



## Een kader voor diversiteit

CHADIA BENDADA

Reeds enkele jaren bloeit in Vlaanderen het debat over gelijke kansen voor alle werknemers en werkzoekenden, over evenredige arbeidsdeelname voor kansengroepen en diversiteit in het personeelsbeleid. Maar de resultaten blijven uit. Hoeveel getalenteerde mensen met een handicap hebben hun kunnen op de arbeidsmarkt mogen tonen. Hoeveel witte bedrijven hebben ondertussen een gezond buitenluchtkleurtje gekregen. Hoeveel ervaren werknemers die op latere leeftijd nog steeds een uitdaging willen aangaan, hebben we ingeschakeld om hun ervaring ten dienste te stellen van het bedrijf?

Volgens de laatste werkloosheidscijfers heeft Vlaanderen de specifieke vaardigheden en kennis van heel wat mensen nog niet ontdekt en selecteren we op de arbeidsmarkt nog altijd op basis van kenmerken die er niet toe doen. Er is amper sprake van diversiteit in ons personeelsbeleid. En toch stelt het NVK een volgende fase in het debat voor: een diversiteitsbeleid dat een personeelsbeleid is.

### Kansengroepen

Kansengroepen zijn categorieën die in de statistieken lager dan het gemiddelde scoren wat betreft vertegenwoordiging op de arbeidsmarkt. Het NVK steunt de strijd voor gelijke kansen van allochtonen en mensen met een arbeidshandicap: het is voor ons noodzakelijk om militanten te sensibiliseren rond discriminatie, zowel rond openlijke als verdoken

vormen. Oudere werknemers verdienen ook onze aandacht. Terwijl de pensioenleeftijd opgetrokken wordt, krijgen oudere werknemers het steeds moeilijker om hun job te behouden. Wanneer ze werkloos worden, vinden ze zelden een nieuwe job waarin ze hun ervaring kunnen gebruiken.

Het NVK pleit ook al jaren voor een aantal maatregelen ter bevordering van gelijke doorstroomkansen van vrouwen. We klagen aan dat classificatiesystemen voor leidinggevende functies te mannelijk georiënteerd zijn. Zo bestrijden we het idee dat het krijgen van kinderen een bron van onzekerheid zou zijn voor leidinggevende vrouwen terwijl het voor mannen als een bron van stabiliteit wordt gezien.

Arbeidsgehandicapten, allochtonen, oudere werknemers en vrouwen zijn de vier belangrijkste kansengroepen van het *Evenredige ArbeidsDeelname*-beleid van de Vlaamse overheid, dat uitgaat van de hoge vertegenwoordiging van deze groepen in de werkloosheidscijfers. Maar dit zijn niet automatisch kansengroepen voor elk bedrijf of voor elke sector: terwijl in de metaalsector de instroom van allochtonen beperkt blijft tot arbeidersfuncties, kampt de distributiesector met een probleem van doorstroming van vrouwen. Er bestaat zowel een horizontale als een verticale segregatie. Horizontale segregatie betekent dat er onder- of oververtegenwoordiging is van bepaalde kansengroepen in sectoren, verticale segregatie duidt op aan- en afwezigheid in functies. Op kaderniveau zijn alle kansengroepen sterk ondervertegenwoordigd.

Werken aan gelijke kansen voor doelgroepen is maatwerk. Het vergt een grondige analyse van het bedrijf en het personeelsbeleid. Niet alleen omdat de kansengroepen verschillen







van bedrijf tot bedrijf. Ook de drempels die de in- en doorstroom van deze groepen tegenhouden, verschillen. Daarom kan een actieplan voor één specifiek bedrijf niet zomaar toegepast worden op een ander bedrijf. Om een idee te hebben in welke mate een bedrijf openstaat voor iedereen, kan je een foto van je bedrijf maken door middel van een *checklist Diversiteit*. Dit is een vragenlijst die niet alleen een overzicht geeft van de aanwezigheid van mensen uit de kansengroepen per afdeling en per niveau, maar ook een begin van een analyse van de drempels. De checklist diversiteit vind je terug op [www.acv-diversiteit.be](http://www.acv-diversiteit.be).

## **Diversiteitsbeleid = goed personeelsbeleid**

Sinds 2003 is het ACV betrokken bij het *Evenredige ArbeidsDeelname*-project van de Vlaamse overheid. De diversiteitscel van het ACV houdt zich bezig met het sensibiliseren en ondersteunen van militanten en secretarissen bij het werken aan diversiteit op de werkvloer. De diversiteitsconsulenten van het ACV stellen dat een diversiteitsbeleid een goed personeelsbeleid is met aandacht voor specifieke kansengroepen. Een bedrijf dat zijn personeelsbeleid eerlijk analyseert en aanpast aan de behoeften van mensen in kansengroepen, werkt aan een diversiteitsbeleid.

Het is een misverstand dat een diversiteitsbeleid een beleid van positieve discriminatie zou zijn. Werken aan diversiteit in een onderneming is werken aan goede arbeidsvoorwaarden en kansen voor kansengroepen, maar de aanpassingen moeten uiteindelijk iedere werknemer ten goede komen. Om iedereen gelijke kansen te kunnen geven, moeten we categoriaal opdelen. Zo kunnen we specifieke kansengroepen ondersteunen. Maar het uiteindelijke doel is een bedrijf waarin iedere werknemer bijdraagt en dezelfde rechten heeft.

De maatregelen om tot een goed personeelsbeleid te komen, brengen vaak belangrijke en intense veranderingen met zich mee. Alle aspecten van het personeelsbeleid moeten doorgelicht worden en waar nodig aangepast. Maar werkgevers en werknemers leren ook anders kijken en beoordelen. Ze maken nieuwe ervaringen mee met mensen uit kansengroepen wanneer ze die tegenkomen in nieuwe omstandigheden en relaties en dat vraagt tijd. Daarom is het nodig om een stappenplan op te stellen wanneer een bedrijf aan

diversiteit gaat werken. Het bedrijf kan zo zijn prioriteiten bepalen voor korte en lange termijn in een actieplan en geleidelijk kennis maken met diversiteit. Er worden momenten van evaluatie en bijsturing ingelast en er moet regelmatige communicatie naar de werknemers zijn. Want, om een diversiteitsproject te doen slagen, moet er een breed draagvlak zijn in alle lagen van het bedrijf.

## **Instroom en doorstroom: competentie management**

Een actieplan voor diversiteit beschouwt verschillende onderdelen van het personeelsbeleid. Diversiteit begint bij het aanwervingsbeleid. Vaak worden er in het functieprofiel en in de vacature onnodige of zelfs discriminerende eisen gesteld. De vereiste om Nederlands als moedertaal te hebben, sluit iedereen uit die niet in Vlaanderen of Nederland geboren is, alsook Belgen met anderstalige ouders, ongeacht hun kennis van het Nederlands. Het is nodig om te achterhalen wat een functie nodig heeft en meestal is een zeer goede kennis van het Nederlands meer dan voldoende. Ook sollicitatieprocedures hebben daar vaak mee te kampen. Er worden eisen gesteld of vaardigheden getest die niet relevant zijn of hoger ingeschat worden dan bijvoorbeeld gedrevenheid en aanpassingsvermogen. Competentiemanagement is een manier om het kennen en kunnen van werknemers te ontplooiën ten gunste van het bedrijf.

Peterschap of coaching kunnen nieuwe instroom van werknemers ondersteunen. Dit maakt nieuwkomers niet alleen wegwijs in de functie maar ook in het bedrijf en de bedrijfscultuur. Bovendien creëert het informele communicatiekanalen en vertrouwen tussen nieuwe en oude werknemers. Om de omgang met collega's in goede banen te leiden, is het belangrijk dat de omgangsregels vastgelegd worden en dat iedereen daarvan op de hoogte wordt gesteld. Het is aan te raden om een non-discriminatieclausule en een procedure voor pesten op te stellen voor het arbeidsreglement.

De inrichting van de werkplek is een belangrijke factor voor mensen met een arbeids handicap. Zij hebben soms nood aan aanpassingen van de werkplaats. Dat kan gaan van speciale computerapparatuur tot brede doorgangen voor een rolstoel of stofvrije vloerbedekking. Een werkgever kan voor deze aanpassingen subsidies aanvragen van de Vlaamse overheid ([www.vlaamsfonds.be](http://www.vlaamsfonds.be)).

Aangepaste functieprofielen en sollicitatieprocedures dragen bij tot eerlijke kansen op doorstroming voor mensen uit de kansengroepen.



Maar een gericht vormingsbeleid hoort daar ook bij. Ook hier is het belangrijk om de juiste competenties voor een (toekomstige) functie te bepalen. Kenmerken als geslacht, afkomst, leeftijd of lage scholing worden dan vervangen door nieuwe parameters als creativiteit, aanpassingsvermogen en ervaring.

### Kwaliteit van het werk

Competentiemanagement tracht de competenties van werknemers te achterhalen, te ontwikkelen en goed in te zetten. Dat houdt een langetermijntraject in. Het is dus nodig om goede werknemers te houden, op alle niveaus van het bedrijf. Werknemers die twintig jaar voor een bedrijf werken en tevreden zijn met hun job, belonen werkgevers vaak met trouw. Daarom houdt dit langetermijntraject ook een opleidingstraject en een doorstroomtraject in: alle potentieel moet gestimuleerd worden.

Van oudere werknemers denkt men te vaak dat ze geen potentieel meer hebben. Het is waar dat de snelheid van onze samenleving ons op latere leeftijd zal voorbij lopen. En ons fysieke hoogtepunt zijn we al gepasseerd wanneer we de dertig naderen. Maar het is een fabeltje dat de oudere werknemer geen uitdagingen meer zou willen aangaan. Potentieel vind je overal terug. Bovendien zijn oudere werknemers de cement van een bedrijf: een onderneming waar alle oudere werknemers plots vertrekken, verliest zijn bedrijfscultuur. In een gezond bedrijf willen de jongeren nieuwe gewoonten en systemen installeren en de ouderen het goede behouden.

Om oudere werknemers te behouden in een bedrijf, heeft de Vlaamse overheid een Evaringsfonds ingericht. Dit kan dienen om de werkplek anders in te richten (denk maar aan mechanische liften installeren voor verzorgend personeel), om uurroosters aan te passen of om een nieuwe jobinhoud te creëren (bv. jobrotatie). Meer informatie hierover vind je op [www.ervaringsfonds.be](http://www.ervaringsfonds.be).

### Werken aan diversiteit

Werken aan diversiteit is nodig omdat een aantal groepen in onze samenleving niet krijgen waar ze recht op hebben: een eerlijke kans. Maar, werken aan diversiteit op de werkvloer is ook een genuanceerd verhaal. Het gaat niet over het personeelsbestand van bedrijven dat een exacte weergave moet zijn van de maatschappij maar het gaat ook niet over het aannemen van allochtone poetsvrouwen. Werken aan diversiteit is werken aan een personeelsbeleid dat mensen uit deze kansengroepen nodig hebben. Dat wil zeggen zonder discriminerende drempels, met aandacht voor hun specifieke behoeften



en met oog voor het potentieel van iedere werknemer, ongeacht zijn fysieke kenmerken. In de eindfase moet het een personeelsbeleid worden waar iedereen beter van wordt, waarin verschillen voor evenwicht zorgen en waar een variëteit aan competenties de sterkte van het bedrijf uitmaakt.

### Diversiteitsplannen

De Vlaamse overheid en de werkgevers- en werknemersorganisaties hebben zich in 2001 in het Pact van Vilvoorde geëngageerd om tegen 2010 de achterstand van vier belangrijke kansengroepen op de arbeidsmarkt weg te werken. Om ondernemingen te ondersteunen bij het werken aan diversiteit werden diversiteitsplannen ontwikkeld. Daarin wordt een langetermijnvisie op diversifiëring van het bedrijf omgezet in een actieplan. Meestal begint een onderneming met een *Instapplan*. Dit plan bevat een beperkt aantal acties en is bedoeld als opstap naar een personeelsbeleid dat verscheidenheid integreert. In een tweede fase kan een bedrijf een *Diversiteitsplan* opstarten om de evenredige en evenwaardige participatie van kansengroepen te realiseren doorheen het hele bedrijf. Een groep bedrijven die gezamenlijk een plan wil uitvoeren, kan in deze fase ook voor een *Clusterplan* kiezen. Ten slotte kan in het kader van een *Groeidiversiteitsplan* gewerkt worden aan de uitdieping, verbreding en verankering van het diversiteitsbeleid in de onderneming. Bij de opmaak van een plan krijgt de werkgever ondersteuning van een onafhankelijke projectontwikkelaar en, op vraag, van een ACV-diversiteitsconsulent. In samenwerking met een op te richten werkgroep Diversiteit, waarin de werkgevers en werknemers vertegenwoordigd zijn, kan het plan uitgevoerd worden, eveneens met ondersteuning van de projectontwikkelaar en eventueel een ACV-consulent. Na afloop en na goedkeuring van het eindrapport kan de werkgever een percentage van de onkosten terugkrijgen. Voor meer informatie kan je terecht op [www2.vlaanderen.be/ned/sites/werk/diversiteit\\_plannen.htm](http://www2.vlaanderen.be/ned/sites/werk/diversiteit_plannen.htm) of op [www.acv-diversiteit.be](http://www.acv-diversiteit.be)





## Jobcoaches

In de privé-sector schept CAO 77 bis het juridisch kader dat werknemers toelaat hun werk en hun privé-leven beter op elkaar af te stemmen. Voor oudere werknemers is het vaak een uitgelezen kans om het wat rustiger aan te doen. Hun jarenlang opgebouwde ervaring kunnen ze in die fase van hun loopbaan doorgeven aan jongeren door hen te begeleiden of te coachen. Jobcoaching maakt het mogelijk de participatiegraad van ouderen te verhogen in combinatie met de start van jongeren. Als de specifieke voorwaarden voldaan zijn, kunnen de kandidaten een uitkering krijgen. Zij die reeds 3/4 werkten, kunnen hun prestaties reduceren tot een halftijdse betrekking. De uitkering wordt proportioneel berekend.

Een ondernemings-CAO bundelt de afspraken over tijdskrediet en loopbaanvermindering. Hierin kan een hogere aanvullende vergoeding overeengekomen worden. Bovenop deze – eventueel – verhoogde uitkering komt een vergoeding voor de prestaties als coach. Ze wordt bij de uitkering gevoegd, maar dit totaalbedrag mag niet hoger zijn dan het loon van volledige tewerkstelling.



## Competentiemanagement

De competentie van een werknemer is het geheel van kennis, vaardigheden en houding van die werknemer. Het is noodzakelijk dat deze op een objectieve manier vastgesteld worden. Competentiemanagement tracht de competenties van de werknemers te ontwikkelen en richt zich tot de werknemer als totaal mens. Allereerst stelt men het juiste competentieprofiel voor een functie op. Dit gebeurt in een werkgroep met de jobhouders van de functie en de directe chefs en vertegenwoordigers van de directie en werknemers. Zo wordt een evenwicht bereikt tussen expertise over de huidige functie en de toekomstige functie. Vervolgens gaat men op zoek naar de werknemer met die competenties. Het potentieel van iedere werknemer optimaal benutten, versterkt de slagkracht van het bedrijf. Belangrijk daarbij is het ontwikkelingsbeleid: een meerjarig plan waarin het potentieel van iedere werknemer gestimuleerd wordt door onder meer een vormingstraject. Dit creëert gemotiveerde werknemers en zorgt voor een natuurlijke doorstroom in het bedrijf. Meer informatie hierover vind je op [www.leerplek.be](http://www.leerplek.be).

## ACV-diversiteitsconsulenten

Het ACV heeft op dit moment tien diversiteitsconsulenten in dienst die je helpen werken aan diversiteit in jouw onderneming. Zij helpen bij het opmaken en implementeren van diversiteitsplannen, maar zij kunnen ook acties uitwerken zonder de omkadering van een diversiteitsplan. Zij hebben o.a. expertise rond het opmaken van een discriminatievrij arbeidsreglement en kunnen ondersteuning bieden bij het uitwerken van een systeem van peterschap of coaching. De diversiteitsconsulenten geven ook vorming aan ACV militanten rond o.a. interculturele communicatie en diversiteitsbeleid in de onderneming. Kortom, zij kunnen je ondersteunen in elke fase van het werken aan een goed diversiteitsbeleid. Contact opnemen met de ACV-diversiteitsconsulenten kan via [www.acv-diversiteit.be](http://www.acv-diversiteit.be).