

# Label Gelijkheid Diversiteit



**Maart 2007**

FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg  
Algemene Directie Werkgelegenheid en Arbeidsmarkt  
Cel Kleurrijk Ondernemen

## Dankwoord

Het Label Gelijkheid Diversiteit is tot stand gekomen met de medewerking van talrijke personen: de politieke overheden die aan de basis van het project staan, de leden van hun beleidscel die het project hebben omkaderd, en de vele samenwerkingsverbanden voor de uitvoering ervan.

In de eerste plaats denken we vanzelfsprekend aan de vertegenwoordigers en verantwoordelijken van de vijftien organisaties die aan het pilootproject hebben deelgenomen.

Daarnaast moet de klemtoon worden gelegd op de ondersteuning van Sabine François van vzw GROUPE ONE bij het ontwerp van het Label en bij het labelingproces.

De deelnemende organisaties konden rekenen op de begeleiding van diversiteitsconsulenten:

CEDAC, ECORES, FLORA, IN SOCIETY, PAYROLL SERVICES, TRACE!, UNIVERSITE DE LIEGE – Genre et diversité en gestion

Het logo van het Label Gelijkheid Diversiteit is een creatie van Geoffrey Bodson, ALTERnatis.

De interne en externe communicatie van het Label wordt gecoördineerd en uitgevoerd door Thierry Vandebroek en Kris Moonen, vzw POSECO.

Dit project kon gerealiseerd worden met de steun van het Europees Sociaal Fonds en het Impulsfonds voor het immigrantenbeleid.

### Deze brochure is gratis te verkrijgen:

- ▶ Telefonisch op het nummer 02 233 42 11
- ▶ Door rechtstreekse bestelling op de website van de Federale Overheidsdienst: <http://www.werk.belgie.be>
- ▶ Schriftelijk bij de Cel Publicaties van de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg Ernest Blerotstraat 1 - 1070 Brussel  
Fax: 02 233 42 36  
E-mail: [publi@werk.belgie.be](mailto:publi@werk.belgie.be)

Deze brochure is eveneens raadpleegbaar op de website van de Federale Overheidsdienst <http://www.werk.belgie.be>

Cette brochure peut être également obtenue en français.

Volledige of gedeeltelijke verveelvoudiging van de teksten uit deze brochure mag alleen met bronvermelding.

### De redactie van deze brochure werd afgesloten op 11 maart 2007

**Productie:** Algemene Directie Werkgelegenheid en Arbeidsmarkt

**Redactie:** Catherine Piret en Luc De Smet

**Coördinatie:** Directie van de communicatie en vzw Poseco

**Lay-out:** Hilde Vandekerckhove

**Druk:** Drukkerij Boone-Roosens nv

**Verspreiding:** Cel Publicaties

**Verantwoordelijke uitgever:** Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

**Wettelijk depot:** D/2007/1205/09

### M/V

Met de termen «werknemer», «werkgever», «expert» en «consultant», wordt in deze brochure verwezen naar personen van beide geslachten.



Deze brochure werd gerealiseerd met de steun van de Europese Unie - Europees Sociaal Fonds

*Op 22 maart 2007 hebben de minister van Gelijke Kansen en de minister van Werk de eerste Labels Gelijke Diversiteit uitgereikt aan de ondernemingen en organisaties die de hen opgelegde verplichtingen hebben nageleefd. Het ging hierbij om:*

- ▶ Het naleven van de wet inzake gelijke kansen en non-discriminatie;*
- ▶ Het ontwikkelen en uitvoeren van een diversiteitsbeleid;*
- ▶ Het doorlopen van een proces inzake analyse, planning, implementatie en evaluatie van het eigen diversiteitsbeleid met de medewerking van de werknemers;*
- ▶ Het procesmatig zorgen voor continue verbetering.*

*De ceremonie betekende het einde van een pilootproject waarin vijftien organisaties zich sedert september 2006 hadden geëngageerd met het oog op het valoriseren van gelijkheid en diversiteit in hun midden.*

*Deze brochure geeft een gedetailleerd beeld van dit experiment, dat de organisaties een nieuw instrument wil aanreiken voor het bevorderen van de uitbouw van een bedrijfscultuur gebaseerd op gelijkheid en een duurzaam beheer van de diversiteit.*

*De brochure plaatst het project eerst in de context van de specifieke beleidskoersen inzake gelijkheid en diversiteit en schetst het verloop van het experiment. Ze geeft ook een verslag van alle organisaties om een beter zicht te krijgen op de daadwerkelijke participatie, hindernissen en positieve ervaringen. Bij wijze van besluit bevat de brochure de eerste evaluatiepunten van het pilootproject en de perspectieven terzake.*

*Deze brochure wil de aandacht wekken van alle personen die binnen de ondernemingen en organisaties de uitdagingen aangaan op gebied van gelijkheid en diversiteit: bedrijfsleiders, verantwoordelijken inzake human resources, personeelsvertegenwoordigers en werknemers.*



# INHOUDSTAFEL



## **De ontwikkeling van het Label . . . . . 7**

## **15 ondernemingen op weg naar het Label 13**

Age d'Or . . . . .	14
Belgacom Groep . . . . .	17
Boulot vzw . . . . .	22
Center Parcs . . . . .	25
Ethias . . . . .	29
Federale politie . . . . .	33
Stad Gent . . . . .	37
IBM . . . . .	42
Stad Leuven . . . . .	48
Stad Luik . . . . .	52
NMBS Groep . . . . .	56
OIVO . . . . .	60
Randstad . . . . .	64
Sodexho . . . . .	68
Trace! . . . . .	72

## **Slotbeschouwingen . . . . . 77**

Contact . . . . .	79
-------------------	----





## DE RIJKDOM VAN DIVERSITEIT

«Ook al verschil je van mij, broeder, dat verschil doet mij niet te kort, maar verrijkt mij», schreef Antoine de Saint-Exupéry. Als er vandaag velen voor diversiteit en gelijkheid pleiten, dan is dat omdat er schreeuwende voorbeelden blijven bestaan van discriminatie, zowel in de maatschappij in het algemeen als in de bedrijven in het bijzonder.

In een wereld in volle verandering wordt kennis een essentiële waarde. We mogen die niet laten verloren gaan. Een organisatie met een gediversifieerd personeelsbestand krijgt toegang tot andere netwerken en informatiebronnen, oogst nieuwe ideeën, standpunten en werkmethodes, en kan ook andere vaardigheden aantrekken. Kortom, ze verrijkt zich met talenten met talrijke gezichten.

Maar meer nog naar de kern van de diversiteit is de gelijkheid tussen vrouwen en mannen essentieel omdat ze iedereen aanbelangt, zonder uitzondering. De twee helften van de mensheid! Gelijkheid tussen vrouwen en mannen op de arbeidsmarkt is niet alleen een belangrijke ethische waarde maar ook een doorslaggevende prestatiefactor.

Gelijke rechten zijn een basisprincipe en het doel van de anti-discriminatie wetten, en daarbij is diversiteit een beleid of een middel om dat waar te maken.

## De context in Europa

Het Europese Verdrag tot bescherming van de rechten van de mens en de fundamentele vrijheden, ondertekend in Rome in 1950, verbiedt, in artikel 14, discriminatie «op grond van geslacht, ras, kleur, taal, godsdienst, politieke of andere mening, nationale of maatschappelijke afkomst, het behoren tot een nationale minderheid, vermogen, geboorte of andere status.»

De Europese Unie bestrijdt discriminatie al vele jaren. De kwestie van de gelijkheid van vrouwen en mannen werd aangesneden in verschillende richtlijnen die het «principe van de gelijke behandeling van mannen en vrouwen ten aanzien van de toegang tot het arbeidsproces» stellen.

Meer recent nog heeft ze een algemeen kader geschapen voor de gelijke behandeling inzake werk, dat gericht is tegen discriminatie op grond van godsdienst of overtuiging, handicap, leeftijd of seksuele geaardheid met betrekking tot arbeid en werk. Ook de strijd tegen discriminatie op grond van ras of etnische herkomst staat centraal in haar streven. Zo werd een heel wettelijk arsenaal ontplooid.

Parallel daarmee hebben tal van Europese landen - zoals Nederland en Groot-Brittannië - gekozen voor een structureel diversiteitsbeleid of keurden ze charters, gedragscodes en verklaringen goed. In Frankrijk bestaat er een Gelijkheidslabel, dat het respect voor gendergelijkheidsprincipes promoot.

## De context in België

België kent sinds 1981 een wet die discriminatie ingegeven door racisme of xenofobie verbiedt. Een wet van 1999 voert analoge bepalingen in om de discriminatie tussen vrouwen en mannen op het vlak van de werkgelegenheid te bestrijden. In 2003 werd het wettelijk kader vervolledigd met het verbod van elke vorm van discriminatie en met gewestdecreten ter bevordering van de gelijkheid in de werkgelegenheid. Het wettelijk kader kende ook een versterking van de burgerlijke procedure tegen discriminatie. In februari 2007 is deze wetgeving in aanpassing.

In 2004 stelde de Belgische regering een Commissie voor Interculturele Dialoog in. Die is samengesteld uit 'wijzen' en deskundigen om een stand van zaken op te maken over diversiteit in België, de problemen te inventariseren en oplossingen voor te stellen. In mei 2005 overhandigde deze commissie een verslag waarin werd gewezen op het voortduren van discriminatie op de arbeidsmarkt, zowel op het vlak van recrutering, verloning, promotie, toegang tot de verschillende functies als wat de waardering van het verrichte werk betreft. Ze beklemtoonde in het bijzonder dat de bedrijfs-cultuur moet veranderen om de discriminaties in de arbeidsverhoudingen uit te roeien.

Ze kwam tot het besluit dat sancties nodig zijn, maar dat men de mensen vooral bewust moet maken van de dringende noodzaak van verandering.

Het is in deze geest dat men van de federale administratie een model van diversiteit heeft willen maken, met respect voor de gelijkheid van vrouwen en mannen en met aandacht voor de integratie van gehandicapten en allochtonen. Er werd een Actieplan 2005-2007 gelanceerd opdat de administratie het goede voorbeeld zou geven.

In 2005 hebben de minister van Werk en de minister van Gelijke Kansen beslist om nog verder te gaan door het ontwikkelen van een preventieve aanpak ten overstaan van discriminatie, waardoor de werkgevers aangemoedigd worden om diversiteit een plaats te geven in hun economische, sociale en commerciële strategieën. De Interministeriële Conferentie over de Integratie in de samenleving heeft dan ook op 11 mei 2005 een werkgroep belast om, samen met de Gewesten, te onderzoeken of het opportuun was voor ondernemingen een nieuw label in te voeren met betrekking tot

werkgelegenheid en bevordering van diversiteit. Het idee van een label was geboren!

## De sociale cohesie bevorderen en talenten naar waarde schatten

Uit talrijke studies blijkt dat diversiteit concrete voordelen oplevert: de interne samenhang wordt verbeterd, de kandidaturen worden gevarieerder, waardevolle krachten kunnen worden aangetrokken en behouden, motivatie, innovatie, flexibiliteit en creativiteit worden in de hand gewerkt, het imago en de reputatie worden verstevigd, de relaties met de klanten, de leveranciers, de omgeving en de overheid verbeteren.

Die studies tonen echter ook aan dat de voordelen van een diversiteitsbeleid niet meteen tot uiting komen, maar pas op lange termijn blijken. Het is pas recent dat men dit heeft ingezien. Voorheen leefde dit vraagstuk slechts bij een handvol bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen een plaats wilden geven. Intussen is er, naast het ethische aspect en het aspect burgerzin, ook een bedrijfslogica bijgekomen: diversiteit is een kerngegeven geworden voor de ondernemingswereld, meer bepaald voor de zakenwereld.

De demografische evoluties spreken voor zich: almaar minder jongeren op de arbeidsmarkt en een vergrijzende bevolking. In die context kan geen enkele organisatie het zich veroorloven kansen te missen om competente werknemers aan te trekken. Dit zou ten koste gaan van haar efficiëntie. In een concurrerende wereld is er geen plaats voor kinderlijke naïviteit. Er is nood aan capaciteiten en competenties en aan die nood moet worden tegemoetgekomen. Diversiteit is daar een afdoend antwoord op. Het moest alleen nog op het terrein geverifieerd worden.

Het idee is vervolgens gegroeid om een labeling-methode te ontwerpen en die op het terrein te testen. Sinds september 2006 zijn dan ook vijftien organisaties actief bezig met het opwaarderen van de diversiteit en de gelijkheid binnen hun organisatie met het oog op het verkrijgen van een label, het Label Gelijke Diversiteit. In het kader van een proefproject hebben ze onderzocht hoe discriminaties kunnen worden tegengegaan. Een begeesterend experiment met heel wat interessante ervaringen, maar ook met struikelstenen.





## **De principes van het Label Gelijkheid Diversiteit**

Het Label Gelijkheid Diversiteit onderscheidt zich doordat het management-, verbeter- en auditconcepten in zich verenigt. Het vertrekt vanuit de realiteit op het terrein, die moet worden verbeterd.

Het Label is een proces. Het werkt het opstarten van een project in de hand en helpt vooruit op de weg naar diversiteit, en dit met aangepaste middelen. De inspanning die van de organisaties wordt geleverd, moet reëel maar ook haalbaar zijn.

Dit systeem vergemakkelijkt het ontwikkelen van een bedrijfscultuur en van een duurzaam diversiteitsbeheer. De organisatie verbindt er zich toe een reeks zelf besliste maatregelen in te voeren naargelang van haar eigenheid, met interne indicatoren en controlemiddelen, die garant staan voor de bereidheid om de dingen te veranderen. Overleg is essentieel voor het slagen van het proces. Daarom is het nodig de werknemers en het management in alle stadia van de procedure te betrekken.

Het labelingproces beoogt een culturele mentaliteitsverandering en het terugdringen van vooroordelen en stereotypen en streeft naar duurzame ontwikkeling, maar het is bovenal kwalitatief.

## **Het Label: een beheers- en communicatie-instrument**

Het Label is een beheersinstrument omdat men, met het aan te vragen, zich er toe verbindt de diversiteit te beheren aan de hand van de voorgestelde instrumenten (analyse van de situatie op vlak van diversiteit, opzetten en plannen van het diversiteitsbeleid, opvolgen en evalueren van de resultaten).

Het is ook een communicatie-instrument omdat men, zodra men het label heeft verkregen, kan profiteren van de communicatiecampagnes van de overheid en gebruik kan maken van de informatiemiddelen die hiervoor werden ontwikkeld.

## DE GEBRUIKSAANWIJZING VAN HET LABEL

**Voor dit pilootproject dienden niet enkel de doelstellingen en de algemene principes van het Label bepaald te worden, maar moesten ook de modaliteiten voor het aanvragen en verkrijgen vastgelegd worden. Hierna volgt dan ook de gebruiksaanwijzing van het Label Gelijkheid Diversiteit zoals het voorgesteld werd aan de deelnemende organisaties.**

*Het algemene doel van het Label is het versterken van de diversiteit op de werkvloer en het bestrijden van discriminatie en stereotypen door het uitwerken en uitvoeren van een diversiteitsbeleid binnen de gelabelde organisaties.*

*Het richt zich tot alle werkgevers van de privé-, overheids- of tertiaire sector, van wie de maatschappelijke of exploitatiezetel gevestigd is in België, ongeacht hun grootte of hun bedrijfssector.*

Het label aanvragen en verwerven betekent :

- ▶ Een analyse maken van de diversiteit in de eigen organisatie ;
- ▶ Het uitwerken en uitvoeren van een diversiteitsbeleid dat aangepast is aan de eigen organisatie ;
- ▶ De eigen werknemers betrekken bij de diversiteitanalyse en bij de invoering van het diversiteitsbeleid ;
- ▶ Genieten van institutionele steun bij het uitwerken en bekend maken van het diversiteitsbeleid van de onderneming.

Om het label te verwerven, moet een onderneming 4 vereisten naleven :

Vereiste 1: *Naleven van de wetgeving inzake gelijke kansen en niet-discriminatie ;*

Vereiste 2: *Uitwerken en uitvoeren van een diversiteitsbeleid dat bestaat uit het scheppen van een diversiteitsvriendelijke bedrijfscultuur en het organiseren van een diversiteitsvriendelijk personeelsmanagement ;*

Vereiste 3: *Met de participatie van de eigen werknemers een proces van analyse en planning inzake het eigen diversiteitsbeleid doorlopen hebben.*

Vereiste 4: *Continue verbetering. Na het einde van de procedure zou een organisatie een positieve uitkomst moeten hebben tegenover de initiële situatie of de nulmeting.*

*Om de organisaties te helpen bij het uitwerken van een eigen diversiteitsbeleid wordt hen voorgesteld tussen te komen in 11 actieterreinen die betrekking hebben op het bedrijfsmanagement. Er kon ook inspiratie geput worden uit een lijst van goede praktijken.*

### De 11 actieterreinen van een diversiteitsbeleid

#### Diversiteitsvriendelijke bedrijfscultuur : 3 actieterreinen

- 1 Formaliseren en intern en extern bekend maken van de verbintenis van de organisatie om binnen de eigen organisatie te streven naar diversiteit en te strijden tegen discriminatie ;
- 2 De werknemers informeren over het diversiteitsbeleid van de organisatie ;
- 3 Uitvoeren van een programma om de werknemers gevoelig te maken voor diversiteit en non-discriminatie ;

### **Diversiteitsvriendelijk personeelsmanagement : 6 actieterreinen**

- 4 Uitwerken van een aanwervingsprocedure die diversiteit bevordert ;
- 5 Voorbereidingen treffen voor een aangepaste opvang van nieuwe werknemers ;
- 6 Alle werknemers een gelijke toegang bieden tot opleidingen ;
- 7 Alle werknemers eenzelfde toegang bieden tot interne mobiliteit op basis van hun professionele kwaliteiten en hun motivatie ; rekening houden met het gevoel voor diversiteit bij de selectie van bevorderde personen ;
- 8 Aanpassen van de werkomstandigheden rekening houdend met de verschillende doelgroepen zodat ze in staat zijn om hun werk in de best mogelijke omstandigheden uit te oefenen ;
- 9 In kaart brengen van vrijwillig en niet-vrijwillig personeelsverloop en de redenen ervoor ontleden ;

### **Gelijkheid tussen de geslachten: 2 actieterreinen**

- 10 Zorgen voor een gelijke bezoldiging van de werknemers en een gelijke definitie van de functies ;
- 11 De afstemming tussen het beroeps- en privé-leven bevorderen door de werkomstandigheden aan te passen.

*Het operationele beheer, het secretariaat en de behandeling van de dossiers van dit pilootproject werden toevertrouwd aan de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg.*



## Een test op ware grootte

Op 29 juni 2006 werd een informatie- en overlegvergadering van de mogelijke kandidaten georganiseerd in Brussel, in de lokalen van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. Een dertigtal organisaties nam er aan deel. Vijftien kandidaten namen uiteindelijk de handschoen op en schreven zich in.

Het pilootproject liep van september 2006 tot januari 2007. Een aantal deelnemers leken bij de start wat aarzelend maar de meesten voelden zich snel ondersteund door de maandelijkse vergaderingen die de organisaties de kans geven ervaringen uit te wisselen en door de contacten met de consultants. De kandidaten genoten inderdaad van de gratis begeleiding van een consultant voor het uitbouwen van het Label, namen deel aan de definitie ervan en aan zijn verbetering, en aan de gedachtenwisselingen met andere pilootorganisaties en met diversiteitsexperten.

De opdrachten van deze consultants, deskundigen met competenties van gender tot de meer etnische kwesties, hingen zowel af van de omvang als van de noden van de organisaties.

In de loop der maanden werden werkopvolgingsvergaderingen georganiseerd. De organisatoren lichtten er het labelsysteem toe, de verschillende etappes waar men doorheen moet, en de ondersteunende documenten. De deelnemers werden er uitgenodigd om de voortgang van hun project met elkaar te delen, de problemen aan te wijzen die ze tegenkomen en om in functie van hun ervaring de punten aan te halen in het labelsysteem die voor verbetering vatbaar zijn.

Om dit pilootproject te kunnen afronden, moest overgegaan worden tot de uitreiking van het Label aan de organisaties die voldeden aan de voorwaarden, en tot de evaluatie van het geheel van de procedure.

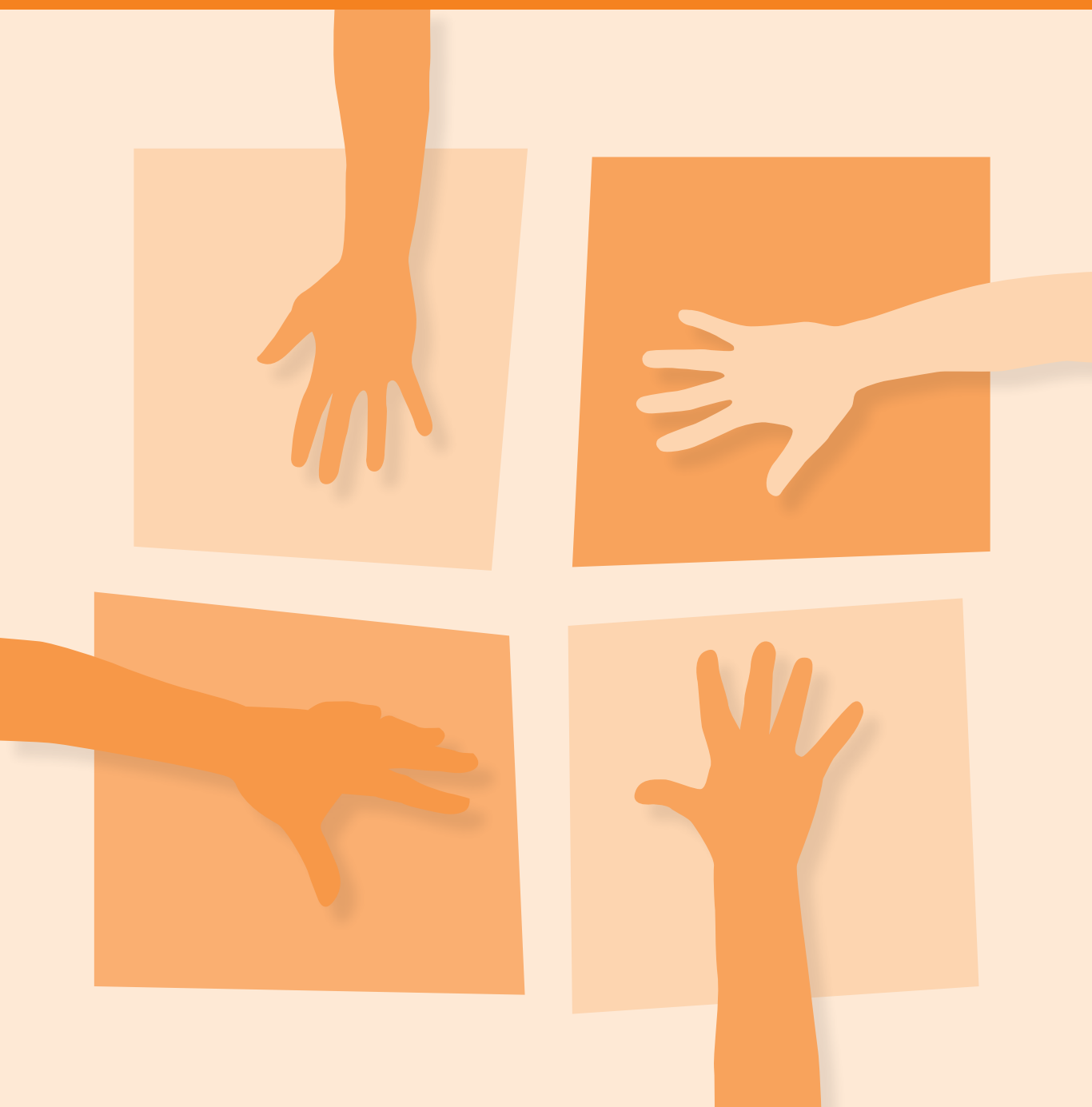
Daarvoor werd een adviescomité opgericht dat onder meer samengesteld is uit vertegenwoordigers van de sociale partners, het Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding, het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen, en diversiteitsdeskundigen. Dit comité heeft aan de bevoegde ministers een advies uitgebracht over het dossier van de tien organisaties die een kandidaatsdossier ingediend hebben. Op basis van dit advies hebben de minister van Werk

en de minister van Gelijke Kansen beslist de eerste Labels Gelijkheid Diversiteit uit te reiken.

Er zal een evaluatie gebeuren van het geheel van de procedure die gebruikt werd in het pilootproject. Deze evaluatie zal voorgelegd worden aan de twee bevoegde ministers. Op die manier zal beslist worden over eventuele aanpassingen aan het Label alvorens het te generaliseren.

De lezer kan nu een “kijkje” nemen in het hart van de vijftien organisaties die deelgenomen hebben aan het pilootproject, om zo meer concreet te vernemen hoe zij dit bijzonder avontuur beleefd hebben.

# 15 ONDERNEMINGEN OP WEG NAAR HET LABEL



Age d'Or  
Belgacom Groep  
Boulot vzw  
Center Parcs  
Ethias

Federale politie  
Stad Gent  
IBM  
Stad Leuven  
Stad Luik

NMBS-Groep  
OIVO  
Randstad  
Sodexho  
Trace!

# Age d'Or Services



**Laurence Bellings**

«Ik had graag meer animatievergaderingen met de werknemers.»



**Christel Gazzo**

«Waarom geen mannen aanwerven om het huishouden te doen?»

## Mannen helpen in het huishouden

De dagelijkse confrontatie met discriminatie in zijn vele vormen bracht het bedrijf l'Age d'Or Services ertoe vernieuwende instrumenten te ontwikkelen die een mentaliteitsverandering kunnen aanzwengelen zonder daarom de betrokken doelgroepen te choqueren.

L'Age d'Or Services: een eigenaardige naam voor een sociaal invoegbedrijf dat huishoudhulp aanbiedt, zoals kuisen, strijken, enz. De naam verwijst eigenlijk naar de oorspronkelijke klanten van het

bedrijf, bejaarden, die zo'n thuisdiensten best wel kunnen gebruiken.

**«Een andere cultuur is daarom niet minder.»**

Eric Guyot, stichter van het bedrijf in België, tekende het aanbod uit op het Franse model. Hij verwierf het gebruiksrecht van het merk in België. De eerste jaren concentreerde hij op één enkel doel: hulp aan bejaarden. L'Age d'Or beantwoordt daar helemaal aan en groeit dank zij de dienstencheque formule.

«De idee, die in 1999 vaste vorm kreeg in Bergen, omvat buurtdiensten en mobiliteitsdiensten (begeleider bij verplaatsingen) die verzorgd worden door kansgroepen op vlak van tewerkstelling. Bij Age d'Or Services worden deze prestaties verzorgd door mensen van verschillende leeftijden en nationaliteiten. Het zijn vooral vrouwen die doorgaans laaggeschoold zijn en steevast al langer dan een jaar werkloos zijn of een beroep doen op het OCMW.»

Beide vestigingen, opgericht in Luik in 2005 en in Verviers in 2006, baden in een sympathieke sfeer die diversiteit ademt. Hun beheerder, Dimitri Montalto, was steeds al een vurige verdediger van sociale bijstand. Hij benadrukte steevast hoe belangrijk het is dat nieuw aangeworven medewerkers een charter voor gelijkheid en diversiteit zouden ondertekenen.

### Ideeën testen

Tijdens informele gesprekken ontkiemde er een origineel idee. Aanvankelijk was het niet meer dan een boutade: «We worden geconfronteerd met een steeds terugkerend personeelstekort en een absentie van 20%. Dat is fors meer dan de 4 tot 6% waarmee de doorsnee arbeidsmarkt kampt. Waarom zouden we dan geen mannen aanwerven om hen huishoudelijke taken te laten verzorgen?» aldus Christel Gazzo, Human Resources verantwoordelijke in Luik.

«De idee werd bij klanten uitgetest met wisselende resultaten. In Luik was de helft van de klanten voor, althans in theorie. Maar in Verviers wou vrijwel niemand een beroep doen op de diensten van een man, hoewel die bekwaam en gemotiveerd was.»

Het voorstel werd ook bekeken binnen de ploeg. «Aanvankelijk was de meerderheid nauwelijks overtuigd. Daar kwam al gauw verandering in dank zij het enthousiasme van beide HR-verant-

woordelijken die instonden voor het project en de sterke overtuiging van de baas. Het debat werd opengetrokken tijdens de wekelijkse personeelsvergaderingen. Op enkele maanden tijd werd het discours helemaal omgegooid», vertelde Laurence Bellings, HR-verantwoordelijke in Verviers.

«De huidige huishoudhulpers herdachten de inhoud van de job en gaven er een mannelijke invulling aan: die ‘Mijnheer Proper’ of ‘Mijnheer Schoonmaak’ konden veel zwaarder werk aan... Deze ambassadeur van huishoudhulp die op een nieuwe leest geschoeid werd, kon ook rondrijden met de bedrijfswagen die helemaal aangekleed werd voor een promotiecampagne bij mogelijke klanten en medewerkers.»

## Actie en publiciteit

«We merkten dat onze publiciteitsacties, zoals ‘de eerste vier uren gratis’ niet alleen een effect hebben op het gedrag van mogelijke klanten, maar ook op het aanwerven van nieuwe medewerkers. Dat zien we aan de antwoordcoupons in lokale kranten, naast de werkaanbiedingen van het FOREM -de Waalse evenknie van de VDAB...»

«De komst van wat we ‘Mijnheer Proper’ zouden noemen, was slechts een onderdeel in de bedrijfsstrategie met het oog op gelijkheid en diversiteit. We begonnen ook na te denken over het aanwerven van gehandicapten. We moeten de haalbaarheid daarvan nog onderzoeken. Bij werken aan huis stelt dat ernstige problemen, zowel op het vlak van mobiliteit als communicatie.»

## Een teken van erkenning

De directie van Age d’Or Services verwelkomde het Label Gelijkheid Diversiteit. Na de eerste vergadering met de geïnteresseerde ondernemingen, in juni 2006, werd er al een verantwoordelijke aangeduid. Zij werd snel bijgestaan door haar collega zodat ze nu in tandem werken.

Beiden gaan er prat op pioniers te zijn van de onderneming die in België zo’n vijftien vestigingen telt. Zij zullen hun ervaringen delen met de andere vestigingen. Op die manier kan de nodige kennis zich als een olievlek verspreiden.

«We kwamen van de eerste vergadering van het pilootproject terug met een positieve indruk. Het

is stimulerend te zien dat de kwaliteit erkend wordt van een opdracht die al ver gevorderd is. We maakten voortgang en zetten concrete zaken neer, zelfs met onze beperkte middelen, vergeleken met die van heel grote ondernemingen», benadrukt Laurence Bellings.

«De start was echter vrij moeilijk. We moesten ons een aantal theoretische begrippen eigen maken terwijl we eigenlijk vooruit wilden met de praktijk. Toen we ons kandidaatsdossier afronden, hadden we de indruk weer op de schoolbank te zitten om een heus opstel te schrijven!»

«Sommige vragen hadden echt geen betrekking op kleine ondernemingen zoals de onze. En de hulp van de consulent ging niet altijd in de verhoopte richting. We zagen ook liever meer uitwisseling met soortgenoten want we hebben niet noodzakelijk dezelfde behoeften, verwachtingen of middelen als de grote ondernemingen.»

«Toch is de balans positief. We waren onder de indruk van de snelheid waarmee de mentaliteitsverandering zich op het veld voltrok. Onze huis-

## Age d’Or Services

(de vestigingen van Luik en Verviers)

- > **Activiteit: sociale herinvoeging via huishoudhulpdiensten die betaald worden met dienstencheques**
- > **Medewerkers: 68 huishoudhulpers en 7 bedienden in Luik; 25 huishoudhulpers en 2 bedienden in Verviers**
- > **Kenmerken: sociale invoeging en werk bij de klant aan huis**
- > **Doelstelling Gelijkheid-Diversiteit: sensibiliseren van de werknemers, de medewerkers en de klanten voor nieuwe ideeën, met name een dienstenaanbod door allochtone vrouwen en door mannen. Doel: meer mogelijkheden van sociaal herinvoegen en het verbeteren van het rekruteren om aan de vraag te beantwoorden.**
- > **Interne verantwoordelijke Diversiteit: de HR-verantwoordelijken**
- > **Start van de strategie Gelijkheid-Diversiteit: januari 2007**

houdhelpsters stelden vroeger dat mannen er wel eens minder hard tegen aan zouden gaan. Vandaag zien ze duidelijk dat ze een interessante aanvullende rol hebben», besluit Christel Gazzo.

## GOED OM WETEN

### Als we konden herbeginnen

Beide HR-verantwoordelijken van Age d'Or Services zouden ervoor kiezen veel sneller uit te pakken met concrete acties op het terrein.

Ze zouden ook meer animatievergaderingen houden met de werknemers om meer te leren over hun ervaringen met discriminatie: veel helpers in het huishouden houden er niet van aangesproken te worden als werkvrouw, dienstster of meid! Waar blijft het menselijk respect?

Bovendien moet het duidelijk zijn dat diversiteitsinitiatieven een voortdurende aandacht vergen. Tijdens de pilootfase wijdden ze er zo wat één dag per week aan.



## Getuigenissen

*«Ik ben een gescheiden, gelukkige Belgische moeder van twee zonen en een dochter. Binnenkort hertrouw ik. Ik zie de diversiteit al op de vergadering, aan onze verschillende nationaliteiten, onze gezinstoestand. We hebben allen onze ervaringen, onze eigenheden... dat maakt onze diversiteit. Een eenheid die zich poogt te smeden terwijl wij allemaal zo verschillend zijn. Dat maakt misschien onze kracht. Het feit dat we zo verschillend zijn.»*

**Een vrouw**

*«Ik vind dat we allemaal op elkaar lijken. We zijn vrouw. Anderzijds zijn we inderdaad niet allemaal even oud, hebben we een andere nationaliteit, maar we zijn allen moeder. Het is niet makkelijk vrouw te zijn en te werken als een man, moeder te zijn thuis en de vaderrol te spelen. Ik heb het niet makkelijk. Ik ben 38 en heb vier kinderen. Vier jongens.»*

**Een vrouw**

*«Diversiteit, is het verschil van nationaliteit, cultuur, mentaliteit, leeftijd, van mensen met een hoofddoek en mensen zonder. Het zijn mensen met een andere taal, een andere keuken. Met de groep, tijdens de vergadering, is er een welwillend oor voor iedereen.»*

**Een vrouw**

*«Diversiteit is leven met mensen rond je die een ander geloof hebben, elk met zijn eigen mening, kunnen uitkomen voor je mening zonder daarvoor afgestraft te worden, met oud en jong samen, over zichzelf kunnen spreken op het werk en met anderen van gedachten kunnen wisselen.»*

**Een vrouw, 40 jaar**

*«Ik heb drie kinderen en ben Franse. Diversiteit is verschillende klanten ontmoeten, een andere mening hebben, over de klanten of over de collega's.»*

**Een vrouw**

*«Diversiteit betekent voor mij de ander te aanvaarden, welke nationaliteit hij ook mag hebben, leeftijd, herkomst of godsdienst. Diversiteit gaat ook over het studieniveau en de levensstijl. Gehuwd, vrijgezel, met of zonder kinderen...»*

**Een vrouw, 37 jaar**

*«Diversiteit is een economische noodzaak, het doet de economie draaien en heeft ongeveer honderd jaar geleden in de steenkoolmijnen voor een sterke groei gezorgd, bijvoorbeeld. Vandaag is dat ook zo. Zonder diversiteit vinden we geen mensen voor verschillende sectoren, en dan groeien die ofwel minder, ofwel gaan ze naar andere landen waar ze wel de werkrachten vinden.»*

**Een man, verantwoordelijke voor de poetsvrouwen**



**Peter De Cock**  
«Het pilootproject  
en het Label zouden  
een goede kwaliteitscheck kunnen zijn  
voor ons actieplan.»



## Voor iedereen

«Inzake timing kwam het pilootproject voor het Label Gelijkheid Diversiteit ons zeer goed uit» zegt Peter De Cock, HR Program Office Manager bij Belgacom. De groep was immers volop bezig een eigen diversiteitsplan te ontwikkelen. Het vertrok daarbij van een intern Diversiteitscharter dat het managementcomité eind 2005 ondertekende en afkondigde.

«Het Charter schiep een zeer ruim kader en dat was ook absoluut nodig.» Het bedrijf tekende drie fasen met specifieke acties uit. Het Label zorgde voor een draagvlak om daarin nog verder te gaan.

De Belgacom Groep liet eerst zijn personeel door een gespecialiseerd bedrijf bevragen over diversiteit. Wat weten de medewerkers over de thematiek? Welke voordelen zien ze? Welke nadelen?... «Zo konden we mogelijke reacties in kaart brengen die we konden verwachten wanneer we een diversiteitsbeleid zouden doorvoeren», zegt De Cock.

Er werden 7.000 mensen bevroegd. Dat is bijna de helft van alle medewerkers. De helft daarvan beantwoordde de vragenlijst.

Het bleek dat de kennis over diversiteit binnen het bedrijf niet zo stevig was. «Het leerde ons dat we veel energie zouden moeten investeren in de eerste fase. In die bewustwordingsfase zouden we mensen duidelijk moeten maken welke voordelen een gelijkheids- en diversiteitsbeleid kan hebben.»

## Een goede kwaliteitscheck

Toen kwam het bericht over het label en het proefproject. «We dachten dat het label een soort kwaliteitslabel zou worden. Een ‘medaille’ die men opgespeld krijgt voor het voeren van een goed beleid», aldus De Cock. Kortom, goed nieuws voor het imago van de onderneming. «De filialen van de Belgacom Groep behoren tot de bekendste bedrijven van het land. We zijn marktleider in een hoog-technologische en snel evoluerende sector. Toch hebben we nog teveel het beeld een vooral mannelijk en Belgisch bedrijf te zijn.» Het Label had in die zin een toegevoegde waarde.

Naar de steeds diverser wordende arbeidsmarkt toe, kon het behalen van het Label dus de juiste toon helpen zetten. Maar vooral: «Dank zij het Label zouden we het uitrollen van ons eigen diversiteitsplan nog eens kunnen aftoetsen. Het pilootproject en het Label zouden een goede kwaliteitscheck kunnen zijn voor ons actieplan.»

Kwam het pilootproject voor het Label mooi op tijd, het was en bleef een pilootproject. «We moesten dus af en toe wel eens stil staan en rondkijken.» Het kader van de piloot moest immers nog getest worden. Het was wat zoeken en tasten. «De bedrijven en organisaties die deelnamen en de cel van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg die het project begeleidt moesten elkaar weten te vinden», schetst De Cock. «Maar onze verwachtingen werden toch ingelost.»

De degelijke structuur die het Label in het veranderingsproces aanbrengt, ervoer De Cock als uiterst positief. «Ook dat het oog heeft voor de verschillende dimensies van de problematiek en



een zeer gedetailleerde checklist voorstelt», zegt De Cock. Die lijst zag hij nooit als een 'verplichting'. «Veeleer beschouwen we de lijst als een reeks voorbeelden van mogelijke acties die ons kunnen inspireren. Kortom, het werken aan het label hielp ons om het eigen plan verder te detailleren.»

### **Smalle koord**

Minder positief ervoer hij de aandacht die het Label wil toespitsen op een beperkt aantal kansengroepen. «Dat is in strijd met onze visie van diversiteit», aldus De Cock. «Ons diversiteitsbeleid is er voor 'alle' medewerkers. We spreken niet zo graag over 'kansengroepen'.»

«Een diversiteitsbeleid is er voor iedereen», meent De Cock. Dat is ook een van de redenen waarom hij niet zoveel aandacht wil schenken aan cijfers. «Door categorieën te becijferen stop je mensen in hokjes. Het is een smalle koord waarop je dan wandelt. Je hebt natuurlijk kencijfers nodig om te zien hoe je vordert in een traject. Maar in het achterhoofd dien je steeds ervan uit te gaan dat iedereen baat heeft bij de acties die je onderneemt.»

De HR-afdeling zal natuurlijk wel de gehele organisatie ontleden. Zo'n inzicht in de organisatie is er nodig. «Maar we doen dat zeker niet om vervolgens quota in te voeren. Daar doen we niet aan mee. Positieve acties moeten kunnen, positieve discriminatie niet.» Hij hoopt ook dat het element

van de kansengroepen in de uiteindelijke versie van het Label bijgestuurd wordt en dat het pilootproject en de ervaringen die men daarbij opdeed impact hebben op het proces voor het behalen van het Label Gelijke Diversiteit.

### **Diversiteit versus kansengroepen**

Cijfers variëren van filiaal tot filiaal, maar Belgacom NV weegt als grootste uiteraard het zwaarst door. Belgacom NV kende in 1998 en 2002 twee belangrijke vertrekprogramma's. Zo'n tienduizend ervaren medewerkers verlieten over een periode van acht jaar vrijwillig het bedrijf. Mede daardoor heeft Belgacom NV vandaag een atypische leeftijdspiramide. Ongeveer de helft van de medewerkers zit in een leeftijdscategorie tussen de 45 en 55 jaar. Dat zorgt vandaag nog steeds voor heel wat ervaring en expertise, maar houdt op termijn een groot risico in.

Daarom voerde Belgacom NV vorig jaar een innovatief 'peterschapsplan' in. Het geeft zijn oudere medewerkers de kans hun loopbaan geleidelijk af te bouwen. Een aantal jaar voor hun pensioen kunnen ze hun werktijd geleidelijk terugbrengen tot 80%, 50% en 20% om dan op 'verlof voor pensioen' te gaan. In dat laatste actieve jaar richten ze zich dan volledig op het coachen van jonge medewerkers.

«Op termijn moet er een betere balans komen», zegt De Cock die weet dat de overheid, maar ook

de EU vijftigplussers als een kansengroep aanduiden voor de arbeidsmarkt. «Maar ook jongeren zijn dat.»

«We kennen vooral een mannelijke populatie.» Dat is onder meer een effect van de groei van de onderneming in de zeventigerjaren. «Als man ben ik echter een minderheid binnen de HR-afdeling», glimlacht De Cock. Maakt hij daarom deel uit van een kansengroep?

«Als je naar het management kijkt, kan er wellicht werk gemaakt worden van nog meer doorstroming voor vrouwen.» Het glazen plafond, weet je wel. Met twee vrouwen in het managementcomité is de Belgacom Groep een buitenbeentje. Dat is een kwart van het aantal leden in het comité. «Voor een bedrijf in de BEL20 is dat toch wel uniek.» De diversiteit aan de top wordt ervaren als een voorbeeld voor de gehele organisatie. De Cock wijst er op dat het managementniveau daar net onder wel vrij 'mannelijk' is. «Daar moet aan gewerkt worden.»

Diversiteit? «Er zijn mensen die nors zijn, blij zijn, introvert of extrovert zijn... Dat valt allemaal onder de noemer van diversiteit», stelt De Cock. «Als we een diversiteitsbeleid opstellen is het de bedoeling geen enkele categorie uit te sluiten.»

## Checklist inspireert

De checklist van actiemogelijkheden die het Label aanbracht, inspireerde Belgacom alvast tot een aantal actiepunten. «De lijst hielp ons bij de zelfanalyse naar 'compensation & benefits'. De verloning, zeg maar. We hebben een genderneutraal verloningsbeleid, en bovendien hebben we ook vastgesteld dat er op vlak van evaluaties geen verschillen optreden tussen mannen en vrouwen.»

De checklist hielp niet enkel in de analyse maar ook naar acties toe. Een concreet voorbeeld. «Oorspronkelijk stonden de 'welkomstdagen' niet op onze agenda. Voortaan zullen we ook ons diversiteitsbeleid toelichten op die eerste dagen dat mensen in het bedrijf komen», zegt De Cock. Dat zal gebeuren in alle filialen van de onderneming, want het diversiteitsplan wordt in de gehele Belgacom Groep gelanceerd.

Op structureel vlak gaf het label ook mee hoe belangrijk het wel is tijdig alle medewerkers te betrekken vooraleer men actie gaat voeren. «Fy-

sisch naar de medewerkers toe stappen zal meer sensibiliseren dan met een campagne via intranet en e-mail mogelijk is.» Zo werkte men een heel trainingsprogramma uit dat in de loop van dit jaar zal uitgerold worden

«Uiteindelijk willen we alle personeelsleden gezien hebben,» zegt De Cock die eerst een trainingsmodule startte voor de rekruteerders. Vervolgens zijn het lijnmanagement aan de beurt en alle sleutelfiguren binnen HR. Later dit jaar volgt dan een sensibiliseringstraining voor iedereen. «Het is de bedoeling de aandacht te leggen op gelijkheid en diversiteit in het algemeen beleid van Belgacom en hoe men een en ander in de eigen job kan toepassen.»

## Belgacom Groep

(inclusief o.a. Belgacom NV, Proximus, Skynet, Telindus, BICS)

- > **Activiteit: vaste en mobiele telecommunicatie, internet en televisie, ICT oplossingen en diensten**
- > **Medewerkers: 18.180 personen**
- > **Doelstelling Gelijkheid-Diversiteit: een respectvolle, dynamische en innovatieve omgeving creëren, waar een groep van creatieve medewerkers die een weerspiegeling van de maatschappij vormen, tot hun volle ontplooiing kunnen komen. Op deze manier zullen we onze klanten nog beter begrijpen en nog beter kunnen inspelen op hun behoeften, en zullen we de beste talenten van de hele arbeidsmarkt kunnen aantrekken en behouden. Diversiteit is dus goed voor onze medewerkers, goed voor ons bedrijf en goed voor de maatschappij.**
- > **Interne verantwoordelijke Diversiteit: stuurgroep met zes waarvan de helft leden van het managementcomité. Daaronder een operationeel comité van twaalf mensen, waarvan zeven lijnmanagement en de rest HR-medewerkers.**
- > **Start van de strategie Gelijkheid-Diversiteit: de ondertekening van een intern Diversiteitscharter eind 2005**

## Lijnmanagement betrekken

Binnen de Belgacom Groep werd een stuurgroep opgericht met zes mensen. Daarin zit bijna de helft van het managementcomité. «Dat is zeer belangrijk voor een constante wisselwerking met het topmanagement van de onderneming.» Daaronder zorgt een operationeel comité voor het implementeren van het diversiteitsplan. Aanvankelijk zaten daarin uitsluitend HR-medewerkers. Achteraf is de samenstelling echter aangepast.

«Wilden we meer impact op de werkvloer en bij het lijnmanagement, dan zouden we ze ook daadwerkelijk moeten betrekken», besefte De Cock. In de huidige sensibiliseringsfase zetelen er in het operationele comité twaalf mensen. Zeven ervan zijn lijnmanagement uit de verschillende domeinen van de organisatie. De anderen zijn HR-medewerkers. «Dit team rolt het diversiteitsplan verder uit binnen de organisatie.»

## Een kwaliteitsinstrument

**«We zagen het behalen van het label nooit als een doel op zich.»**

«We zagen het behalen van het Label nooit als een doel op zich», stelt De Cock.

Tijdsdruk heeft men dan ook niet ervaren. «We zouden ook ons diversiteitsplan nooit aanpassen om het Label te behalen. We hebben de piloot gebruikt om ons plan, ons beleid te versterken. Onze fasering lag klaar. Natuurlijk doen we een inspanning om ook het Label te halen -absoluut wel- maar niet onder tijdsdruk, niet als een doel op zich.»

De Belgacom Groep wil het Label absoluut wel halen omdat het een competitief voordeel kan betekenen op de arbeidsmarkt. «Maar de inspanningen voor het Label mogen niet ten koste zijn van het diversiteitsplan dat we nu uitrollen.»

«We moeten zorgen voor een juiste positionering van het Label», zegt De Cock. Het bouwt op 'vooruitgang'. Op een actieplan. Het Label komt er niet op basis van iets dat reeds gerealiseerd werd. «Het moet duidelijk gekaderd worden als een beloning voor bedrijven die inspanningen zullen doen. Op die manier kan het Label ook intern versterkend werken en kan je het als een dynamisch kwaliteitsinstrument zien.»

## GOED OM WETEN

### Sterke nagalm

Diversiteit? Er zijn mensen die nors zijn, blij zijn, introvert of extrovert zijn... Dat valt allemaal onder de noemer van diversiteit. Een diversiteitsbeleid mag geen enkele categorie uitsluiten.

Fysisch naar de medewerkers toe stappen doet meer aan bewustwording dan een campagne via intranet en e-mail ooit kan.

Weet wat je wil. De Belgacom Groep wil het Label absoluut wel halen omdat het op termijn een competitief voordeel kan betekenen. Maar het ziet het label niet als een doel op zich. Label en piloot heeft het gebruikt om zijn bestaande beleid en gelijkheids- en diversiteitsplan te versterken. Inspanningen voor het label mochten niet ten koste zijn daarvan.



## Getuigenissen

«Het volstaat om tegen een Congolees goeiedag te zeggen in het Lingala en je krijgt er meteen een reus-achtige glimlach voor terug. Wie wil het proberen? Je moet gewoon 'Sangonini' zeggen.»

**Een man, 40 jaar, human resources**

«Wat houdt een maatschappij samen? Toch de dingen die ons binden en niet wat ons scheidt. Meer en meer zeggen sociologen, naar mijn aanvoelen terecht, dat een computercursus de mensen dicht bij elkaar brengt dan een 'groepsanimatie over diversiteit'. (...) Na het startschot van de campagne hoorde ik een collega van in België ingewezen ouders letterlijk zeggen: «Voor de presentatie kwam ik elke ochtend binnen als medewerker. Nu voel ik me de 'allochtoon' van dienst.» De nadruk was verschoven van haar persoon(lijkheid) naar haar afkomst.»

**Een man, 40 jaar, human resources**

«Onze familie telt acht verschillende nationaliteiten, drie verschillende godsdiensten, er zijn twee homo neven, twee lesbische nichtjes, één gehandicapt neefje, er zijn juristen, bachelors en masters, er zijn mijnwerkers en elektriciens in de familie. En als we allemaal samen zijn, zijn we gewoon mensen van vlees en bloed met onze eigen trots.»

**Een vrouw, 52 jaar, service delivery**

«Waarom kan men niet gewoon aanvaarden dat het heel lang geleden is dat er in Vlaanderen alleen maar Vlamingen woonden, en dat homoseksualiteit tegenwoordig even normaal is als heteroseksualiteit, en dat reizen tegenwoordig zo gemakkelijk is dat het evident is dat ons land door zeer verschillende mensen bevolkt wordt? En dus ook dat een bedrijf mensen selecteert op hun waarde voor een bepaalde functie in plaats van op persoonlijke kenmerken die voor die functie totaal onbelangrijk zijn?»

**Een man, 36 jaar,  
network system administrator**

«Last year we've had the opportunity to get X on board in a team that is highly technical. After one year, everybody in the team values the change in mindset she's introduced, impacting on the overall atmosphere within the team. A few women aboard put balance in a «dull» technical domain.»

**Een man, 39 jaar, customer operations**

«Potentiaalverschillen zorgen voor elektrische stroom.»

**Een man, 50 jaar, audit**

«Je moet jezelf niets wijsmaken. Dit is geen schoonheidswandelingetje. Openstaan voor nieuwe gevoeligheden veronderstelt dat je uit je comfortzone komt. Dat je voor je overtuiging mag uitkomen maar ook dat je die kunt nuanceren als de ander iets aanbrengt. En dat je luisterbereid bent en verdraagzaam. Dat zal tijd vergen. Tijd wordt echter steeds schaarser. Dit zou dus wel eens een explosieve cocktail kunnen worden in een bedrijfswereld die efficiëntie op de korte termijn huldigt en in een consumptiewereld die de kleinste gril onmiddellijk inwilligt.»

**Een vrouw, 40 jaar, legal**



**Koesoebjono Sundari**

*«Bij ons gaat het niet zozeer om een sensibilisering over etnische herkomst maar veeleer over sociale klasse.»*

## Interne sfeer verbeteren

Boulot vzw rolde een beetje per toeval in het labelproject maar nam de gelegenheid te baat om de algemene sfeer te verbeteren en bepaalde initiatieven te formaliseren. De vereniging besliste slechts voor enkele acties te gaan. Het betreft dan wel wezenlijke zaken.

Boulot vzw werd aangesproken door de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg en woonde de eerste voorstellingsvergadering van het Label Gelijkheid Diversiteit bij. Intern vroegen men zich wel af of dat wel iets voor de vereniging was.

«Diversiteit is onze stiel. Het is de grondslag van onze invoegingsmissie. We vonden het echter noodzakelijk om een heus onderzoek te doen. Want een schoenmaker loopt niet altijd op de beste schoenen. Ook al is diversiteit hier een realiteit, we kunnen onze praktijk nog steeds verbeteren», zegt Koesoebjono Sundari, maatschappelijk werker die verantwoordelijk is voor de diensten aan huis.

### Een behoefte aan structuren

«We moesten nodig onze organisatie structuren. Anderzijds zagen we nauwelijks het nut in van externe communicatie op korte termijn. Indien een van onze beide activiteitstakken, met name onze diensten aan huis, mettertijd zou groeien, zouden we dat ongetwijfeld wel nodig hebben.»

«Voor onze andere bedrijfstak, het opleidingscentrum voor stagiairs, werken we op werven met 'diverse' klanten. Die weten wel dat de werken uitgevoerd zullen worden door invoegers maar ze eisen wel een zeker kwaliteitsniveau.»

«In het kader van het pilootproject voorzagen we de sensibilisering van de klanten. In het verleden waren er etnische problemen gerezen. Zo waren er bijvoorbeeld beschuldigingen van diefstal geuit tegen allochtonen in de groep zonder de minste rechtvaardiging. Maar dat gebeurt niet vaak.»

«Bij ons gaat het eigenlijk niet om een sensibiliseren over etnische herkomst maar veeleer over sociale klasse. Het is al gebeurd dat stagiairs de televisie opzetten bij een klant. We moeten ze uitleggen dat zoiets niet kan. We moeten klanten uitleggen dat ze in een invoegingsperiode zitten en niet bewust hun privé binnendringen.»

Het labelproject dringt een timing op, met een strakke controle. «Dat kan de geesten op alle niveaus een 'turbo' bezorgen en verplichten om binnen de gestelde termijn in beweging te komen. Sommigen geloven dat het Label al binnen is omdat Boulot twee allochtonen heeft aangeworven die ouder zijn dan vijftig. We moeten nog veel verder gaan.»

## Groep vormen

«De behandeling van het dossier vergde meer tijd dan verwacht. In onze kleine structuur stond ik er vrij alleen voor en het was niet makkelijk om een diversiteitsgroep te vormen die bovendien ook representatief was voor het geheel. Mijn collega's op het bureau volstonden niet. En de opleiders zitten vaak op de werf. De feedback verzekeren op groepsvergaderingen, zonder voorafgaand overleg, beantwoordt niet aan de vereisten van het label.»

«Met mijn pet op van opleidster, wist ik mijn stagiairs te raadplegen. Het zijn allemaal mannen. Etnische diversiteit is hun dagelijks brood. Maar zodra ik het had over vrouwen in de bouw schoten ze uit in schateren. Sommigen antwoordden: in mijn land zie je vrouwen die metselen. En toch, als er op onze werven zouden komen, zijn ze op voorhand al te beklagen. De sukkelaars, het zijn wellicht gemiste jongens.»

«De meeste stagiairs zijn allochtoon en denken van zichzelf heel open te staan voor diversiteit. Maar als ik ze vroeg wat ze zouden doen als ze te maken kregen met iemand die aids had, zag ik de schrik in hun ogen. Die loopt het risico op uitsluiting!»

## Een welgekomen ondersteuning

«Gelukkig was de consulente tijdens het hele project niet ver af, want ik wist niet waar te beginnen. De enquête over de representativiteit zorgde niet voor verrassingen. Ik ken de cijfers voor vrouwen, gehandicapten, enz.»

«De enquête over percepties was niet evident. Ik moest de stagiaires uitleg verstrekken bij elke vraag. En toch, in samenwerking met de consulente, wist ik elke vraag te herformuleren met eenvoudige voorbeelden. De discussie was het interessantste.»

«Het praktijkonderzoek bevestigde de leemtes in de interne communicatie, in het formaliseren van de rekrutering, in het definiëren van de functies, in het onderzoeken van de redenen waarom medewerkers opstappen, bijvoorbeeld. De vragen over de etnische herkomst of over de gelijke kansen voor vrouwen en mannen waren OK. De resultaten verbaasden de directeur wel. Zijn boodschappen halen niet altijd de overkant.»

«Ondanks deze moeilijkheden slaagden we erin het labeldossier op tijd af te ronden. Dank zij onze consulente begreep ik dat gelijke kansen en diversiteit een weerslag hebben op de algemene sfeer. Ik had nooit gedacht dat we interne problemen in dat kader konden benaderen.»

**«Dank zij de consulente begreep ik dat gelijke kansen en diversiteit een weerslag hebben op de globale sfeer.»**

Het actieplan van Boulot benadrukt de interne communicatie. «Om de situatie te verbeteren heb je geen Intranet nodig maar wel een andere ingesteldheid. De consulente wees ons ook op een aantal wettelijke verplichtingen die we niet kenden.»

«We gaan ook de beschikbare functies onderzoeken om te zien of er ruimte is voor een gehandicapte. Op vlak van de rekrutering zullen we ons actieterrein opentrekken van de Brusselse Gewestelijke Dienst voor Arbeidsbemiddeling (BGDA) naar de scholen, bijvoorbeeld... Het zijn niet allemaal enorm grote veranderingen maar ze vergen wel tijd.»

## Boulot vzw

omvat een opleidingsatelier via werk en diensten aan huis

- > **Activiteit: basisopleiding in afwerkingstechnieken in de bouw alsook kleine herstellingen en verhuisdiensten voor mensen in moeilijkheden**
- > **Medewerkers: atelier (13 «omkadering» en 24 stagiaires); diensten aan huis (3 «omkadering» en 3 medewerkers in artikel 60, in dienst van het OCMW)**
- > **Kenmerken: sociale invoeging**
- > **Doelstelling Gelijkheid-Diversiteit: bijdragen tot de ontwikkeling van medewerkers intern met het oog op een betere integratie van gelijke kansen en diversiteit**
- > **Interne verantwoordelijke Diversiteit: een maatschappelijk werkster**
- > **Start van de strategie Gelijkheid-Diversiteit: juni 2006**

## Een eerste stap

Er is al een eerste stap gezet met het onthaal van de stagiairs. «Vorige week nam ik de tijd om een nieuweling voor te stellen aan de ploeg waarin hij zou werken, zodat hij er al enkele gezichten zou kennen vooraleer met hen de werf op te gaan. Voor het eerst heb ik horen zeggen: 'maak je geen zorgen, we zorgen wel voor hem.' De anderen beloofden me Frans met hem te spreken en geen Arabisch. Dat eenvoudige gebaar verbetert de samenhang van de groep en kan ook de lont uit het kruitvat halen bij eventuele clangeschillen.»

De organisatie is bezig om, los van het Label, zijn werking te bevragen, de beschikbare competenties te herzien alsook de nodige opleidingen. Het pilootproject wist de problemen in kaart te brengen, zonder het risico op conflicten. Het wist op een objectieve manier de dingen bij hun naam te noemen.

«De interne communicatie is fundamenteel. Als de relaties tussen de mensen beter gesmeerd worden, lopen de dingen ook beter. Dan kunnen we ook coherente projecten op het getouw zetten. Ook al zijn de acties die we voorleggen in het kader van het label niet zo talrijk, ze zijn wel van wezenlijk belang.»

## GOED OM WETEN

### Een plan op eigen maat

«Als het te herdoen was, zou ik de directeur nog meer betrekken. Hij werd doorgaans geraadpleegd bij elke fase in de besluitvorming. Maar het dossier vergt een opvolging die voor een stuk van hem afhangt. Hij moet de mensen voor de diversiteitsgroep mobiliseren», stelt Koesoebjono Sundari.

De start duurde zeer lang. Het vraagt tijd om de dingen te begrijpen. Men moet de consulents snel aanspreken want zij weten wat achter elk woord schuilgaat. Er zijn soms zo veel documenten dat je er in verliest. En toch moet je een plan op eigen maat uittekenen.

*Men ziet slechts één soort diversiteit, de etnische, de meest zichtbare. De diversiteit die het moeilijkst te managen is, is echter die waar je niet aan denkt, die niemand ziet. Toch voelt die persoon zich anders en onbegrepen. Hij of zij weet het. Maar daar kom je met een enquête niet achter.*

**Een man, stagiair**

*«Het is normaal dat er niet meer vrouwen in de bouw zijn: ze zijn tengerder en kouwelijker. Je kan ze maar beter wat behoeden.»*

**Een man, stagiair**

*«In de sector van het sociale en beroepsmatig invoegen is diversiteit een feit. Het is uiteraard een rijkdom, maar je kiest die niet. Het is er een gegeven aangezien het publiek er vooral multicultureel is. Het probleem is dat niet iedereen er open is.*

**Een man, stagiair**

## Getuigenissen

*Eén enkele nationaliteit. Dat is goed. We voelen ons onder ons. Je weet wat de ander zal zeggen nog voor hij de mond open doet. Dat is makkelijk. Maar je leert niks. Niks nieuws. Met andere nationaliteiten, is dat anders. Je moet opletten wat er gezegd wordt. Je woorden kiezen, want je kan iemand pijn doen als je iets zegt dat niet aanvaard wordt in zijn cultuur. Het is interessant maar je moet voortdurend op je tellen passen.*

**Een man, stagiair**

*«Jongeren leven dag aan dag. Je moet ze wat wijsheid, wat kalmte bijbrengen. In jongeren zie je jezelf terug. Ze wijzen er ons op hoe we zelf waren. Hoe we evolueerden en leerden. Dat is hun bijdrage voor ons.»*

**Een man, stagiair**



**Rob Gijsen**  
«Het Label zorgt voor een voortzetting van ons beleid en een verdieping ervan naar alle medewerkers.»



## Volwassen omgaan met mensen

Center Parcs -de specialist in vakantiedorpenstaat bekend voor een vooruitstrevend personeelsbeleid. In 1999 werd het met de provinciale Fair Play Award gelauwerd als vrouwvriendelijk bedrijf. De federale overheid nomineerde het een jaar later voor de Equality Award op basis van een audit volgens het EFQM-model. Begin vorig jaar won Center Parcs het Equality Award voor grote bedrijven. Wat kon er dan nog meer gebeuren?

«Wellicht werden we gevraagd deel te nemen aan het pilootproject omdat we in de kijker liepen», vermoedt Rob Gijsen, Manager HR van Center Parcs. «We deden immers al heel wat op het managementniveau. De piloot is een opportuniteit om verder handen en voeten te geven aan ons beleid en ook onze andere medewerkers gevoelig te maken voor deze problematiek.»

Het vooruitzicht het Label Gelijkheid Diversiteit te kunnen behalen was hier een heuse motivator. «De perceptie die men heeft van ons bedrijf, ons imago bij klanten maar ook bij mogelijke sollicitanten vinden we heel belangrijk», stelt Gijsen. «Want de arbeidsmarkt wordt in de toekomst alleen maar krapper. We moeten dus uit andere hoeken mensen over de streep trekken. We krijgen veel spontane sollicitaties. Maar zelden van allochtonen of arbeidsgehandicapten.» Men gaat nu onderzoeken waarom die mensen niet solliciteren.

Ook zal een gespecialiseerd bedrijf ingehaald worden om de onderneming te screenen naar mogelijkheden om arbeidsgehandicapten tewerk

te stellen. Wie is gehandicapt? Bij velen zie je het niet en toch zijn ze het wel. Men kan ook gehandicapt raken op het werk. «Hoe kan je iemand in de horeca houden als die de job niet meer aankan?» schetst Gijsen het probleem. «Ik kan alleen een functie vinden die beter past wanneer ik vacatures heb die beantwoorden aan de behoeften van het bedrijf. Er zijn grenzen. Maar onze eerste reflex is die mensen voor de organisatie te behouden.»

### Meewerken aan de 'verzoeting'

«We doen dat allemaal om meer winst te maken», zegt Gijsen onomwonden. Ook zo met het Label. «We hebben de kaders voor het Label trouwens al besteld.» Het moeten er twintig worden. «Want als we het Label krijgen, willen we dat ook laten zien!»

**«Als we het Label krijgen, willen we dat ook laten zien!»**

«De grootste uitdaging met het Label is aansluiting te vinden met de filosofie van het bedrijf en het betrekken van onze medewerkers.» Praktijkgetuigenissen tonen dat medewerkers zeer uitgesproken ideeën hebben over en zelfs geconfronteerd zijn met een gebrek aan diversiteit binnen hun eigen gezin. Het gaat dus niet louter om kencijfers «maar ook om het meewerken aan de 'verzoeting' in de hoop dat wat we in het bedrijf realiseren meegenomen wordt naar huis. Ook dat is in je voordeel.»

**In Center Parcs kunnen kinderen van de gasten ook aan diversiteit doen. We noemen het ‘Wannabe’ of ik wil een ....indiaan zijn!**

«Het racistische element is gelukkig absoluut afwezig. We hebben dan ook meer kansen om mensen hierbij te betrekken.» In de communicatie met het topmanagement

en het management op de vloer is er steeds voor gezorgd dat het diversiteitsthema op hun netvlies stond. Maar nog nooit ging men verder in het betrekken van alle medewerkers. Voortaan wel, dus.

In de ‘werkgroep’ zit een afvaardiging van het management van beide parken en van de twee ondernemingsraden, dus ook van de werknemers. Gijsen zit de vergadering voor. Het centraal overlegcomité bestond al langer.

## **Actiepunten vertalen**

Een van de actiepunten die met het Label wordt uitgewerkt, is het communiceren met de medewerker op de vloer. Verslagen van de werkgroepen worden gewoonlijk aan de valven uitgehangen. Maar... er zijn nogal wat kortgeschoolde werknemers en men moet al kunnen lezen om te weten waarover het gaat. «We zouden het werkoverleg kunnen gebruiken om dat mondeling mee te geven.»

Leidinggevend, die het werkoverleg voorzitten, zullen leren om de dingen ‘beetje bij beetje’ over te brengen. Er wordt gekozen voor regelmatige, korte opleidingssessies die de mensen inleiden in het thema, tonen hoe een en ander toegepast kan worden, met metaforen en concrete voorbeelden,... «Dat beklijft langer.»

## **Respect = Win/Win**

Er is tijd nodig om een goed beleid uit te zetten. «Gaaf er iemand van de leiding in de fout, dan ben je snel veel krediet kwijt. We hebben dan ook strikte regels opgelegd. Elke nieuwe manager krijgt een aparte introductie -leadership standards- waar getoond wordt wat verwacht wordt. Het sleutelwoord is ‘respect’.»

Elk jaar hebben medewerkers een ‘voortgangsgesprek’. Let op de woordkeuze. ‘Voortgangsgesprek’

is dynamischer dan ‘functioneringsgesprek’. Het moet leiden tot een gemotiveerder iemand. De focus ligt op wat mensen goed doen en waar ze kunnen verbeteren. «Men mag niet huilend die tent uitkomen.»

De jobcoach observeert op de vloer hoe het er aan toe gaat en zit dan met de medewerker aan de tafel. De openingszin is positief. Aan de hand van vragen worden vervolgens alternatieven aangekeurd - «Zou je dat niet zo of zo kunnen?»- waaruit een dialoog ontstaat om in een gelijke situatie nog beter te functioneren. «Win-Win is onze filosofie. We noemen onze medewerkers onze interne gasten. Behandel ze dan ook als gasten. Luister actief naar ze.»

Er zijn ook correctiegesprekken. De ondernemingsraad vroeg ons gedoogbeleid te transformeren in voetbaltermen: gele en vervolgens rode kaart. Wij voegden daar een groene kaart aan toe. Zo ontstond de ‘groen-geel-roodprocedure’. Werknemer en baas gaan rond de tafel zitten. De eerste vraag is voor de baas: «wat kan ik doen om dit te doen lukken?» Samen wordt er een verbeteringstraject uitgezet. De werknemer en de leidinggevende verbinden zich om de gemaakte afspraken na te komen. Zes maanden later is er een nieuwe afspraak. Ontwikkelt de werknemer in de goede richting maar is additionele actie gewenst, kan in de gele periode van maximum 3 maanden dit worden bijgestuurd. Ging het niet de goede richting uit, volgt het rode circuit dat maximum één maand duurt. Lukt het dan nog niet, dan houdt het op.

«We moeten nauwelijks zelf initiatief nemen om mensen te ontslaan. Het nadeel? Iedereen blijft en dus schuift onze leeftijdsgrafiek op. Maar we houden veel competentie en enthousiasme in het bedrijf.»

## **Vele actieterreinen**

Bij het overlopen van de actieterreinen van het Label bleek Center Parcs al veel in huis te hebben. «We deden een kwalitatieve evaluatie met de werkgroep van wat we doen en hoe tevreden we daarmee zijn. Daaruit groeide het actieplan voor de communicatie met de medewerkers.»

Ook de ‘aansluiting met de arbeidsmarkt’ wordt onder de loep genomen. «Met een student gaan

we onderzoeken waarom bepaalde groepen hier niet solliciteren.» Center Parcs begeleidt jaarlijks gemiddeld een twintigtal stagiairs in elk park, zowel in operationele functies als naar beleidsthema's toe.

Het bedrijf hanteert een competentiesysteem op het niveau van het management en zal dat verder uitwerken naar de grotere groep medewerkers. Het HR-budget, dat dient voor opleidingen en het ontwikkelen van instrumenten, wordt daarom nog niet opgetrokken. «We gaan wel prioriteiten stellen.»

Center Parcs is aandeelhouder van de 'Startcentrale' in Limburg. Die beoogt langdurig werklozen -vaak uit de doelgroepen van het label- duurzaam tewerk te stellen in een vernieuwend project. «We gaan de mogelijkheden na die Center Parcs voor zo'n mensen biedt.»

In het verleden sprak men op de introductiedag voor nieuwe mensen nooit 'expliciet' over diversiteit. «Nu maken we daar een apart agendapunt van.»

Op de HR-website zullen getuigenissen staan van mensen die vertellen waarom ze bij Center Parcs werken. Omdat het leuk is, interessant, goed betaald,... «Die getuigenissen gaan we aanvullen met een luik diversiteit. Nu kunnen we een dame laten vertellen dat ze hier kansen kreeg om door te groeien en evenveel betaald krijgt als haar mannelijke collega.»

«Het Label zorgt dus voor een voortzetting van ons beleid en een verdieping ervan naar alle medewerkers», stelt Gijsen.

## Acht op tien

Het Label biedt een tijdsperspectief van drie jaar waarin voortdurend verbeterd kan worden. «We hebben overal 2007 als streefdatum gezet», zegt Gijsen. «We doen een paar dingen in 2008 en hebben niks dat we pas in 2009 willen uitrollen. Maar we zijn voorzichtig. Als er iets wat meer tijd vergt, is er ruimte voor.»

Hoe moeilijk wordt het om het Label te halen? «We hebben de consensus van de directie en van de ondernemingsraad, dus lijkt het me niet zo moeilijk. Ik geef ons een slaagkans van acht op tien.»

«Het Label droeg er vooralsnog toe bij dat we intensief onderzochten waar we op diverse terreinen staan. Het zorgde voor een grotere betrokkenheid van een bredere groep medewerkers binnen de organisatie. Het Label is een stuk erkenning van wat we, samen en in overleg met onze sociale partners, voor mekaar krijgen. Er is een volwassen dialoog met de vakbonden in een opbouwende relatie. Alleen zou het management dat nooit voor elkaar gekregen hebben.»

## Center Parcs België nv

- > **Activiteit: vakantieparken. Toerisme. Sector Horeca**
- > **Medewerkers: ongeveer 2.000 gespreid over twee parken, De Vossemeren (Lommel) en Erperheide (Peer)**
- > **Kenmerken: 80% van de medewerkers zijn vrouwen die werken in deeltijdse regimes, veel kortgeschoolden maar ook veel hooggeschoolden (studenten). Klanten uit België, Nederland en Duitsland.**
- > **Doelstelling Gelijkheid-Diversiteit: diversiteit is breder dan het label. Gelijke kansen voor gelijkwaardige competenties. Kiezen voor wie het meest geschikt is voor de job.**
- > **Interne verantwoordelijke Diversiteit: de country human resources manager voor het strategische en tactische HR-beleid. De lokale personeelsmanager implementeert het beleid.**
- > **Start van de strategie Gelijkheid-Diversiteit: lange traditie, sinds eind jaren '90**



## Getuigenissen

«Bij ons werken er op verschillende werkplekken mensen van andere culturen: Spanjaarden, Italianen, Turken, Nederlanders. Ook leeftijden verschillen heel erg veel op onze afdeling. Er zijn best veel 'oudere vrouwen' bij ons. En dat gaat eigenlijk prima.»

**Een vrouw, 25 jaar**

«Als ouder van een kind met een handicap zou ik het zeer fijn vinden als Center Parcs een trendsetter zou worden rond deze problematiek in het bedrijfsleven in België.»

**Een man, 31 jaar**

«Soms, heel soms, zeggen deze mensen dat zij wel eens gediscrimineerd worden. Maar dan bedoelen ze dat ze niet de hele lange vakantie krijgen die ze willen krijgen. Maar ja, dat krijgen wij toch ook niet.»

**Een vrouw, 39 jaar**

«Je mag dan ook van een leidinggevende verwachten dat deze openstaat en kan omgaan met verschillen.»

**Een man, 25 jaar**

«Wel denk ik dat ik veel te danken heb aan bepaalde mensen in dit bedrijf, die wat in mij zagen en vertrouwen gaven en mij begeleidden tot wat ik op dit moment ben geworden in ons bedrijf. (...) dit vertrouwen was naast de aanwezige competenties mijn sleutel tot succes.»

**Een man, 25 jaar**

## GOED OM WETEN

### Iedereen uniek

In de film 'Blue eyes. Brown eyes' wordt een kleuterklas in twee groepjes verdeeld. Kleuters met bruine ogen in de ene groep. Kleuters met blauwe ogen in de andere. De ene groep krijgt te horen dat ze de 'goeie' zijn. De andere dat ze de 'slechte' zijn. Plots gaan die kleuters zich anders gedragen. Een kind met dyslexie dat in de 'goeie' groep zat, had er plots geen last meer van. Kinderen in de 'slechte' groep werden echter snel zeer agressief. Opvolgingsstudies tonen aan dat wie gediscrimineerd wordt al heel vlug, na nauwelijks een paar uur, agressief wordt en 'zichzelf niet meer is'. Wat als die discriminatie dag na dag volgehouden wordt?

Rob Gijsen, die ook praktijkles geeft aan de laatstejaarsstudenten personeelswerk aan de Katholieke Hogeschool Kempen in Geel, laat zijn studenten een lijst maken met acht van hun eigen kwaliteiten. Het blijkt dat meer dan een derde van de studenten uit dezelfde studierichting, unieke kwaliteiten noemt. «Diversiteit is niet alleen afkomst of kleur, we zijn met zijn allen divers. We zijn geen kopie van elkaar.»



**Valérie Hendrikx**

«Via de vragenlijst bracht het pilootproject binnenshuis bepaalde percepties aan de oppervlakte die men nu met naam kan noemen.»



**Philippe Lallemand**

«Het Gelijkheids- en Diversiteits-initiatief gebeurde op multidisciplinaire en paritaire wijze.»



**Nico Houbrechts**

«Bij ieder initiatief is het belangrijk de eerste onderneming te zijn.»

## Een gedeelde verantwoordelijkheid

Ethias zet al jarenlang koers naar maatschappelijke verantwoordelijkheid en wendt nu ook de steun naar diversiteit. Zij heeft een kapitein nodig alsook de steun van de gehele bemanning om vooruit te komen.

«Vijf jaar geleden peilden wij op verzoek van onze directeur-generaal naar de rol van Ethias, toen nog Omob-Smap in de sociale markteconomie. In dat kader richtten wij een Ethisch Comité op dat sinds 2003 een reeks acties ontwikkelde.»

«Dit paritair comité, samengesteld uit onder meer de twaalf directeurs en evenveel personeelsafgevaardigden, is een strategisch kruispunt dat de ethische thema's ontwikkelt, waaronder de maatschappelijke verantwoordelijkheid en de diversiteit. Vanuit dat perspectief werd een meerjarenplan voor Maatschappelijke Verantwoordelijkheid ontwikkeld. Onze kandidatuur voor het diversiteitslabel past daarin», zegt Philippe Lallemand, Directeur Human Resources en Financiële participaties in Luik.

Waarom de vraag voor labelling? «Hoewel de Maatschappelijke Verantwoordelijkheid ons na aan het hart ligt, laten we dat niet altijd weten. En voor bepaalde thema's kunnen wij nog beter scoren. We kunnen natuurlijk niet onmiddellijk alles doen, want we missen de mogelijkheid om grote kapitalen op de markten aan te trekken. Als onderlinge

maatschappij moeten we heel nauwgezet omgaan met het geld dat onze aangeslotenen ons jaarlijks geven.»

«Dit onderlinge karakter is echter ook een motor gezien de sterke sociale samenhang die van nature aanwezig is in de onderneming. Bovendien namen we via AISAM, de Internationale Vereniging van Onderlinge Verzekeringsmaatschappijen, deel aan een soort Europees en Internationaal laboratorium om er het concept van Maatschappelijke Verantwoordelijkheid te ontwikkelen dat door de directie en vertegenwoordigers van de werknemers wordt gedeeld en dat in verschillende onderlinge ondernemingen in Europa en in de wereld wordt toegepast.»

### Steun en een luisterend oor

«Dit concept werd niet door een communicatiedirecteur ontwikkeld om goed voor de dag te komen maar door een multidisciplinaire en paritair samengestelde ploeg. Door deze gedeelde bewustwording was het mogelijk om de voorbije vijf jaar tal van projecten te ontwikkelen mede met de sterke steun van de algemene directie en de actieve deelname van de syndicale vertegenwoordiging.»

Het eerste project was het behalen van het sociale label ingevoerd door de Belgische overheid. «Wij waren de eerste Belgische onderneming die het behaalde. Het stelde ons in staat het paritaire en het overlegproces voor te bereiden. We moesten regelmatig een grote groep bijeenbrengen die alle dimensies van het land vertegenwoordigt», verduidelijkt Nico Houbrechts, Directeur Human Resources in Hasselt.

«Bij ieder initiatief is het belangrijk de eerste onderneming te zijn. Als onderlinge onderneming, gegroeid uit plaatselijke collectiviteiten, moeten wij steeds op kop blijven. Toen de toenmalige federale minister bedrijven zocht om het sociaal label bij de start te promoten, hebben wij ons voorgedragen om een voorbeeld te stellen.»

«Ook aan het Label Gelijikheid Diversiteit nemen wij deel van bij het begin van het proces. We hebben net een werkgroep opgericht om de diversiteitsacties op korte, middellange en lange termijn te versterken. Wij focussen op een intern beheer verbonden met de structuur van Ethias, dat niet graag in het wilde weg communiceert.»

## Ethias Verzekeringen

- > **Activiteit: verzekeringsproducten voor collectiviteiten en particulieren**
- > **Medewerkers: 1.834**
- > **Kenmerken: medewerkers zijn verspreid over de vestigingen in Hasselt, Brussel en Luik, call- en contactcenters en een netwerk van 39 regionale kantoren in heel België**
- > **Doelstelling Gelijikheid-Diversiteit: gelijke kansen waarborgen voor iedereen binnen de onderneming alsook haar waarden van Menselijkheid- Ethiek- Engagement- Nabijheid nog meer concretiseren**
- > **Interne verantwoordelijke voor Diversiteit: Philippe Lallemand en Nico Houbrechts, DHR Luik en Hasselt**
- > **Start van de strategie voor Gelijikheid-Diversiteit: de belangstelling voor de diversiteit kiert in het meerjarenplan voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. De interne verspreiding van een Diversiteitscharter op 30 maart 2006 was het eerste initiatief dat uitsluitend aan de diversiteit gewijd was.**

## De dialoog vrouwen-mannen

Wat motiveert de deelname aan het label? Ethias Verzekeringen telt 1.834 medewerkers. De andere filialen van de groep tellen er ook enkele duizenden. In dit geheel moet de diversiteit eerst en vooral tot uiting komen in de meest eenvoudige situaties, met name gelijke kansen voor vrouwen en mannen.

«Diversiteit overstijgt het genderverschil en houdt rekening met ieders herkomst, seksuele en ideologische geaardheid, fysieke toestand en leeftijd. Met het Label Gelijikheid Diversiteit kan de onderneming zich op dat vlak verbeteren. Het loont dan ook de moeite om een dergelijke uitdaging aan te gaan.»

«We hebben het gevoel dat bij Ethias de dingen op dit vlak vrij correct verlopen, maar dat het nog beter kan. De Europese Commissie brengt niet toevallig het thema van de diversiteit in de actualiteit!»

«Vanaf maart 2006, toen we nog niks van het label afwisten, stelde het Ethisch comité een Diversiteitscharter op met als doel alle collega's voor dit begrip te sensibiliseren. Ons plan was hoe dan ook objectieve enquêtes te houden en samen met alle geledingen binnen de onderneming oplossingen te vinden. Wij stemden dan ook in met het pilootproject.»

## Een nieuw werkterrein

«Dit project bleek een nieuw werkterrein en een haalbare kaart. De gratis bijstand en de communicatiecampagne waren niet te onderschatten. De vragenlijst die onder de medewerkers werd verspreid, gaf iedereen de kans zijn mening te uiten en de zaken die reeds werden waargenomen met naam te noemen. Zonder het te weten of zonder het aan de grote klok te hangen, ondernam Ethias reeds acties die een impact hadden op diversiteit. Het ogenblik was gekomen om al die initiatieven samen te brengen en te valoriseren», aldus Valérie Hendrikx, die instaat voor de Maatschappelijke Verantwoordelijkheid in de onderneming.

Waren er dan helemaal geen verrassingen? «Toen wij instapten in het initiatief van het Label Gelijikheid Diversiteit, hadden wij de indruk dat er bij ons maar weinig allochtonen aan de slag waren. Pas bij het uitpluizen van de vragenlijsten van het



diversiteitsproject, waarop trouwens een kwart van de medewerkers antwoord gaf, stelden we vast dat 21% van onze medewerkers allochtoon was. Althans in die steekproef.»

«Het aantal allochtonen komt overeen met wat gangbaar is in de sector. Anderzijds solliciteren nog te weinig allochtonen bij ons. Het Label Gelijkheid Diversiteit zou samen met de communicatiecampagne nog meer allochtonen moeten aansporen om ons hun cv te sturen, waardoor onze selectiemogelijkheden zouden toenemen.»

«Op de vraag in de vragenlijst of men de voorbije vijf jaar soms racistische, discriminerende, seksistische of homofobe uitspraken gehoord had of zo'n gedrag ervaren had, antwoordde 85% ontkennend.»

## Een natuurlijke evolutie

«Tijden evolueren. Racistisch getinte moppen zijn verleden tijd. Europese ondernemingen ontdekken nu pas wat in de Anglo-Saxische wereld al tien of vijftien jaar gemeengoed is. Tal van processen aan de andere kant van de oceaan lieten ons geloven dat indien een onderneming iemand niet had aangeworven, dit te wijten was aan zijn/haar seksuele geaardheid of herkomst, enz. De Amerikanen waren verplicht een positief anti-discriminatiebeleid door te voeren. Als Europa zich snel genoeg bewust wordt van de inzet van de diversiteit, kunnen zo'n beleidskeuzes voorkomen worden. De evolutie zal dan geleidelijk en ongedwongen verlopen.»

«Bij Ethias besliste de algemene directie deel te nemen aan het label. Maar deze bewustwording wordt gedeeld. De vakbonden, zowel de Nederlandstalige als de Franstalige, zijn vragende partij. Als iedereen overtuigd is van de gegrondheid van de diversiteit, zullen wij noch de overheid, noch positieve discriminatiemaatregelen of quota nodig hebben», merkt Philippe Lallemand op.

«Maar hebben wij wel de tijd om deze acties tot een goed einde te brengen? Ik zie dat in België steeds meer rechtbanken zich over deze materie buigen. Dat doet me denken dat het reeds laat is.»

**«Qua diversiteit ontdekken Europese ondernemingen nu pas wat in de Angelsaksische wereld al tien of vijftien jaar gemeengoed is.»**

## Op het terrein

Het Ethisch comité richtte een werkgroep op voor de implementatie van het diversiteitsbeleid. Deze werkgroep is eveneens multidisciplinair en paritair samengesteld en heeft een groot aantal bevoegdheden. De formule kon op veel enthousiasme rekenen. De vragen die men er behandelt, zijn immers uit het leven gegrepen.

«Deze werkgroep ziet toe op de toepassing van het Diversiteitsplan dat van 2007 tot 2009 zal worden uitgevoerd. Voor elk van de voorziene projecten werden subgroepen gecreëerd met vier of vijf verantwoordelijken. Gezien de zeer strakke kalender van de pilootfase werden de acties wel vastgelegd, maar uiteraard nog niet ingevoerd.»

«We voorzien concrete voorstellen om onze medewerkers te sensibiliseren voor de aanpassingsmogelijkheden van de website en van de lokalen voor personen met een handicap. Zo zullen wij voor iedereen toegankelijker zijn. Want steeds meer mensen gebruiken internet om relaties met Ethias aan te knopen, waaronder veel bejaarden, slechtzienden,... Daarmee moet rekening worden gehouden.»

«De projectverantwoordelijke werd aangesteld en het informaticafiliaal werd aangesproken. Binnen ongeveer een maand zou men van de ontwerpfasen moeten kunnen overgaan tot de implementatie op het terrein, met budget en timing. In al die drukte denken we ook nog na over een verbetering van de toegankelijkheid van onze lokalen.»

We hebben een parkeerplaats die voorbehouden is voor personen met een handicap. Moeten er niet meer zijn?»

«Inzake opleidingen richtten wij twee jaar geleden het Ethias Competence Center op. Het is een soort ondernemingsuniversiteit die met name onze strategische waarden verspreidt. We zullen daar, met het oog op preventie, diversiteitsmodulen aan toevoegen.»

«Verbeteringen zijn ook mogelijk op het vlak van werkaanbiedingen en loopbaanopvolging. Men zal moeten denken aan deeltijds werken, dat vandaag niet toegankelijk is voor kaderleden, aan privé-toegang tot e-mails, aan telewerk, en andere. Dit alles om het evenwicht tussen werk en privé-leven te bevorderen. Hierover wordt nagedacht.»

Nog ideeën? «Studiebeurzen, die verdergaan dan een vakantiejob, zouden een duwtje in de rug kunnen zijn voor studenten die meer problemen ondervinden. Reeds verschillende jaren loopt er een partnership dat vakantiejobs aanbiedt aan jongeren uit een kansarme buurt in Luik. Aan initiatieven geen gebrek.»



## Getuigenissen

*«De keuze voor diversiteit van meningen, religie en seksualiteit moet kunnen binnen de beperkingen van het private dat ook privé blijft en dat kan nooit positieve of negatieve gevolgen hebben op de beoordeling en de waardering van iemands werk.»*

**Vrouw, kaderlid**

*«Diversiteit is de diesel van de maatschappelijke ladder.»*

**Bediende**

*«Diversiteit kan positief zijn als het spontaan is. De inzet van mensen louter om tegemoet te komen aan quota's of om een 'politiek correct' imago te scheppen zou kunstmatig en zinloos zijn.»*

**Bediende**

*«Diversiteit. Het gaat natuurlijk over positieve maatregelen voor het geheel van het personeel. Maar ik vrees dat er op het terrein steeds wel gediscrimineerd zal worden, zolang er mannen en vrouwen zullen zijn. Wij zijn allemaal wezens met onze eigen zwakheden.»*

**Bediende**

*«Diversiteit is de mogelijkheid zich te verrijken via de verschillen van de ander. Het betekent ook kijken door de ogen van de ander, zijn cultuur en geschiedenis en daardoor de kans krijgen los te komen van eigen gewoonten en culturele conditionering die vaak verkrampt zijn.»*

**Kaderlid, 50+**

## GOED OM WETEN

### Voluit voor samenhang

Het diversiteitsbeleid moet op alle niveaus van de onderneming worden gedeeld. De structuur die de implementatie verzekert, moet eveneens vertegenwoordigers van het personeel bevatten. «Het mag geen beleid zijn dat enkel door de directie voor welke reden dan ook gewild is en dat aan de rest van de onderneming wordt opgedrongen. Het vergt de integrale steun van een paritaire cel die er helemaal achter staat en betrokken is bij de invoering ervan. En dat vanaf de start. Anders loop je het risico op een boycot», gelooft men bij Ethias.

«Men kan zich niet op de diversiteit werpen als betrof het enkel een communicatiecampagne, om bijvoorbeeld de aandeelhouders, die wij als onderlinge onderneming overigens niet hebben, te plezieren. Als iemand ons vraagt of wij de ethische criteria naleven, kunnen wij natuurlijk ons mooie label bovenhalen. Communicatie is noodzakelijk maar volstaat niet. Om de dingen te doen veranderen, is er een doel nodig dat alle deelnemende partners delen.»



**Bernard Malbrecq**  
«Het is een goeie zaak vrouwen, allochtonen en gehandicapten aan te trekken, maar je moet ook de voorwaarden scheppen voor hun integratie.»



## Een strategische keuze

Kiezen voor diversiteit is voor de federale politie een keuze die meerdere jaren geleden al gemaakt werd. Ze is strategisch. Hoe kan ze anders haar missie van openbare dienst verzekeren? Het diversiteitsbeleid wordt zowel intern als extern gevoerd.

«Werken bij de politie impliceert een samenwerking tussen mensen met een verschillende opleiding, ervaring, functie of referentiekader. Dat gegeven vergt een managementbeleid dat het individu erkent en waardeert en tegelijk de verschillen respecteert. Willen ze hun opdracht naar behoren vervullen, moeten ze zich goed voelen op het werk. Je kan de problemen van een ander niet regelen als je je eigen problemen niet oplost,» meent Bernard Malbrecq, politiecommissaris en diversiteitsverantwoordelijke.

«Bovendien worden we tijdens onze opdrachten van openbare dienst voor de ordehandhaving, het informeren en beschermen van de burger op het terrein, steeds vaker geconfronteerd met toestanden waarbij discriminatie speelt. Diversiteit heeft dus een professioneel belang en is wel degelijk strategisch. Het krijgt ook een belangrijke plaats in onze deontologische code die na vijf jaar werken tot stand kwam: elk woord ervan engageert niet alleen de directie maar ook het personeel.»

## Een officiële erkenning

Waarom het Label Gelijkheid Diversiteit? «Het is onze bedoeling een strategie neer te zetten voor diversiteit. De goedkeuring van de top is cruciaal maar de achtereenvolgende hervormingen kunnen de prioriteiten beïnvloeden. Niets is definitief verworven. Je moet dus voortdurend pleiten voor diversiteit. Daarbij is het Label koren op onze molen.»

«Het is een belangrijke officiële erkenning van buitenaf aangezien het de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg betreft en de kwaliteit en het professionalisme bevestigt van het geleverde werk inzake gelijkheid en diversiteit. Dat is essentieel. Het label draagt ook bij tot het onderhouden van de motivatie van de medewerkers.»

«We haalden talrijke voordelen uit het pilootproject: het maakte uitwisselingen mogelijk waarmee we onze methode konden bevestigen, we konden onze expertise delen, praten zowel over het goede als het minder goede, sommige processen versnellen, en nieuwe ervaringen opdoen, ... »

**«Elk woord in onze deontologische code verbindt niet alleen de directie maar ook de medewerkers.»**

In de nasleep van de politiehervormingen van 2001 werden de verschillende diensten die actief waren rond gelijkheid en diversiteit gehergroepeerd in een enkele Dienst gelijkheid en diversiteit. De Dienst is zes mensen sterk -inclusief onze gesprekspartner- en behandelt deze thematiek in ruime zin.

«Deze krachtenbundeling garandeert een betere samenhang bij het ontwikkelen van een gemeenschappelijk beleid, dat voorzien is van een plan met concrete acties die gericht zijn op een mentaliteitsverandering en een verankering in de ondernemingscultuur. De dag dat er niet meer over diversiteit gesproken moet worden, zullen we de strijd gewonnen hebben. Maar dat is nog niet voor morgen. Het is een werk van lange adem en het vraagt dat we steeds weer op dezelfde nagel kloppen. Maar ook weer niet zoveel dat je de mensen tegenkrijgt.»

## Federale politie

- > **Activiteit: openbare dienst aan de bevolking**
- > **Medewerkers: 15.000**
- > **Kenmerken: opgericht op 1 januari 2001. De federale politie is samengesteld uit een Commissariaat-generaal waaronder drie algemene directies met 27 centrale directies en 54 gedecentraliseerde diensten waar verschillende diensten van afhangen**
- > **Doelstelling Gelijkheid-Diversiteit: de ondernemingscultuur veranderen, de maatschappij weerspiegelen, competenties diversifiëren en verdiepen, een groter welzijn op het werk verzekeren, eenieders emancipatie en integratie bevorderen**
- > **Interne verantwoordelijke voor Diversiteit: de Dienst Gelijkheid en Diversiteit, geleid door Bernard Malbrecq**
- > **Start van de strategie voor Gelijkheid-Diversiteit: 2002**

## Beleid en plan

«Sinds 2002 denken we na over een diversiteitsbeleid. Met de hulp van het Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding trokken we anderhalf jaar uit om het concept te ontwikkelen, het beleid en de acties te definiëren. Die werden ontwikkeld op twee assen, intern en extern, en monden uit in vijf domeinen: communicatie, rekrutering, basisopleiding en voortgezette opleiding, welzijn en integratie op het werk alsook loopbaanontwikkeling.»

«Het is een goede zaak vrouwen aan te trekken - de politie paste overigens enkele fysieke vereisten aan -lichaamsmaten- evenals een aantal oefeningen opdat er meer vrouwen aangeworven zouden kunnen worden - maar ook allochtonen en personen met een handicap. Het is wel nodig de voorwaarden te scheppen om ze te integreren.»

«We kunnen geen personen met een handicap aanwerven voor het operationele kader. We kunnen dat wel voor administratieve functies. We wierven onlangs een persoon met een handicap aan voor het onthaal in onze gebouwen in Charleroi. In mei werven we zes slechtzienden aan voor het uitschrijven van telefonische gesprekken op vraag van onderzoeksrechters. In Nederland verliepen dergelijke experimenten succesvol.»

«Op termijn wil de politie een dertigtal slechtzienden aanwerven op voorwaarde dat ze wel de vereiste competenties hebben. Zij krijgen aangepast technisch materiaal, zoals speciale pc's, dat verstrekt wordt door organisaties als de Braille Liga. Die helpt ons trouwens bij het sensibiliseren van ons personeel voor de veranderingen die dit teweegbrengt, zoals blindenhonden in de bureaus.»

«Een tweede dossier betreft doven en slechthorenden. Zij kunnen moeilijkheden ondervinden bij selectieproeven. Het gaat er dan om de kennisproeven op de computer aan te passen, zowel de presentatie als de antwoordtijden. Maar dat zal enkel gebeuren als wij eerst de functies goed afgelijnd hebben die hen passen. Ook de investering moet goed bestudeerd worden. Sommige dossiers halen het niet...»

## Voor de geïntegreerde politie

«Vijf werkgroepen werden opgezet om deze kwesties te behandelen. Ze worden geleid door een verantwoordelijke van de betrokken Directie en omkaderd door ervaren mensen. Hun opdracht: de initiatieven lijsten, onderzoeken of ze behouden blijven of aangepast worden en aanvullende acties ontwikkelen.»

«Men heeft de goedkeuring nodig van de top om dossiers, die uitgewerkt werden met de mensen op het terrein, in gang te zetten. Het betreft de Commissaris-generaal en de algemene directeurs voor de federale politie en de vertegenwoordigers van de Permanente Commissie voor de lokale politie. Dit actieplan voor de diversiteit is geschreven voor de eengemaakte politie. «Wanneer er wordt aangeworven, opgeleid of gecommuniceerd dan is dat zowel voor de federale als voor de lokale politie!»

«Een begeleidingsgroep verzekert de opvolging. Daarin zitten de algemene directeurs maar ook het Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding en het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen. Het initiatief om het Label Gelijkheid Diversiteit te bekomen is belangrijk.»

## De kern van het systeem

«Eind 2005 werd een netwerk van contactpersonen diversiteit opgezet. Het telt vijftig medewerkers van de lokale en federale politie die alle niveaus van de organisatie vertegenwoordigen. Het is ook taalkundig paritair samengesteld. Het netwerk komt vijf keer per jaar samen om informatie uit te wisselen en goede praktijken op te stellen. Tijdens deze vergaderingen worden interne en externe experts uitgenodigd hun concrete ervaringen te delen. Er werd ook een forum opgezet om een permanente dialoog te ontwikkelen. Dat is een van de dossiers die ons het meeste begeestert», bekent Bernard Malbrecq.

«Dit netwerk werd opgezet met de medewerking van de departementen van de Universiteit de Liège (Egid) en de Vrije Universiteit Brussel die in diversiteit gespecialiseerd zijn. In 2007 zal Egid het evalueren in het kader van het Impulsfonds voor het Migrantenbeleid. Deze procedure moet inderdaad een olievlakeffect hebben: de methodologie

die toegepast wordt op het netwerk zou kunnen worden voorgesteld aan de federale openbare diensten.»

«We pakten uit met de idee een databank op te zetten met de documenten, de opleidingen, de evenementen (seminaries, uitzendingen, enz.) om de diversiteitsideeën te verspreiden buiten de kringen van wie reeds ingewijd is. Deze site zal via het Intranet toegankelijk zijn, maar ook, en dat toch met enig voorbehoud, via Internet. Dit alles om zowel top-down als bottom-up initiatieven te valoriseren.»

«Andere projecten die op stapel staan? Het maken van een dvd. Dat is een handig instrument voor het sensibiliseren en voor opleidingen. Die kan nuttig zijn hetzij voor eenheden die op problemen stoten, hetzij om chefs te overtuigen van het strategische belang van een diversiteitsbeleid. Verder ook een onderzoek naar de perceptie van diversiteit bij het personeel, op basis van interviews of enquêtes, om onze acties te verbeteren.»

## De inspanning waard

«Bij elke nieuwe fase moet er overlegd worden, dienen budgetten bepaald en mensen overtuigd te worden. Voor het aanwerven van mensen van vreemde origine wordt jaarlijks een nieuw budget ingediend. Als de dvd te duur blijkt, ziet hij misschien nooit het daglicht... Het aanvaardingsdossier voor de selectieproeven voor doven is evenmin verworven, ook al is de vertaling in gebarentaal van de richtlijnen bij de pc-test dat wel.»

«We moeten met onze voorstellen erg oppassen voor positieve discriminatie. We moeten niet alleen de haalbaarheid onderzoeken maar ook de rendabiliteit van elk van onze dossiers. Bij telewerk kan het best gebeuren dat de hindernissen veel groter zijn dan aanvankelijk ingeschat werd, want misschien is niet iedereen er klaar voor te aanvaarden dat mensen thuis werken. We zullen zien. Het is alvast de inspanning waard.»



## Getuigenissen

«Ik was een tijdlang verlamd en wou daarna weer het beroepsleven in. Ik kon niet meer terecht in de horeca zoals vroeger. Ik volgde een bureauticaopleiding waarmee ik verder kon. Sindsdien heb ik mijn handicap begraven en kan ik weer vooruit.»

**Een vrouw met tussenwerpschijfaandoening**

«Diversiteit is een plus, een verrijking. Het opent de politie meer op de buitenwereld. Anderzijds moet je de kerk in het midden houden: verschil is nodig maar zonder verlies van kwaliteit.»

**Een vrouw uit Eupen**

«Iedereen moet zich in de politie, die een weerspiegeling is van de bevolking, kunnen vinden. Wij hebben recent bijvoorbeeld blinden aangeworven voor het af luisteren van gesprekken. Iedereen kan zich ontplooien bij de politie. Minpuntje: mogelijkheden voor doorgroeien zijn beperkt.»

**Een man uit Neufchâteau**

«Als mensen iets tegen diversiteit zouden hebben dan zou dat misschien kunnen omdat er een gebrek is aan ervaring, omdat men te oud of net te jong is. Ook hebben vrouwen het moeilijker in onze organisatie omdat mannen niet zwanger kunnen zijn en meestal een sterkere lichaambouw hebben.»

**Een vrouw, 29 jaar, consultante, School voor officieren**

«Vroeger was het hier ook een echte mannenwereld, nu komt er wel wat beterschap in de verhoudingen. Dat is goed want je merkt toch dat vrouwen een andere aanpak hebben. Ze zijn eerder gericht op praten en communicatie om een situatie op te lossen. Mannen zijn vaker geneigd om hardhandiger of directer op te treden.»

**Vrouw, 30 jaar, maatschappelijk werkster bij de Sociale Dienst van de geïntegreerde politie**

## GOED OM WETEN

### Nieuws?

Eerst en vooral moet de hiërarchie betrokken worden. Als die niet overtuigd is van de noodzaak voor diversiteit, moet je er zelfs niet aan beginnen. Verder moet je overtuigde en gemotiveerde mensen hebben die motor kunnen zijn. Geduld, doorzettingsvermogen en realisme zijn onmisbare eigenschappen.

Kwantitatief onderzoek is nodig om een project te concretiseren. Zo stelde de federale politie vast dat ze 5% politievrouwen telde. Na vijf jaar actievoeren was dat al naar 11% gestegen. Een nog fijner onderzoek toonde aan dat ze eerder te vinden waren op het niveau van inspecteurs en nog niet op dat van commissarissen.

Een perceptieonderzoek is nodig om te zien of de acties wel degelijk het verschil maken. Cijfers, basisindicatoren, vergen een diepgaander onderzoek. Hoe meet je welzijn en levenskwaliteit? De federale politie richtte in Brussel een crèche op. Er zijn er wellicht meer nodig...

**Tonia Vanquickenborne**

*«Er komen ongetwijfeld nog acties waarover ons dossier niet spreekt omdat die nog ontwikkeld worden.»*



## Gent kiest voor geïntegreerd diversiteitsbeleid

Gent kan terugblikken op een lange geschiedenis van diversiteitsbeleid. Nu er evenveel vrouwen als mannen aan de stad werken, bestaat de grootste uitdaging erin om de betrokken stadsdiensten te overtuigen dat de inspanningen moeten worden volgehouden. Diversiteitsbeleid is echter veel meer dan gelijke kansen voor mannen en vrouwen. De instap vorig jaar in het pilootproject voor het verwerven van het Label Gelijkheid Diversiteit van de federale overheid, geeft een extra impuls in het verder streven naar een geïntegreerd stedelijk diversiteitsbeleid. Gent is klaar om tegen 15 maart zijn dossier in te dienen.

Over dat alles hadden wij een gesprek met Tonia Vanquickenborne, ambtenaar bij het departement Personeel & Organisatie, die verantwoordelijk is voor het pilootproject rond het Label Gelijkheid Diversiteit, en gelijkheidsambtenaar Mieke Dejonckheere.

### Gelijke kansen voor vrouwen en mannen

Het KB van 27 februari 1990 verplicht steden en gemeenten om aandacht te hebben voor het gelijkheidskansenbeleid. De functie van gelijkheidsambtenaar werd in 1996 gecreëerd met als kernopdracht gelijkheid van kansen te garanderen aan mannen en vrouwen bij het stadspersoneel. Voordien was er de stedelijke integratiedienst (1990)

waarvan de werking hoofdzakelijk was gericht op de doelgroep etnisch-culturele minderheden.

De stad is een van de grootste werkgevers van Oost-Vlaanderen. Er zijn 4.800 medewerkers verspreid over 13 departementen. Vandaag tellen de stadsdiensten gezamenlijk 51,5% vrouwen. Ideaal is het prentje evenwel niet. Alhoewel de vrouwelijke werknemers terug te vinden zijn op alle niveaus, is een evenwichtige spreiding over alle departementen en functies verre van gerealiseerd. Men moet inderdaad vaststellen dat de meerderheid aan vrouwen een deeltijdse job heeft in overwegend administratieve functies. Een werkbare en evenwichtige combinatie van gezin en werk is blijkbaar voor vele vrouwen nog steeds een zware opgave. En mannen die voor 'vrouwelijke beroepen' solliciteren, zijn nog steeds de spreekwoordelijke uitzondering. «Zo tellen we vandaag acht mannen in de kinderopvang», aldus Mieke Dejonckheere.

### Wel positieve actie

«Positieve discriminatie is niet de geschikte manier om tot een evenwichtige samenstelling van het personeel te komen», stelt Vanquickenborne. «Specifieke rekruteringskanalen aanspreken kan wel, maar kandidaten uit minderheidsgroepen moeten dezelfde testen afleggen als iedereen. Dat is ons inziens een noodzakelijke voorwaarde om als een volwaardig personeelslid aanvaard te wor-

den door de collega's en om te zorgen dat we steeds competente medewerkers aanwerven.»

Stad Gent spreekt liever van 'positieve actie' met onder meer specifieke informatie- en aanwervingscampagnes voor bijvoorbeeld etnisch-culturele minderheden en personen met een handicap. Finaal blijft hoe dan ook het vergelijkend examen de norm bij de aanwerving van nieuw personeel. Wie als eerste scoort, wordt als eerste aangevraagd.

Men is dan ook verbaasd over een aantal 'goede praktijken' in de checklist. Sommige zaken zijn niet uitvoerbaar in een openbaar bestuur. «Bijvoorbeeld, competenties laten primeren op het diploma kan vooralsnog niet», zegt Vanquickenborne. «Tenzij de federale overheid andere wetten gaat stellen.» Stadspersoneel moet een bepaald taalniveau hebben. «Zolang ze geen personeel zijn, kan je ze als stad geen opleiding bezorgen. Eenmaal personeelslid, kan men cursussen op de werkvloer krijgen.»

Ook het aanmoedigen van ouderschapsverlof voor mannen, bijvoorbeeld. «We moedigen geen specifieke doelgroep aan iets te doen wat voor iedereen geldt. Als je roldoorbrekend wil zijn, moet het anders», aldus Dejonckheere. Bij de stad Gent maken mannen er wel meer gebruik van dan in bedrijven. «Hier is het een recht. Het heeft minder gevolgen voor de verdere loopbaan. Ook wat betreft loopbaanonderbreking zijn we soepel.»

## Monitoren en voortgang maken

«Streefcijfers vastleggen hebben we nooit gedaan», zegt Dejonckheere. «Wij streven eerder naar een evenredige vertegenwoordiging van bijvoorbeeld ouderen en allochtonen onder het stadspersoneel, zonder, zoals gezegd, dwingende streefdoelen voorop te stellen.»

De gemiddelde leeftijd aan de stad is 44 jaar. Er zijn nieuwe departementen, zoals het Departement Stafdiensten die met jonge mensen starten, en departementen die al langer bestaan, zoals het Departement Ruimtelijke planning, Mobiliteit en Openbaar Domein. «Je kunt niet van iedereen dezelfde fysieke inspanning blijven verwachten. Je moet tijdig voor een correctie zorgen.»

De stad telt 60 collega's die als personen met een handicap zijn geregistreerd. Niet iedereen laat

zich evenwel registreren. Cijfers over allochtonen worden bekomen via naamherkenning. «Het zijn er momenteel 158, maar... dat is met de 'natte vinger' geteld.»

## Lijvig dossier, moeilijk, krappe timing...

«Het dossier is een dik pak. Zelfs met een voltijdse diversiteitsambtenaar in een grote stad is het al een zware klus. Hoe kan een kleine gemeente zo'n zware brok dan aan? Dat zal afschrikken», verwacht Vanquickenborne. Veel van de gebruikte terminologie is bovendien onbekend bij lokale overheden. «Er komt veel 'vertaalwerk' aan te pas.»

«Sommige omschrijvingen begrepen we aanvankelijk niet.» Wat is de 'transversale' dimensie, bijvoorbeeld? Wat betekent het 'afvoeren van kandidaten wiens promotie een risico inhoudt'? Of 'bij het hertekenen van het arbeidsproces rekening houden met diversiteit.' Welk arbeidsproces? «Een paar keren dachten we 'oeioeioei!', glimlacht Vanquickenborne.

Soms had ze de indruk dat de categorieën veeleer afgestemd waren op de privé-sector. Daar kent men arbeiders, bedienden en kader. Aan de stad heeft men niveaus A, B, C, D en E. «We maakten een vertaling, maar hoorden later dat andere gemeenten het anders begrepen. De cijfers van de gemeenten zijn dan ook niet echt te vergelijken», merkt ze op. Maar het is een 'pilotproject'. Zo leert men wat werkt en waar er bijgestuurd kan worden. «Het zou dus leuk zijn de 'cultuurverschillen' te erkennen tussen bedrijven en openbare besturen. Maar het was interessant te zien hoe bedrijven dit project aanpakten.»

Ook suggereert ze de deelnemende besturen zelf een keuze te laten maken in hun 'doelgroepen'. In haar dossier voor de Vlaamse Gemeenschap richtte Gent veel acties op laaggeschoolden, bijvoorbeeld. Dat thema kwam als zodanig niet voor in het label. «Onze acties op dat vlak, die belangrijk zijn in het kader van gelijke kansen, zijn hier dan ook niet vermeld», geeft Vanquickenborne toe.

Zo ook is er een analyse vereist van de perceptie van het diversiteitsbeleid. «We deden een analyse op de perceptie bij reeds bestaande personeelsonderzoeken en filterden daar de relevante vra-

gen uit.» Vragen naar de combinatie werk, gezin en stress en het gevoel 'uitgeschakeld' te worden. «Met die vragen waren er geen grote problemen.» Dergelijke perceptieonderzoeken gebeuren op vraag van de diensten zelf.

Niet alleen de krappe deadline om het dossier op te stellen, ook de timing is een beperkende factor. «De timing van het pilootproject is zeer ongelukkig voor een openbaar bestuur», zegt Vanquickenborne. Deze valt immers samen met een bestuurswissel. Het labeldossier vraagt om een 'gestructureerd' diversiteitsbeleid. Met een nieuwe schepen die nog volop de krachtlijnen van haar beleid aan het uitstippelen is, lijkt het evenwel een onbegonnen zaak om op het huidige moment reeds een volledig beeld van een gestructureerd diversiteitsbeleid weer te geven. «Een definitieve actielijst kan bij de huidige stand van zaken dan ook niet worden voorgelegd», meent Vanquickenborne.

## **Geïntegreerd diversiteitsbeleid**

Gent integreert lopende acties in het labelproject. «Er komen ongetwijfeld nog acties waarover ons dossier niet spreekt, omdat die nog uitgedacht worden.» De reeds geplande acties zijn bijvoorbeeld het monitoren van het hele personeelsbestand en het zoeken naar manieren om te rekruteren bij kansengroepen. «We experimenteren met rekruteringskanalen zoals regionale televisie. Dat is immers zeer concrete televisie.»

Men onderzoekt ook hoe kansengroepen in tijdelijke tewerkstellingsprogramma's kunnen doorstromen naar reguliere tewerkstelling. «We moeten ze aan om zich in te schrijven in het interne sollicitantenbestand. Wanneer functies aan de stad vrijkomen, worden alle reguliere vacatures eerst intern bekend gemaakt. Zo komen ze in die pool terecht. We merken dat de instroom van allochtonen stijgt.»

«We gaan ook alles inventariseren wat betreft het personeelsbeleid en de diversiteit, om te komen tot een 'geïntegreerd diversiteitsbeleid'», vertelt kabinetsmedewerkster Yeliz Güner. «We willen af van 'iedereen op zijn eigen eilandje' en opteren voor een effectieve samenwerking rond het diversiteitsbeleid.» Een diversiteitsbeleid vergt dus samenwerking met de andere schepenen, zoals van onderwijs en werk.

Een voorbeeld: «We speelden het BlindSurfer Label kwijt met het nieuwe internetportaal, maar we willen dat zeker terug. Dat is ook voorzien», zegt Dejonckheere. Er wordt terzake samengewerkt met Digipolis.

**«Een geïntegreerd diversiteitsbeleid is de kern van de zaak.»**

## **Stad Gent**

- > **Activiteit: administratie, dienstverlening aan de bevolking**
- > **Medewerkers: ongeveer 7.000 verspreid over 13 departementen. Zonder het onderwijs zijn er dat 4.800**
- > **Kenmerken: vandaag tellen de stadsdiensten 51,5% vrouwen maar velen werken deeltijds. Vrouwen zijn niet in alle departementen evenzeer aanwezig. De gemiddelde leeftijd aan de stad is 44 jaar. Men telt er 60 personen met een handicap en 158 allochtonen.**
- > **Doelstelling Gelijke-Diversiteit: Bij de bevolking en in het personeelsbeleid de feitelijke gelijkheid van kansen en posities van vrouwen en mannen bevorderen en waarborgen, ongeacht hun socio-economische, culturele achtergrond en/of seksuele voorkeur en hiermee de levenskwaliteit van de bevolking verbeteren**
- > **Interne verantwoordelijke Diversiteit: de gelijke kansenambtenaar en de verantwoordelijke voor het dossier Label Gelijke Diversiteit. Verantwoordelijke schepen voor diversiteit binnen eigen personeel: schepen van personeelsbeleid**
- > **Start van de strategie voor Gelijke-Diversiteit: Er is een gelijkekansenambtenaar fulltime aan de Stad vanaf 1996, maar reeds aandacht voor gelijke kansen sedert begin jaren '90**



**«Als stad ben je er voor iedereen: dat moet zichtbaar zijn in processen, procedures en producten.»**

Op het vlak van tewerkstelling wil men ook op Vlaams en federaal niveau voortgang maken. «De privé-sector kent een

correctiecoëfficiënt. Als men een persoon met een handicap tewerkstelt, staan daar middelen tegenover die rendementsverlies compenseren», legt Vanquickenborne uit. Op deze manier proberen de hogere overheden de tewerkstellingsmogelijkheden te verhogen. Dit is niet het geval in de openbare sector. Bovendien heeft de openbare sector een vast personeelskader. «Elke wijziging vergt immers een goedkeuring van de provincie.»

### **Stuurgroep diversiteit en gelijke kansen**

Eerst was er een 'kleine stuurgroep' met de gelijkemansambtenaar en de vijf doelgroepwerkin- gen van de stad: jongeren en senioren, vrouw en man, personen met een handicap, etnisch-culturele

minderheden en holebi's. Naast de eigen werking van elke subgroep, bleek een samenwerking tussen de subgroepen meer en meer noodzakelijk. De medewerking van het Departement Personeel en Organisatie als verbindende factor was daarbij van cruciaal belang.

In 2002 is er een «Interdepartementale stuurgroep diversiteit en gelijke kansen» met de vertegenwoordigers van de verschillende departementen opgericht. «We bespreken er alles wat de diversiteit aan de stad betreft,» zegt gelijkemansambtenaar Dejonckheere die de 18-koppige stuurgroep voorziet. Het is een zeer gemengde groep. Sommige leden zijn rechtstreeks bij de beleidsplanning betrokken. Sommige hebben veel steun binnen hun departement. Sommigen zetten zelf acties op. Anderen minder of niet.

«We hebben een beleidsplan voor diversiteit met strategische doelstellingen die de integratie in procedures en processen voorziet. De vertaling in concrete acties... is minder evident. Het is belangrijk om blijvend aandacht te hebben voor gelijke kansen.»





## Getuigenissen

«Het moeilijkst is eigenlijk nog het sollicitatiegesprek. Wij hebben het minder makkelijk om onze motivatie te verwoorden. Het grootste struikelblok daarbij is onze taalachterstand. Maar men gelooft ons ook minder snel. Er is steeds een beetje achterdocht. Je moet dubbel je best doen om goed over te komen.»

«Ik ben als allochtoon ongeveer 12 jaar geleden bij de Stad Gent komen werken. Ondertussen zijn de aanwervingen moeilijker geworden. Je moet beschikken over het juiste diploma en een zwaar taalexamen doen. Als je jouw diploma in het buitenland behaald hebt, is dat niet vanzelfsprekend. En het taalexamen is niet echt afgestemd op de werksituatie.»

«Voor mijn werk kom ik in vele stadsdiensten. Nergens heb ik racisme ervaren. Er werken wel erg weinig mensen met andere etnisch-culturele achtergronden. Als er meer zouden zijn, zou dat leiden tot meer integratie. Nu voel ik mij soms wel wat eenzaam.»

«We praten 's avonds wel vaak over het werk, omdat we beiden onze job graag doen. En dan is het net boeiend dat we niet in dezelfde instelling werken. We vergelijken veel: hoe pakken jullie dat aan? Wij doen dat zo... We steken veel op van elkaar, wisselen ideeën uit die we dan met ons team proberen toe te passen. Het is haast een soort werkoverleg.»

**Een koppel kinderverzorgsters**

«In onze stiel moet je goed kunnen samenwerken. Het gros van onze taken kan je niet alleen afhandelen. Als iedereen ongevraagd een handje toesteeft, dan kan ik op mijn beide oren slapen. Je merkt het dan ook snel als er iets scheef zit. Als mijn medewerkers in de refter in stilte boven hun krant gebogen zitten, is het tijd om eens te praten.»

**Een man, Groendienst**

«Volgens de anti-discriminatiewet mag een hulphond overal mee naar binnen behalve in operatiekamers of in ruimten waar eten wordt bereid. Ze mag dus zeker mee naar het werk. Niemand heeft daar trouwens ooit een bezwaar tegen gehad. Er waren ook geen aanpassingen nodig. Meestal ligt ze in haar mand onder het bureau te slapen. Wel hebben we aan de deur van ons lokaal een touw vastgemaakt, zodat ze de deur makkelijker open krijgt.»

**Een vrouw in een rolstoel**

## GOED OM WETEN

«Gelijke kansen en diversiteit hebben met management te maken. Je kan niet louter zeggen dat je open staat voor iedereen. Je moet de procedures, de uren en het aanbod aanpakken. Het mag niet beperkt blijven tot sensibiliseren. Het vergt acties die tonen dat het management er wel degelijk achter staat», zegt gelijkemansambtenaar Dejonckheere.



**Edith Jonkers**

«Diversiteit is noch een programma, noch een procedure. Het is een manier van zakendoen en interageren met onze collega's.»



**Yves Veulliet**

«Als we willen anticiperen op de noden van onze klanten moeten we arbeidskrachten hebben die een weerspiegeling zijn van de maatschappij waarin wij actief zijn.»

## Een strategie die opbrengt...

Waarom besliste IBM te investeren in diversiteit? Terwijl die keuze voor sommige ondernemingen politiek correct is, betekent het voor IBM toch meer: het is een economische noodzaak. Het Label zal er toe bijdragen de initiatieven op dit vlak zichtbaarder te maken.

«Als we willen anticiperen op de noden van onze klanten moeten we arbeidskrachten hebben die een weerspiegeling zijn van de maatschappij waarin wij actief zijn. Willen we bijvoorbeeld gehandicapten 'assistive' technologieproducten leveren, dan moeten we specialisten in huis hebben die zelf gehandicapt zijn, die de verwachtingen kennen van de klanten,» meent Yves Veulliet, Program Manager Persons with Disabilities Europe, Middle East & Africa.

«Willen we als bedrijf groeien en beter worden en dus zoveel mogelijk potentiële klanten bereiken, moeten we personen in dienst hebben die zo gediversifieerd zijn als de maatschappij zelf. Des te meer omdat informatie- en communicatie-technologieën (ICT) zo snel evolueren en wij ons voortdurend moeten aanpassen. De concurrentie vereist het.»

### Diversiteit + flexibiliteit

Volgens IBM gaan diversiteit en flexibiliteit hand in hand. «Wanneer de onderneming behoefte heeft aan een bepaald profiel, dan doet het er geenszins

toe of de persoon gehandicapt is, allochtoon of tot een bepaalde leeftijdscategorie behoort. We zoeken naar competente mensen, naar talent, hoe ze er ook mogen uitzien of welke culturele achtergrond ze ook hebben», zegt Edith Jonkers, coördinatrice van de diversiteit.

Geen enkel cijfer schraagt dit standpunt over diversiteit. «Wij verzetten ons tegen de categorieën die mensen opsluiten, of het nu in België is of waar dan ook in de wereld. Het principe gaat in tegen onze algemene filosofie. Onze enige zorg bestaat er in de juiste mensen op de juiste plaatsen te hebben.»

«IBM ging op die manier een globaal diversiteitsbeleid aan, dat op nationaal vlak wordt ingevuld en zich voornamelijk op vijf assen toespitst: de gelijkheid tussen vrouwen en mannen, het evenwicht tussen beroepsleven en privéleven, de vrijheid van seksuele geaardheid, de inclusie van gehandicapten alsook de multiculturele diversiteit, inbegrepen religie en etniciteit. In 2006 werd er een luik toegevoegd aan dit algemeen beleid: de generatiediversiteit die, net zoals 'gender', iedereen aanbelangt.»

### Drie structuren

Diversiteit kent hier drie werkgroepen: de Councils, de Task Forces et de Diversity Network Groups (DNG). In België vallen de laatste twee

instanties samen. «Deze groepen bevorderen uitwisseling en verspreiden praktijken die elders beproefd werden.»

«Om de maand komen de vertegenwoordigers van deze DNG's bijeen om het met de HR Manager te hebben over de vooruitgang van de acties. Ze rapporteren aan de hoogste kaders van IBM België. Elke DNG heeft een Executive Sponsor die instaat voor de ondersteuning en het doorschakelen naar de top.»

«Met 2.300 medewerkers hebben we nood aan iemand die de juiste deuren opent. Zonder de steun van het hoogste management niveau blijft de impact van om het even welk idee dat men lanceert beperkt. Het engagement van de leiding is onmisbaar», denkt Yves Veulliet.

Boven de Country Focal Point, de nationale verantwoordelijke voor het beheer van de diversiteitsprojecten in een land, is er een ploeg van zeven experts in de eerder genoemde domeinen. Ze functioneert als een informatie- en begeleidingscentrum. Ze verzekert de doorstroming van wat er op globaal niveau gezegd wordt, vooral in New York, met het oog op samenhang.

«In het kader van het aanwervings- en integratiebeleid, bijvoorbeeld van gehandicapten, is het haar rol het toeleveringsbeleid te begeleiden voor 'assistive' technologieproducten, acties te lanceren met externe experts, managers te beraden in concrete gevallen, de ontwikkeling van toegankelijkheidsinstrumenten te bevorderen, het delen van ervaringen tussen de verschillende landen te faciliteren, er over te waken dat de onderwerpen op de agenda blijven, enz.», verduidelijkt Edith Jonkers.

«Voor ons is diversiteit noch een programma, noch een procedure. Het is een manier van business doen en van te interageren met onze collega's. Het einddoel is duidelijk: het stimuleren van de groei van de onderneming door een werkomgeving te creëren waarin iedereen optimaal kan functioneren.

## De dialoog bovenop

Het bekomen van het Label Gelijke Diversiteit is belangrijk voor IBM. Dit beleid maakt immers integraal deel uit van de ondernemingscultuur. «Het zou dan ook jammer zijn het label te missen. Maar

we hebben niet op deze stimulus gewacht om tot de actie over te gaan. Het label hebben is duidelijk een plus, maar als we het niet halen zal dat ons niet beletten onze acties verder te zetten.»

«We beslisten deel te nemen aan het pilootproject om te profiteren van de kans een dialoog te hebben met de regering en met andere bedrijven en om er onze ervaringen te delen. Wat elders gebeurt, bijvoorbeeld bij de politie en in de gemeenten, de goede ideeën van KMO's,... dragen bij tot ons leertraject.»

## IBM België nv

- > **Activiteit: hardware, software en diensten in de informatie- en telecommunicatietechnologieën (ICT)**
- > **Medewerkers: 2.300**
- > **Kenmerken: een meerderheid van het mobiele personeel is verspreid over verkoop, marketing, communicatie, administratie, consultancy en dienstverlening. Het klantenbestand is divers qua ethnische herkomst en op sociaal en cultureel vlak. Het bedrijf is actief in de openbare en de privé sector op heel het grondgebied.**
- > **Doelstelling Gelijke-Diversiteit: het is vooral een commercieel imperatief: de huidige en potentiële klanten voorzien van innovatieve producten en diensten die overeenstemmen met hun verwachtingen; om dit te kunnen anticiperen moeten de werkkrachten een weerspiegeling zijn van de maatschappij waarin ze aan de slag zijn; de belangrijkste aanwervingsstrategie van IBM is de «focus on talent», waar geen rekening wordt gehouden met factoren die geen verband houden met professionele capaciteiten en prestaties**
- > **Interne verantwoordelijke Diversiteit: 7 specialisten die verantwoordelijk zijn voor verschillende diversiteitsthema's op het Europese niveau, met een lokale vertegenwoordiger in de meeste landen**
- > **Start van de strategie voor Gelijke-Diversiteit: IBM heeft een lange traditie in diversiteit: het wierf zijn eerste werkneemsters aan in 1899, de eerste gehandicapte werknemer in 1914**



## Academische partnerships

Een concreet project? «In België hebben we het heel moeilijk gehandicapten aan te werven omdat ze vaak onvoldoende opgeleid zijn. Anderzijds hebben we nood aan medewerkers van hoog niveau.»

**«De gehandicapte is een persoon net als een ander. Geen aparte categorie.»**

«We tekenden dan ook academische partnerships met Europese universiteiten die veel gehandicapte studenten hebben, zoals de KULeuven in België, die er meer dan honderd verwelkomt. De toegankelijkheid, met name de virtuele toegankelijkheid, is een van onze specialiteiten. Wij bezorgen hen de noodzakelijke instrumenten op dat vlak.»

«Het kan gaan om stemherkenningsproducten die de inhoud van een scherm of van een syllabus vertalen in spraak om visueel gehandicapte studenten te helpen. Of om toegangshellingen of leuningen, of tafels die op een verschillende hoogte ingesteld kunnen worden zodat ze geschikt zijn voor studenten met een beperkte mobiliteit...»

«We stellen een eindejaarsstudent ook voor een stage te doen. Daarmee kunnen we niet alleen instrumenten testen of gedrag, competenties en de integratie in de ploeg beoordelen maar ook een wervingsreserve aanleggen. Die pool van gehandicapten weet dat ze ons hun cv kunnen toesturen.»

«Om dit beleid kenbaar te maken, melden de sites met werkaanbiedingen van IBM in geheel Europa dat de onderneming openstaat voor eenieder en dat met name de rekrutering enkel rekening houdt met die aspecten die verbonden zijn met de beroepsprestaties. In 2007 wordt dit project op globaal niveau voorgesteld om ook elders ontwikkeld te worden.»

Een van de taken van Edith Jonkers is het management te helpen in het rekruteringsproces. Ze zorgde voor een gids met wetenswaardigheden zodat discriminatie in een aanwervingsgesprek vermeden wordt. «De gehandicapte is een persoon net als een ander. Geen aparte categorie. Je hoeft geen onderscheid te maken, noch positief, noch negatief. Iedereen wordt beoordeeld op capaciteiten, prestaties, resultaten.»

Gehandicapte werknemers krijgen een cursus, of veeleer een atelier in professionele ontwikkeling, om hen aan te moedigen zich niet langer te verstoppen. Mensen die gehandicapt raken, komen inderdaad in een onbekende wereld terecht en verliezen hierdoor vaak hun zelfvertrouwen. In de professionele wereld vrezen ze de uitdaging van een nieuwe functie of durven ze niet om een loonsverhoging te vragen. De mensen in hun nabije omgeving hebben vaak ook de neiging hen te veel te beschermen...

## Welke uitdagingen?

«Dezelfde filosofie werd ontwikkeld in de programma's van de andere assen. Homoseksuelen, bijvoorbeeld, moeten zich aanvaard voelen in hun werkomgeving om performant te zijn in hun groep. Net zoals anderen moeten zij zich kunnen uitdrukken in het dagelijkse leven. De netwerken die ze uitbouwen kunnen ook aanzien worden als zakenopportuniteiten.»

Op het intergenerationeel vlak ontwikkelde IBM een programma over de harmonisering van het HR beleid binnen de onderneming zodat het alle leeftijdsgroepen op dezelfde manier kan verwelkomen, elk met zijn specifieke problematiek. Deze mix draagt ook bij tot de productiviteit van de onderneming.

«Aanvankelijk hadden we een technisch merk-  
imago met een hoofdzakelijk mannelijke bevolking. Maar de commerciële evolutie dwong ons naar dienstverlening aan de klant waar de verdeling veel evenwichtiger is. Er zijn ook meer vrouwelijke technische experts dan vroeger»

Toch zijn er nog uitdagingen aan te gaan. «Vrouwen hebben soms de neiging eerst de praktische implicaties van een promotie te bekijken vooraleer ze ingaan op de voordelen. De manager moet ze dus een moment van reflectie toestaan. Anders kunnen er tal van opportuniteiten verloren gaan, in het nadeel zowel van het individu als van de onderneming.»

«Bij IBM wordt het lang nagestreefde evenwicht tussen vrouwen en mannen door de meesten goed onthaald. Ook de culturele diversiteit stelt maar weinig problemen. Op enkele jaren tijd kan men vijf bazen hebben met telkens een andere nationaliteit. Men is dan wel verplicht hiervoor open te staan. De integratie van gehandicapten is moeilijker te promoten gelet op de weinig gunstige Belgische context, door het gebrek aan mobiliteit en toegankelijkheid. Openbaar vervoer dat geschikt is voor mindervaliden is zeldzaam in ons land.»

«Toch zijn er resultaten geboekt: IBM Europa telt steeds meer gehandicapten en de posters met de jongste aanwervingen laten steeds meer diversiteit zien.»

## GOED OM WETEN

### Oren spitsen!

Vaak gelooft men dat wanneer men het budget heeft men heel wat kan doen voor diversiteit. Dat klopt maar er is ook een wil nodig. Wat IBM doet voor honderd medewerkers, kan een KMO doen voor één. Het zijn niet altijd de duurste projecten die het meest opbrengen. Het budget mag geen excuus zijn om niets te doen. Een eenvoudige vergadering kan het debat al vooruit helpen. Dat kan velen de ogen openen.

Bij de start moet een onderneming niet alle richtingen tegelijk kiezen. In landen die qua diversiteit minder ver staan, zag IBM dat men het werk moest focussen op één of twee concrete maar wezenlijke projecten. Het is beter bescheiden en concreet te zijn. Op twee maanden tijd verandert men het denkpatroon niet. Men moet op dezelfde nagel blijven hameren en dezelfde boodschap op verschillende manieren aanbrengen.

Een KMO die drie dakwerkers in dienst heeft, kan misschien geen beroep doen op gehandicapten, maar kan wel een culturele diversiteit aanzwengelen. Waarom zou een boekhoudkantoor geen persoon in een rolstoel kunnen aanwerven? Je moet je een diversiteitsbeleid voorstellen in functie van je context, de omvang en de aard van de onderneming.

Wantrouw cijfers. Wie is gehandicapt? Een suikerzieke kan meer gehandicapt zijn dan een mindervalide. Statistieken mogen mensen niet herleiden tot cijfers zonder de waarborg op beroepsbekwaamheid of levenskwaliteit. De onderneming die honderd gehandicapten aanwerft staat in de kijker. Goed en wel, maar in welke functies? Wie weet of ze wel degelijk goed geïntegreerd worden?

De wereld is een dorp. Wanneer een onderneming een allochtoon aanwerft, doet het nieuws snel de ronde in geheel de gemeenschap. Dat is ook zo met gehandicapten. Men weet dat men een cv naar IBM kan sturen. Het doel hiervan is deze initiatieven kenbaar en zichtbaar te maken. Het Label draagt daar zeker toe bij.



## Getuigenissen

*«I can be openly gay at IBM. There is no need to live a secret life, watch what I am saying or make up stories. The only thing that matters is how good you do your job. All the rest is irrelevant. Once my friend and I invited the whole department for a lunch at our house, and some months later a gay colleague invited everyone to his wedding. We all had a lot of fun. I find it is important I can work in an environment where I can be myself. After all, a lot of my time is spent at work.»*

**Male employee, gay**

*«As a woman with a different ethnic background and coming from a different country, I do not feel as an outsider at any moment, which summarizes Diversity at IBM in a way. My gender and origin are clearly seen as an add-on and are perceived as a great asset within IBM.»*

**Female employee in a technical function**

*«Some personal illustrations of diversity & inclusion @ IBM:*

- > having been hired & making career in IBM with a master degree in history,*
- > having been promoted manager during the first week after 6 months of maternity leave,*
- > accepting that managers can work part-time,*
- > speaking French/Dutch & English every day.»*

**Female people manager and working mother, with no IT background**

*«Organizations have the responsibility to create an inclusive environment but women have to think for themselves on what they want to achieve in their professional life. Once they see clear in this, I can only advise to stay focused on this goal and overcome the obstacles on the road. Knowing what you want and being assertive to achieve this are the main enablers to succeed in your professional life but also to manage your work/life balance.»*

**Female manager**

*«I appreciate IBM's efforts to create awareness about diversity issues and needs. IBM is certainly a pioneer in valuing diversity. However, real success can only be achieved if diversity is taken out of the HR agenda and is really seen as a responsibility of all IBMers, especially of the «business» departments. We have a group of volunteers actively promoting diversity on top of their 'normal' function, but this is insufficient as long as business leaders do not actively support the diversity initiatives and see diversity as one of the priorities like other business objectives. The business case behind diversity seems not to be taken seriously by some business leaders.»*

**Female employee**





**Ilse Steen**

*«Ik ben blij dat we in de pilootfase gestapt zijn. Dat heeft het proces versneld.»*

## Waaier van mogelijkheden

Leuven stapte in het pilootproject voor het Label Gelijkheid Diversiteit in augustus 2006, kort nadat het College van Burgemeester en Schepenen besliste een diversiteitsbeleid op te starten. Een werkgroep en een stuurgroep diversiteit waren net opgericht.

Op nauwelijks een half jaar tijd werd de 'klik' gemaakt. Er moet nog aan de weg getimmerd worden maar het engagement en de wil om ervoor te gaan is duidelijk aanwezig. Ondertussen heeft Leuven naast de Schepenen van Gelijke Kansen nu ook een Schepenen van Diversiteit.

«We scoorden al met verschillende zaken maar die werden nog nooit 'gekoepeld'», vertelt Ilse Steen, personeelsfunctionaris van de dienst Personeelsbeleid en Vorming van de stad en projectleider diversiteit. «Zo kennen bijvoorbeeld milieu, sport, cultuur en welzijn goede praktijken van diversiteit», aldus de projectleider. «We inventariseren nu al die elementen om dat te kaderen binnen 'gelijkheid en diversiteit'. Dat alleen al zorgt voor een belangrijke meerwaarde.»

### Zoektocht naar diversiteit

De stad Leuven is al langer actief inzake diversiteit. Recent liep er een Beste Praktijk voor de dienst milieubeheer, met laaggeschoolden en tijdelijk tewerkgestelden. «Zonder dit project geraken lagekansengroepen moeilijk langere tijd aan de slag bij de stad,» stelt Steen vast. Dat Vlaamse

proefproject sloeg zo aan dat ook andere stadsdiensten het aanvroegen. Het stadsbestuur vond echter dat het geen ad hoc benadering kon blijven aanhouden en opteerde voor een globaal beleid. Dat vergde voorbereiding.

De projectleider werkte een presentatie uit over diversiteit. In haar zoektocht naar 'diversiteit' vond ze op internet een verslag van de vergadering die het pilootproject van het label voorstelde. «Het was een opportuniteit om lijn te krijgen in mijn werk. Er zat bovendien een gratis methodische ondersteuning in door consultants.» Ook voor de stad was het aanbod aantrekkelijk. «Als dit project lukt, krijgen we als een van de eersten het Label Gelijkheid Diversiteit toegekend. Dat maakt onze inzet visueel/tastbaar.»

### Vijftien strategische doelstellingen

Leuven werkte vijftien strategische doelstellingen uit. Voor elke doelstelling zijn er op elf terreinen acties uitgeschreven. Zo wil men bijvoorbeeld het aantal arbeidsgehandicapten verdubbelen op drie jaar tijd. Steen wijst op de problematiek van de registratie. Er zijn meer gehandicapte medewerkers dan er zich laten registreren. «Men moet al voor tweederden 'invaliditeit hebben' vooraleer er een fiscale tegemoetkoming tegenover staat. Wie minder heeft, geeft niets door. Mensen met een psychische aandoening, bijvoorbeeld, zullen dat ook





Foto: Leuven

niet graag op papier zetten zonder dat de registratie voor hen een duidelijke meerwaarde kan betekenen.» Het Label dwingt om methoden te ontwikkelen en knelpunten aan het licht te brengen. «Misschien gaan onze kencijfers hier omhoog alleen al door een betere registratie.»

De stadsdiensten van Leuven hebben een sterk 'ervaren' personeelsbestand. Relatief veel medewerkers zijn ouder dan vijftig. Als vorm van waardering zullen ze aangesteld worden als interne opleiders of peter/meter. Indien nodig zoekt men aangepaste werkomstandigheden. «Vandaag gebeurde dat ook al maar minder structureel.»

## Voorbeeldfunctie

Leuven telt inwoners van zo'n 150 verschillende nationaliteiten. «Als studentenstad hebben we hier een atypisch beeld met veel hooggeschoolde allochtonen.» Er zijn niet echt instrumenten voor kencijfers. Men kan zich verlaten op vreemde familienamen. «Op duizend werknemers tellen de stadsdiensten ongeveer vijftig mensen met een

vreemde -noch Vlaamse, noch Franse- familienaam.» Dat is niet veel.

«De stad heeft een voorbeeldfunctie. Als we diversiteit prediken, moeten we het zelf ook maar doen. Je kan niet blijven aan ondernemingen opdragen allochtonen aan te werven als je het als overheid niet doet.» Daar zijn meerdere stappen voor nodig. Vacatures moeten gericht adverteren o.a. naar allochtonen, aldus Steen. «We zullen er werk van maken om aantrekkelijker te zijn voor die mensen om hier te solliciteren.»

«We gaan ook voor cultuurneutrale testen.» Aanwervingen voor de stad zijn vandaag reeds uitbesteed en vergelijkend «maar het is essentieel dat het selectiekantoor ook vertrouwd is met het gelijkheids- en diversiteitsbeleid van de stad,» stelt de projectleider. «Het moet immers de juiste 'competenties' testen. Een schriftelijk verslag maken van een vergadering heeft als selectieproef geen zin wanneer dat in de beoogde functie nooit van toepassing is.»

«Met de doelstellingen gaan we manieren zoeken om het aanwerven van medewerkers van diverse culturen toch te doen lukken.» De stad moet zich wel aan de wettelijke bepalingen houden. Ze mag alleen mensen met een Europese nationaliteit statutair benoemen. «We kunnen mensen met een niet-Europese nationaliteit enkel contractueel tewerkstellen. Gelukkig is de definitie van allochtoon ruim. Ook tweede en derde generatie migranten vallen onder de doelgroep, dus ook als ze Belg zijn.»

## Positief imago

Medewerkers communicatie, interne lesgevers en collega's van personeelsbeleid krijgen een diversiteitsvorming om dat in hun dagelijkse werking mee te nemen. Diversiteit en gelijkheid worden een verplicht onderdeel van de onthaalvorming voor nieuwe mensen bij de stad.

«Wanneer we het label halen, willen we de bestaande communicatiekanalen gebruiken om dat te communiceren.» Via lokale kranten, bijvoorbeeld. En de website van de stad. «We willen het diversiteitsbeleid ook overbrengen aan de burgers. En dat illustreren door in folders al eens een andere foto te zetten dan die van de doorsnee blanke man.»

## Alleen wat creativiteit nodig

Onder de nieuwe legislatuur kwam de stuurgroep diversiteit voor het eerst samen in januari. Ze is samengesteld uit schepenen, directeurs en vakbondsvertegenwoordigers. Deze twaalf mensen bekrachtigen de voorbereidingen van de werkgroep diversiteit, die zestien medewerkers telt uit verschillende diensten en doelgroepen. De projectleider kreeg er het fiat om voor het label te gaan.

**«Het zou een domper zetten als we het label niet halen!»**

Ondertussen was de werkgroep al druk in de weer met mogelijke acties te onderzoeken.

«Een timing op de acties kleven is heel moeilijk», zegt Steen, «maar er is bijvoorbeeld een duidelijke wil om allochtonen binnen te halen, ook op zichtbare functies aan

## Stad Leuven

- > **Activiteit: gemeentediensten en -administratie**
- > **Medewerkers: ongeveer 1.500**
- > **Kenmerken: verspreid over 17 diensten, 40% vrouwen, 25% werknemers ouder dan 50 jaar**
- > **Doelstelling Gelijkheid-Diversiteit: Een duidelijk engagement en kader ontwikkelen waaraan de verschillende diversiteitsacties opgehangen kunnen worden. Streven naar een verrijking van het personeelsbestand om nog beter in te spelen op de noden van onze diverse bewoners.**
- > **Interne verantwoordelijke Diversiteit: stuurgroep diversiteit (schepenen, directeurs en vakbondsvertegenwoordigers) valideert de voorbereidingen van de werkgroep die zestien medewerkers telt uit verschillende diensten en categorieën. De projectleider diversiteit coördineert.**
- > **Start van de strategie voor Gelijkheid-Diversiteit: juni 2006. Maar in 2004 was er reeds een Vlaams diversiteitsplan.**

het loket, bijvoorbeeld.» Het gaat verder. Er zitten mensen in tijdelijke tewerkstellingsstatuten. Hoe kan je hun kansen geven op vorming en doorstroming? Hoe kan je ervaren mensen valoriseren?

«We trokken met het pilootproject een mooie waaier van mogelijkheden open om werk te maken van diversiteit en gelijkheid,» stelt de projectleider die zich niet belemmerd voelt door moeilijkheden, vastgeroeste ideeën of onwerkbaar procedures. «We kunnen nog alle richtingen op. Dit is braakliggend terrein. Er is alleen wat creativiteit nodig.»

Bij tijdelijke afwezigheid -zoals bij ouderschapsverlof en zwangerschapsverlof- wordt niet voor vervanging gezorgd. «Dat belemmert medewerkers om werktijdvermindering te nemen», zegt Steen. Een en ander vergt bijsturing op stadsniveau, rekening houdend uiteraard met de praktische werking van de dienst en de financiële consequenties. «We zoeken nog uit hoe dat precies moet maar het is duidelijk dat werknemers die recht hebben op flexibele werktijden ook voldoende ruimte moeten krijgen om die te gebruiken.»

## Enorm veel 'schwung'

Steen beseft dat er heel veel ineens verandert. Eind volgend jaar verhuizen de stadsdiensten naar de vernieuwde stationsbuurt. Er komt ook een andere interne organisatie en een andere manier van werken. «Sommige mensen willen niet eens verhuizen. Werken aan het label, aan gelijkheid en diversiteit, komt er bovenop.»

«Ik ben blij dat we in de piloot gestapt zijn. Dat heeft het proces versneld. Er is op heel korte termijn enorm veel 'schwung' in het proces gebracht. Het zou een domper zetten als we het Label niet halen!» zegt Steen die hierop voltijds actief was in januari. Ze heeft ook andere jobs als diensthoofd van vorming en van werving en selectie. «Ik hoop dat ik de ruimte blijf krijgen om hieraan te trekken.»

Elke maand toog ze naar Brussel voor een uiteenzetting over de piloot. «Pas wanneer je het kandidaatsdossier invult met de eigen organisatie worden zaken duidelijker.» Ze vermoedt dat de organisatie van het label de begrenzingen van een lokale overheid -de reglementaire bepalingen- wat onderschat heeft.

De werkgroep en de stuurgroep blijven bestaan onafhankelijk van het label. De mensen van de werkgroep krijgen hiervoor tijd vanuit de dienst maar er is vooral veel vrijwillig engagement. «Hoe meer men overtuigd is van de meerwaarde van diversiteit en gelijkheid, des te meer zal men eraan werken.»

## GOED OM WETEN

### En ik dan

Een gelijkekansenbeleid richt zich tot bepaalde groepen waarvoor men specifieke acties onderneemt om ze gelijke kansen te bieden. Een diversiteitsbeleid richt zich tot iedereen en komt iedereen ten goede. Het is gewoon personeelsbeleid voor iedereen.

Sommigen hebben schrik om allochtonen de kans te geven Nederlandse les te volgen. En ik dan? Waarom mag ik geen lessen volgen? Als ik niet mag, dan... Maar tegelijk willen ze dat die mensen onze regels volgen en begrijpen. Sommige mensen hebben het moeilijker in deze maatschappij. Empathie en open staan voor anderen is belangrijk.

## Getuigenissen



*«Ik heb geen probleem met verschillen tussen mensen. Wat samenwerken soms moeilijk maakt, is de taal. Het niet kennen van de taal. Als je de opdrachten niet verstaat dan kom je in de problemen. Taal is nodig.»*

**Een man, 48 jaar**

*«De taal leren is de kern van de zaak. Het maakt bij ons niet uit of je Indiër of Afrikaan bent. Wij testen elke nieuwe om te zien of het 'ne werker is of gene werker'. Als dat meevalt, dan komt het op de werkvloer ook wel goed.»*

**Een man, 58 jaar**

*«Toen een man onwel werd, twijfelde ik om het slachtoffer mond-op-mond-beademing toe te dienen. In principe moet dat door een man gebeuren. Gelukkig was er een mannelijke collega aanwezig die eveneens een EHBO-erkenning op zak had. Hij diende het slachtoffer de eerste zorgen toe. Als hij er niet was geweest dan had ik het natuurlijk wel zelf gedaan hoor, maar je ziet dat een mens soms raar kan denken of reageren om 'conform de regeltjes' te handelen.»*

**Een vrouw, 52 jaar**

*«Anders zijn is moeilijk. Ik ben half Marokkaanse en half Belgische. Je voelt je altijd vreemd. Zowel onder Marokkanen als onder Belgen. Eigenlijk zijn wij multicultureel en meertalig. Onbekend is onbeminde. Je moet elkaar leren kennen.»*

**Een vrouw, 43 jaar**

*«In een groep heb je verschillende karakters. Het kan soms moeilijk zijn in het begin. Zeker als je in een kleine groep samenwerkt. Omgaan met de verschillen in karakter is vooral een kwestie van goede wil. Soms is taalvaardigheid een drempel, maar het hangt toch voor tachtig procent af van het karakter.»*

**Een man, 30 jaar**



*Luik wil culturele diversiteit zien als een troef en niet als een ongemak.*

## Een vrijwillig diversiteitsbeleid

De Stad Luik telt 139 verschillende nationaliteiten en verwacht daarom heel veel van het Label Gelijkheid Diversiteit. Sinds een tiental jaren vertaalt ze deze diversiteit in een reeks acties op het terrein.

gelijkekansenwetgeving te schenden noch de lat naar beneden te halen. Dat is de doelstelling. Termijn? Zo snel mogelijk te realiseren. Het is een kwestie van sociale samenhang,» meent de burgemeester.

**«Ons doel: intern een cultuur ontwikkelen die pro-diversiteit is. Studies en ervaring op het terrein tonen immers aan dat diversiteit de efficiëntie van het werk en de dienstverstreking aan de bevolking kan verbeteren.»**

Diversiteit is in Luik niet louter te vatten met cijfers. De stad wil interculturaliteit zien als een echt voordeel. Men kon het onlangs nog bij de inhuldiging van een onderneming vaststellen: het bedrijf moest medewerkers aanwerven voor zijn

call center. Op het grondgebied van de stad alleen al wist men de mensen te vinden om 28 talen te beheersen. Luik wil de culturele diversiteit zien als een troef, en niet als een ongemak.

Deze filosofie ontwikkelt zich zowel voor de stad als geheel als voor zijn medewerkers in het bijzonder. Tijdens een reis naar Canada zes jaar geleden was de burgemeester verbaasd over de echte culturele diversiteit van de gemeentefunctionarissen ginder. Dat was niet zo in Luik. Waarom niet het voorbeeld van Canada volgen? Hoe? Er moeten wettelijke systemen uitgedacht worden die tegelijk niet-discriminerend en efficiënt zijn.

«In de rekrutering, in de aanwervingstests en -examens, vertrekken niet alle kandidaten op gelijke voet. Er moeten methodes gevonden worden die een evenwichtige samenstelling van het gemeentepersoneel mogelijk maken zonder daardoor de

### De kracht van positieve actie

«Onze gemeenteadministratie moet de werkelijke bevolking weerspiegelen en deze diversiteit vertalen in een krachtvolle positieve actie. Ons doel: intern een cultuur ontwikkelen die pro-diversiteit is. Studies en ervaring op het terrein tonen immers aan dat diversiteit de efficiëntie van het werk en de dienstverstreking aan de bevolking kan verbeteren. Luik, dat gezien zijn industriële verleden als stad nochtans vertrouwd is met allochtonen, mist nog wat aan diversiteit», beklemtoont Anne-Marie Mariani, algemeen inspectrice die belast is met human resources.

«De stad ging wat symbolische acties aan, eerst in de strijd tegen het racisme, en vervolgens tegen discriminatie in het algemeen. In 1995 heeft ze een charter tegen het racisme afgekondigd. Het charter werd in alle openbare gebouwen uitgehangen. In 2001 publiceerde ze een charter tegen de ongelijke behandeling van vrouwen en mannen en ging ze een programma met concrete acties aan», vertelt Dominique Celis, kabinetsattachée bij het kabinet van de burgemeester.

### Bij de politie

«Ook de politie nam initiatief. In samenwerking met de Dienst voor gelijke kansen trok men reeds

in de jaren zeventig van leer om vrouwen aan te werven, de opleiding te verbeteren en het niveau op te trekken van kandidaten die niet slaagden voor het ingangsexamen», zegt Jean-Paul Bonjean, verantwoordelijke multicultuur bij de lokale politie.

In 2001 werd een interculturele cel opgericht. Daaruit volgden een reeks beleidsopties in de kansenvijken, in synergie met het verenigingsleven, het regionaal centrum voor de integratie van allochtonen van Luik en de Koning Boudewijnstichting.

Een voorbeeld? «Na de renovatie van een wijk, groeide de bevolking met 4.000 mensen. Om de integratie te bevorderen, organiseerde de politie een buurtfeest. Je zag er kinderen naast de politiemannen lopen,» herinnert zich Serge Lodrini, politiecommissaris en directeur van de betrekkingen met de wijken.

## Een waaier van initiatieven

Een gelijkaardig project werd gestart in een school waarvan de leerlingen al even multicultureel zijn: de kinderen werden gevraagd een fresco te maken die vervolgens tentoongesteld zou worden op het lokale commissariaat. «Er waren ook opleidingen in multicultureel onthaal, anti-discriminatiewetgeving, er was een educatief schouwspel dat de contacten moest verbeteren tussen de winkelluitbaters en de gebruikers van het Sint Lambert plein, in het kader van het federaal plan voor de grote steden,...»

«De politie lanceerde een 'goed gedragscharter' om de betrekkingen te bevorderen tussen de Luikse verantwoordelijken van de Liga voor de Mensenrechten en de politieagenten, ondermeer inzake de voorwaarden bij inhechtenisneming. De vertegenwoordigers van de Liga bezochten een commissariaat en zullen geraadpleegd worden omtrent wijzigingen aan het cellenblok,» aldus politiecommissaris Valérie Moreau.

Om de betrekkingen te verbeteren tussen jongeren, buschauffeurs en bejaarden organiseerde de politie ook een uitstap naar het kamp van Buchenwald. Dat heeft radicaal het gedrag veranderd in de zin van meer samenleven. Een sportdag voor politiemensen en medewerkers van TEC, het lokale openbaar vervoer, scherpte de ploeggeest verder aan. «Op het einde van zo'n weekend samen een

glas heffen, laat een ander beeld van elkaar zien.» Het is de bedoeling in alle wijken nog meer zo'n initiatieven te organiseren.

## Voor vrouwen. En de anderen

Er zijn ook acties aangevat ten voordele van vrouwen, op aansturen van verenigingswerk, meer bepaald van de Wereldmars van Vrouwen. Dit initiatief uit Canada stuurt vrouwen en straathoekwerkers de stad in om al wandelend, overdag en 's nachts, oorzaken van onveiligheid en mobiliteitsbeperkingen op te sporen.

Daarvan wordt een verslag gestuurd naar de schepen van openbare werken opdat met de suggesties rekening gehouden zou worden bij verbeteringswerken. Het gaat bijvoorbeeld over verlichting, voetpaden, bushaltes,... «De vrouwelijke gevoeligheid wordt op die manier aangewend in ieders voordeel, wat ook de bedoeling is van elke

## De gemeente-administratie van Luik

- > **Activiteit: dienstverlening aan de burger**
- > **Personeel: 3.500 mensen, zonder de politie noch het onderwijzend personeel**
- > **Kenmerken: 15 departementen die verschillende soorten diensten verzorgen voor de bevolking.**
- > **Doelstelling Gelijkheid-Diversiteit: de gemeenteadministratie moet de samenstelling van de bevolking weerspiegelen die ze aanspreekt om die nog beter te bedienen; ze moet een voorbeeldfunctie vervullen in het bevorderen van sociale rechtvaardigheid en de strijd tegen discriminatie en kansongelijkheid; ze moet tot slot een ondernemingscultuur bevorderen die verschillen benadert als een bron van verrijking en creativiteit en niet als een reden tot conflict of uitsluiting.**
- > **Interne verantwoordelijke Diversiteit: Dominique Celis, kabinetsattachée bij het kabinet van de burgemeester**
- > **Start van de strategie voor Gelijkheid-Diversiteit: 1995**



Foto: Luik

concrete gelijkkansenactie», zegt Thierry Basomboli, die communicatieverantwoordelijke is in de Stad Luik.

Deze manifestatie mondde uit in het aanvaarden van een gelijkkansencharter voor vrouwen en mannen en het instellen van een gemeentelijke adviescommissie Vrouwen in de Stad met het oog op het uittekenen van een actieplan en het integreren van de gelijkkansen dimensie in alle beleidssferen. Gender-opleidingen werden ook aangeboden aan kleuteronderwijzers en kinderverzorgsters.

## De wedloop voor het Label

Waarom gaat de Stad Luik met zo'n programma nog achter het Label Gelijkheid Diversiteit aan? «Sinds 1995 hebben we een schepen voor interculturele betrekkingen. Het label past in het kader van een restructurering van ons intercultureel beleid en zijn vele opleidings- en bewustmakingsacties. Daar komt nog bij dat we een grotere zichtbaarheid zoeken voor het stadspersoneel en zijn gebruikers.»

**«De HR-ploeg haalde er het maximum uit, rekening houdend met de vele andere engagementen en de strakke kalender van het label. Soms is het de kwadratuur van de cirkel.»**

«Als model weerhielden we dat van het Unesco-project Coalitie van Europese steden tegen racisme. Dat omvat een actieplan en tien prioritaire assen: grotere waakzaamheid tegen racisme, promotie van rechtvaardige praktijken op de arbeidsmarkt,... Luik was de eerste Belgische stad die zich in 2006 daarbij aansloot, op de hielen gevolgd door Gent», merkt Dominique Celis op.

«In het kader van dat actieplan onderzochten we procedures en faseringen... Met de hulp van de Universiteit de Liège wilden we zowel intern als

extern een diversiteitsbeheer ontwikkelen. De universiteit zorgde voor de status questionis, de doelstellingendefinitie en de beoordelingscriteria,...»

«Wij zochten de nodige budgetten bijeen. Het Label kwam dus op het juiste ogenblik, met zijn ondersteuning door een diversiteitsconsulent. Luik tekende onmiddellijk in op het pilootproject. De studieverantwoordelijke werd onze consulente voor het labelproject. Zo hadden we reeds een voet tussen de deur.»

## Verwikkelingen?

«Maar het avontuur begon pas.» De grote moeilijkheid bleek de uiterst strakke kalender. Het Label werd ook voorgesteld aan privé-ondernemingen en aan instanties zoals de onze, die werken binnen talrijke reglementen en waar alles aan de overheid moet voorgelegd en overlegd worden, volgens de procedures. Dat maakt het traject twee of drie keer zo lang. De HR-ploeg haalde er het maximum uit maar had reeds andere imperatieven vastgelegd. Soms is het de kwadratuur van de cirkel.»

«Het onderzoekswerk moest gebeuren terwijl men uiterst omzichtig diende om te gaan met ethiek en deontologie. Ook moesten de betrokken eenheden -samen 4.000 agenten- gekozen worden voor het project. Binnen de administratie werden communicatie en informatie aangewezen voor algemene acties. Op het niveau van de bedienden, zou de personeelsdienst instaan voor de bijzondere acties. Voor de arbeiders werd dat de schoonmaakdienst. Deze eerste oefening werd aangezet met de bedoeling verder uit te groeien.»

«Ondanks het helse ritme, zorgde het pilootproject ervoor dat de stad voortgang kon boeken met

zijn projecten, dankzij de expertise van de consu-  
lente. Die inbreng was niet te verwaarlozen. We  
hebben het kader bepaald maar we kunnen het op  
dit ogenblik nog niet toepassen op de gehele stad.  
Iedereen kreeg hetzelfde dossier in te vullen maar  
de parameters zijn danig verschillend. Het Label  
heeft bestaansrecht want de inzet -diversiteit- is  
essentieel», besluit Anne-Marie Mariani.

## GOED OM WETEN

### Het vergt tijd!

De kalender is verre van onbelangrijk. Het vol-  
staat niet dossiers in te vullen. Communicatie  
en opleiding vergen allemaal tijd om te rijpen.  
In 1995, bij het aanvaarden van het charter te-  
gen racisme, startte Luik met opleidingen voor  
zijn gemeentefunctionarissen.

«We hadden een heel strakke Europese ka-  
lender, net zoals nu met het federale initiatief.  
Soms moesten we de inhoud en de methodo-  
logie geweld aandoen om het in het gewenste  
formaat te doen passen. Dat was een eerste  
pijnpoint,» herinnert Thierry Basomboli zich.  
Hij is verantwoordelijk voor communicatie bij  
de Stad Luik.

«Contacten werden ingekort om de timing te  
respecteren. De dag dat de opleiding van start  
ging, hadden de verantwoordelijken een halve  
dag nodig om de functionarissen duidelijk te  
maken dat ze niet uitgekozen waren omdat ze  
aanzien werden voor racisten. Het kost hemel  
en aarde om zo'n missers in te halen. Het vergt  
onvermijdelijk tijd.»



## Getuigenissen

*«Interculturaliteit is heel breed. Het vergt tijd. Je moet opletten dat je niet uitglijdt naar de verkeerde kant van het probleem, dat je je niet enkel toelegt op één soort diversiteit, want Luik telt 139 nationaliteiten. Je moet iedereen tevreden stellen op dezelfde manier. Je mag niet vergeten dat we de Belgische grondwet moeten naleven. Je moet opletten met mooipraters die je de hemel op aarde beloven om stemmen te ronselen. Als thema ligt diversiteit immers goed in de markt.»*

**Een vrouw, geïnterviewd**

*«De maatschappij zal wel nooit perfect zijn want iedereen heeft wel vooroordelen over wat onbekend is en waarvoor men soms schrik heeft. We moeten verder vooruit, proberen mensen te verbeteren, hen bewust te maken. Daartoe zijn er opleidingen nodig, cursussen en rollenspellen voor medewerkers aan de stad en de kabinetten.»*

**Een vrouw van 45 jaar, administratief bediende, geantwoord op een vragenlijst**

*«Diversiteit? Ik voel het niet. Ja, ik zie ook wel dat er agenten rondlopen met een andere huidkleur. Dat is nieuw. We leven in een stad met meer dan 140 verschillende nationaliteiten. Toch was ik getuige van racisme. Dom en boosaardig. Je zou denken dat ze er fier op zijn. Maar diversiteit is een veel breder begrip. Het is niet altijd een goeie zaak te vertellen dat je in de privé gewerkt hebt, bijvoorbeeld. Het wordt beschouwd als een afwijking. Die culturele diversiteit vind je ook nog niet terug in de hogere lagen van het stadsbestuur. Behalve bij de verkozenen.»*

**Een man, geïnterviewd**

*«Laatst kreeg ik van een collega een mailtje door-  
gestuurd dat waarschuwde voor 'diefstal van bank-  
kaarten aan geldautomaten'. Ik wees er haar op  
dat de agressor in de video een kleurling was en het  
slachtoffer blank. Zij had het niet opgemerkt!»*

**Een vrouw van 25 jaar, administratief bediende, geantwoord op een vragenlijst**

*«In Luik is de culturele diversiteit bevestigd. Meer dan de situatie van de vrouw. Dat is eigenaardig. Je zou eerder het tegendeel geloven. Ik zou meer gesprekken en communicatie willen. Op een dag kreeg ik opmerkingen over mijn nationaliteit. Mijn oversten kwamen achter mij staan. Dat is niet altijd het gevoel dat je krijgt wanneer je andere verhalen hoort. Wat mij aanstaat is precies te kunnen werken met vrouwen uit verschillende culturen...»*

**Een vrouw, geïnterviewd**



**Guido Holemans**

*«Het label krijgt intern geloofwaardigheid omdat het ingebed is in het beleid op topniveau en omdat het authentiek is, eigen aan het bedrijf.»*



**Kellee Smet**

*«In focusgroepen op de werkvloer zoeken we samen, met respect en openheid, naar manieren om de kansen die diversiteit biedt ten volle te benutten.»*

## Sneller op de sporen

De NMBS is met zijn ongeveer 38.000 medewerkers de grootste werkgever van België. Het is een heel divers bedrijf dat meerdere taken waarneemt, van transport van mensen en goederen, tot logistiek en zelfs telecom. De concurrentie groeit. Het bedrijf kent echter een zeer negatieve leeftijds piramide, weinig vrouwelijke werknemers en nog minder allochtonen. Een gelijkheids- en diversiteitsbeleid is gewoon een noodzaak.

**«Als we er nu geen prioriteit van maken, kunnen we er nooit iets aan doen»**

«Voor ons is het economisch cruciaal aan diversiteit te werken», stelt Guido Holemans, HR hoofdinspecteur-afdelingschef en de 'verantwoordelijke diversiteit'. «We willen onze arbeidsmarkt verbreden en de meest aangewezen competenties in huis halen. We werken voor de gemeenschap en die bestaat niet enkel uit mannen en Belgen. Het is normaal dat we ook anderen aantrekken.» Het proefproject rond het Label Gelijke Diversiteit bleek een versneller in dat proces.

In maart 2006 kreeg Holemans lucht van het project dat nog in de ontwerpfasen zat. De initiatiefnemers riepen een vergadering bijeen van bedrijven die reeds met diversiteit bezig waren om hun ideeën toe te lichten. «Dat kwam goed uit want ook wij zaten in een aanloopperiode. Het Label sluit mooi aan op waarmee we bezig zijn.

Daarom stapten we in het proefproject met de volledige steun van het directiecomité. De piloot verplichtte ons bovendien een aantal zaken op kortere termijn te realiseren. Daar ben ik heel blij om. Zo gaat ons project vooruit.»

## Evenwichtiger

«De komende tien jaar moeten we veertig procent van onze mensen vernieuwen», rekent Holemans. «Die vele aanwervingen zijn een uitgelezen opportuniteit voor een evenwichtiger personeelsbestand. Als we er nu geen prioriteit van maken, kunnen we er nooit iets aan doen.»

Dat geldt niet alleen voor 'jongeren' maar ook voor 'vrouwen'. «Aan het huidige ritme hebben we vijftig jaar nodig om een aanvaardbaar aantal vrouwen in dienst te hebben.» Historisch zijn spoorwegbedrijven mannenbastions. De NMBS kende bovendien hele periodes van nul-aanwervingen. Tot twee jaar geleden werd er nog afgeslankt. De huidige groei in het aantal vrouwen compenseert enkel het vertrek van oudere mannen.

«Dat is nog geen beleid!» stelt Holemans. Vandaag heeft de NMBS 8,28% vrouwen in dienst. Vorig jaar was dat nog 7,89%. Het gaat dus wel langzaam vooruit. Vorig jaar waren toch bijna 18% van de aanwervingen vrouwen. «We engageren ons om



nog grotere inspanningen te doen. Maar het blijft moeilijk vrouwelijke technici te vinden.»

«Daarom hebben we ook steeds meer allochtonen in dienst.» Tot voor enkele jaren moest je Belg zijn om spoorwegbediende te kunnen worden. De Europese regelgeving veranderde wat. Nu moet men tot de EU behoren. «We hebben plannen om daarin verder te gaan.» Maar de NMBS is een autonoom overheidsbedrijf waarvan het sociaal overleg gekoppeld is aan de regels van de federale overheid.

## Communicatie in veranderingsprocessen

«Het is normaal dat we ons engageren», zegt Holemans over de deelname aan het pilootproject voor het Label. «We moeten ons aanpassen aan de maatschappij en er een voorbeeldfunctie opnemen.» Belangrijk is ook dat het initiatief op federaal vlak gebeurt. De deelname toont niet alleen aan de buitenwereld dat het hoogste management van de NMBS zich engageert. «Het effent ook intern de weg voor verandering.»

«Die interne communicatie zal nog vlotter lopen wanneer we het label hebben», zegt Holemans. «Wat we nu vooral doen, zijn kleine dingen met grote gevolgen.» De komende weken wordt op intranet de Diversiteit-site gelanceerd. Daarop komen cijfers over het interne personeelsbestand en de reden waarom de NMBS met diversiteit bezig is. Elke directie is erbij betrokken. Samen met de vakbonden trouwens. Er komen brochures, steekproeven,...

Er worden focusgroepen georganiseerd in de werketzels die het meeste aanwerven. Nieuw bloed, nieuwe ideeën... «In de HST-werkplaats in Vorst, bijvoorbeeld, waar we veel technici nodig hebben. Daar zijn reeds mensen van vreemde origine aangeworven. En bij de treinbestuurders in het Antwerpse waar er ook al vrouwelijke treinbestuurders in dienst zijn.»

In één van de grootste onderhoudswerkplaatsen, in Salzannes, spreken vier focusgroepen van acht medewerkers telkens anderhalf uur over diversiteit en samenwerken. Die acht praten met de collega's en op die manier beseffen ook anderen weer dat het bedrijf met diversiteit bezig is. Er loopt een onderzoek naar het onthaal van werk-

nemers. «Daar willen we bruikbare zaken uithalen om de diversiteit te verbeteren.»

## Geen medaille

«Aanvankelijk dacht ik te beginnen met een gedragscode. Maar ik ben daarvan afgestapt. Die wil ik pas wanneer een groter deel van het personeel erachter staat», zegt Holemans. «Het Label is voor mij geen medaille die we opsteken. Het is een project, een traject waarvoor het hoogste management tekent.»

**«Wat we nu vooral doen, zijn kleine dingen met grote gevolgen.»**

## NMBS-Groep

- > **Activiteit: Spoorwegen, logistiek transport, telecom**
- > **Medewerkers: ongeveer 38.000**
- > **Kenmerken: overwegend mannelijke ervaren werknemers verspreid over een honderdtal sites: stations, technische ateliers en administratieve diensten in Brussel en de grotere steden.**
- > **Doelstelling Gelijkheid-Diversiteit: in elk onderdeel en elke activiteit van de onderneming het belang van respect en openheid benadrukken. Zo wil de NMBS-Groep een werksfeer creëren die zowel voor de werknemers als voor de klanten aangenaam is en positief, waardoor een ideale startbasis kan ontstaan voor de vele jongeren die ons in de komende jaren zullen vervoegen.**
- > **Interne verantwoordelijke Diversiteit: de directies van de drie bedrijven en de 'erkende vakbonden' zetelen in het 'comité gelijkheid en diversiteit' dat beleidsopties voorbereidt en beleidsbeslissingen afrondt. Voorzitter is Guido Holemans, HR hoofdinspecteur-afdelingschef en de 'verantwoordelijke diversiteit'. In de diversiteitscel zitten mensen uit de verschillende directies.**
- > **Start van de strategie voor Gelijkheid-Diversiteit: eind 2005 werd een 'comité gelijkheid en diversiteit' opgericht**



Foto : NMBS

**«Diversiteit is geen zaak van affiches ophangen en mails rondsturen.»**

Eind 2005 werd een 'comité gelijkheid en diversiteit' opgestart. De directies van de drie bedrijven (zie kader) en de 'erkende vakbonden' zitten er in. «We komen regelmatig samen om beleidsopties voor te bereiden en beleidsbeslissingen te finaliseren», zegt voorzitter Holemans. Er is ook een diversiteitscel met mensen uit de verschillende directies. Daarmee zit het project veilig ingebed in de schoot van het HR-beleid en kan het gebruik maken van een wijdvertakt netwerk.

De krappe timing van het pilootproject motiveerde sneller dan gepland vooruitgang te boeken. Het Label sluit ook goed aan bij dat ander project in het kader van het ESF (Europees Sociaal Fonds) samen met de universiteit van Hasselt. «Tot eind 2007 is er budget om instrumenten en methodes uit te werken om te sensibiliseren rond gender gelijkheid. De begeleidende professor en assistent zitten ook in ons comité gelijkheid en diversiteit.»

**Hefbomen**

«Het label dwingt ons tot structureren», zegt Holemans. Met de consultant van het pilootproject van het label is een checklist overlopen. «De tabel is veel te gedetailleerd. We staken er veel tijd in maar zullen dat nuttig kunnen gebruiken in de

toekomst.» Het label benadrukt de verschillende aspecten van diversiteit en eist dat men op al die verschillende aspecten werkt. «Die elf actieterrijnen geven me hefbomen», zegt Holemans.

«Het gaat niet enkel over 'meer vrouwen' maar ook over hoe je omgaat met een divers personeelsbestand.» Denk aan sanitaire installaties, bijvoorbeeld. Maar ook aan systemen van ouderschapsverlof. «Volstaat het die systemen te voorzien. Vangen we vrouwen goed genoeg op? Of is het nog steeds zo dat een vrouw die ouderschapsverlof neemt, minder interessante projecten toegeschoven krijgt?»

Het Label geeft hefbomen om zaken in beweging te brengen die niet voor iedereen zo'n grote prioriteit hebben. «Het is allemaal nodig. Diversiteit op één vlak gaat beter vooruit als het ook op andere vlakken vooruit gaat. De nadruk zal liggen op gender gelijkheid. Maar niet daar alleen.»

«De ontmoetingen met de andere deelnemers aan het pilootproject waren enorm belangrijk», zegt Holemans. «Vooraf om te zien of je zelf goed bezig bent.» Hoe gaan anderen om met diversiteit en met het label? Hebben ze dezelfde ervaringen als wij?

Voor sommige zaken maakt het zelfs geen verschil of het een groot dan wel een klein bedrijf is. «Als we met de focusgroepen naar werkzetsels trekken, zijn dat ook kleine eenheden.»

## Lange termijn

«Diversiteit kan geen project op de korte termijn zijn. Het moet een blijvende aandacht krijgen binnen het HR-beleid. Er zou in elk onderdeel van HR een diversiteitsbenadering moeten zitten. Niet enkel bij rekrutering en aanwerving.» Holemans geeft een voorbeeld. Er komt een diversiteitstraining voor selectiejury's om met diverse reacties van kandidaten om te kunnen gaan.

Holemans vertegenwoordigt de NMBS Holding als werkgever in dossiers rond klachten over pesten en ongewenst seksueel gedrag. Zijn vaste medewerkster is preventieadviseur. «We kennen de problematiek van het pesten en hoe ermee om te gaan. Het gaat om respect voor de ander. Zonder respect kan je de rest niet realiseren», meent Holemans. De meeste klachten over pesten gaan trouwens over de aanpak van collega's tegen vrouwen, allochtonen en jongeren.

«Een diversiteitsbeleid kan op dat vlak heel preventief werken. Een label waarin respect voor elkaar ingeschreven staat, is iets dat mensen helpt nadenken.» Hoe je dat intern aanpakt en communiceert is eveneens belangrijk. Het moet vanuit het beleidsniveau. Het kan niet door een buitenstaander. «Het moet dagelijks verbonden zijn met de realiteit. Diversiteit is geen zaak van affiches ophangen en mails rondsturen.»

## GOED OM WETEN

### Nieuwe ideeën en manieren

«Het volstaat trouwens niet kansengroepen in dienst te nemen. Je moet die mensen vormen in onze toch zeer specifieke eigen technieken, informatica, systemen, culturen,... Ook het bestaande personeel moeten we daarop voorbereiden. Want culturen die eerder gesloten waren in het verleden, zijn niet van die aard om mensen open te stellen voor nieuwe ideeën en manieren van problemen oplossen en werken.»

## Getuigenissen



«Bij ons zit de sfeer goed. Iemand die vindt dat vrouwen niet kunnen 'bollen', zou dat bij ons niet durven zeggen. Zoiets wordt gewoon niet aanvaard.»

**Een treinbestuurder**

«Veel hangt af van de directe chef, hij heeft een hele grote impact op het feit of een nieuwkomer zich snel zal thuis voelen of niet.»

**Een technicus**

«Positieve discriminatie en quota hebben enkel een averechts effect. Ze werken vooroordelen in de hand. Mensen moeten geselecteerd worden op basis van hun competenties. En dit principe staat volgens mij een divers personeelsbestand niet in de weg.»

**Een adviseur**

«Wil je diversiteit goed managen dan moet je onderneming een goede structuur hebben.»

**Een technicus**

«Je moet een taal spreken die iedereen begrijpt en geen gesloten groepjes vormen. Je moet proberen te dialogeren.»

**Een technicus**



**Marc Vandercammen**  
*«Voor een onderneming die actief is in het consumenten-gebeuren is het Label vooral nuttig als certificatie.»*



**Nathalie Fey**  
*«Dankzij het project hebben we de medewerkers zich meer betrokken partij laten voelen en hen kunnen motiveren.»*

## Naar één enkel streefdoel

Bij het OIVO draagt het diversiteitsproject bij tot het herstellen van een vertrouwensklimaat en de communicatie. De ervaring die intern opgedaan wordt op talrijke terreinen, wordt ten dienste gesteld van de buitenwereld.

«Het OIVO, het Onderzoeks- en Informatiecentrum van de Verbruikersorganisaties is een stichting van openbaar nut. De raad van beheer weerspiegelt de politieke diversiteit van België. Het vertegenwoordigt de kwetsbaarste consumenten zowel bij ondernemingen als bij de overheid.»

«De stichting telt 37 medewerkers, vooral vrouwen en jonge mensen die het belangrijk vinden hun privé-leven en beroepsleven met elkaar te verzoenen. Het vergde vernieuwende ideeën om aan hun verwachtingen tegemoet te komen. Verandering was des te meer van doen omdat de stichting onlangs nog financiële moeilijkheden kende die gepaard gingen met een herstructurering. Het gelijkheids- en diversiteitsproject draagt bij tot het herstellen van een vertrouwensklimaat,» stelde algemeen directeur Marc Vandercammen.

### Als een stoet

«We zijn geen machines, maar individuen die zich op hun gemak moeten voelen op het werk. De ontwikkeling van een heuse bedrijfscultuur ging

van start in 2006. Dat werd vergemakkelijkt door onze verhuis naar Anderlecht. Iedereen kwam op één verdieping te zitten. Dat bevorderde de communicatie.»

«Diversiteit is als een stoet die op weg is naar één enkel doel. Het is ook een hoeksteen van de ontwikkeling van het OIVO. Ook al sloeg het begrip niet bij iedereen onmiddellijk aan, het ontmoette evenmin enige principiële tegenkanting. Diversiteit en gelijke kansen betekenen voor de Stichting respect voor de individuen met al hun verschillen.»

Deze diversiteit vormt een van de grondwaarden van de Stichting. Daarom was de stichting het aan zichzelf verplicht het label te halen. «Ons beleid terzake loopt vandaag over drie assen: bevorderen van gelijke kansen, het promoten van mentaliteitsveranderingen en respect, verdraagzaamheid en gelijkheid laten primeren op vooroordelen.»

«Voor een onderneming die actief is in het consumentengebeuren is het Label vooral nuttig als certificatie. Het OIVO verkiest daarbij systemen die geborgd worden door onafhankelijke derden boven zelfverklaarde systemen. Het is dus aansluitend bij de taken van de stichting, van ons beroep en van onze sector dat we ons onmiddellijk kandidaat stelden voor het pilootproject,» merkt Nathalie Fey op, Financial Director en verantwoordelijke voor de diversiteit.

«Er was trouwens geen enkele reden om daarmee te wachten, temeer omdat dit project voorzag in advies en omkadering, wat voor een kleine structuur wel van belang is. Zonder die ondersteuning was ik kopje onder gegaan. Onze expert richtte ons zonder tijdverlies op het essentiële. Hierbij was de focus gericht op drie doelstellingen. De expert hielp ons ook bij het structureren en formaliseren van het gebeuren. Omdat het voor mij onbekend terrein was, heb ik gedurende anderhalve maand bijna voltijds aan het dossier gewerkt. Deze korte aanloop gaf de ploeg toch een 'push'.»

## Vijf mensen

De ploeg? Er werd een werkgroep Diversiteit opgezet met vijf mensen met verschillende functies. Ze vervullen deze taken boven op hun job als Financial Director, Logistic and Human Resources Director, Counsellor of vakbondsafgevaardigde.

«Iedereen was verrast door het enthousiasme voor het initiatief door de medewerkers. Het onderwerp werd aangebracht in december 2006 tijdens een seminarie over de ondernemingsstrategie in 2007, dat buiten de kantoren in een groene omgeving plaatsvond. Enkel de afwezigen gaven geen antwoord op het perceptieonderzoek dat er georganiseerd werd,» aldus Nathalie Fey.

«Nu sturen er velen spontaan via mail nieuwe ideeën, goede praktijken, afficheontwerpen, e.a. door. Het initiatief zorgde ervoor dat elkeen de ander beter leerde kende. Soms is men nog wat sceptisch om samen te werken: men kijkt de kat wat uit de boom...»

De stichting aarzelde te communiceren naar de buitenwereld. De mensen hadden maar weinig zin om te tonen dat de diversiteit belangrijk voor hen is. «Men achtte het beter niet te communiceren wanneer het goed gaat, omdat men even snel onderuit gehaald kan worden wanneer het iets minder loopt. Maar nu zijn we er klaar voor. We leven in een tijdperk waar stilte een sterkte kan zijn,» zegt de algemeen directeur.

## Een nieuwe dynamiek

Rekrutering vormde een eerste uitdaging. «De medewerkers hadden de indruk dat beslissingen steeds door dezelfde genomen werden. Nu wordt het diensthoofd bij elke beslissing betrokken. Door het project werden de procedures professioneler. Maar het heeft vooral de medewerkers nauwer betrokken en gemotiveerd. Opdrachten maakten plaats voor dialoog.»

«Het OIVO stelt uitzendkrachten tewerk in zijn call center. Via die weg ontdekt het nieuwe talenten die het een vaste job kan aanbieden. Vroeger kwam er niemand via het call center de stichting binnen. Dankzij deze nieuwe dynamiek wierven we mensen aan met heel uiteenlopende profielen.»

Andere acties werden opgezet, zoals de functieclassificatie, waarvan de procedures niet uitgeschreven waren. «Als er niets gezegd wordt, zou men wel eens kunnen geloven dat er iets te ver-

**«Nu sturen er velen spontaan via mail nieuwe ideeën, goede praktijken, afficheontwerpen,... door.»**

## OIVO

(Onderzoeks- en Informatiecentrum van de Verbruikersorganisaties)

- > **Activiteit: technische hulp verstrekken aan consumentenorganisaties, de consumptiefunctie valoriseren en de bescherming van de consument bevorderen**
- > **Medewerkers: 37 (33 voltijdsequivalenten)**
- > **Kenmerken: vertegenwoordiging van de kwetsbaarste werknemers bij de stakeholders**
- > **Doelstelling Gelijkheid-Diversiteit: het bevorderen van gelijke kansen; aanmoedigen van mentaliteitsveranderingen; respect, verdraagzaamheid en gelijkheid laten primeren op vooroordelen.**
- > **Interne verantwoordelijke Diversiteit: groep van vijf medewerkers die voorgezeten wordt door de financieel directeur**
- > **Start van de strategie voor Gelijkheid-Diversiteit: september 2006**



Foto: Eric Audras

bergen valt... Het label helpt structureren en formaliseren. Bij het invullen van het dossier merkten we bijvoorbeeld dat we bepaalde procedures eigenlijk al volgden, maar zonder dat we de in bijlage bij te voegen stukken konden voorleggen.»

«Een andere revolutie is thuiswerken. Bijna een vijfde van de medewerkers had er al om gevraagd. Er moet voorkomen worden dat maatregelen ten voordele van deze vorm van werk sommigen uitsluiten. Om het statuut te krijgen moet de medewerker bij het OIVO een gedetailleerde vragenlijst invullen en een motivatiebrief schrijven. Deze instrumenten moeten hem of haar bewust maken van zowel de positieve als de negatieve aspecten.»

«We verfijnen het HR-management via het opstellen van een onthaalboek voor nieuwe medewerkers, via klachtenbeheer, enz. We herlanceren ook de interne communicatiestroom met Intra Muros, een nieuwsbrief die met het labelproject weer opgestart werd. Ook op de website komt er informatie...»

## **Twee werven op stapel**

De stichting voorzag voor iedereen ook opleidingen over diversiteit in het bijzonder over de gedragsverandering. Dat gebeurt in samenwerking met het Centrum voor Gelijke Kansen. Intern is het dus één grote werf.

En wat staat er extern op stapel? «Het is de missie van het OIVO kwetsbare consumenten te vertegenwoordigen. Een van onze eerste verwezenlijkingen in 2007 rond diversiteit zal daarom ook een gezamenlijke studie met andere openbare instellingen worden.»

«Ons onderzoek zal inzoomen op de perceptie van discriminatie tussen vrouwen en mannen en op grond van nationaliteit op radio en televisie. Het moet leiden tot een bredere bewustwording.» Het OIVO stelt op deze manier zijn interne ervaring ter beschikking van zijn publiek.

## GOED OM WETEN

### Ervaringslessen

Een ontdekking voor niet-ingewijden: de structuren zoals het Instituut voor de Gelijkheid van vrouwen en mannen of het Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding kunnen gratis geraadpleegd worden.

Het structureren van een project verplicht tot een ruime denkoefening; met de beheersinstrumenten van het Label kan men andere domeinen formaliseren en er andere instrumenten neerzetten. Zelfs als de onderneming het Label niet bekommt, heeft ze er veel bij te winnen.

Advies aan de non-profit sector: met het Label Gelijkheid Diversiteit kan je een antwoord bieden op de non-profit doelstellingen en waarden en tegelijk een professioneel project ontwikkelen dat de ernst van dat gebeuren aantoont. Met het Label vang je twee vliegen in één klap.

## Getuigenissen



«Diversiteit, ok. Maar zorg dat je op koers blijft. Onder het mom van iedereen gelijk behandelen, zou men onze verschillen kunnen uitgommen en ons moeilijkere werkvoorwaarden opleggen. Men kan van vrouwen met kinderen niet vragen dezelfde uurregeling te volgen als vrijgezellen.»

Een vrouwelijk kaderlid

«Mensen 'diversiteit' opleggen kan slecht begrepen worden. Men kan het geweten immers geen waarden opdringen, ook al zijn ze in het ijzer van de wet gegoten.»

Een vrouwelijk kaderlid

«Diversiteit is vooral 'iets anders', respect voor de ander, als mens en werknemer. Het is de verschillen aanvaarden, maar meer nog ze verwelkomen als even zo vele bronnen van rijkdom.»

Een vrouwelijk kaderlid

«Diversiteit kan en mag nooit opgelegd worden. Het is een natuurlijk streefdoel voor al wie afkerig staat tegenover elke vorm van discriminatie. Diversiteit behoeft geen label, enkel een portie gezond verstand!»

Een mannelijk kaderlid

«Het is jammer dat het project geen aandacht schonk aan taaldiscriminaties die binnen bepaalde ondernemingen kunnen voorkomen.»

Een vrouwelijk kaderlid

«Diversiteit leidt tot een geniaal resultaat want het neemt het beste van iedereen: kleuren, waarden, herkomst,...»

Een vrouwelijk kaderlid

# Randstad Group Belgium



**Benoît van Grieken**  
«Het heeft geen zin om op je eentje rond diversiteit te werken.»

## Stapsgewijs naar de top

Diversiteit maakt al 45 jaar deel uit van de cultuur van Randstad. Stapsgewijs werden pilootprojecten ontwikkeld om een strategie te vormen. Een klein gebaar heeft soms meer effect dan grote maatregelen.

**«Volgens mij overstijgt diversiteit de muren van de onderneming, klanten en werknemers. Het betreft een overtuiging van burgerzin die steunt op het respect voor de ander.»**

«Een tiental jaren geleden werd ik in Bergen geconfronteerd met een groot tekort aan secretaresses die met Word overweg konden. Ik trok naar de overheid en de sociale opleidingsor-

ganisaties die vrouwen weer aan de slag helpen na een werkonderbreking. Ik gaf ze onze beschikbare jobaanbiedingen mee. Er kwamen zeven mensen naar de vestiging waarvan zes binnen de 24 uur een uitzendjob vonden. Vijf ervan kregen op die manier zelfs een vaste baan», herinnert zich Benoît van Grieken, Manager Corporate Social Responsibility.

«Het heeft geen zin op je eentje aan diversiteit te werken. Zo lanceerden we een reeks projecten voor mensen uit kansengroepen, die het aanvankelijk moeilijker hebben dan anderen om werk te vinden omwille van hun gebrekkige opleiding, hun herkomst, hun handicap,...»

### Een spiegel

Waarom deze belangstelling voor diversiteit? «Omdat wij een weerspiegeling moeten zijn van

de maatschappij en omdat het voor iedereen jammer zou zijn dat bepaalde groepen zich niet zouden kunnen inpassen in een wereld die steeds intercultureler wordt en steeds meer op zoek is naar een beter evenwicht inzake gender.»

Wat is dan de grootste uitdaging? De meerderheid sensibiliseren. «Vooroordelen en imago, en 'wat zal men daarvan zeggen?' zitten nog te diep. Diversiteit moet bij ons beginnen om zich dan door te zetten in de ondernemingen die wij bedienen.»

«Er moet op alle fronten tegelijk voortgang geboekt worden. Als manager van de Maatschappelijke Verantwoordelijkheid van de Onderneming behandel ik vaak diversiteit tijdens uiteenzettingen met studenten. Diversiteit overstijgt de ondernemingsmuren, klanten en werknemers. Het is een burgerzin die steunt op het respect voor de ander.»

### Een strategie

«Onze pilootprojecten met klanten, uitzendkrachten, gedetacheerden, sociale economie, openbare sector,... zijn een heuse strategie geworden. In 2006 realiseerden we 42 projecten en zetten we meer dan duizend mensen aan het werk die oorspronkelijk tot kansengroepen behoorden.»

«We zijn gewonnen voor positieve acties die gelijke kansen beogen voor specifieke groepen, via een begeleidingssysteem, opleidingen, aanpassingen van de werkplek,... Dat zijn duwtjes in de rug om hen op gelijke voet te stellen met de rest.»



«Maar wij wilden nooit van quota's of van positieve discriminatie weten. Wij willen geen HR managen op een lineaire manier. Anders lopen we het gevaar mensen niet meer aan te werven op basis van hun competenties maar op grond van de categorie waartoe ze behoren.»

«Een voorbeeld uit het eigen bedrijf van gelijke kansen van vrouwen en mannen. In Human Resources vind je gewoonlijk een overwicht van vrouwen. Tien jaar geleden waren ze bij ons goed voor 80% van de vaste medewerkers en ongeveer 35% van het management.»

«Sindsdien namen we praktische maatregelen zoals vrijwillig deeltijds werk op alle niveaus van de organisatie -vandaag maakt 30% van onze kaderleden daar gebruik van-, soepele werktijden volgens de behoeften van de medewerkers en van de afdelingen, het beperken van beleidsvergaderingen na de kantooruren...»

Vandaag zijn 67% van de kaderleden vrouw. Is dit een resultaat van positieve acties met een groter respect voor het evenwicht tussen het beroepsleven en het privé-leven? Ongetwijfeld heeft dat er toe bijgedragen...

## De kracht van de dialoog

Een tweede voorbeeld kenmerkt de ontwikkeling van de onderneming. «Een tijd geleden telefoneerde een vestigingsverantwoordelijke van Afrikaanse herkomst met de bedrijfsleider van een KMO die ze niet kende om hem kandidaten voor te stellen. Hij was geïnteresseerd en antwoordde tegelijk 'stuur me geen zwarten want die ruiken slecht.»

«Onze verantwoordelijke kon daarmee drie kanten op. Ze kon antwoorden dat het 'schandalig' was en de hoorn neergooien. Of erger nog: 'geen enkel probleem. Ik stuur u een blanke'. Maar daarmee was het probleem nooit opgelost. Ze koos voor de derde weg: die van de dialoog. Ze boekte voor 's anderendaags alvast een afspraak: de baas besepte dat hij één enkel geval veralgemeend had en draaide bij.»

«Toen we een blinde aanwierven, vroegen heel wat collega's zich af hoe die zich van de administratie zou kwijten. We ontmoetten vertegenwoordigers van de Braille Liga die ons hun oplossingen voor werkposten toonden om braille om te zetten naar ascii-karakters en andersom. Die instrumen-

ten worden trouwens volledig terugbetaald door de overheid.»

«Die collega bleek al even gedreven en gemotiveerd als de anderen. Zo iets doet een hele boel vooroordelen verdwijnen. Tal van bedrijven zijn niet vertrouwd met de hulpinstrumenten voor verschillende handicaps, noch met de geëigende begeleidings- en vormingsformules.»

«Diversiteit is fundamenteel voor de onderneming. Ik werd er nog aan herinnerd toen Randstad in 2006 het diversiteitsmanifest van het VBO ondertekende. Er is nu overal interculturaliteit: in Brussel alleen al is 40% van de potentieel actieve bevolking allochtoon. Denken dat een onderneming daar geen rekening mee hoeft te houden, is dwaas!»

«Een kleine test maakt de zaken overduidelijk: vraag om het even welke groep mensen of ze in hun familie of in de omgeving mensen kennen van een vreemde cultuur! Het antwoord is steevast hetzelfde: meer dan 90% kent er en dat vormt

## Randstad Group Belgium

- > **Activiteit: menselijke hulpbronnen**
- > **Medewerkers: vast 1.230 (eind 2005), 1.500 (begin 2007)**
- > **Kenmerken: 224 vestigingen, dagelijks 26.900 uitzendkrachten aan het werk bij 17.000 klanten**
- > **Doelstelling Gelijkheid-Diversiteit: diversiteit zorgt ervoor dat competentieverschillen leiden tot een onderneming waarin iedereen zich kan vinden; het label, als meet- en bewakingsinstrument, maakt het mogelijk bijkomende rekruteringskanalen te ontwikkelen die specifiek zijn voor doelgroepen en die ook de interne diversiteit verbeteren.**
- > **Interne verantwoordelijke Diversiteit: de Directeur Human Resources, bijgestaan door de manager Corporate Social Responsibility en een interdepartementele werkgroep**
- > **Start van de strategie voor Gelijkheid-Diversiteit: januari 1997**

geen probleem. Waarom zouden ze er enkel bijhoren op privé-vlak en niet op beroepsvlak of in het algemeen?»

## Eenzelfde onthaal

Alle medewerkers, van waar ze ook komen of wat hun situatie ook mag zijn, moeten onthaald worden zoals het hoort. «Op ons Intranet verspreiden we familienieuws. Nog niet zo lang geleden meldden we het huwelijk van een koppel... met jongensnamen. Verschillende collega's vroegen of dat geen schrijffout was... Maar het choqueeerde niemand.»

«Het gaat er niet om specifieke maatregelen te nemen voor bepaalde categorieën, maar wel om iedereen op een normale manier te integreren. Integratie evolueert vaak via kleine gebaren. In onze brochures willen we bepaalde groepen niet stigmatiseren. We tonen wel verschillende profielen. Na diversiteit blijft het doel toch gelijkheid.»

Diversiteit is een manier van zijn voor de onderneming. Daarmee kan het zijn economische, sociale en milieuresultaten verbeteren. Het leidt tot 'drie keer minder conflicten en drie keer meer projecten'.

**«Diversiteit in de onderneming kan je ook samenvatten als drie keer minder conflicten en drie keer meer projecten.»**

## De voordelen van het Label

Met die ervaring meent Randstad dat het een voordeel is dat het Label Gelijkheid Diversiteit overkoepelend is en dus aanzet tot een globale actie, en niet louter tot lokale of regionale. «Het bevordert ook een continue verbetering: we hoeven niet 'perfect' te zijn, maar we neigen toch in die richting en gaan ons stapsgewijs verbeteren en deze evolutie ook meten. Bovendien vervolledigt dit label onze ondernemingscultuur op een nuttige manier.»

«Het woord Label is misschien niet het meest aangewezen, want het roept misschien het beeld op van een 'zegel' of een 'stempel', iets statisch en niet-dynamisch. Het woord 'certificaat' doet het niet beter. Daarbij denkt men aan een diploma, wat niet volstaat als kwaliteitswaarborg. Men zou eerder kunnen spreken van 'engagement' of

'diversiteitsinitiatief', termen die meer nog verwijzen naar 'beweging'.»

Het label plaatst zich in het kader van het Europese Jaar van de gelijke kansen en benadrukt daarbij het internationale karakter van het initiatief. Bij Randstad moet het het werk bekronen dat werd aangevat in het kader van het sociaal label en de SA8000 die meer gericht zijn op arbeidsomstandigheden.

Het pilootproject bevorderde ook een vergelijking met anderen. «Aangezien het Label wordt verstrekt zowel aan privé en openbare organisaties als aan verenigingen, heeft ieder de kans te zien wat anderen goed doen. Tijdens de vergaderingen was er tussen deze drie werelden niet zo veel verschil. Ze hebben de doelstellingen gemeen maar gaan er ongetwijfeld met andere middelen of processen tegen aan.»

«Dit labelproject pakt het volgende punt aan: hoe komt het dat we minder allochtonen of gehandicapte kandidaten hebben voor onze vaste functies? Hoe verbeteren we onze werkwijze, onze aantrekkingskracht? Daartoe moeten we tenminste vier uitdagingen aangaan.»

## Vier uitdagingen

«Eerst moet er een stand van zaken opgemaakt worden, dienen er alternatieve rekruteringskanalen ontwikkeld te worden, moet er synergie gevonden worden met verenigingen en scholen. Waarom solliciteren studenten uit specifieke richtingen, die vaak een meerderheid allochtonen tellen, niet vaker bij ons? Ligt het aan de sector, het imago, de functie, de communicatie? We moeten meer naar die doelgroepen toe. Onlangs ontmoette ik de voorzitter van de studenten uit de sub-Sahara regio, een organisatie die ik helemaal niet kende.»

«Vervolgens zullen we ons personeel nog meer sensibiliseren over diversiteit, aan de hand van nieuwe modules die in hun basisopleiding ingepast worden: hoe te reageren wanneer een klant een discriminerende opdracht verstrekt? Hoe gehandicapten een beter onthaal te bezorgen in de vestigingen? Een regelmatige interne en externe communicatie zal bij deze projecten zorgen voor een sneeuwbal effect.»

«Randstad gaat niet voor cijfers en quota's, wel voor een continu beoordelingssysteem. Het wil de resultaten van zijn acties wel meten, zowel in kwaliteitstermen (tevredenheidsgraad van de medewerkers, redenen voor vervoegen en verlaten van de onderneming, aanbreng van nieuwe ideeën,...) als in hoeveelheden (evolutie in de doelgroepen), met regelmatige herzieningen, correctieve en preventieve maatregelen. Dit zal verschijnen in zijn jaarlijks sociaal verslag.»

«Tot slot zullen we de effecten van diversiteit onderzoeken. Welke gevolgen heeft het hebben van verschillende groepen, culturen en benaderingen op het verbeteren van de competenties van de medewerkers, collega's en stakeholders? Beïnvloedt de integratie van meerdere culturen in de vestigingen het gedrag of de motivatie van klanten op een gunstige manier? We denken het echt, maar we moeten het weten en dus meten.»

## GOED OM WETEN

### Goeroes en sherpa's...

In de praktijk heeft diversiteit een grotere slaagkans als het aan bepaalde criteria voldoet. Vooreerst is er engagement nodig op verschillende niveaus van de onderneming, te beginnen bij de CEO. Anders dreig je net als Don Quichotte te moeten vechten tegen windmolens. Vervolgens moeten er operationele verantwoordelijken aangewezen worden.

Diversiteit is net als het beklimmen van de Everest. Voor je er aan begint heb je zowel goeroe's nodig met visie als sherpa's die het terrein kennen.

Eenmaal de top bereikt is... blijven er andere toppen over. Dit voorbeeld illustreert precies de noodzaak van een continue verbetering. Daarom moet het label ontwikkeld worden voor de lange termijn en de blijvende steun genieten van de overheid.

Deze continuïteit en permanentie zijn ook bepalend binnen de onderneming. De opvolging moet verzekerd zijn ongeacht de omstandigheden.



## Getuigenissen

«Iedereen is vol lof over communicatie, overleg en gedachtenwisselingen met anderen. Iedereen vindt dat belangrijk. Maar ik stel elke dag vast hoe makkelijk het is dat te vergeten.»

**Een vrouw, 38 jaar, klant**

«Diversiteit begint met geloof in zichzelf en in anderen. Ik weet dat dit niet altijd vanzelfsprekend is, maar wanneer men erover praat kan dit een dagelijkse bron van inspiratie en positieve energie zijn, een aanstekelijke bron voor ons allen...»

**Een vrouw, commercieel bediende**

«Volgens mij is diversiteit geen proces maar een geestesgesteldheid. Net zoals de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming vooral een kwestie is van mensen en een passie voor mensen.»

**Een directeur**

«Eén van de doelstellingen van een onderneming die maatschappelijk verantwoordelijk is, is actief vooroordelen bestrijden opdat iedereen zijn kans kan wagen op basis van competentiebeheer.»

**Een vrouw, manager**

«Ondernemingen met een diversiteitscultuur zullen in de toekomst de beste resultaten scoren. Ze zullen over de beste talenten, ideeën en marktkennis beschikken.»

**Een man, 55 jaar**



**Katleen Beyens**

*«Met het Label willen we op formele wijze erkend worden als een werkgever die op alle niveaus achter de gelijkheid van kansen staat.»*

## Dezelfde kansen voor iedereen

Sodexo werkt met bijna 4.000 medewerkers op meer dan 500 sites in het hele land en bezorgt maaltijden op meer dan 500 plaatsen... Het streven naar het Label is in overeenstemming met zijn officieel en formeel engagement om eenieders situatie op een duurzame manier te verbeteren.

Sodexo heeft al langer belangstelling voor diversiteit en gelijke kansen. «Het is echt de wil van het management. In december 2005 tekenden we een Charter van de Diversiteit. Met het label kunnen we de acties kaderen die er al zijn.»

**«Het pilootproject is een serieuze uitdaging die tegelijk raakt aan rekrutering, integratie, vorming, persoonlijke ontplooiing, communicatie...»**

«Nog voor het labelproject ging onze aandacht reeds uit naar diversiteit, meer bepaald op het vlak van rekrutering: we besloten te recrutereren op basis van ob-

jectieve criteria en vroegen kandidaten niet langer hun foto met hun sollicitatiedocumenten mee te sturen.»

«We proberen iedereen een kans te geven, ook mensen uit kansengroepen. Met organisaties als het OCMW proberen we mensen die het moeilijk hebben (artikel 60) aan de slag te krijgen. We willen ze in onze maatschappij integreren», stelt Katleen Beyens, Human Resources Manager.

«We omkaderen ook jongeren die niet meer willen studeren en werk weigeren. We bieden

hen atypische beroepsopleidingen aan die hen opnieuw in het normale arbeidscircuit brengen. Ze krijgen de mogelijkheid ervaring op te doen die hun kansen verbetert in het traditionele beroepsleven. We werven ook mensen aan die niet gekwalificeerd zijn. We bezorgen hun opleidingen met het oog op hun verdere ontplooiing binnen Sodexo.»

«Tijdens het pilootproject namen we de stand van zaken op om verbeteringstrajecten op het spoor te komen en manieren te vinden om nog meer mensen te bereiken. We weten nu dat de onderneming in de administratie 2% gehandicapten telt. We hebben een zware stiel. Er zijn talrijke redenen om mindervalide mensen niet aan te nemen. Maar niks heeft ons belet om slechthorenden aan te werven.»

### In hetzelfde schuitje

«In onze horeca- en reinigingsdiensten zijn we sterk afhankelijk van ons personeel. We zitten allemaal in hetzelfde schuitje en hebben er allen belang bij het maximale te doen. Diversiteit en gelijkheid vloeien voort uit de waarden van de onderneming: ploeggeest, dienstverlening en vooruitgang, alsook haar ethische principes die op wereldvlak werden benoemd. Sodexo was het dus aan zichzelf verplicht zich te verbinden tot pluralisme.»

«Met het Label Gelijkheid Diversiteit willen we op formele wijze erkend worden als een werkgever

die achter de gelijkheid van kansen staat en respect heeft voor cultureel pluralisme, voor leeftijd, gender en gezondheid. Het bevestigt de mind-set en het engagement van management en human resources, die dit initiatief in de dagelijkse praktijk moeten ondersteunen.»

«Het pilootproject bracht ons veel bij. We waardeerden vooral de externe steun en ervaring waarmee we konden zien of we op koers zaten en nog andere verbeteringen konden ontdekken voor de toekomst. Het was ook verrijkend te kunnen spreken en ideeën uit te wisselen met ondernemingen die een andere bagage hebben.»

«De timing van het pilootproject was vrij krap. We gingen van start met de idee rond de tafel te gaan zitten en een foto te nemen van alle HR-processen, de processen die ons passen de revue te laten passeren en ook diegene die nog ontbreken te bekijken. Dat is een hele uitdaging die zowel raakt aan het rekruteren, de integratie, de opleiding als aan de ontplooiing van de persoon, de communicatie,...»

### **Clip, kalender, roadshow...**

Voorbeelden van acties? «We werven mensen aan die meer of minder gekwalificeerd zijn. Een deel ervan beheerst het Frans of het Nederlands niet goed. Vanaf dit jaar zorgen we voor een financiële tussenkomst voor elke medewerker die een taalopleiding wil volgen. We voorzien ook een maatschappelijk werkster om elkeen te helpen op professioneel vlak of privé. Zo'n maatregelen zijn belangrijk voor iedereen, medewerkers en werkgevers. Problemen thuis kunnen immers het werk doorkruisen.»

«We pasten ook onze interne communicatie aan en hielden daarbij rekening met de spreiding van ons personeel. Om het belang van diversiteit duidelijk te maken, maakten we een videoclip die toegankelijk is voor iedereen, met eenvoudige beelden en enkele sleutelbegrippen. Om de culturele pluraliteit op te roepen, brengen we mensen in beeld met een verschillende huidkleur en die graag in groep samenwerken...»

«Eind 2006 organiseerden we een heuse roadshow met 14 voorstellingen in de grootste steden van het land om onze medewerkers te sensibiliseren. We lichtten er onze diverse engagementen

toe, waaronder ook diversiteit. We toonden hun wat verwacht werd en luisterden tegelijk naar hun bedenkingen.»

### **Een continue verbetering**

Alle initiatieven maken deel uit van het ondernemingsproject dat B.E.S.T werd gedoopt. Dat heeft tot doel op verschillende niveaus te sleutelen aan de toestand. «Als iedereen de ethische waarden en principes toepast, wordt diversiteit logisch en natuurlijk. Onze boodschap vandaag is dat het per-

## **Sodexho België**

- > **Activiteit: Integrated Facilities Management** omvat drie complementaire diensten: **Food Services** (horeca voor collectiviteiten), **Hard Facilities Management** (serviceverlening aan gebouwen zoals het technisch onderhoud van gebouwen en installaties) en **Soft Facilities Management** (diensten aan personen zoals de postbedeling, onthaal, tuinonderhoud,...)
- > **Medewerkers: bijna 4.000**
- > **Kenmerken: het personeel werkt op zo'n 1.300 sites, het werkt ook aan huis met multiculturele klanten**
- > **Doelstelling Gelijkheid-Diversiteit: diversiteit vloeit voort uit de ondernemingswaarden (geest van dienstbaarheid, ploeggeest, vooruitgang) en de ethische grondslagen (loyaliteit, respect voor de persoon, transparantie, weigeren van corruptie en de deloyale mededinging); het doel is tewerkstellingskansen te vergroten en de ondernemingsgeest te verbeteren**
- > **Interne verantwoordelijken voor Diversiteit: een projectcoördinator die deel uitmaakt van een internationale groep en een diversiteitsverantwoordelijke op de HR-afdeling**
- > **Start van de strategie voor Gelijkheid-Diversiteit: december 2005. Sodexho heeft op het nationale en internationale niveau een belangrijk programma CSR (Corporate Social Responsibility) lopen. Diversiteit is daar een onderdeel van, naast de strijd tegen de honger (project STOP Hunger), duurzame ontwikkeling, ethische code,...**



Foto: Eric Audras

soneel een doorslaggevende rol speelt. Diversiteit is niet het werk van iemand alleen maar vergt de inzet van elk en iedereen.»

«We drukten een kalender om aan deze boodschap te herinneren. Die wordt niet alleen verspreid in alle uitbatingen. Alle medewerkers krijgen er een. Elke maand herneemt de kalender een van de thema's van de ethische code. We hebben daar twee bedoelingen mee. Enerzijds sporen we medewerkers aan op de maandelijkse vergaderingen deze thema's aan te snijden om te werken aan de voortdurende verbetering. Anderzijds brengen we de jobvereisten thuis nog eens onder de aandacht. Het is een werk van lange adem dat met name in HR nog verder op punt gesteld kan worden.»

«Naar buiten toe herbekijken we de mogelijkheid om diversiteit in ons commercieel aanbod op te waarderen. We hebben de discussie met onze klanten en de commerciële ploeg aangevat. Als een klant diversiteit niet beschouwt als eigen aan Sodexho, zal er geen samenwerking mogelijk zijn. Sodexho heeft zich zowel intern als extern daartoe verbonden. Onze klanten zijn partners.

We werken in partnership met hen en diversiteit is voor beiden een kernpunt.»

### **Eenvoudig en duidelijk**

«De medewerkers waardeerden de eenvoud en de duidelijkheid van de boodschap. Ze zijn tevreden dat ze in hun rol, die essentieel is voor het verbeteren van de toestand, erkend worden. De boodschap is nu doorgegeven. Maar hij moet regelmatig herhaald worden via andere kanalen, zoals via de ondernemingskrant.»

«De belangrijkste hindernis die we ontmoetten, ligt in de spreiding van de medewerkers. Dat maakt het niet alleen moeilijk om een boodschap over te brengen maar ook om processen en actieplannen te verbeteren. Dat is dan ook de kern van onze huidige uitdaging.»

«Om af te ronden: intern overwegen we een vormingskanaal om medewerkers, die minder weerbaar zijn, ook de kans te geven zich te ontwikkelen. Ons leitmotiv: dezelfde kansen voor iedereen.»

## GOED OM WETEN

### Alleen kom je er niet

Je moet creatief zijn, wil je met een diversiteitsbeleid vooruit komen en alle medewerkers dezelfde kansen bieden. Je mag je niet beperken tot wat je gewoon bent. Je moet de dingen weer in vraag stellen. De zaken eens bekijken van op een afstand. Het vergt verbeelding.

Communicatie moet heel eenvoudig zijn. Als het niet werkt, wat kan je dan nog? Met de hulp van eigen mensen die ideeën en capaciteiten hebben, kom je weer verder.

Het labelinitiatief vergt een belangrijke investering. Het impliceert een stevig zelfonderzoek en een sterke ondersteuning door het management. Toch loont het de moeite. Het gaat er om iedereen dezelfde kansen te geven. Alleen kom je er niet.

## Getuigenissen



*«Dit schrijven om u te bedanken voor het gunstig gevolg dat u aan mijn kandidatuur hebt willen geven. Ik ben 56 en werd al vaker afgewezen. Zodra men aan mijn curriculum vitae kwam, werd mijn dossier verticaal geklasseerd. Wegens mijn geboortedatum.»*

**Een vrouw, 56 jaar**

*«Ik zat in een moeilijke en onzekere situatie. In het kader van het invoegprogramma van Sodexho kreeg ik de kans een echt beroep in de horeca aan te leren. Aan het einde van het programma schonk Sodexho me zijn vertrouwen: ik kreeg een contract van onbepaalde duur. Vandaag ben ik zielsgelukkig met mijn werk! Deze ervaring veranderde mijn leven en gaf me de moed en zin om vooruit te komen.»*

**Een vrouw, 35 jaar**

*Met al deze verschillende rijkdommen win je elke dag aan ervaring en ik ben er van overtuigd dat het je dagelijks helpt in je loopbaan en je privé-leven.*

**Een man, 38 jaar, account manager**

*«Ik ben al 17 jaar bij het bedrijf. Ik vind dat we onvoldoende gebruik maken van de diversiteit van onze medewerkers. We hebben verborgen competenties, collega's die tot heel wat anders in staat zijn dan wat ze vandaag doen. Een gesprekje zou het misschien mogelijk maken voor bepaalde personen om naar een andere job door te stromen, waar ze pas werkelijk tot ontplooiing kunnen komen. Dat zal ook voor de collega's een hart onder de riem steken. Wanneer men de situatie van iemand in de ploeg wil verbeteren, voelt men dat onmiddellijk. De waardering is wederkerig. Dat kan ik je verzekeren.»*

**Een man, verantwoordelijke vending**



**François Colas**  
«Ook al is de klant koning,  
wij moeten achter ons  
standpunt inzake diversiteit  
en sociale invoeging staan.»

## Stapsgewijs vooruit

Trace! is actief in uitzendwerk, recruiting en outplacement. Het kiest voor bedachtzaamheid en de langzame weg om het Label Gelijkheid Diversiteit te halen. Het bedrijf wil immers de nodige tijd nemen om de polsslag te voelen op het terrein.

**«Men kan vragen naar het diversiteitsbudget maar dat zie ik veeleer als een investering om echt een impact te hebben gedrag en attitudes.»**

«Van bij de start in 2003 koos Trace! voor een traditionele zakelijkheid in zijn benadering van human resources. Parallel daarmee focuste het op kansengroepen,

waaronder gehandicapten, sociaal achtergestelden en laaggeschoolden die het moeilijk hebben op de arbeidsmarkt», zegt François Colas, de HR-verantwoordelijke.

«In het spoor van ons dienstenaanbod in HR, ontwikkelden we acties die een economische integratie bevorderen. We doen dat met de steun van een uitgebreid partnernetwerk, zoals de OCMW's, de regionale tewerkstellingsdiensten en de Waalse dienst voor arbeidsbemiddeling en beroepsopleiding. Met deze projecten slagen we erin een publiek te herintegreren dat bijzonder vaak blootgesteld wordt aan discriminatie, afwijzing en uitsluiting.»

«Om vooruitgang te boeken met dit project, moesten we ons bevragen over het beheer van de diversiteit en daarvoor de nodige middelen vrijmaken. We opteerden voor het integreren van

diversiteit in het netwerk en stelden 6 of 7 adviseurs aan die gespecialiseerd zijn in economische herinvoeging om deze concrete projecten te doen slagen.»

«Maar dat volstond niet. We vroegen ons toen af of het niet noodzakelijk was de medewerkers in de vestigingen te helpen in het managen van diversiteit. Twee jaar geleden startten we samen met de Waalse dienst voor de integratie van gehandicapten (AWIPH) een opleiding voor arbeidsgehandicapten, met advies en aanbevelingen en informatie over beschikbare hulpmiddelen in de zoektocht naar werk.»

«Het probleem van het beheer van de diversiteit stelde zich eveneens ten aanzien van onze klanten die ons soms discriminerende criteria opleggen bij de selectie van uitzendkrachten. Ook al is de klant koning, wij moeten achter ons standpunt inzake diversiteit en sociale invoeging staan.»

### Koers zetten op competenties

«Hoe reageer je dan? Al heel snel besloten we dat competenties de kern van het debat moesten worden. Ook als onze uitzendkrachten een reeks eigenschappen hebben die zwaarder wegen dan hun fysieke kenmerken, zoals gender, leeftijd, etniciteit, enz., ... dat is de kern niet.»

«Het is werken aan de basis, en dat is noch eenvoudig, noch evident. Het zet de relatie met de



klant op de helling. Het scheidt problemen zowel voor de uitzendconsulenten als voor de commerciële medewerker en de vestigingsverantwoordelijken. We moeten een heuse dialoog verweven in de commerciële onderhandeling.»

Een ander voorbeeld: de klant die Afrikaanse of Noord-Afrikaanse uitzendkrachten weigert. Wat doe je in zo'n geval met curricula die aan de vereiste competenties beantwoorden? «Er is geen pasklaar antwoord... Althans wij hebben het nog niet gevonden. We stellen het probleem vast en geven het mee. Met de groeiende bewustwording ontstaan er nieuwe reflexen. Die reflectie gaat nu pas van start.»

«Men moet zaken kunnen uitproberen. Er is ondersteuning nodig. Dat is de prijs van evolueren. Men kan de vraag stellen naar budgetten maar ik zie veeleer dat het nodig is te investeren in tijd, in energie, in communicatie, in luisteren en van gedachten wisselen om echt een impact te hebben op het gedrag en de houding van medewerkers.»

## Een weinig divers profiel

Begin 2006 groeide de idee om te zien hoe divers de eigen medewerkers wel waren. «Ik onderzocht het profiel van onze medewerkers op basis van objectieve criteria in hun cv. Daarin zijn immers de professionele elementen te vinden die de belanghebbende kenbaar wenst te maken, zonder verdere privé-details.»

«Deze enquête bracht aan het licht dat onze 'consulentes' vooral een vrouwelijk profiel hadden, jong, met een hogere of universitaire opleiding in specifieke domeinen als psychologie, communicatie, menswetenschappen, human resources,... Kortom, weinig divers.»

«We vroegen ons toen af hoe het zat met ons rekruteringsproces: onze jobaanbiedingen bevatten steeds het gewenste profiel en de competenties en zijn open voor iedereen. Maar voor een functie van consulent zijn 90% van onze kandidaten vrouwen.»

«We hebben voortaan meer aandacht voor gender: waarom zouden mannen niet in aanmerking komen voor consulentfuncties? Het gaat er niet om mannen voor te trekken, maar bij gelijke competenties, kan het interessant zijn ook mannen in het agentschap te halen. Waar het experiment liep,

wordt de mannelijke collega als een aanwinst voor de ploeg ervaren.»

«Qua nationaliteit, telt Trace! een overweldigend overwicht Belgen. Anderzijds, als men rekening houdt met de herkomst, weerspiegelen de medewerkers vrij goed de bevolking van ons land. De taalkwestie vormt geen enkel probleem: medewerkers van de Brusselse vestiging beheersen het Frans, Nederlands, Engels en Spaans goed.»

## Een vierde label

«We communiceerden vrij regelmatig over het diversiteitsthema maar we wilden verder gaan. Op dat ogenblik kwam het pilootproject van het label er aan. Trace! kan reeds uitpakken met drie QSE-certificaten: ISO voor kwaliteit, VCU voor Veiligheid en SA8000 voor Ethiek en dat voor alle vestigingen. Dat is uniek in de sector in België.»

**«Opgelet, het gaat niet om een prijsbeker... Het werk begint pas wanneer men het label gekregen heeft.»**

## Trace!

- > **Activiteit: uitzendwerk, rekrutering en selectie, outplacement**
- > **Medewerkers: 150 medewerkers in de hoofdzetel in Charleroi en 15 vestigingen in Wallonië en Brussel**
- > **Kenmerken: de onderneming beoogt ook de invoeging van een kansengediscrimineerd publiek dat kwetsbaar is en gediscrimineerd wordt**
- > **Doelstelling Gelijkheid-Diversiteit: de consulenten de middelen verstrekken om intern en extern de diversiteit te beheren**
- > **Interne verantwoordelijken voor Diversiteit: de HR-verantwoordelijke**
- > **Start van de strategie voor Diversiteit: april 2003 (bij de start van de onderneming)**

Het Label Gelijkheid Diversiteit zal dat aanvullen. Opgelet, het gaat er niet om een nieuwe prijsbeker aan de collectie toe te voegen... «Het eigenlijke werk begint pas wanneer men een label heeft gekregen. Dan moet men kunnen aantonen dat men werkt in overeenstemming met de normen en procedures die men heeft aangegaan.»

«Het pilootproject kwam als geroepen om onze benadering structuur te geven. Wanneer de interne medewerkers eenmaal gesensibiliseerd waren, werd het makkelijker om ook extern -met klanten en uitzendkrachten- vooruitgang te boeken. Dit project kanaliseerde ons denken. Vertrekkend van dit engagement, zullen we een coherent HR-beleid uitbouwen dat kiest voor diversiteit.»

«Onze universitair opgeleide consultants hebben een vrij theoretische opvatting over diversiteit. Dat is interessant want het opent pistes en verruimt het blikveld. De andere kant van de medaille is soms een gebrek aan pragmatisme. Dat kan bijgestuurd worden.»

## Stapsgewijs

«We beslisten om ons labeldossier niet in januari in te dienen. Ons denken hieromtrent moet ver-

der rijpen. We willen vooral niet te snel te werk gaan en het risico lopen om op een kunstmatige manier achter een diversiteitsconcept aan te jagen. Het idee moet voor iedereen duidelijk zijn. We kozen voor een langzamere weg met stapsgewijze informatierondes. We beginnen met het management en schuiven geleidelijk ook naar het terrein.»

Reacties komen er met deze optie niet snel maar ze hebben de verdienste meer diepgang te hebben en praktischer te zijn. Tijdens de informatievergaderingen van het management vreesde men voor de 'eeuwige' vragen, maar er kwamen veeleer concrete gevallen aan de oppervlakte.

«Een voorbeeld: de kandidaat uitzendkracht die geen werkvergunning heeft. Met onze logica van sociale invoeging hebben we de neiging de kandidaat te helpen bij zijn inspanningen. Maar de wettelijke vereisten zijn veel complexer dan ze lijken. Men moet voorzichtig zijn. Er is harde informatie nodig. Onze 'stapsgewijze' benadering brengt wettelijke vragen aan de oppervlakte. We nemen de tijd om te luisteren.»



## Goed om weten

### Vriendenraad

Bij elke certificatie moet men absoluut vermijden kunstmatig een beleid aan te kleven dat snel resultaten moet opleveren maar uiteindelijk zal leiden tot werkingsproblemen. De strategie moet eerst grondig begrepen worden. Het top management moet zorgen voor de noodzakelijke drijfveer vooraleer met de gepaste snelheid naar het veld te trekken.

Het Label Gelijkheid Diversiteit moet uitmonden in een strategie, actieplannen op termijn die op alle niveaus van de onderneming moeten 'leven'. Gelukkig is het gebaseerd op een middelenverbintenis en niet op een resultaatverbintenis waarmee men het risico heeft om uit te monden in een quota-logica die uiteindelijk discriminerend is. Het Label lijkt dus een wijze keuze.

## Getuigenissen



*«Het zorgt soms voor folkloristische toestanden: bij een inburgeringswerkgroep voor mensen met een ander culturele achtergrond is het de gewoonte om op het einde van de sessie een gerecht uit je eigen cultuur mee te brengen. Dat is dan meestal heel gezellig. Het eindigde zelfs al eens in een Afrikaanse danssessie.»*

**Een vrouw, 30 jaar, invoegadviseur**

*«Ik denk dat mensen zich meer bewust worden van diversiteit. Het is een beetje een modewoord. Maar echte acties op het terrein zullen we pas over enkele jaren zien. Momenteel lijken het me vooral theoretische noties.»*

**Een man, 38 jaar, districtverantwoordelijke**

*«Soms geven taalproblemen aanleiding tot ludieke situaties. Zo was er eens een vacature voor een 'draaibank- of frees bediener'. Een man bood zich aan voor die vacature waarbij 'de aardbeien moesten worden omgedraaid'.»*

**Een vrouw, 24 jaar, interimadviseur**

*«Vaak zijn het karikaturen. Werknemers willen soms geen vrouwen aannemen die jonger zijn dan 35, want... 'onder die leeftijd worden ze wel eens zwanger'.»*

**Een vrouw, 26 jaar, commercieel adviseur**

*«Diversiteit is de deuren openzetten, er over waken dat iedereen gelijke kansen krijgt. Het kan ook betekenen dat we kwetsbare bevolkingsgroepen helpen te integreren.»*

**Een man, 31 jaar, key account manager**





Het pilootproject Label Gelijkheid Diversiteit wil een hefboom en een ware stimulans zijn voor een beleid van gelijke kansen en diversiteit. Het zorgt voor de erkenning van het engagement en de inzet van een onderneming om intern een gelijke kansen- en diversiteitsbeleid te ontwikkelen. Voor dit engagement is een daadwerkelijke, continue en consequente investering nodig vanuit alle componenten van de organisatie.

Door deel te nemen aan het proces tot labelisatie engageert de onderneming zich om aan een aantal vereisten te voldoen en dit binnen het perspectief van een continue verbetering. De vereisten zijn de analyse van het gelijkheids- en diversiteitsbeleid, het ontwerpen van een actieplan en het verwezenlijken van dit plan binnen de drie jaar. De organisaties die het Label zullen ontvangen, zullen jaarlijks deelnemen aan een audit. Aan de hand hiervan zal de vooruitgang van hun actieplan geëvalueerd worden.

Hoewel het Label vrijwillig wordt aangegaan, is het toch een veeleisend initiatief. Het doel is immers de continue verbetering van het beheersysteem door het in overweging nemen van de inzet eigen aan de gelijkheid en de diversiteit binnen de onderneming. Het pilootproject Label Gelijkheid Diversiteit stimuleert de kandidaat-organisaties om een analyse uit te voeren van de praktijken inzake gelijke kansen en diversiteit en om een dialoog op te starten in alle lagen van de organisatie. Door het werk te faseren konden ze intern over hun engagement communiceren en het op basis daarvan promoten bij wie het aanbelangde. Het zette de organisaties ertoe aan om de hinderpalen te identificeren en de problemen op te lossen.

Op deze manier werd het mogelijk om een beleid door te voeren en het ook voortdurend op punt te stellen.

In dit stadium kunnen volgende vaststellingen gedaan worden:

Het proces kan de gewone werking van de onderneming veranderen. Het zorgt immers voor een kritische kijk, maar ook voor een opwaardering van het diversiteitsbeleid in zijn geheel, met zijn gevoerde en aankomende acties. Het leidt er dus toe dat de dingen in vraag worden gesteld.

Het labelproces heeft betrekking op de dagelijkse werking van het gehele personeelsbeleid, waaronder rekrutering, selectie, promotie,... De methoden veranderen op deze manier en doen nieuwe praktijken ontstaan die van iedereen aanpassingen vergen. Het is soms een hele revolutie!

Het is ook een bron van informatievernieuwing, een baken voor het structureren van de interne en externe communicatie. Indien er correct mee omgegaan wordt, kunnen organisaties er hun imago en naambekendheid mee verbeteren.

Dankzij de communicatiemiddelen van het Label (logo, brochure, website, promotie van de gelabelde organisaties,...) die ontwikkeld zullen worden, zouden de organisaties hun inspanningen voor hun diversiteitsbeleid moeten kunnen laten renderen. Deze middelen vormen een kader waarbinnen ze hun eigen communicatie kunnen integreren, zonder beperking op het vlak van creativiteit.

Binnen het kader van het pilootproject was de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg verantwoordelijk voor het opstarten, opvolgen en coördineren van de verschillende actoren van het

Label, inclusief de consultants. Deze consultants werden gekozen voor hun expertise en onafhankelijkheid. Ze hebben de organisaties op concrete wijze geholpen hun diversiteitsbeleid te definiëren. De auditoren, die gemandateerd waren door de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, verzamelden en structureerden de informatie die de evaluatie mogelijk maakte.

Een comité heeft zijn advies gegeven over het dossier. Op basis daarvan beslisten de minister van Werk en de minister van Gelijke Kansen het Label toe te kennen.

Voor tal van organisaties die deelnamen aan het pilootproject was de inbreng van het Label nuttig, vooral om prioriteiten te bepalen, maar ook ruimer, bij het definiëren van een kader voor hun gelijkheids- en diversiteitsbeleid dat in volle ontwikkeling is. In dat opzicht was het waardevol een beroep te kunnen doen op externe expertise. Dit zal worden aangemoedigd, in het bijzonder door het verder aanhalen van de nauwe banden met de instrumenten die de Gewesten uitbouwden.

Dankzij het Label, dat de kwaliteit erkent van hun gelijkheids- en diversiteitsbeleid, zullen de organisaties aanzien worden als innoverende werkgevers, die open staan voor iedereen, en die elk van hun medewerkers beschouwen als een medespeler. Kortom, pionierbedrijven die actief zijn in vele richtingen, zonder oogkleppen, gevoelig op het terrein voor ethische waarden...

Veranderingen die ingegeven zijn door het ontwikkelen van een gelijkheids- en diversiteitsbeleid dienen zich te laten meten in economische, financiële en commerciële termen. Een pro-diversiteitsbeleid moet aan de organisaties de mogelijkheid geven om hun mogelijkheden van selectie uit te breiden, hun business te verbeteren, nieuwe klanten aan te trekken, andere markten te betreden... Zij investeren om er de vruchten van te plukken die zich vertalen in dynamiek, productiviteit, creativiteit en proactiviteit. Investeren moet renderen, maar niet noodzakelijk op de korte termijn.

Dit pilootproject heeft aangetoond dat het Label een sterke stimulans kan zijn voor ondernemingen. Het Label Gelijkheid Diversiteit, omkaderd door een soepele en nauwgezette procedure en voorzien van middelen voor een efficiënt communicatiebeleid, kan de ondernemingen een kans bieden de uitdagingen aan te gaan van een plu-

riculturele samenleving die bouwt op eenzelfde respect voor iedereen. Het is nu aan de politieke besluitvormers het voortbestaan van het Label te waarborgen.



Label  
Gelijkheid Diversiteit

Het logo van het Label Gelijkheid Diversiteit is een creatie van Geoffrey Bodson, ALTERnatis.

## Contact

Voor meer informatie over het project Label Gelijkheid Diversiteit kan u contact nemen met de volgende personen:

**Julie Geryl**, tel.: 02 233 43 85  
e-mail: [julie.geryl@werk.belgie.be](mailto:julie.geryl@werk.belgie.be)

**Amina Nadi**, tel.: 02 233 42 67  
e-mail: [amina.nadi@emploi.belgique.be](mailto:amina.nadi@emploi.belgique.be)

### Adres:

FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg  
Algemene Directie Werkgelegenheid en Arbeidsmarkt

Afdeling van het doelgroepenbeleid  
Cel Kleurrijk Ondernemen  
Ernest Blerotstraat 1 - 1070 Brussel

U kan eveneens de website  
<http://www.labelgelijkheiddiversiteit.be> raadplegen. Deze website zal geleidelijk meer informatie bevatten over het Label Gelijkheid Diversiteit.

