeft vele voordelen: de aanwezigheid van verschillende gezichtspunten brengt meer innoverende oplossingen voort, de deelnemende partijen voelen zich meer betrokken, personeelskracht en financiering worden verdeeld, ...

Het **netwerk** wordt gevormd rond concrete kennisdomeinen, competentie terreinen, specifieke overtuigingen of activiteiten, zodat een uitwisseling tussen de partners mogelijk wordt. De doelstelling van het netwerk is de leden de kans te bieden elkaar aan te voelen en sterker te staan. Uit het netwerk kan een concrete samenwerking voortvloeien, geval per geval (er stelt zich een probleem en men schakelt voor de oplossing bepaalde relaties in), of een samenwerking die focust op een breder project.

Partnerships en relatienetwerken moeten de gemeenschappelijke inzet van krachten, kennis en middelen bevorderen waardoor men meer inzicht verwerft in complexe problemen, die niet door een enkele partner kunnen worden opgelost, en men deze dan ook sneller kan regelen.

2 Te overwinnen moeilijkheden

Dit seminarie heeft ontegensprekelijk het belang aangetoond van het partnership als belangrijke factor voor het welslagen van een diversiteitsmanagement. Tegelijk werd echter ook gewezen op een aantal moeilijkheden, die verband houden met het samenbrengen van de partners, de collectieve aanpak van de problemen, een gemeenschappelijke opstelling en de uitvoering van concrete gezamenlijke actieplannen.

- Zo blijkt het voor de deelnemers niet evident om de partners te vinden, die het meest aangewezen lijken voor een gezamenlijke aanpak van de problematiek.
- Tijdens dit seminarie werd ook gewezen op het feit dat hoe meer partners betrokken zijn, hoe breder het opzet van het project wordt. Elke medaille heeft echter zijn keerzijde en een groter aantal partners brengt dikwijls met zich mee dat het projectbeheer zwaarder wordt en de projectuitvoering trager verloopt.
- Dit seminarie heeft dan ook aangetoond dat het soms beter is om het project op te starten met enkele goed gekozen, overtuigde partners die in het project geloven. Het is altijd mogelijk om daarna de sceptici voor de zaak te winnen.
- Tenslotte, is het partnership gebaseerd op de eigen competenties van elk van de partners. Een vertrouwen relatie, gebaseerd op de betrouwbaarheid en de geloofwaardigheid van elk der partijen, kan slechts geleidelijk aan opgebouwd worden.

3 Succesfactoren

Het partnership moet:

- zich verenigen rond een project met doelstellingen, die voor iedereen duidelijk en evalueerbaar zijn;
- samengesteld zijn uit belanghebbende partners die beschikken over nuttige competenties;
- de taken en verantwoordelijkheden van elke partner duidelijk definiëren;
- een doeltreffend systeem voor informatie en communicatie tussen alle partners voorzien;
- een soepele en efficiënte functioneringsstructuur op punt stellen;
- gerealiseerd worden in een klimaat van openheid en vertrouwen;
- een systeem voorzien voor de evaluatie van de resultaten, waardoor kan worden nagegaan of de verwezenlijkingen wel degelijk overeenkomen met de objectieven die aanvankelijk door het project werden gesteld.

4 Praktijkgevallen

FOREM-INTERNATION

PROFIEL	INTER-NATION of interculturele vaardigheid ten dienste van internationale relaties
MET WELK DOEL?	Tewerkstelling van allochtone werkzoekenden door het nuttige gebruik van hun troeven op het gebied van interculturele vaardigheden. Aan bedrijven en instellingen medewerkers voorstellen met nuttige vaardigheden voor hun internationale contacten.
DIAGNOSE	De toename van de internationale uitwisseling en evolutie in de personeelsaanvragen. De tewerkstelling van personen van buitenlandse afkomst blijft problematisch in het Waalse Gewest.
ACTIEPLAN	De "Espace international" van FOREM heeft samen met enkele partners twee projecten uitgewerkt voor stage en opleiding, met als doel de tewerkstelling van werkzoekenden door een betere aanwending van hun eigen troeven en interculturele vaardigheden op de arbeidsmarkt. Parallel hiermee worden aan bedrijven en instellingen bekwaam personeel voorgesteld met nuttige vaardigheden voor hun internationale contacten.
REKRUTERING EN SELECTIE	Toelatingsvoorwaarden: ingeschreven zijn als werkzoekend; grote motivatie; mobiliteit; hoger diploma (graduaat of universiteit), al dan niet erkend in België, of voldoende ervaring; kennis van het Engels; nauwe banden met een specifiek land (met inbegrip van het spreken van de taal), afkomstig zijn uit een land van buiten de EU of daar voldoende lang hebben verbleven.
ONTHAAL / INTEGRATIE	Een coach begeleidt de stagiaire gedurende het hele proces, tot aan de tewerkstelling van de kandidaat.
VORMING EN OPLEIDING	"Promotie en export van goederen, diensten en podiumvoorstellingen". "Contactpersoon in internationale solidariteitsprojecten".
ARBEIDS-ORGANISATIE	Aanbod van een specifieke infrastructuur (telefoon, cyberspace, documentatiecentrum, enz.).
LOOPBAANPLANNING	Inter-Nation ondersteunt het scheppen van werkgelegenheid en de sociaal-professionele inschakeling, op het gebied van de internationale handel, de ontwikkelingshulp en de internationale cultuurspreiding, in Waalse bedrijven en instellingen.
CEL DIVERSITEIT EN NETWERK	Deelname van de voornaamste actoren en terreindeskundigen (openbare bedrijven en instellingen zoals AWEX of HEC-Ecole de Gestion de l'ULg, APEFE).
BEDRIJFS-CULTUUR	Elke stagiaire moet zelf een aantal opzoekingen doen en contacten nemen in het kader van het persoonlijke project en hiervoor een eigen relatienetwerk uitbouwen.
OPBRENGST DIVERSITEIT	89% van de personen die de opleiding volgden werden tewerkgesteld met een contract op lange termijn, 15% van hen heeft een eigen job gecreëerd. Gevoel van herkenning in de eigen pluriforme culturele identiteit. Doorslaggevende invloed van begeleiding, individueel of in groep. Het alterneren van lessen met eigen stappen voor het zoeken van werk in het Waalse Gewest en in het buitenland zorgde voor bijzondere dynamiek in een sfeer van gezonde wedijver. Door het samenbrengen van de stagiaires met een reeks actoren op het terrein kregen zij een beter inzicht in de werkelijkheid in het Waalse Gewest. Stimulering van het scheppen van werkgelegenheid. De mogelijkheid voor stagiaires heeft de behoefte gecreëerd in bedrijven en instellingen. Vandaag richten zij zich regelmatig tot deze dienst als zij op zoek zijn naar internationale contactpersonen. Een herwaardering van verborgen en onvoldoende benutte vaardigheden van personen met intercultureel ervaring.
SUCCESFACTOREN	Samenwerking met en steun van solide economische partners (AWEX), partners uit de universitaire (Université de Liège) of culturele (CGRI) wereld of actief op het gebied van de internationale solidariteit (APEFE).
MOEILIKHEDEN	Teveel aanvragen in verhouding tot de huidige capaciteit en beschikbare middelen.

CONFÉDÉRATION WALLONNE DE LA CONSTRUCTION

PROFIEL	Bouwsector / Beroepsfederatie / Waals Gewest
MET WELK DOEL?	Een oplossing vinden voor het tekort aan arbeidskrachten in de bouwsector.
DIAGNOSE	Een groeiend tekort aan geschoolde arbeidskrachten in de bouwsector. Een reserve aan niet gebruikte arbeidskracht bij groepen, die over het algemeen uit de sector worden geweerd: - vrouwen, - allochtonen, - personen met beperkte mobiliteit.
ACTIEPLAN	Oprichting en ontwikkeling van een netwerk van ondernemingen in de bouwsector, die open staan voor diversiteit. Bepalen van de meerwaarde, zowel voor de individuele personen als voor de bedrijven, van het werken met een meer divers personeel. Bedenken en uitvoeren van maatregelen die diversiteit kunnen ondersteunen, ten gerieve van lesgevers, consultants en adviseurs, ondernemers en de beroepsfederaties.
REKRUTERING EN SELECTIE	Uitbouw van een samenwerking met organisaties voor de opvang en begeleiding van allochtonen en met de opleidingscentra. Ontwikkeling van bekwaamheid en vaardigheden van personeel, dat instaat voor beroepsoriëntering.
ONTHAAL / INTEGRATIE	Handleiding opstellen voor het onthaal en de omgang van personen met een handicap.
VORMING EN OPLEIDING	Technische opleiding voor de verschillende doelgroepen. Informatie en training aan ondernemers uit de sector.
BEDRIJFSCULTUUR	Blijvende structurele oplossingen uitwerken (concrete initiatieven) op basis van vaststellingen en methodes.
CEL DIVERSITEIT EN NETWERK	De partners komen uit verschillende sectoren: FOREM, IFAPME, AWIPH, Centres de Recherche Technique de la Construction, Plain-Pied, Opleidingsfonds van de sector, het CGKR, Centres Régionaux Wallons d'Intégration, de Kabinetten van de Gewestelijke Ministers voor tewerkstelling en Onderwijs.
OPBRENGST DIVERSITEIT	Andere perspectieven, aangebracht door de verschillende partners, kunnen leiden tot vindingrijke en creatieve oplossingen.
SUCCEFACTOREN	Om het project tot een goed einde te brengen kon de Confederatie voor de Bouw niet anders dan werken in een geest van samenwerking.
MOEILIKHEDEN	De stereotypen over het werk in de bouw overstijgen. Imago van de sector veranderen (zwaar en lastig werk, onveiligheid, lage lonen, ...). Wettelijke hinderpalen. Werkuren in de bouw zijn moeilijk te verenigen met kinderopvang. Zeer grote mobiliteit van de arbeiders vereist.

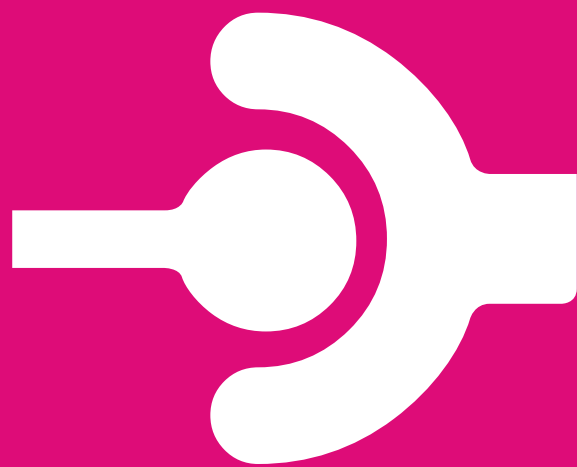
LIGUE BRAILLE

PROFIEL	Sector van het Verenigingsleven / Nationaal
MET WELK DOEL?	Erkenning van de beroepsbekwaamheid van personen met een visuele handicap.
DIAGNOSE	Te laag niveau van tewerkstelling voor blinden en slechtzienden.
ACTIEPLAN	Samenwerking met alle actoren op het gebied van tewerkstelling en werkgelegenheid: FOREM, VDAB, bedrijven, ...
REKRUTERING EN SELECTIE	Hulp bieden bij de aanpassing van selectieproeven aan het werken met luisterapparatuur (bijv: federale Politie).
ONTHAAL / INTEGRATIE	Concrete samenwerking van korte duur voor de begeleiding van een persoon, die specifieke hulp nodig heeft om in een bedrijf te kunnen gaan werken.
VORMING EN OPLEIDING	Het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap heeft de Liga om advies gevraagd voor de uitwerking van een opleiding voor personen met een visuele handicap.
ARBEIDSORGANISATIE	Samenwerking op lange termijn in functie van specifieke vragen van werkgevers. Zo heeft SELOR beroep gedaan op de Liga voor de logistieke begeleiding van personen met een visuele handicap.
CEL DIVERSITEIT EN NETWERK	De samenwerking kan korter of langer duren, soms beperkt in de tijd in functie van de concreet nagestreefde doelstellingen. Het is belangrijk om te weten dat elke samenwerking telkens onder een andere, unieke vorm verloopt en volgens haar eigen ritme.

PROFIEL	Overheidssector / Gewestelijke Dienst / Waalse Gewest
MET WELK DOEL?	Een groter aantal werkaanbiedingen voor personen met een handicap, rekening houdend met de praktijk van de bedrijven. Verbeteren van de "boodschap" aan de bedrijven. In functie hiervan het aanbod aan dienstverlening aanvullen (beroepsopleiding en reconversie).
DIAGNOSE	De tewerkstelling van personen met een handicap blijft beperkt.
ACTIEPLAN	Samenwerken met de interim-sector om toegang te krijgen tot de bedrijven. Sinds 2002 werden 6 samenwerkingsakkoorden afgesloten met interim-bedrijven: Manpower, T-Interim, Randstad, Adecco, Creyf's en Vedior.
REKRUTERING EN SELECTIE	<p>Het AWHIP:</p> <ul style="list-style-type: none"> - informeert mensen met een handicap over de mogelijkheden voor tewerkstelling, als uitzendkracht - geeft aan de interim-bedrijven uitleg over personen met een handicap, - komt tussen bij de werkgevers. <p>De interim-bedrijven:</p> <ul style="list-style-type: none"> - geven informatie over de evolutie op de arbeidsmarkt, - zorgen voor een duidelijke communicatie over hun voornemen voor het tewerkstellen van personen met een handicap, - zorgen voor een integratie van dit beleid in de procedures voor inschrijving en selectie, - hanteren het concept van "bekwaamheid".
ONTHAAL / INTEGRATIE	AWHIP mobiliseert haar netwerken ten dienste van de klantenbedrijven in functie van ondersteuning en begeleiding van de inschakeling van personen met een handicap.
VORMING EN OPLEIDING	AWHIP neemt deel aan de sensibilisering en opleiding van het personeel van de interim-bedrijven.
INTERNE COMMUNICATIE	Informatie-uitwisseling over de evolutie op de arbeidsmarkt, over de noden van de bedrijven, over de inzetbaarheid op de arbeidsmarkt van personen met een handicap, over het tewerkstellingsparcours van personen met een handicap.
OPBRENGST DIVERSITEIT	<p>Interim-bedrijven en via hen de werkgevers gevoelig maken voor het inschakelen van personen met een handicap als normaal bekwame werknemer.</p> <p>Door de samenwerking kan de communicatie verbeteren en daardoor ook het sociale imago van elk van de partners.</p> <p>De klantenbedrijven van de interim-bedrijven zijn er meer en meer voor gewonnen. Er komen steeds meer vragen voor tewerkstelling van mensen met een handicap. De verschillende partners vullen elkaar aan.</p>
SUCCESFACTOREN	Doordat partners met zeer uiteenlopende visies samenwerken, worden de problemen veel globaler benaderd.
MOEILIKHEDEN	<p>Intersectorale samenwerking is moeilijk: omgaan met de verschillen in bedrijfscultuur van de particuliere en de overheidssector.</p> <p>Aantal tewerkstellingen is nog veel te bescheiden.</p> <p>De communicatie tussen de partners over de manier waarop personen met een handicap kunnen worden ingezet moet verbeteren.</p> <p>Turn over bij het personeel van de interim-bedrijven.</p> <p>Werkzoekende personen met een handicap opsporen.</p>

RESOC / SERR KEMPEN

PROFIEL	Subregionale ondersteuning diversiteitsplannen / Vlaams Gewest (Kempen)
MET WELK DOEL?	Kleine en middelgrote ondernemingen helpen bij de uitwerking van diversiteitsplannen. Alle ondernemingen helpen om te profiteren van mekaars ervaring op dit gebied.
DIAGNOSE	De noodzaak om Kmo's aan te moedigen en te ondersteunen bij de uitwerking van de diversiteitsplannen.
ACTIEPLAN	Begeleiden van netwerken van bedrijven (regionaal, of subregionaal) en stimuleren van samenwerkingsverbanden.
VORMING EN OPLEIDING	Na de uittekening van competentieprofielen heeft de VDAB – Sector Kempen speciale beroepsopleidingsprogramma's ontwikkeld voor vrouwen.
CEL DIVERSITEIT EN NETWERK	Werkgroepen, die uitgaan van concrete ervaringen.
OPBRENGST DIVERSITEIT	Samenwerken in netwerken kan een direct effect hebben op de arbeidsmarkt.
SUCCEFACTOREN	Stimuleren van netwerken, via de begeleiding van de werkgroepen.



7

Besluiten en denkpijstes

Besluiten trekken en definitieve adviezen formuleren over diversiteitsmanagement in bedrijven, een bij uitstek complexe problematiek en bovendien in voortdurende evolutie, is een onmogelijke opdracht. Toch kunnen de vaststellingen en vragen, die aan bod kwamen tijdens deze vijf seminars en die geleid hebben tot het opstellen van deze handleiding, de basis vormen voor verdere reflectie in de komende jaren.

Op de eerste plaats houden wij eraan het succes te onderstrepen van de samenwerking tussen het Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding en Business & Society Belgium. Met zijn innoverend karakter streefde dit partnership naar een bevoorrecht platform voor dialoog tussen de bedrijven en het Centrum. Door deze uitwisseling van ervaring en expertise kon de basis gelegd worden voor wederzijds begrip en voor meer concrete samenwerking, met respect voor de specifieke rol van elk van beide actoren.

De massale aanwezigheid van bedrijven, zowel uit de overheidssector als uit de particuliere sector, op deze seminars vormt een concreet bewijs voor de weg, die werd afgelegd op het gebied van de sensibilisering voor en de erkenning van het belang van diversiteitsmanagement. Voor heel wat van deze bedrijven is de vraag vanaf nu niet langer "waarom" diversiteitsmanagement, maar wel "hoe". Om ook op deze vraag een antwoord te bieden zullen het Centrum en Business & Society Belgium ook in 2007 verder samenwerken aan twee seminars over de diversiteitstools ten dienste van de bedrijven. De bedrijven hebben nood aan een duidelijke, objectieve en realistische support om diversiteit zo goed mogelijk te kunnen beheren. De bedrijven, die het verst gevorderd zijn bevestigen het: diversiteit wordt niet van buitenaf opgelegd, maar moet van binnen uit vorm krijgen.



Als besluit willen we graag enkele algemene elementen voorop stellen, die volgens ons van essentieel belang zijn voor het welslagen van de toekomstige integratie en het beheer van diversiteit in ondernemingen:

- Een coherentie in het gevoerde beleid, zowel op gewestelijk- en gemeenschapsniveau als tussen de verschillende bevoegdheden (gelijke kansen, werkgelegenheid, onderwijs en vorming,...)
- De dialoog tussen de sociale partners, zowel wat betreft de vertegenwoordiging op nationaal niveau als in de bedrijven, over de diversiteitsproblematiek, met inbegrip van de moeilijkste aspecten, zoals de leeftijdsproblematiek.
- Een gecoördineerde aanpak tussen de verschillende actoren. Die aanpak moet garanderen dat de geleverde inspanningen inzake socio-professionele begeleidings- en opleidingsmaatregelen overeen komen met de profielen die door de bedrijven worden gezocht en ook werkelijk leiden tot grotere inzetbaarheid op de arbeidsmarkt.
- Duidelijk op het voorplan zetten van bereikte resultaten en aangewende middelen door de verst gevorderde bedrijven inzake kansengelijkheid, om zo een blijvende sensibilisering te garanderen en de uitwisseling van ervaringen te bevorderen met die bedrijven die nog aan het begin van dit proces staan.
- De sensibilisering en vorming van het brede publiek en de klanten van ondernemingen, tot bewustwording van de noodzaak van pluriformiteit in alle functies en op alle sociale en economische niveaus van de samenleving.
- Het bevorderen van de creativiteit van de bedrijven rondom de uitdagingen van een innoverend en pertinent diversiteitsmanagement in overleg met alle betrokkenen. Laat dit duidelijk zijn, de weg is nog lang en alle actoren moeten zich eenstemmig wijden aan deze taak.

Al deze elementen tonen aan hoezeer diversiteitsmanagement een beleid is met respect voor verschillen in houding, in waardebewering, in cultureel referentiekader, in levensstijl, in bekwaamheid en in ervaring van elk lid van een groep.

Nuttige adressen

PARTNERS

**Centrum voor gelijkheid van kansen
en voor racismebestrijding**

Koningsstraat 138
1000 Brussel
T +32 (0)2 212 30 00
www.diversiteit.be

Business & Society Belgium

Stuiversstraat 8
1000 Brussel
T +32 (0)2 515 09 43
www.businessandsociety.be

Europese Commissie

**DG Werkgelegenheid, Sociale zaken
en Gelijke Kansen**

1049 Brussel
www.stop-discrimination.info

WETENSCHAPPELIJKE ONDERSTEUNING

MDO Sociaal-Agogisch Werk

Karel de Grote Hogeschool
Van Schoonbekestraat 143
2018 Antwerpen
T +32 (0)3 260 89 58
www.kdg.be

Unité de recherche Études

sur le genre et la diversité en gestion

Hec-Ecole de gestion de l'ULg

Sart Tilman B31 boîte 48
4000 Liège
T +32 (0)4 366 27 95
www.egid.hec.ulg.ac.be

DISCRIMINATIE

**Instituut voor de gelijkheid van
vrouwen en mannen**

Ernest Blerotstraat 1
1070 Brussel
T +32 (0)2 233 42 65
www.iefh.fgov.be

**FOD Werkgelegenheid, Arbeid en
Sociaal Overleg**

**Algemene Directie Humanisering
van de Arbeid**

Ernest Blerotstraat 1
1070 Brussel
T +32 (0)2 233 44 33
www.meta.fgov.be

DIVERSITEIT

**Ministerie van de Vlaamse
Gemeenschap**

Afdeling Werkgelegenheidsbeleid
Beleidscel Evenredige
Arbeidsdeelname en Diversiteit
Koning Albert II laan 35 bus 20
1030 Brussel
T +32 (0)2 553 43 33
www.vlaanderen.be

HANDICAP

**Vlaams Agentschap voor Personen
met een Handicap**

Sterrenkundelaan 30
1210 Brussel
T +32 (0)2 225 84 11
www.vlafo.be

**Service bruxellois francophone
des personnes handicapées**

**Commission communautaire française
Région de Bruxelles-Capitale**

Paleizenstraat 42
1030 Brussel
T +32 (0)2 800 8000
www.cocof.irisnet.be/site/fr/sbfp

**Agence Wallonne pour l'Intégration
des Personnes Handicapées**

Site Saint-Charles
Rue de la Rivelaine 21
6061 Charleroi
T +32 (0)71 20 57 11
www.awiph.be

BUITENLANDSE AFKOMST

**Fédération des Centres Régionaux
pour l'Intégration des personnes
étrangères ou d'origine étrangère**

Rue de Gembloux 500/2
5002 Saint-Servais
T +32 (0)81 732 240
www.fecri.be

Vlaams Minderhedencentrum

Vooruitgangstraat 323/1
1030 Brussel
T +32 (0)2 205 00 50
www.vmc.be

Regionaal Integratiecentrum Foyer

Werkhuizenstraat 25
1080 Sint-Jans-Molenbeek
T +32 (0)2 411 74 95
F +32 (0)2 411 04 39
www.foyer.be

Centre Bruxellois

d'Action Interculturelle
Avenue de Stalingrad 24
1000 Bruxelles
T +32 (0)2 513 96 02
www.cbai.be

LEEFTIJD

**AGE – Plate-forme européenne
des personnes âgées**

Froissartstraat 111
1040 Brussel
T +32 (0)2 280 14 70
www.age-platform.org

Dankwoord

Met dank aan Pierre & Vacances, De Bie-Veba, Randstad, VRT, Daoust Interim, Daikin, CHP Liège, Cap 48, IBM, Exki, Volvo, FOD Personeel & Organisatie, Ikea, RESOC/SERR Kempen, Confédération wallonne de la construction, Brailleliga, AWIPH, AWEX, Forem voor hun getuigenissen over diversiteitsmanagement.

Dank aan alle sprekers voor hun heldere en verhelderende uiteenzettingen.

Ten slotte ook dank aan alle deelnemers voor hun enthousiaste aanwezigheid op alle seminars.

**Centrum voor gelijkheid van kansen
en voor racismebestrijding**
Koningsstraat 138
1000 Brussel
T +32 (0)2 212 30 00
www.diversiteit.be

Business & Society Belgium
Stuiversstraat 8
1000 Brussel
T +32 (0)2 515 09 43
www.businessandsociety.be

