



Evaluatie Loopbaan- en Diversiteitsplannen

Finaal eindrapport

Oktober 2014

In opdracht van:
Vlaamse overheid
Departement Werk en Sociale Economie
Albert II-laan 35, bus 20
1030 Brussel

Uitgevoerd door:

An De Coen, IDEA Consult
Daphné Valsamis, IDEA Consult
M.m.v. Annie Hondeghem,
Nele Bossens en Luc Sels, KULeuven

Kunstlaan 1-2, bus 16
B – 1210 Brussel

T: +32 2 282 17 10

F: +32 2 282 17 15

info@ideaconsult.be



www.ideaconsult.be

INHOUDSTAFEL

1/	Inleiding	5
1.1	Context en doelstellingen van het onderzoek	5
1.2	Analysekader	6
1.3	Methodologie	7
1.4	Structuur van het rapport	13
2/	Loopbaan- en diversiteitsplannen: beschrijving en beleidscontext	15
2.1	Beschrijving van loopbaan- en diversiteitsplannen	15
2.2	Evolutie van 'diversiteitsplannen' naar 'loopbaan- en diversiteitsplannen'	18
2.3	De werking van loopbaan- en diversiteitsplannen	19
2.4	De rol van de betrokken partijen	20
3/	Loopbaan- en diversiteitsplannen in cijfers	23
3.1	Evolutie van het aantal loopbaan- en diversiteitsplannen	23
3.2	Kenmerken van organisaties met een loopbaan- en diversiteitsplan	25
3.3	Stopgezette loopbaan- en diversiteitsplannen	28
4/	Loopbaan- en diversiteitsplannen: de aanvraag	29
4.1	Kanalen om loopbaan- en diversiteitsplannen te leren kennen	29
4.2	Motieven om loopbaan- en diversiteitsplannen in te dienen	31
4.3	Drempels om loopbaan- en diversiteitsplannen in te dienen	32
5/	Loopbaan- en diversiteitsplannen: de uitvoering	33
5.1	De persoonlijke ondersteuning aangeboden door projectontwikkelaars	33
5.2	De financiële tussenkomst	36
5.3	De acties in loopbaan- en diversiteitsplannen	40
5.4	De succesfactoren en hindernissen bij de uitvoering van de plannen	43
6/	Loopbaan- en diversiteitsplannen: de effecten	45
6.1	Impact op het HR-beleid binnen organisaties	46
6.2	Impact op de organisatieprocessen	51
6.3	Impact op de tewerkstelling van kansengroepen	55
6.4	De tewerkstelling van kansengroepen op macroniveau	59



7/	Loopbaan- en diversiteitsplannen: globale evaluatie	61
7.1	Troeven van loopbaan- en diversiteitsplannen	61
7.2	Pijnpunten van loopbaan- en diversiteitsplannen	64
7.3	Nood aan toekomstige steun voor thema's inzake loopbaan- en diversiteitsbeleid	66
8/	Conclusies en aanbevelingen	69
8.1	10 belangrijkste vaststellingen uit het onderzoek	69
8.2	Aanbevelingen voor toekomstig beleid	75
Bijlage 1/	Extra tabellen	79
Bijlage 2/	Online enquête – Steekproefkenmerken	83
Bijlage 3/	Bibliografie	84



1/ Inleiding

1.1 Context en doelstellingen van het onderzoek

De arbeidsmarkt is gekenmerkt door een heterogene beroepsbevolking. Zowel mannen als vrouwen, laag- en hooggeschoolden, personen met en zonder beperking, jongeren en vijftigplussers, autochtonen en immigranten dragen bij tot de werkzaamheidsgraad van 71,9%¹. Maatschappelijke evoluties als de toenemende vergrijzing en globalisering werken een groeiende diversiteit in de hand. Om deze diversiteit op de werkvloer te weerspiegelen, nam de Vlaamse Overheid diverse initiatieven, waaronder het decreet m.b.t. evenredige participatie op de arbeidsmarkt van 8 mei 2002 dat een structurele en inclusieve benadering van diversiteit beoogt i.p.v. een éézijdig doelgroepenbeleid dat stigmatiserend kan werken.

Voor werkgevers is het een grote uitdaging om de rijke diversiteit aan werknemers maximaal te benutten in de organisatie via een duurzaam personeelsbeleid. Verschillen tussen personen bewust inzetten en diversiteit als een troef uitspelen kan niet alleen de organisatie, maar ook de individuele werknemer en de maatschappij ten goede komen. Om dergelijk duurzaam diversiteitsbeleid te stimuleren, heeft de Vlaamse regering samen met de sociale partners 'loopbaan- en diversiteitsplannen' (LDP) ontwikkeld. Een LDP omvat concrete acties op maat van de organisatie om een antwoord te bieden op de specifieke noden of wensen van de organisatie. Om tegemoet te komen aan deze noodzakelijke flexibiliteit, zijn naast het klassieke plan ook een instapplan, een groeiplan en een clusterplan beschikbaar, elk met hun specifieke kenmerken in termen van looptijd, subsidie en organisatie (zoals verder in dit rapport wordt toegelicht).

Deze plannen zijn een belangrijk instrument voor organisaties uit de profitsector, de social profitsector, en uit lokale besturen om duurzame loopbanen te creëren voor alle medewerkers. Speciale aandacht gaat daarbij uit naar vijftigplussers, personen met een arbeidshandicap, personen van allochtone origine en ongekwalificeerde uitgestroomde jongeren. Daarnaast is het mogelijk om specifieke acties te ondernemen voor minder zichtbare kansengroepen zoals homoseksuelen, lesbiennes, biseksuelen en transgenders, mensen met hiv, mensen in armoede, ex-gedetineerden, laaggeletterden. Maximum 10% van de plannen kunnen ook specifiek of zelfs enkel focussen op genderthematiek.

Binnen elk type LDP bepaalt de organisatie welke acties worden ondernomen op het vlak van instroom, doorstroom, retentie en opleiding van medewerkers met specifieke aandacht voor kansengroepen. Ze wordt daarbij gratis ondersteund door een regionale projectontwikkelaar bij het voorbereiden, opmaken, indienen en uitvoeren van het plan. Door de persoonlijke begeleiding gebeurt dat telkens op maat van de organisatie zodat aan de persoonlijke behoeften wordt voldaan. Daarbij zijn zeer uiteenlopende acties mogelijk, onder meer door de recente inhoudelijke verbreding van een zuivere focus op diversiteit naar acties die kaderen in het breder loopbaanbeleid van de organisatie met aandacht voor kansengroepen.

Dit evaluerend onderzoek heeft als doelstelling om de doelmatigheid van de loopbaan- en diversiteitsplannen als beleidsinstrument te evalueren en aanbevelingen te doen over de positie die ze kunnen innemen in het toekomstig beleid. Onderstaande onderzoeksvragen worden doorheen het rapport beantwoord:

- ▶ Via welk kanaal leerden organisaties dit instrument kennen en wat was de motivatie om een plan in te dienen?
- ▶ Hoe was de situatie inzake HR-beleid voor het plan werd opgemaakt en hoe is die na afloop van het plan? Welke rol speelde het plan?
- ▶ Hoe verliep het proces van aanvraag tot evaluatie? Welke ondersteuning (aard, hoeveelheid, wanneer) kregen de organisaties en hoe wordt de ondersteuning geëvalueerd?
- ▶ Hebben de organisaties voor gelijkaardige thematieken ook een beroep gedaan op andere overheidsinstrumenten? Op welke instrumenten en met welk gevolg?
- ▶ Wensen de organisaties in de toekomst (nog) ondersteuning voor thema's inzake loopbaan- en diversiteitsbeleid? Van wie? Onder welke vorm?
- ▶ Op welke terreinen zijn er effecten waarneembaar op korte en op langere termijn? Hebben de plannen bijgedragen tot de instroom en retentie van kansengroepen?
- ▶ Wat leert dit onderzoek over de doelmatigheid van het instrument en de positie van de plannen in het hedendaags loopbaan- en diversiteitsbeleid?

¹ Cijfer 4^{de} kwartaal 2013 (FOD Economie – EAK, Eurostat, LFS (bewerking Departement WSE/Steunpunt WSE))



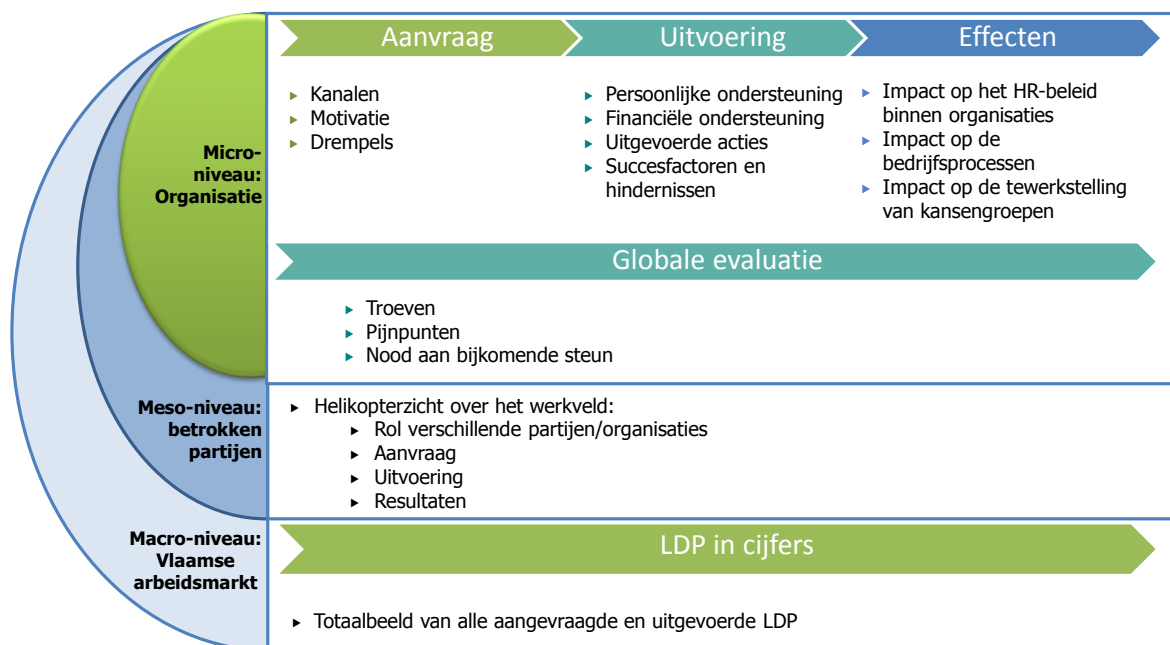
1.2 Analyse kader

Loopbaan- en diversiteitsplannen beïnvloeden niet alleen de interne arbeidsmarkt binnen de muren van de organisatie² die het plan aanvraagt en uitvoert, ze spelen ook in op de regionale en de Vlaamse arbeidsmarkt. Een onderbouwde evaluatie dient daarom oog te hebben voor de **drie niveaus** van de arbeidsmarkt door te focussen op:

- ▶ De organisaties die het plan aanvragen en uitvoeren, i.e. het microniveau
- ▶ De verschillende partijen betrokken bij LDP (projectontwikkelaars, sociale partners), i.e. het mesoniveau
- ▶ De Vlaamse arbeidsmarkt, i.e. het macroniveau

In deze opdracht vertrekken we vanuit de **organisatieperspectief**. De visie en kennis van organisaties levert gedetailleerde informatie op over het microniveau. We volgen daarbij het volledige proces dat de organisaties doorlopen van de aanvraag, over de uitvoering tot de resultaten van het plan, zoals Figuur 1 grafisch weergeeft. Om uitspraken te kunnen doen over het potentieel van het instrument voor het toekomstig beleid, wordt ook nagegaan hoe organisaties de maatregel globaal evalueren.

Figuur 1: Evaluatie Loopbaan- en Diversiteitsplannen (LDP) op drie niveaus



Bron: IDEA Consult

Op **regionaal niveau** zijn de betrokken partijen (projectontwikkelaars en sociale partners) sleutelfiguren voor het loopbaan- en diversiteitsplan. Deze analyse op mesoniveau integreert vanuit een helikopterperspectief de standpunten van de stakeholders over de rol van de verschillende partijen, het volledige proces dat de organisaties doorlopen (aanvraag, uitvoering tot de resultaten van het plan); alsook een globale evaluatie van de maatregel.

Via het uitvoeren van een loopbaan- en diversiteitsplan leveren de organisaties finaal ook een bijdrage aan de diversiteit op het niveau van de **Vlaamse arbeidsmarkt**. De cumulatie van de individuele resultaten kan een impact hebben op de evenredige arbeidsdeelname van diverse groepen op de arbeidsmarkt. Een analyse van de administratieve gegevens m.b.t. alle aangevraagde en uitgevoerde plannen laat daarenboven toe om het profiel in kaart te brengen van de organisaties die op Vlaams niveau een plan indienden.

² Met 'organisaties' bedoelen we in dit rapport ondernemingen uit de profitsector, de social profitsector en uit lokale besturen.



1.3 Methodologie

Op elk evaluatieniveau (cf. Figuur 1) is specifieke informatie beschikbaar die complementair is aan de andere niveaus. De ruwe macrogegevens schetsen een totaalbeeld van het gebruik en de impact van de plannen, terwijl de micro- en mesogegevens meer diepgang verschaffen m.b.t. de onderliggende processen. Om alle informatie in de evaluatie optimaal te benutten, hebben we een mix van **kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethodes** gebruikt. Concreet is deze evaluatie gebaseerd op de resultaten die voortkomen uit de volgende onderzoeksmethoden:

- ▶ Literatuuronderzoek
- ▶ Analyse van administratieve gegevens
- ▶ Interviews met stakeholders
- ▶ Een grootschalige enquête bij organisaties met een afgelopen plan
- ▶ Workshop met stakeholders

Elk van deze methodes wordt kort voorgesteld vooraleer in de volgende hoofdstukken wordt overgegaan tot de analyse van de informatie verzameld door deze mix van methodes.

Literatuuronderzoek

Deskstudie zetten we in voor de screening en analyse van beschikbare documenten. Zowel relevante beleidsdocumenten als voorgaande evaluaties en andere studies m.b.t. diversiteit binnen organisaties werden doorgenomen om het analysekader voor de evaluatie te ontwikkelen en input te verzamelen voor het opstellen van de topic- en vragenlijsten. Verschillende relevante studies en documenten zijn opgelijst in Bijlage 3.

Analyse van administratieve gegevens

Het online systeem voor diversiteitsplannen ('DiversiteitsPlannen OnLine, afgekort DPOL) leverde de nodige administratieve gegevens voor de analyse van alle recent (sinds 2010) uitgevoerde loopbaan- en diversiteitsplannen. Zoals aangegeven in Tabel 1 stelt het registratiesysteem DPOL heel wat informatie ter beschikking m.b.t. alle ingediende aanvragen en rapporten sinds 2010.

Verder werd ook gebruik gemaakt van de resultaten van steekproefsgewijs onderzoek uitgevoerd door inspecteurs van het Departement Werk en Sociale Economie (WSE) bij een 30-tal organisaties met een afgerond plan.

Tabel 1 : Beschikbare gegevens via DPOL

Thema	Subthema	Variabel
Via aanvraagformulier		
Organisatie	Algemene gegevens	▶ Naam/Organisatiesnummer/Adres/Tel/IBAN
	Contact persoon	▶ Naam en voornaam/Functie/E-mail/Tel
	Organisatiegegevens	▶ Aantal werknemers - Aantal uitzendkrachten ▶ Rechtsvorm ▶ Paritair comité - Activiteit (NACE)
Dossier		▶ Soort plan ▶ Jaargang – Startdatum - Einddatum
Aanvraagformulier		▶ Datum indiening ▶ Projectontwikkelaar ▶ Advies
Vast personeelsbestand & aanwezigheid kansengroepen	Overzicht huidig personeelsbestand	▶ Totaal personeelsbestand – Arbeidsgehandicapten – Alloctonen - Ongekwalificeerde uitstroom
Huidig personeelsbeleid		▶ Functieniveau van kansengroepen ▶ Aanwezigheid onthaalbeleid
Overlegorganen		▶ Georganiseerde werknemersvertegenwoordiging ▶ Aanwezige organen ▶ Vertegenwoordigd vakbondsorganisatie
Aanleiding van plan		▶ Motieven om plan te starten
Plan van aanpak	Per type actie	▶ Beschrijving actie ▶ Beoogd en gerealiseerd effect
Begroting van het plan	Per type actie	▶ Begroting van het plan
Beoogd globaal effect		▶ Bereik per kansengroep voor instroom, doorstroom, retentie & opleiding ▶ Aandacht voor andere kansengroepen ▶ Welke aspect en welke andere kansengroep ▶ Betrokkenheid personeel en/of werknemersvertegenwoordigers



Via eindrapport		
Plan van aanpak	Per type actie	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Uitgevoerde acties ▶ Redenen om acties niet of slechts gedeeltelijk uit te voeren ▶ Verloop van acties
Effectieve kosten	Per type actie	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Effectieve kosten
Beoogd globaal effect		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bereik, per kansengroep voor instroom, doorstroom, retentie en opleiding (streefcijfer en gerealiseerde cijfer) ▶ Moeilijkheid om streefcijfers te behalen ▶ Verklaring antwoord

Bron: IDEA Consult

Het is echter belangrijk om op te merken dat enkel onderstaande administratieve gegevens met betrekking tot loopbaan- en diversiteitsplannen geïntegreerd werden in dit rapport voor de periode 2010-2013:

- ▶ Aantal plannen (naar type, ERSV)
- ▶ Aantal organisaties
- ▶ Kenmerken van de organisaties met een plan (naar grootte, sector)
- ▶ Tewerkgestelde kansengroepen
- ▶ Aantal stopgezette plannen
- ▶ Financiële gegevens
- ▶ Aantal en type acties
- ▶ Uitgevoerde acties en redenen voor de niet uitgevoerde acties
- ▶ Streefcijfers en hun bereik
- ▶ Type effecten

Verskillende redenen verklaren waarom de andere gegevens niet konden worden geïntegreerd in het rapport:

- ▶ Een aantal gegevens worden niet voor alle plannen opgevraagd, maar enkel voor klassieke plannen en clusterplannen. Dit is bijvoorbeeld het geval voor gegevens m.b.t. het huidig personeelsbestand en het HR-beleid. Hierdoor is het niet mogelijk om een volledig beeld te krijgen voor alle organisaties die in de beschouwde periode (2010-2013) een plan indienden.
- ▶ De antwoordcategorieën op bepaalde vragen variëren naargelang het type plan. Dit is onder andere zo voor de vraag waarom de organisatie met een plan is gestart. Ook hierdoor is het niet mogelijk om een accuraat totaalbeeld weer te geven.
- ▶ Sommige antwoordcategorieën zijn te onduidelijk geformuleerd en niet specifiek genoeg. We denken bijvoorbeeld aan de antwoorden "Economische redenen" en "Maatschappelijke emancipatorische redenen" bij de vraag waarom de organisatie met een plan is gestart. Door de brede aard van deze antwoordcategorieën kunnen er geen inhoudelijk relevante vaststellingen uit getrokken worden.
- ▶ Een aantal vragen uit DPOL zijn open velden, zoals de beschrijving van acties, het HR-beleid, de knelpunten bij de uitvoering van de plannen, het verloop van de samenwerking, enz. Deze vragen zijn zeer nuttig voor de evaluatie van een individuele aanvraag en het eindrapport op dossierniveau, maar ze zijn niet bruikbaar in het kader van dit onderzoek.
- ▶ Sommige vragen, zoals de vraag "was het moeilijk om de streefcijfers te behalen?", werden slecht ingevuld, waardoor het antwoord door het systeem automatisch als 'nee' werd geregistreerd.

Andere gegevens worden in dit rapport geanalyseerd, maar moeten wel voorzichtig geïnterpreteerd worden. Specifiek gaat het om de volgende gegevens:

- ▶ De sectorindeling: deze variabele is niet goed ingevuld in DPOL. Veel organisaties vallen onder de categorie 'andere' of 'niet gekend'. Bovendien vallen veel organisaties onder verschillende sectorcodes, waardoor de verwerking van deze informatie zeer complex is.
- ▶ De tewerkstelling van kansengroepen: deze gegevens worden door de organisatie zelf ingevuld (eventueel met hulp van de projectontwikkelaar). De definitie van bepaalde kansengroepen, en meer specifiek van allochtonen, kan echter variëren van organisatie tot organisatie (Op basis van nationaliteit? Afkomst?). Deze informatie wordt bovendien niet bijgehouden in veel organisaties en ze is niet evident om te monitoren (vooral in grote organisaties).



- ▶ De streefcijfers en hun bereik: de organisaties bepalen zelf hun streefcijfers en de bereikte resultaten. Hier wordt niet echt een controle op gevoerd. Sommige stakeholders zijn bovendien van mening dat deze cijfers zonder veel nadenkwerk worden ingevuld. Bovendien wordt de invulling van deze cijfers bemoeilijkt door de niet eenduidige definitie van bijvoorbeeld 'een allochtoon'. Ook de streefcijfers met betrekking tot retentie moeten voorzichtig geïnterpreteerd worden, aangezien de invulling van het begrip retentie kan variëren tussen organisaties.

In het algemeen is het zeer complex om de gegevens uit DPOL te gebruiken voor de monitoring van het systeem, en dit omwille van verschillende redenen:

- ▶ Het systeem is opgebouwd om de afzonderlijke aanvragen en eindrapporten inhoudelijk te evalueren. Het werd niet ontwikkeld voor de monitoring van het systeem. Hierdoor zijn er veel open antwoordvelden opgenomen in het formulier, die veel moeilijker te verwerken zijn dan een beperkt aantal vaste antwoordcategorieën voor de evaluatie van het systeem in zijn geheel.
- ▶ Organisaties kunnen verschillende types plannen indienen, en dit voor verschillende looptijden. Het is bijgevolg mogelijk dat sommige plannen al afgelopen zijn, terwijl andere plannen nog lopen. Hierdoor is het zeer complex om het overzicht te bewaren op organisatieniveau en het traject van de organisaties individueel op te volgen.
- ▶ Ook de looptijden en fases van plannen (aanvraag, uitvoering, afgelopen, uitbetaald, enz.) variëren zeer sterk tussen organisaties en lopen door elkaar, wat niet alleen de monitoring van de plannen bemoeilijkt, maar ook de aggregatie van de gegevens op organisatieniveau.

Ondanks deze beperkingen, zijn er via het DPOL-systeem voldoende interessante gegevens beschikbaar die sinds 2010 werden geregistreerd voor alle plannen. Op die manier laten zij toe om uitspraken te doen op het niveau van de maatregel. Deze administratieve gegevens worden in de volgende hoofdstukken met de nodige nuancerings voorgesteld en geanalyseerd.



Interviews met verschillende stakeholders

Om grondig inzicht te verwerven in de werking van de plannen op regionaal niveau, werden diepte-interviews van minimum 1,5u georganiseerd bij verschillende stakeholders (zie volledige lijst in Tabel 2). Deze interviews werden georganiseerd aan de start van het onderzoek om voeling te krijgen met het proces dat diverse types organisaties doorlopen. Meer specifiek werd er tijdens deze interviews - vanuit een helikopterperspectief - ingegaan op de volgende aspecten van LDP:

- ▶ De rol van verschillende partijen/organisaties
- ▶ Aspecten gerelateerd aan de aanvraag
- ▶ Het proces en de uitvoering van de plannen
- ▶ De resultaten (effecten en beoordeling)
- ▶ Het huidig en toekomstig beleid omtrent diversiteit

Tabel 2 : Bevroegde stakeholders

Organisatie		Naam	Functie
Overheid	Team Diversiteit en Duurzaam Organisatiebeleid van het Departement WSE	Michiel Van de Voorde	Coördinator
		Najib Hayat	Helpdeskmedewerker
		Tahri Monia	Helpdeskmedewerker
		Gonzalez Montserat	Beleidsondersteuner
Projectontwikkelaars van SERR/RESOC	Resoc Limburg	Ann Geukens	Projectontwikkelaar
	Resoc Leuven	Cil Cuyper	Directeur Resoc Leuven
		Koen Neyens	Projectontwikkelaar
	Resoc Antwerpen	Mieke Lemmens	Projectontwikkelaar
	Resoc Meetjesland	Annie Serbruyns	Projectontwikkelaar
Resoc Brugge	Kristien Verhaeghe	Projectontwikkelaar	
Diversiteitsconsulenten van de vakbonden	ACV	Stefaan Peirsman	Coördinator
	ABVV	Saar Vandenbroucke	Coördinator
		Eric Vranken	Diversiteitsconsulent
Consulenten Jobkanaal	Voka	Sigrid De Bie	Manager projecten Voka – alliantie
		Eugenia Cuyt	Projectmanager Jobkanaal
		Laure Depaepe	Adviseur Meetjesland & Dendermonde
		Cherly Freson	Adviseur Limburg
	Unizo	Rachid Boumalek	Coördinator
	Verso	Kristel De Roy	Coördinator
Silvia Van Cauter		Jobkanaaladviseur	
Minderhedenforum		Nele Spaas	Dienst tewerkstelling
		Mohamed Lahlali	Dienst tewerkstelling



Een grootschalige enquête bij organisaties met een afgelopen plan

Aangezien elke organisatie een eigen proces doorloopt en maatwerk cruciaal is, vergt de evaluatie een bijkomende gegevensverzameling op het niveau van de organisatie. We opteerden voor een online enquête, omdat deze methodiek toelaat om op een efficiënte wijze gerichte informatie te verzamelen voor de evaluatie bij een breed publiek: alle organisaties die sinds 2010 een plan hebben afgerond. Deze resultaten kunnen gebruikt worden om representatieve uitspraken te doen voor alle Vlaamse organisaties met een plan en in te zoomen op verschillen tussen groepen organisaties (bv. naar organisatiesgrootte, sector, personeelsdemografie, etc.).

Alle organisaties die sinds 2010 een loopbaan- en diversiteitsplan hebben afgerond werden via email uitgenodigd om deel te nemen aan de online enquête³. De online enquête liep van 17 juni t.e.m. 9 juli 2014. Binnen de organisaties kwam de uitnodiging terecht bij de HR-verantwoordelijke of de organisatiesleider, afhankelijk van wie werd geregistreerd als contactpersoon voor het loopbaan- en diversiteitsplan.

In totaal hebben 536 organisaties de enquête ingevuld, waarvan er 500 de volledige vragenlijst invulden (39 deden dit slechts gedeeltelijk). De responsgraad bedraagt bijgevolg 30,9%. De samenstelling van de populatie en respondenten stemt in grote mate overeen in termen van sector en organisatiegrootte (zie tabellen in Bijlage 2). Organisaties uit de social profitsector zijn iets sterker vertegenwoordigd in de steekproef dan in de populatie van alle organisaties die een plan indienden, terwijl organisaties met minder dan 50 werknemers licht ondervertegenwoordigd zijn.

Een eerste belangrijke vaststelling is dat de groep van deelnemende organisaties heel divers is naar grootte en sector. Zowel erg grote organisaties met meer dan 250 werknemers (14,4% van de respondenten) als kleine organisaties met minder dan 10 werknemers (11,0% van de respondenten) werden via de enquête bereikt. Aangezien de realiteit in kleine en grote organisaties sterk van elkaar verschilt, is het belangrijk om beide groepen te bereiken via de enquête. Ook naar sectorindeling zijn de deelnemende organisaties zeer divers, met onder andere 28% organisaties uit de social profitsector, 23% uit de industrie en 19% uit de dienstensector.

De organisaties werden specifiek bevraagd omtrent de volgende rubrieken:

- ▶ **Aanvraag** van het loopbaan- en diversiteitsplan
- ▶ **Uitvoering** van het LDP
- ▶ Ondersteuning van de **projectontwikkelaars**
- ▶ **Financiële** ondersteuning in het kader van LDP
- ▶ **HR-beleid**
 - ▷ Voor de start van het LDP
 - ▷ Ontwikkelingen op korte en lange termijn
- ▶ **Resultaten** van de loopbaan- en diversiteitsplannen op korte en lange termijn
- ▶ **Tevredenheid** m.b.t. loopbaan- en diversiteitsplannen

³ Aangezien de plannen in juni 2013 werden verbreed naar loopbaan- en diversiteitsplannen en de enquête enkel betrekking heeft op afgelopen plannen in juni 2014, is het aantal bevroegde organisaties met loopbaan- en diversiteitsplannen zeer beperkt en hebben de resultaten vooral betrekking op organisaties met een afgelopen diversiteitsplan.



Workshop met stakeholders

Op 1 oktober 2014 werd een workshop georganiseerd met als doelstelling de resultaten van het onderzoek te consolideren en tot aanbevelingen te komen voor het toekomstig beleid. Dergelijke workshop op strategisch niveau laat toe om de visies van de diverse stakeholders over de plannen en hun plaats in het beleid omtrent diversiteit op het werk mee te nemen in de evaluatie. Tabel 3 geeft de deelnemerslijst weer.

Tijdens deze workshop werd specifiek ingegaan op de 4 volgende discussievragen:

- ▶ Doelstelling van de maatregel:
 - ▷ Beantwoorden de doelstellingen van de maatregel aan de noden van de arbeidsmarkt? Wat zouden de doelstellingen van de maatregel moeten zijn?
- ▶ Aansturing en organisatie:
 - ▷ Hoe moet de maatregel georganiseerd worden? Hoe moeten projectontwikkelaars (PO's) aangestuurd worden?
- ▶ Aangeboden steun (financiële en persoonlijke begeleiding):
 - ▷ Welke (financiële en persoonlijke) steun moeten organisaties krijgen? Moet deze analoog zijn voor alle organisaties (klein/groot, profit/non profit)?
- ▶ Resultaten:
 - ▷ Welke resultaten zouden minimaal via de plannen bereikt moeten worden? Moet de subsidie wel of niet resultaatsgebonden zijn?

Tabel 3 : Deelnemers van de workshop

Organisatie	Naam	
Overheid	Administratie WSE	Michiel Van de Voorde
		Isabel Van Wiele
		Gonzalez Montserat
	Kabinet Werk	Sofie Croenen
Projectontwikkelaars van SERR/RESOC	Resoc Gent	Johan Schmidt
	Resoc Leuven	Cil Cuyper
	Resoc Antwerpen	Mieke Lemmens
	Resoc Brugge	Kristien Verhaeghe
Diversiteitsconsulenten van de vakbonden	ACV	Stefaan Peirman
	ABVV	Saar Vandenbroucke
	ACLVB	Lieve Van der Aa
Consulenten Jobkanaal	Voka	Eugenia Cuyt
	Unizo	Rachid Boumalek
Vertegenwoordigers kansengroepen	Minderhedenforum	Nele Spaas
	GRIP	Jos Wouters
Experten	KU Leuven	Luc Sels
	KU Leuven	Annie Hondeghem
	KU Leuven	Nele Bossens



1.4 Structuur van het rapport

Dit rapport bestaat uit de volgende 8 hoofdstukken:

1. Bij wijze van introductie voor deze evaluatie gaat het eerste hoofdstuk in op de context van de evaluatie, het analysekader en de methodologie.
2. Hoofdstuk 2 beschrijft de maatregel en de beleidscontext waarin hij zich situeert. Naast de evolutie en de werking van de loopbaan- en diversiteitsplannen, wordt ook de rol van de verschillende betrokken partijen in dit hoofdstuk besproken.
3. In hoofdstuk 3 worden de plannen in kwantitatieve zin geëvalueerd. Zowel het aantal plannen, de kenmerken van de organisaties met een plan als de stopgezette plannen worden er becijferd.
4. Vanaf hoofdstuk 4 worden de resultaten van de enquête besproken en gekoppeld aan deze van de interviews met de stakeholders en de administratieve gegevens. Concreet gaat hoofdstuk 4 dieper in op de aanvraag van plannen door organisaties, en meer specifiek op de kanalen die daarvoor gebruikt worden, alsook de motieven en drempels om plannen aan te vragen.
5. Hoofdstuk 5 analyseert in detail de uitvoering van plannen. Hier gaan we dieper in op de persoonlijke ondersteuning, de financiële ondersteuning, de ondernomen acties en tot slot de succesfactoren en hindernissen bij de uitvoering van plannen.
6. Hoofdstuk 6 analyseert de effecten van de plannen, namelijk de impact op het HR-beleid, op de organisatieprocessen en op de tewerkstelling van kansengroepen.
7. Hoofdstuk 7 geeft een globale evaluatie van de plannen weer door in te gaan op de troeven en pijnpunten van de maatregel en op de nood van de organisaties aan bijkomende ondersteuning.
8. Tot slot worden in hoofdstuk 8 de 10 belangrijkste conclusies uit de evaluatie samengevat en aanbevelingen geïdentificeerd voor toekomstig beleid.



2/ Loopbaan- en diversiteitsplannen: beschrijving en beleidscontext

Vooraleer we overgaan tot de bespreking van de resultaten van de evaluatie, worden de loopbaan- en diversiteitsplannen in dit hoofdstuk kort beschreven en gekaderd in de algemene Vlaamse beleidscontext. Meer specifiek gaan we dieper in op de volgende aspecten:

- ▶ De beschrijving van loopbaan- en diversiteitsplannen: er wordt aangegeven welk type plannen er bestaan, wat hun kenmerken zijn en welke mogelijke acties binnen de plannen kunnen worden uitgevoerd.
- ▶ De evolutie van diversiteitsplannen naar loopbaan- en diversiteitsplannen: Sinds 1 juli 2013 is de nieuwe regelgeving rond de plannen van kracht, waardoor ze geëvolueerd zijn van diversiteitsplannen naar 'loopbaan- en diversiteitsplannen'. In dit hoofdstuk worden de nieuwe kenmerken van de plannen kort beschreven.
- ▶ De werking van loopbaan- en diversiteitsplannen: we bieden een beknopte samenvatting van de verschillende fases die binnen het kader van de plannen doorlopen worden.
- ▶ De verschillende betrokken partijen: zowel de verschillende betrokken partijen binnen LDP, als hun respectievelijke rollen worden besproken.

Deze informatie baseert zich grotendeels op het literatuuronderzoek, maar ook op de interviews met betrokken stakeholders.

2.1 Beschrijving van loopbaan- en diversiteitsplannen

Loopbaan- en diversiteitsplannen zijn een maatregel van de Vlaamse overheid die organisaties helpen om een duurzaam personeels- en loopbaanbeleid te voeren via een actieplan op maat, en de organisaties de kans te geven om hun HR-beleid aan te passen aan de uitdagingen van vandaag⁴.

Het doel van een loopbaan- en diversiteitsplan is het bevorderen van gelijke kansen op duurzame loopbanen voor iedereen. Speciale aandacht gaat hierbij uit naar: allochtonen⁵, 50+ers, ongekwalificeerde uitgestroomde jongeren⁶ en personen met een arbeidshandicap⁷. Daarnaast is het ook mogelijk om specifieke acties te richten op minder zichtbare kansengroepen zoals homoseksuelen, lesbiennes, biseksuelen en transgenders, mensen met hiv, mensen in armoede, ex- gedetineerden, laaggeletterden. Maximum 10% van de plannen kunnen ook specifiek of zelfs enkel focussen op genderthematiek.

Organisaties uit de profitsector, organisaties uit de non-profitsector en lokale besturen kunnen een deel van de kosten die ze maakten om hun plan uit te voeren, terugbetaald krijgen door de Vlaamse Overheid. Organisaties bepalen zelf welke acties in hun plan opgenomen worden en hoe ze concreet uitgevoerd worden. De plannen moeten verplicht acties bevatten met betrekking tot 'Duurzame diversiteit'. Daarnaast moeten er ook acties geformuleerd worden op minimaal twee van de drie volgende domeinen:

- ▶ Competentieontwikkeling
- ▶ Verhoging van de werkbaarheid, het werkvermogen of de werklust
- ▶ Organisatievernieuwing

⁴ Sinds 1 juli 2013 is de nieuwe regelgeving rond de diversiteitsplannen van kracht. De oude diversiteitsplannen werden verbreed tot loopbaan- en diversiteitsplannen (LDP). Naast acties op het vlak van duurzame diversiteit en competentieontwikkeling kunnen organisaties tevens werken aan werkbaar werk/werkvermogen en organisatievernieuwing.

⁵ Persoon die tot een van de volgende categorieën behoort: a) personen met een sociaal-culturele herkomst van een ander land die legaal in België verblijven, die al dan niet Belg zijn geworden en die bovendien aan een van de volgende voorwaarden voldoen: 1° zij of hun ouders zijn in het kader van gastarbeid en volmigratie naar België gekomen; 2° ze hebben de status van ontvankelijk verklaarde asielzoeker of van vluchteling verkregen; 3° ze hebben door regularisatie recht op verblijf in België verworven; b) personen die niet de nationaliteit bezitten van een van de Europese lidstaten, of van wie minstens een van de ouders of twee van de grootouders niet de nationaliteit van een van de Europese lidstaten bezitten.

⁶ Gedefinieerd als personen van 18 tot en met 24 jaar die ten hoogste een diploma van het lager secundair onderwijs hebben behaald.

⁷ Elk langdurig en belangrijk probleem van deelname aan het arbeidsleven dat te wijten is aan het samenspel tussen functiestoornissen van mentale, psychische, lichamelijke of zintuiglijke aard, beperkingen bij het uitvoeren van activiteiten en persoonlijke en externe factoren.



Box 1 geeft een overzicht van de mogelijke maatregelen en acties die een plan kan bevatten.

Box 1 : Mogelijke maatregelen en acties van LDP (niet limitatieve lijst)

- ▶ *Het doorlichten en optimaliseren van het selectie- en wervingsbeleid;*
- ▶ *Het doorlichten en optimaliseren van het onthaalbeleid;*
- ▶ *Het organiseren van coaching en interne begeleiding voor nieuwe medewerkers, met specifieke aandacht voor kansengroepen;*
- ▶ *Het organiseren of laten organiseren van taalopleidingen, taalstages of cursussen Nederlands op de werkvloer;*
- ▶ *Het organiseren of laten organiseren van trainingen of opleidingen rond interculturele communicatie, het managen van verschillen of het tegengaan van alledaags racisme op de werkvloer;*
- ▶ *Het organiseren of laten organiseren van aangepaste opleidingen, gericht op de horizontale of verticale mobiliteit of op de retentie van leden van de kansengroepen binnen de organisatie;*
- ▶ *Acties rond competentie management en werkplek leren, met specifieke aandacht voor kansengroepen;*
- ▶ *Acties rond levenslang leren, loopbaandienstverlening en –ontwikkeling, met specifieke aandacht voor kansengroepen;*
- ▶ *Acties rond leeftijdsbewust personeelsbeleid;*
- ▶ *Het aanpassen of beter lerend maken van reguliere technische opleidingen aan de specifieke behoeften van een of meer kansengroepen;*
- ▶ *Het verhogen van de basiscompetenties op het gebied van geletterdheid, met inbegrip van multimediale en digitale geletterdheid;*
- ▶ *Het voorzien in redelijke aanpassingen voor de kansengroepen;*
- ▶ *Het opzetten van nieuwe rekruteringskanalen, gekoppeld aan actieve wervingsinspanningen die gericht zijn op de kansengroepen;*
- ▶ *Het voorzien in begeleide additionele stage- of werkervaringsplaatsen voor de kansengroepen;*
- ▶ *Het functioneren als voorbeeldorganisatie rond loopbaan- en diversiteitsbeleid binnen een regio of sector;*
- ▶ *Het voorkomen of remediëren van pestgedrag op het werk;*
- ▶ *Specifieke acties, gericht op bijzonder kwetsbare categorieën binnen de kansengroepen, vooral op armen en ex-gedetineerden;*
- ▶ *Specifieke acties, gericht op minder zichtbare categorieën binnen de kansengroepen, vooral de LGBTQ-gemeenschap, of mensen met hiv;*
- ▶ *Acties rond loopbaanbegeleiding en –ontwikkeling, met inbegrip van het werken met persoonlijke ontwikkelingsplannen, met specifieke aandacht voor kansengroepen;*
- ▶ *Acties rond het verhogen van de werkbaarheid van jobs en/of het verhogen van het werkvermogen en de werklust van medewerkers, met specifieke aandacht voor kansengroepen;*
- ▶ *Acties met het oog op innovatie van de werk- en productieprocessen in de organisatie, met specifieke aandacht voor kansengroepen;*
- ▶ *Het voorzien in een projectstructuur om het draagvlak te verbreden en het beleid op het gebied van diversiteit en evenredige arbeidsdeelname te volgen en te sturen*
- ▶ *Het werken aan de interculturalisering of de diversifiëring van de dienstverlening of het klantenbestand van de organisatie*
- ▶ *Het werken aan acties met oog voor het maatschappelijk verantwoord ondernemen, in het bijzonder de ontwikkeling van stakeholdermanagement en andere mensgerichte aspecten van het maatschappelijk verantwoord ondernemen*

In totaal zijn er vijf verschillende soorten plannen (zie ook Figuur 2). Het onderscheiden van verschillende types plannen laat toe om gefaseerd tewerk te gaan met loopbaan- en diversiteitsbeleid binnen organisaties. Naast het klassieke plan zijn ook een instapplan, een groeiplan en een clusterplan beschikbaar, elk met hun specifieke kenmerken in termen van looptijd, subsidie en organisatie. Elk plan wordt hieronder kort beschreven:

- ▶ **Instaploopbaan- en diversiteitsplannen:** Deze plannen zijn voor organisaties die willen weten hoe loopbaan- en diversiteitsplannen werken, of voor organisaties die de eerste stappen zetten in een duurzaam personeels- en loopbaanbeleid. De organisatie onderneemt hierbij slechts een paar acties, die als doel hebben om de organisatie klaar te maken voor een klassiek loopbaan- en diversiteitsplan. De organisatie kan de helft van zijn kosten terugkrijgen met een plafond van 2.500,00 euro. Deze plannen lopen van minimum 6 maanden tot maximum 12 maanden.
- ▶ **Klassieke loopbaan- en diversiteitsplannen:** Deze plannen zijn voor organisaties die eerst al een instapplan hebben gehad en echt werk willen maken van een duurzaam personeels- en loopbaanbeleid, of voor organisaties die direct een groot aantal acties willen ondernemen. Deze organisaties kunnen 2/3 van de kosten van het plan terugkrijgen met een plafond van 10.000,00 euro. Deze plannen lopen van minimum 12 maanden tot maximum 24 maanden.



- ▶ **Clusterloopbaan- en diversiteitsplannen:** Deze plannen zijn gelijkaardig aan de klassieke loopbaan- en diversiteitsplannen. Hierbij wordt het plan echter opgesteld door één organisatie, terwijl het wordt uitgevoerd met verschillende andere organisaties. Dit is vooral interessant voor verschillende kleine organisaties uit eenzelfde sector of zusterorganisaties. Bij dit soort plannen kan maximum 2/3 van de kosten van elke gesubsidieerde deelnemende organisatie terugbetaald worden, met een plafond van 3.000,00 euro per deelnemende organisatie. Deze plannen lopen van minimum 12 maanden tot maximum 24 maanden.
- ▶ **Groeiloopbaan- en diversiteitsplannen:** Voor organisaties die tijdens een cluster of klassiek loopbaan- en diversiteitsplan niet alles hebben kunnen uitvoeren wat ze van plan waren, maar vooral voor organisaties die willen verdergaan met het divers maken van hun duurzaam personeels- en loopbaanbeleid is er de mogelijkheid om een groeiplan af te sluiten waarbij ze maximum de helft van de kosten met een plafond van 2.500,00 euro kunnen terugvorderen. Deze plannen lopen van minimum 6 maanden tot maximum 12 maanden.
- ▶ **Begeleiding zonder middelen:** Organisaties die reeds een groeiloopbaan- en diversiteitsplan hebben kunnen afronden, kunnen nog genieten van een begeleiding zonder middelen tijdens 12 tot 24 maanden.

Indien een organisatie een aanvraag indient voor elk type plan (en hiervoor de goedkeuring krijgt), kunnen zij gedurende 6 jaar een persoonlijke ondersteuning krijgen, net als een maximale financiële subsidie van 15.000 euro.

Figuur 2 : Overzicht type loopbaan- en diversiteitsplannen

	Subsidie 	Looptijd 	Voor wie 
InstapLDP	½ van de kost, max. 2.500 euro	6 of 12 maanden	voor 1 organisatie
LDP	⅔ van de kost, max. 10.000 euro	12, 18 of 24 maanden	voor 1 organisatie
ClusterLDP	⅔ van de kost, max. 3000 euro per organisatie	12, 18 of 24 maanden	voor meerdere organisaties
GroeiLDP	½ van de kost, max. 2.500 euro	6 of 12 maanden	voor 1 organisatie
Begeleiding zonder middelen	Niet van toepassing	12, 18 of 24 maanden	voor 1 organisatie of meerdere organisaties

Bron : Brochure 'Werken aan duurzame loopbanen voor iedereen. Het loopbaan- en diversiteitsplan', Departement WSE



2.2 Evolutie van 'diversiteitsplannen' naar 'loopbaan- en diversiteitsplannen'

Sinds 1 juli 2013 is de nieuwe regelgeving rond de plannen van kracht, waardoor ze geëvolueerd zijn van diversiteitsplannen naar 'loopbaan- en diversiteitsplannen'⁸. De focus wordt verlegd van duurzame tewerkstelling naar duurzame loopbanen voor iedereen. Organisaties die in het verleden reeds een volledig traject doorliepen (d.i. een groei-diversiteitplan hebben afgerond), kunnen omwille van de inhoudelijke verbreding van de maatregel nog één keer beroep doen op een klassiek loopbaan- en diversiteitsplan om de stap te zetten naar de verdere verankering van het personeels- en loopbaanbeleid.

Hoewel de originele basisprincipes uit het besluit van 19 juli 2007 nog steeds gelden, vonden er toch enkele wijzigingen plaats in de inhoudelijke voorwaarden.

- ▶ Naast acties op het vlak van duurzame diversiteit en competentieontwikkeling kunnen organisaties ook werken aan **werkbaar werk en organisatievernieuwing**, namelijk acties rond werkplekieren, loopbaanbegeleiding en -ontwikkeling, acties rond het verhogen van het werkvermogen en de werklust van werknemers en acties tot innovatie van de werk- en productieprocessen.
- ▶ Vanaf nu vormen ook **ongekwalificeerd uitgestroomde jongeren** één van de prioritaire doelgroepen, naast alloctonen, oudere werknemers en personen met een arbeidshandicap.
- ▶ Op het vlak van **leeftijddiversiteit** ligt de drempel van plannen die er aandacht aan besteden niet langer op 'minstens 100 van de te subsidiëren plannen'. Voortaan moet minstens 2/3e van de plannen aandacht besteden aan leeftijddiversiteit. Naast de instroom, re-integratie of retentie van ouder wordende werknemers, zijn nu ook 'ongekwalificeerd uitgestroomde jongeren' van belang wanneer het gaat om leeftijddiversiteit.
- ▶ Nog steeds bevat maximaal 10% van de plannen de inzet van **vernieuwende instrumenten en methodieken** om een meer genderbewust personeels- en organisatiebeleid te ontwikkelen als centrale actie. Minstens 5% van de plannen ontwikkelt specifieke acties voor minder zichtbare kansengroepen, met bijzondere aandacht voor mensen in armoede of ex-gedetineerden.
- ▶ Er wordt gestreefd naar een evenwichtige verdeling tussen aanvragers uit de profitsector en de social profitsector, maar het aantal te subsidiëren plannen voor **lokale besturen** wordt niet meer beperkt tot maximaal 10%.
- ▶ De mogelijkheid om een tussentijdse rapportage voor diversiteitsplannen van meer dan 1 jaar in te dienen werd geschrapt.

Tijdens de interviews met de stakeholders bleek dat zij de uitbreiding van diversiteitsplannen naar loopbaan- en diversiteitsplannen ervaren als een aanpassing van het beleid aan de realiteit op het terrein. Volgens hen hebben de diversiteitsplannen door de jaren heen meer diepgang gekregen en volgt de nieuwe regelgeving een spontane evolutie die in het veld reeds aan de gang was, nl. een transitie naar een ruim HR-beleid. Ze benadrukken daarbij dat er een goed HR-/loopbaanbeleid nodig is binnen de organisatie om aandacht te (kunnen) hebben voor diversiteit.

Ze merken dat de bredere focus ook commerciële gevolgen heeft: het loopbaanbeleid 'opent meer deuren' dan het diversiteitsbeleid. Volgens hun aanvoelen is het dankzij de nieuwe regelgeving gemakkelijker om binnen te geraken bij organisaties.

Toch blijft een zekere alertheid geboden (zoals aangegeven uit de quotes uit Box 2). De stakeholders benadrukken dat het accent op diversiteit moet worden gewaarborgd. Hoewel diversiteit een verplichte component van de plannen is, vrezen ze dat er door de inhoudelijke uitbreiding steeds minder diversiteitsbeleid aanwezig zal zijn. Een goed uitgewerkt HR-beleid is immers geen synoniem van een goed uitgewerkt diversiteitsbeleid.

De focus op diversiteit moet volgens de meeste stakeholders de initiële doelstelling van LDP blijven, gezien de problemen van deze groepen op de arbeidsmarkt.

Box 2 : Quotes uit de interviews met stakeholders

- ▶ "Diversiteit is niet sexy genoeg. Maar het accent op diversiteit moet blijven"
- ▶ "LDP-middelen mogen geen 'blanco cheque worden om competentieprofielen te ontwikkelen"

Bron: IDEA Consult op basis van de interviews bij stakeholders

⁸ Het besluit van 7 juni 2013 treedt in werking op 1 juli 2013. Het besluit van 19 juli 2007 wordt opgeheven.



Een ander aandachtspunt van de nieuwe regelgeving dat tijdens de interviews aan bod kwam, is de afwezigheid van een geïntegreerde aanpak op het niveau van de 4 actiedomeinen. Net zoals vroeger worden acties ondernomen op basis van problemen en wordt er creatief gepuzzeld om de acties onder één van de 4 domeinen onder te brengen. De acties zijn hierdoor momenteel te 'losstaand', waardoor er geen sprake is van een holistische aanpak van de acties.

Tot slot hebben de meeste stakeholders ook vragen bij het actiedomein 'innovatieve arbeidsorganisaties', wat gedefinieerd kan worden als het zoeken naar werkvormen die de belangen van de werkgevers en werknemers verzoenen. Hoewel er enkele raakvlakken kunnen zijn met diversiteit, blijkt deze thematiek wat verder te staan van diversiteitsaspecten. Volgens de stakeholders is dit bovendien een zeer breed domein dat moeilijk te begrijpen is voor actoren op het terrein. Bovendien vereist het specifieke expertise van projectontwikkelaars, die zeer sterk verschilt van de expertise omtrent de andere actiedomeinen (duurzame diversiteit, competentieontwikkeling en verhoging van werkbaarheid/werkvermogen).

2.3 De werking van loopbaan- en diversiteitsplannen

Een organisatie die wil werken aan een duurzaam personeels- en loopbaanbeleid op de werkvloer kan contact opnemen met de bevoegde SERR (de Sociaal-Economische Raad van de Regio). Daarbij wordt een afspraak gemaakt met een projectontwikkelaar Evenredige Arbeidsdeelname en Diversiteit. Deze projectontwikkelaar begeleidt organisaties bij het uitwerken van een plan op maat van de organisatie en dit voor elke fase van het proces. In Tabel 4 worden de verschillende fases van een plan beschreven.

Tabel 4 : Fases van een LDP

	Fase	Beschrijving
Aanvraag	Fase 1: Identificeren van acties	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Een loopbaan- en diversiteitplan bestaat eerst en vooral uit een analyse van de huidige drempels in het loopbaan- en personeelsbeleid voor kansengroepen in samenwerking tussen de PO en de organisatie. ▶ Een tweede stap bestaat uit de opmaak van een actieplan waarbij acties worden geïdentificeerd om de drempels weg te werken. ▶ Een derde deel van het plan bestaat uit een raming voor het budget dat de organisatie nodig zal hebben voor de uitvoering van de acties.
	Fase 2: Invulling van online formulier via de webtoepassing Diversiteitsplannen Online	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Eens de acties duidelijk gedefinieerd, wordt de aanvraag via de webtoepassing Diversiteitsplannen Online ingevuld. ▶ Via deze online formulier worden de acties en de te bereiken streefcijfers beschreven. ▶ Deze formulier wordt door de organisatie ingevuld, eventueel in samenwerking met de PO.
	Fase 3: Beoordeling aanvraag	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vervolgens wordt de concrete aanvraag (het plan) aan de bevoegde SERR bezorgd. ▶ De SERR beoordeelt de aanvraag en bezorgt zijn advies aan het Departement WSE binnen de 30 dagen na ontvangst van de aanvraag. ▶ Het Departement WSE beoordeelt eveneens de aanvraag binnen de 30 dagen na ontvangst. Zijn beide adviezen positief, dan keurt het departement (bij delegatie) de aanvraag goed. ▶ Wanneer de adviezen verschillen, dan worden ze door het Departement WSE aan de minister bezorgd. De minister beslist over de toekenning van de subsidie als minstens een van beide adviezen positief is. ▶ Na ministerieel besluit, wordt het dossier vastgelegd en krijgt de organisatie een goedkeuringsbrief.
Uitvoering	Fase 4: Uitvoering	<ul style="list-style-type: none"> ▶ De organisatie voert het plan uit, in 6 tot 24 maanden, afhankelijk van het type plan. ▶ De diversiteitsplan wordt op regelmatige basis opgevolgd door de projectontwikkelaar.
	Fase 5: Eindrapportage	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wanneer het plan is afgerond dient de organisatie, eventueel in samenwerking met de PO, een eindrapport en financieel rapport in te vullen. Hierbij moeten ook de bereikte streefcijfers en effectief gemaakte kosten ingevuld worden.



	Fase 6: Beoordeling eindresultaat	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Het eindrapport wordt aan de bevoegde SERR bezorgd. De SERR beoordeelt of het eindrapport een correcte weergave is van de realiteit en bezorgt zijn advies aan het Departement WSE. ▶ Het Departement WSE beoordeelt eveneens het eindrapport. ▶ Zijn beide adviezen positief, dan keurt het departement (bij delegatie) de eindrapportage goed. Wanneer de adviezen verschillen, dan wordt de eindrapportage door het Departement WSE aan de minister bezorgd. De minister beslist over de goedkeuring als minstens een advies positief is.
Uitbetaling	Fase 7: Uitbetaling	<ul style="list-style-type: none"> ▶ De organisaties krijgen enkel na het goedkeuren van het eindrapport, dat na afloop van het plan wordt opgemaakt, hun geld teruggestort. ▶ Bij negatief advies door RESOC/SERR en Departement WSE zal de organisatie geen geld of slechts een deel van de gemaakte kosten terugkrijgen. ▶ De organisatie krijgt zijn subsidie, afhankelijk van de bewezen en gevalideerde kosten. De betaling gebeurt enkel op basis van de reële kosten en kan niet hoger zijn dan het initieel vastgelegde subsidiebedrag.

Bron : IDEA Consult

2.4 De rol van de betrokken partijen

Er zijn verschillende partijen betrokken bij de loopbaan- en diversiteitsplannen:

- ▶ Projectontwikkelaars van de SERR/RESOC's
- ▶ Consulents van Jobkanaal
- ▶ Diversiteitsconsulenten van de vakbonden
- ▶ Vertegenwoordigers van doelgroepenorganisaties
- ▶ Sectorconsulenten
- ▶ VDAB
- ▶ Externe partners (SLN, commerciële organisaties)

Elke partner heeft een rol te spelen en heeft zijn eigen belangen. Er is een sterke complementariteit tussen de verschillende partners en de betrokkenheid van de sociale partners wordt door vele stakeholders als een belangrijke meerwaarde gezien. Projectontwikkelaars worden als de neutrale en objectieve spil tussen al deze partners gezien (zie Figuur 3).

Figuur 3 : Overzicht betrokken partijen bij LDP



Bron : IDEA Consult

De meeste stakeholders zijn van mening dat de samenwerking tussen de verschillende partijen niet altijd gemakkelijk is, maar dat dit de laatste jaren sterk is verbeterd. Er zijn echter enkele blijvende aandachtspunten wat de samenwerking betreft:

- ▶ De kwaliteit van de samenwerking varieert sterk van regio tot regio en is ook gelinkt aan de 'goede' werking van de regionale commissie diversiteit;



- ▶ Ze is sterk persoonsgebonden en hangt af van de 'goodwill' van de verschillende partijen;
- ▶ Aandacht voor goede samenwerking blijft onvoldoende structureel ingebed.

De rol van de belangrijkste partners worden in de volgende paragraaf in detail beschreven.

Projectontwikkelaars van de SERR/RESOC's

Projectontwikkelaars van de SERR/RESOC's staan in voor de ontwikkeling en begeleiding van loopbaan- en diversiteitsplannen. Ze hebben verschillende rollen:

- ▶ **Promotie van LDP:** ze sensibiliseren en prospecteren organisaties, lokale besturen en social profit organisaties in hun regio om nieuwe plannen op te starten.
- ▶ **Procesbegeleiding:** ze begeleiden organisaties in heel het proces van een plan:
 - ▷ Hulp en advies bij de opmaak en aanvraag (o.a. acties helpen identificeren en prioriseren)
 - ▷ Hulp bij de uitvoering en opvolging van de acties (waken over de kwaliteit, de tijd en verplichte modaliteiten). Geen enkel plan is identiek. De aard en intensiteit van de begeleiding hangen dus af van de noden van de organisatie.
 - ▷ Administratieve ondersteuning bij het invullen van de aanvraag, het eindrapport en het traject van goedkeuring (gebeurt niet altijd)
- ▶ Eerste hulp voor organisaties bij vragen:
 - ▷ De organisatie kan met om het even welke vraag bij de PO terecht.
 - ▷ PO's verwijzen naar tools, maatregelen, partners, mogelijke opleidingen, enz. (teleonthaal)
- ▶ Hiernaast organiseren PO's ook steeds meer **ervaringsuitwisselingen** tussen organisaties (met afgeronde of lopende plannen). Doel van deze ervaringsuitwisselingen is om organisaties de gelegenheid te geven om van elkaar te leren. Ze zorgen ook voor de afstemming en netwerkvorming tussen de stakeholders die actief zijn op het domein van diversiteit (VDAB, Jobkanaal, diversiteitsconsulenten van de vakbonden...).

PO's kunnen gezien worden als een 'stok achter de deur', een 'duw in de rug'. Ze stimuleren/verplichten organisaties om hun acties op te volgen en uit te voeren via 'interne deadlines'. Projectontwikkelaars hebben dus een cruciale en centrale rol voor de uitvoering van loopbaan- en diversiteitsplannen. Dit wordt ook aangegeven in onderstaande box, waar enkele quotes uit de interviews met stakeholders worden weergegeven.

Box 3 : Quotes uit de interviews met stakeholders

- ▶ "PO's zijn een spil omdat ze alles ingang moeten zetten."
- ▶ "PO's zijn een objectieve instantie, aangestuurd door vakbonden en werkgevers, de provincie, lokale besturen. Dit is de specifieke meerwaarde van de projectontwikkelaars."

Bron: IDEA Consult op basis van de interviews bij stakeholders

Consulenten van Jobkanaal

In de samenwerkingsprotocollen met de Vlaamse overheid wordt bepaald dat VOKA, UNIZO en VERSO via het project 'Jobkanaal' en met alle relevante partners ervoor moeten zorgen dat tegen 2020 elke Vlaamse organisatie structurele aandacht besteedt aan duurzame diversiteit, met als globaal doel het realiseren van een loopbaanbeleid in organisaties en van evenredige arbeidsdeelname op de arbeidsmarkt. Dit moet ertoe leiden dat zoveel mogelijk organisaties in Vlaanderen worden gesensibiliseerd voor het voeren van een loopbaanbeleid met aandacht voor diversiteit, al dan niet via een loopbaan- en diversiteitsplan.

Jobkanaalconsulenten nemen onder meer de volgende acties op zich:

- ▶ Het gezamenlijk organiseren van een minimum aantal organisatiebezoeken (bepaald in de jaarlijkse actieplannen) rond de thema's advisering HR- en loopbaanbeleid, faciliteren van de plaatsing van werkzoekenden of deelname aan netwerkactiviteiten.
- ▶ Het ondersteunen en faciliteren van de structurele projecten van andere stakeholders bij het EAD-beleid, onder meer door warme prospecties (m.a.w. potentieel geïnteresseerde organisaties) door te geven aan de projectontwikkelaars en andere actoren.



Jobkanaalconsulenten hebben dus een cruciale rol te spelen bij de prospectie en doorverwijzing van organisaties naar LDP, hoewel ze initieel enkel betrokken waren bij het onderdeel van de instroom (vacatures voor kansengroepen) en bij de prospectie van organisaties. Nu bieden ze echter ook eerste-lijn-ondersteuning aan organisaties. De afbakening van deze nieuwe taken tussen projectontwikkelaars en Jobkanaalconsulenten blijkt echter niet evident op het terrein en leidt tot wat spanningen.

Tijdens de interviews met de stakeholders werd ook de concurrentie tussen consulenten van VOKA en UNIZO vaak aangehaald. In principe richten consulenten van VOKA zich enkel op grote ondernemingen, terwijl UNIZO kleine ondernemingen bereiken. De grijze zone ligt echter bij de middelgrote organisaties, die beide types Jobkanaalconsulenten trachten te bereiken. Volgens sommige stakeholders is de concurrentie tussen beide instanties de laatste jaren echter wat afgezwakt.

Diversiteitsconsulenten van de vakbonden

In de samenwerkingsprotocollen met de Vlaamse overheid wordt bepaald dat diversiteitsconsulenten hun medewerkers en vertegenwoordigers in de regio's, sectoren en organisaties moeten sensibiliseren, vormen, ondersteunen en begeleiden, om vanuit het sociaal overleg op sector- en vooral organisatieniveau, een beleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit in organisaties mee te faciliteren in het brede kader van een loopbaanbeleid. Dit gebeurt onder andere door het ondersteunen van de vertegenwoordigers bij het tot stand komen, goedkeuren, uitvoeren en/of opvolgen van de plannen en eindrapporten.

De diversiteitsconsulenten hebben dus een cruciale rol te spelen om vertegenwoordigers van werknemers binnen organisaties te betrekken bij de plannen van hun organisatie. Daarnaast kunnen ook zij prospecties (potentieel geïnteresseerde organisaties) doorgeven aan projectontwikkelaars.

Regionale Commissies Diversiteit

Via de regionale commissies zitten al de boven vermelde actoren samen. Zo is de Regionale Commissie Loopbaan- en diversiteitsbeleid samengesteld uit alle partners die betrokken zijn bij de uitvoering van het diversiteitsbeleid.

Deze commissie staat onder meer in voor de invulling en opvolging van het regionale EAD-beleid, het EAD-convenant, het formuleren van een voorbereidend advies over de diversiteitsplannen, enz. Mogelijke agendapunten van deze commissies zijn de uitwisseling van prospectielijsten, de bespreking en opvolging van plannen, uitwisseling van tips, enz... De invulling en werking van de regionale commissie diversiteit verschilt echter zeer sterk van regio tot regio, wat ook een impact heeft op de algemene samenwerking tussen de verschillende partners op regionaal niveau.

Andere partners

Naast deze drie cruciale partners, kunnen andere partners min of meer betrokken zijn bij de plannen, namelijk vertegenwoordigers van minderhedenfora, sectorconsulenten, VDAB, externe partners (SLN, commerciële partners). Het aantal en type betrokken partners varieert echter sterk van plan tot plan en hangt af van de noden van elke organisatie.

Een belangrijke vaststelling hierbij is dat er steeds meer commerciële partners betrokken zijn bij LDP. Volgens sommige stakeholders wordt LDP zelfs door bepaalde commerciële partners als een subsidie voorgesteld om hun eigen tools te verkopen (bijvoorbeeld competentieprofielen, tevredenheidsenquêtes,...). Het is aan de projectontwikkelaar om zulke situaties te detecteren en hier niet op in te gaan.

Hoewel elke partij een meerwaarde kan bieden bij de plannen, is de keerzijde van de medaille dat organisaties niet meer weten wie wie is en wat de meerwaarde van elke partner kan zijn.



3/ Loopbaan- en diversiteitsplannen in cijfers

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de cijfers met betrekking tot loopbaan- en diversiteitsplannen. Meer specifiek bespreken we de volgende aspecten:

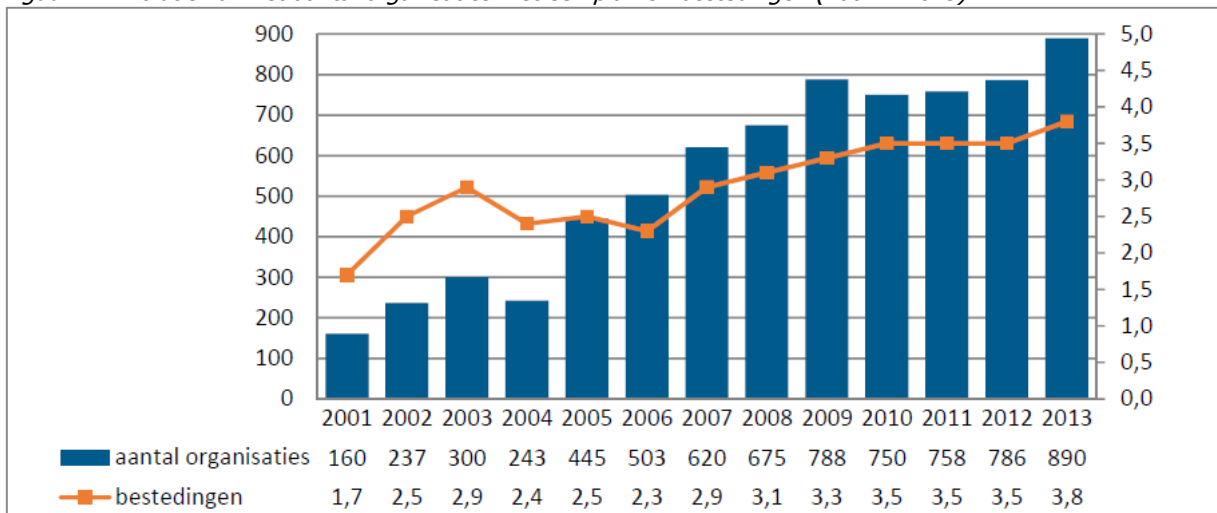
- ▶ De evolutie van het aantal LDP doorheen de tijd.
- ▶ De kenmerken van de organisaties met een LDP. Hier proberen we deze organisaties zoveel mogelijk te vergelijken met de volledige populatie Vlaamse organisaties, om mogelijke afwijkingen te detecteren.
- ▶ Het aantal stopgezette LDP.

Deze cijfers baseren zich op de administratieve gegevens van WSE, op basis van het DPOL-systeem.

3.1 Evolutie van het aantal loopbaan- en diversiteitsplannen

Het aantal organisaties uit de profitsector, non-profitsector en lokale besturen met een loopbaan- en diversiteitsplan is de afgelopen jaren fors toegenomen. In de periode 2001-2013 steeg het jaarlijks aantal plannen van 160 in 2001 tot 890 in 2013 (zie Figuur 4). Ook de bestedingen voor de loopbaan- en diversiteitsplannen stegen stelselmatig van 1,7 miljoen euro in 2001 tot 3,8 miljoen euro in 2013⁹.

Figuur 4 : Evolutie van het aantal organisaties met een plan en bestedingen (2001 – 2013)



Bron: Departement WSE

Hoewel het aantal plannen de laatste jaren continu is gegroeid, blijft het aantal bereikte organisaties relatief beperkt. Zo waren er eind december 2012, 158.016 vestigingen in Vlaanderen. Over de periode 2001 – 2013 werden er ruwweg 7.155 organisaties¹⁰ bereikt via LDP, wat slechts 4,5% van alle Vlaamse vestigingen betreft¹¹. Indien we echter enkel kijken naar de vestigingen met meer dan 5 werknemers (want de plannen zijn minder relevant voor organisaties met minder dan 5 werknemers) dan worden toch ruim 12% Vlaamse vestigingen met meer dan 5 werknemers via de plannen bereikt.

⁹ De limiet van de jaarlijkse bestedingen wordt vooraf vastgelegd.

¹⁰ Dit is een ruwe optelling van alle organisaties die jaarlijks een plan hebben ingediend, zonder rekening te houden met mogelijke dubbelstellingen.

¹¹ En wat bovendien een overschatting is, gezien mogelijke dubbelstellingen.



In totaal waren er 598 plannen in 2013 voor 890 organisaties (zie Tabel 5). Het waren vooral instapplannen (43,5%), gevolgd door klassieke plannen (35,5%) en groeiplannen (16,4%). Sinds 2010 is het aandeel groeiplannen wat gedaald, van 22,5% in 2010 naar 16,4% in 2013. Deze daling ging gepaard met een kleine stijging van de 3 andere types plannen.

Tabel 5 : Aantal plannen naar type tussen 2010 en 2013

Type plan	2010		2011		2012		2013	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Instapdiversiteitsplan	261	41,4%	266	43,5%	283	42,5%	260	43,5%
Diversiteitsplan	208	33,0%	226	36,9%	247	37,1%	212	35,5%
Clusterdiversiteitsplan	19	3,0%	12	2,0%	15	2,3%	23	3,8%
Groeidiversiteitsplan	142	22,5%	108	17,6%	118	17,7%	98	16,4%
Begeleiding zonder middelen	/		/		3	0,5%	5	0,8%
Eindtotaal	630	100%	612	100%	666	100%	598	100%

Bron: IDEA Consult op basis van gegevens van WSE

Hoewel het aantal clusterplannen beperkt is gegroeid tussen 2010 en 2013, is het opvallend dat het aantal organisaties met een clusterplan fors is gegroeid tussen 2010 en 2013 (zie Tabel 6). In 2010 waren er 19 groeiplannen voor 139 organisaties, m.a.w. verzamelde één groeiplan gemiddeld 7,3 organisaties. In 2013 waren er 23 groeiplannen voor 315 organisaties, m.a.w. verzamelde één groeiplan gemiddeld 13,7 organisaties.

Tabel 6 : Aantal organisaties met een plan tussen 2010 en 2013

Type plan	2010		2011		2012		2013	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Instapdiversiteitsplan	261	34,8%	266	34,6%	283	36,0%	260	29,2%
Diversiteitsplan	208	27,7%	226	29,4%	247	31,4%	212	23,8%
Clusterdiversiteitsplan	139	18,5%	169	22,0%	135	17,2%	315	35,4%
Groeidiversiteitsplan	142	18,9%	108	14,0%	118	15,0%	98	11,0%
Begeleiding zonder middelen					3	0,4%	5	0,6%
Eindtotaal	750	100%	769	100%	786	100%	890	100%

Bron: IDEA Consult op basis van gegevens van WSE

Tot slot toont Tabel 7 aan dat het meeste aantal plannen werden ingediend door organisaties gevestigd in de provincie Antwerpen (25,8%), gevolgd door Limburg (22,7%) en West-Vlaanderen (21,2%).

Indien we de verdeling van de plannen regionaal vergelijken met het aandeel vestigingen per regio, dan blijken sommige regio's een proportioneel hoger aandeel plannen te hebben dan vestigingen. Dit is vooral het geval voor de regio Limburg. Deze regio concentreert 22,7% van de plannen voor slechts 13,1% van de vestigingen. Antwerpen (25,8% plannen voor 28,6% vestigingen), Oost-Vlaanderen (19,1% plannen voor 22% vestigingen) en Vlaams-Brabant (11% plannen voor 14,5% vestigingen) zijn daarentegen gekenmerkt door een proportioneel lager aantal plannen en dus bereik van de organisaties in hun regio.



Tabel 7 : Aantal plannen naar regio in 2013 en vergelijking met de regionale verdeling van het totaal aantal vestigingen in elke regio

	Plannen		Totaal aantal vestigingen	
	Aantal	%	Aantal	%
Antwerpen	154	25,8%	45.183	28,6%
BNCTO	1	0,2%	/	/
Limburg	136	22,7%	20.726	13,1%
Oost-Vlaanderen	114	19,1%	34.759	22,0%
Vlaams-Brabant	66	11,0%	22.860	14,5%
West-Vlaanderen	127	21,2%	34.488	21,8%
Eindtotaal	598	100%	158.016	100%

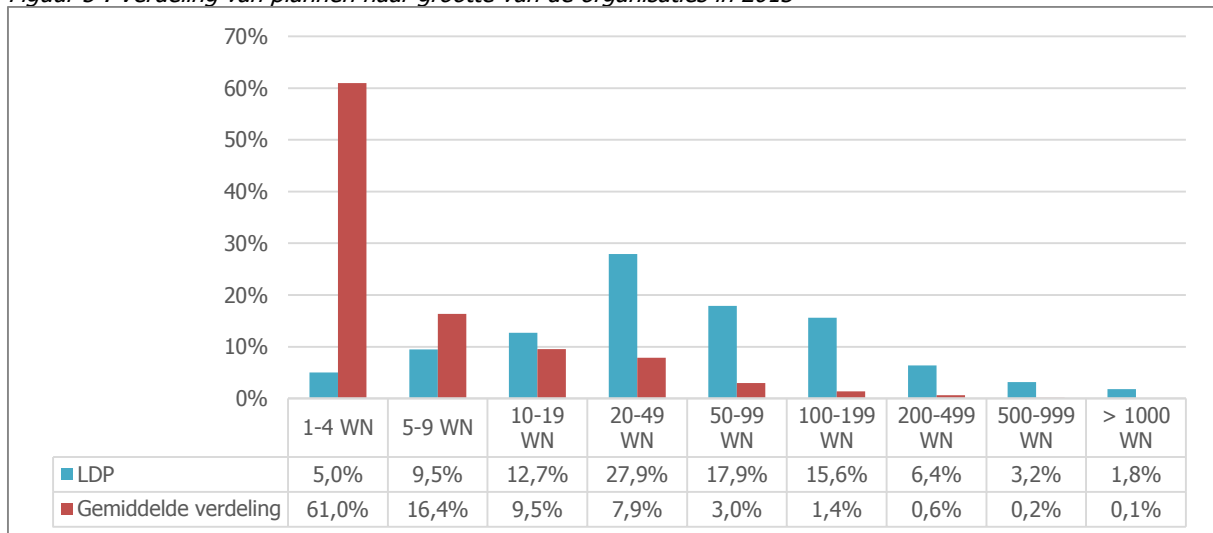
Bron: IDEA Consult op basis van gegevens van WSE

Het grotere bereik in de regio Limburg werd ook bevestigd door verschillende stakeholders die aangaven dat, in tegenstelling tot de meeste andere regio's, deze regio gekenmerkt is door een grotere standaardisering van de plannen. Hierdoor kunnen PO's de doelstelling van 18 plannen per jaar zonder moeite overschrijden. Het is echter belangrijk om aan te geven dat in Limburg, al vanaf 2000 veel plannen werden afgesloten. Deze regio heeft dus snel een stevig aanbod van opleidingen, screenings of specifieke interventies kunnen uitbouwen via derden en marktpartners. Limburg beschikt daardoor over een veelheid van elementaire 'bouwstenen' waarmee ze gemakkelijk een plan op maat kunnen ontwikkelen.

3.2 Kenmerken van organisaties met een loopbaan- en diversiteitsplan

Figuur 5 geeft de verdeling weer van het aantal afgesloten loopbaan- en diversiteitsplannen naar organisatiegrootte, in vergelijking met de gemiddelde verdeling naar grootte van Vlaamse organisaties. Hieruit blijkt dat de meeste organisaties met een LDP tussen 20 en 99 werknemers (45,8%) hebben. Bovendien zijn er zowel kleine als grote organisaties aan de slag met een loopbaan- en diversiteitsplan.

Figuur 5 : Verdeling van plannen naar grootte van de organisaties in 2013



Bron: IDEA Consult op basis van gegevens van WSE

Indien we deze verdeling vergelijken doorheen de tijd, blijkt dat er in 2013 licht meer KMO's werden bereikt dan in 2010 (14,5% organisaties met minder dan 10 werknemers in 2013 versus 12,6% in 2010) en minder grote ondernemingen (27% organisaties met meer dan 100 werknemers in 2013 versus 30,8% in 2010)¹². In vergelijking met de verdeling van de Vlaamse organisaties blijkt echter duidelijk dat organisaties met een LDP gemiddeld groter

¹² Zie tabel in bijlage.



zijn. De penetratiegraad van LDP bij kleine organisaties is dus redelijk beperkt, in tegenstelling tot bij middelgrote en grote organisaties. De stijgende penetratiegraad bij kleine organisaties verklaard zich echter door het feit dat veel grote organisaties pioniers waren en zeer veel plannen hebben afgesloten in de eerste jaren na de invoering van de plannen.

Tabel 8 toont aan dat de loopbaan- en diversiteitsplannen, die afgesloten werden in 2013, zijn opgestart in uiteenlopende sectoren. De top 3 van de sectoren waar de meeste plannen werden opgestart, wordt gevormd door de 'overige sectoren' (27,6%), de social profit (18,8%) en de metaalindustrie (9,7%). Het belang van de social profit sector is licht gedaald sinds 2010.

Zoals eerder aangegeven moeten deze gegevens echter voorzichtig geïnterpreteerd worden omdat ze onvoldoende nauwkeurig zijn ingevuld in DPOL. Veel organisaties zijn toegewezen aan de categorie 'andere' of 'niet gekend'. Bovendien vallen veel organisaties onder verschillende sectorcodes. Hierdoor kan deze verdeling niet vergeleken worden met de gemiddelde sectorindeling van Vlaamse vestigingen.

Tabel 8 : Evolutie sectorale verdeling van organisaties met plannen tussen 2010 en 2013

Sectorgroep WSE	2010 (N = 750)	2013 (N = 890)
Overige	25,6%	27,6%
Social profit	21,3%	18,8%
Metaalindustrie	9,4%	9,7%
Diensten aan organisaties en personen	9,8%	7,3%
Bouw	5,8%	6,7%
Distributie	3,6%	5,2%
Vervoer, transport en logistiek	5,8%	4,9%
Voedingsindustrie	4,9%	3,4%
Horeca, sport en ontspanning	2,9%	2,7%
Kleding- en textielindustrie	1,9%	2,6%
Houtnijverheid	2,3%	2,5%
Chemie en petroleum	2,4%	2,2%
Overheid/geen pc	0,0%	1,9%
Land- en tuinbouw, bosbouw en zeevisserij	1,6%	1,6%
Steen- en glasindustrie	1,0%	1,4%
Media, drukkerij- en uitgeverijsector	0,7%	0,8%
Financiële sector	0,6%	0,3%
Papier- en kartonsector	0,6%	0,3%
Totaal	100%	100%

Bron: IDEA Consult op basis van gegevens van WSE

Tabel 9 geeft de verdeling weer van organisaties met een LDP, naargelang het wel of niet hebben van een georganiseerde werknemersvertegenwoordiging. Hieruit blijkt dat 60% van de organisaties in 2013 geen georganiseerde werknemersvertegenwoordiging had. Dit percentage is continu gestegen sinds 2010 (van 52,9% naar 59,4%). Dit is ook gelinkt aan de grootte van de organisaties. Zoals hierboven aangegeven hebben de laatste jaren meer KMO's een plan ingediend, aangezien grote organisaties pioniers waren en zeer veel plannen hebben afgesloten in de eerste jaren na de invoering van de plannen. KMO's zijn echter niet verplicht om een georganiseerde werknemersvertegenwoordiging te hebben in de organisatie.

Tabel 9 : Evolutie verdeling organisaties met en zonder georganiseerde werknemersvertegenwoordiging tussen 2010 en 2013 (vraag enkel gesteld bij klassieke diversiteitsplannen)

	2010 (N=98)	2011 (N=99)	2012 (N=99)	2013 (N=86)
Met georganiseerde werknemersvertegenwoordiging	47,1%	43,8%	40,1%	40,6%
Zonder georganiseerde werknemersvertegenwoordiging	52,9%	56,2%	59,9%	59,4%
Totaal	100%	100%	100%	100%

Bron: IDEA Consult op basis van gegevens van WSE



Tot slot geeft Tabel 10 het gemiddeld aantal tewerkgestelde kansengroepen (allochtonen en arbeidsgehandicapten) weer in de organisaties met een klassiek plan. Hieruit blijkt dat in 2013 gemiddeld 11,7% van het personeel in de organisaties met een LDP allochtoon was en 3,7% arbeidsgehandicapt. Deze percentages zijn weinig veranderd sinds 2010.

Zoals eerder aangegeven moeten ook deze gegevens voorzichtig geïnterpreteerd worden. Deze nulmeting wordt door de organisatie zelf ingevuld (eventueel met hulp van de projectontwikkelaar). De definitie van bepaalde kansengroepen, en meer specifiek van allochtonen en arbeidsgehandicapten, kan immers sterk variëren van organisatie tot organisatie, en niet overeenkomen met deze van de administratie WSE¹³. Deze informatie wordt b in veel organisaties niet bijgehouden en is niet evident om te monitoren (vooral in grote organisaties). Bovendien worden deze gegevens enkel opgevraagd bij organisaties met klassiek plan en bij clusterplannen.

Tabel 10 : Gemiddeld aantal tewerkgestelde kansengroepen in organisaties voor de start van de plannen tussen 2010 en 2013 (vraag enkel gesteld bij klassieke diversiteitsplannen)

	2010	2011	2012	2013
Aantal allochtonen	14,7	11,5	18,8	12,4
Aantal arbeidsgehandicapten	4,4	7,2	3,1	4,5
Totaal personeelsbestand	143,3	123,3	124,3	115,6
Percentage allochtonen	11,2%	13,1%	10,7%	11,7%
Percentage arbeidsgehandicapten	3,9%	4,7%	3,9%	3,7%

Bron: IDEA Consult op basis van gegevens van WSE

¹³ Administratie WSE definieert een allochtoon als volgt: "Persoon die tot een van de volgende categorieën behoort: a) personen met een sociaal-culturele herkomst van een ander land die legaal in België verblijven, die al dan niet Belg zijn geworden en die bovendien aan een van de volgende voorwaarden voldoen: 1° zij of hun ouders zijn in het kader van gastarbeid en volgmigratie naar België gekomen; 2° ze hebben de status van ontvankelijk verklaarde asielzoeker of van vluchteling verkregen; 3° ze hebben door regularisatie recht op verblijf in België verworven; b) personen die niet de nationaliteit bezitten van een van de Europese lidstaten, of van wie minstens een van de ouders of twee van de grootouders niet de nationaliteit van een van de Europese lidstaten bezitten". De definitie van arbeidsgehandicapten voor administratie WSE is de volgende "Elk langdurig en belangrijk probleem van deelname aan het arbeidsleven dat te wijten is aan het samenspel tussen functiestoornissen van mentale, psychische, lichamelijke of zintuiglijke aard, beperkingen bij het uitvoeren van activiteiten en persoonlijke en externe factoren".



3.3 Stopgezette loopbaan- en diversiteitsplannen

In sommige gevallen worden loopbaan- en diversiteitsplannen niet beëindigd en worden ze vroegtijdig stopgezet. Tabel 11 toont evenwel aan dat dit slechts in beperkte mate voorkomt. In 2013 werden er maar 4 plannen (0,7% van het totaal aantal plannen) stopgezet. Het aantal stopgezette plannen is echter fors gedaald sinds 2010 (van 8,1% van de plannen naar 0,7%).

Tabel 11 : Evolutie aantal stopgezette plannen tussen 2010 en 2013

	2010	2011	2012	2013
Stopzettingen	51	54	23	4
Aantal plannen	630	612	666	598
% stopzettingen	8,1%	8,8%	3,5%	0,7%

Bron: IDEA Consult op basis van gegevens van WSE

Volgens de bevraagde stakeholders kan de stopzetting van een plan verschillende oorzaken hebben:

- ▶ Eindrapportage: niet alle documenten worden bijgehouden doorheen het proces, waardoor er geen eindrapport wordt ingediend
- ▶ Gebrek aan tijd om de acties uit te voeren: dit is vooral het geval voor kleine organisaties, waarbij de meestergast of ploegbaas het vaak zelf moet trekken, bovenop hun dagdagelijkse werk.
- ▶ De trage implementatie van acties en processen
- ▶ Nieuwe inzichten die leiden tot nieuwe acties
- ▶ Het verloop van medewerkers, en meer specifiek de trekker van het plan
- ▶ De weerstand op de werkvloer
- ▶ De economische crisis: organisaties hebben meer energie gestoken in het oplossen van economische problemen dan structurele problemen



4/ Loopbaan- en diversiteitsplannen: de aanvraag

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de aanvraag van loopbaan- en diversiteitsplannen door organisaties. Meer specifiek komen de volgende aspecten aan bod:

- ▶ De kanalen om LDP te leren kennen
- ▶ De motieven om een LDP aan te vragen
- ▶ De drempels om een LDP aan te vragen

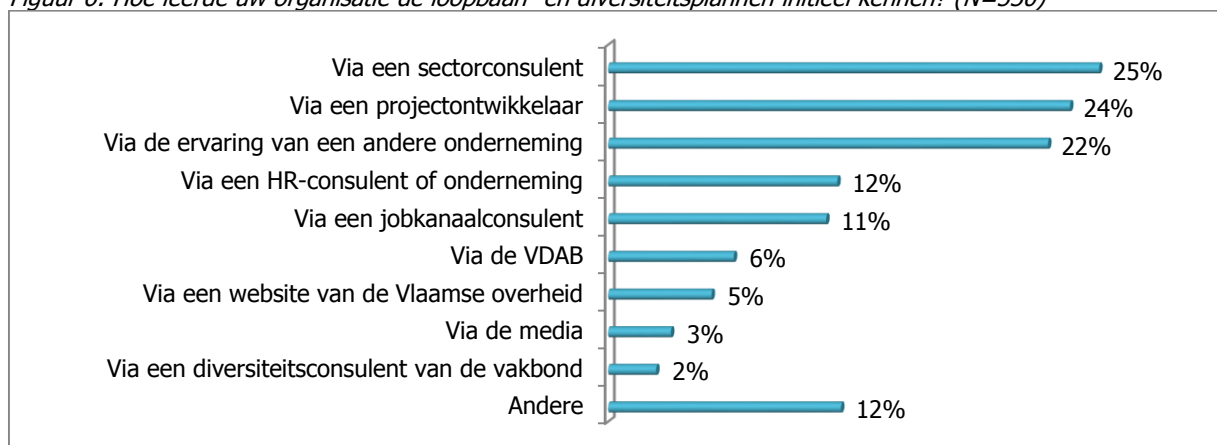
Deze analyse baseert zich voornamelijk op de resultaten van de enquête bij organisaties, aangevuld door kwalitatieve informatie uit de interviews met stakeholders.

4.1 Kanalen om loopbaan-en diversiteitsplannen te leren kennen

Eerder in het rapport werd al duidelijk dat er veel partners betrokken zijn bij de loopbaan- en diversiteitsplannen. Zij vormen potentiële kanalen om de plannen te leren kennen. In de enquête bij organisaties die een plan hebben afgerond in de periode 2010-2013 werd nagegaan via welke weg zij de plannen initieel leerden kennen. Figuur 6 bevestigt dat verschillende partners een rol spelen bij het promoten van de plannen. De meest opvallende vaststelling op basis van Figuur 6 is echter dat organisaties de plannen vooral via een sectorconsulent zouden hebben leren kennen (25%) of via de projectontwikkelaars zelf (24%). Slechts 11% organisaties zouden de plannen leren kennen via een Jobkanaalconsulent.

Deze resultaten komen niet overeen met de resultaten uit de interviews. De interviews met de stakeholders geven immers aan dat vooral projectontwikkelaars en consulenten van Jobkanaal een belangrijke rol zouden spelen op het vlak van prospectie bij organisaties. Sectorconsulenten zouden daarentegen een zeer beperkte rol hebben bij de prospectie van LDP. Wellicht zorgt het grote aantal spelers op de markt ervoor dat de organisaties het bos niet meer door de bomen zien en niet steeds weten wie ze precies voor zich hebben.

Figuur 6: Hoe leerde uw organisatie de loopbaan- en diversiteitsplannen initieel kennen? (N=530)



Bron: IDEA Consult op basis van enquête bij organisaties met een afgelopen LDP

Een bijkomende interessante vaststelling uit Figuur 6 is dat veel organisaties onderling ervaring uitwisselen; zo leerde 22% van de organisaties de plannen kennen via de ervaring van een andere organisatie. Analoog werd in de alternatieve antwoorden vooral gewezen op het belang van collega's en ervaring uit een vorige job, en informering via een opleiding of studiedag. Het (stijgend) belang van ervaringsuitwisseling tussen organisaties - bijvoorbeeld via events en netwerkmomenten - werd al aangehaald tijdens de interviews. Ook de rol van HR-verantwoordelijken binnen organisaties moet volgens de respondenten van de enquête niet onderschat worden, gezien het relatief grote verloop in die functie. Zij promoten vaak de plannen wanneer ze een organisatie verlaten waar een LDP was uitgevoerd.

Tot slot is het ook interessant om op te merken dat ruim 10% van de organisaties de plannen leerde kennen via een HR-consulent of -organisatie. Dit kwam ook aan bod tijdens de interviews met de stakeholders. Volgens hen zijn er steeds meer commerciële partners betrokken bij LDP en zouden bepaalde commerciële partners LDP voorstellen aan organisaties om hun eigen tools te verkopen (zoals bijvoorbeeld competentieprofielen, tevredenheidsenquêtes,...).



Bovendien merkten de geïnterviewde personen op dat de plannen in het algemeen weinig of niet gekend zijn bij de gemiddelde organisatie, al zijn er volgens hun aanvoelen wel steeds meer organisaties die de plannen kennen. Toch bleek uit de gesprekken dat het in de meeste regio's geen probleem is om de doelstelling van 18 plannen per ontwikkelaar per jaar te realiseren. Integendeel, soms moet men plannen uitstellen omdat het budget reeds volledig benut werd (zie ook de quotes uit de interviews in Box 4). In andere regio's moeten de projectontwikkelaars actiever prospecteren.

De populariteit van de plannen wordt mee bepaald door het type organisaties dat in de regio aanwezig is, het regionale belang van de verschillende kansengroepen, etc. Zo zijn non-profit organisaties, lokale en openbare besturen vaak gemakkelijker te overtuigen, terwijl grote profitorganisaties doorgaans moeilijker te overtuigen zijn. Omwille van de regionale verschillen worden de doelstellingen op regionaal niveau bepaald volgens de lokale noden naar verschillende kenmerken, zoals het type aanwezige organisaties, het type kansengroepen aanwezig in de regio, de sectorindeling, de organisatiegrootte, ...

Box 4 : Quotes uit de interviews met stakeholders

- ▶ *"Er zijn meer organisaties vragende partij dan dat de projectontwikkelaars aankunnen. Niet alleen omdat ze elk jaar 18 nieuwe plannen moeten opstellen en opvolgen, maar ook omdat die ouderen ook nog opgevolgd worden. Ze lopen verschillende jaren. Het objectief wordt probleemloos behaald, de capaciteit is ten volle benut."*
- ▶ *"Wij kunnen niet teveel tamtam maken want er is niet genoeg geld"*

Bron: IDEA Consult op basis van de interviews bij stakeholders



4.2 Motieven om loopbaan- en diversiteitsplannen in te dienen

Organisaties worden met uiteenlopende problematieken geconfronteerd die via de acties van een loopbaan- en diversiteitsplan kunnen opgevangen worden. Figuur 7 geeft een overzicht van de motieven die binnen de bevroegde organisaties aan de basis lagen van de beslissing om een plan in te dienen. Het gaat hierbij om de initiële motieven, wetende dat de motieven kunnen evolueren tijdens de uitvoering van het plan.

De twee belangrijkste motieven, die door bijna twee op drie organisaties werden aangehaald, zijn:

- ▶ Het stimuleren van diversiteit in het algemeen
- ▶ Het invoeren van een onthaalbeleid

Ook het behoud van werknemers in de organisatie blijkt een belangrijke drijfveer te zijn om een loopbaan- en diversiteitsplan in te dienen (40%). Die retentiegedachte blijkt eveneens uit de motivatie om de sfeer op de werkvloer te bevorderen (30%), de werkbaarheid te verhogen voor oudere werknemers (28%), levenslang leren in de organisatie te stimuleren (24%) en de doorstroom in de organisatie te bevorderen (23%).

Toch mag ook de rol van de financiële ondersteuning niet onderschat worden: 1 op 3 organisaties gaf aan dat de financiële steun een initieel motief was om een plan in te dienen. Tot slot is het ook interessant om op te merken dat het hebben van een LDP in sommige gevallen meetelt voor aanbestedingen of het verkrijgen van subsidies. Hoewel dit zeer weinig voorkomt (3% organisaties), is het interessant te weten dat dit effectief bestaat.

Figuur 7: Vanuit welke motivatie(s) heeft uw organisatie initieel besloten om een plan in te dienen? (N=535)



Bron: IDEA Consult op basis van enquête bij organisaties met een afgelopen LDP

Tijdens de interviews kwamen nog andere motieven ter sprake om een plan in te dienen, vooral vanuit een zeer concreet probleem of aandachtspunt. Grote, internationale organisaties kiezen er bijvoorbeeld soms voor om een sterker lokaal netwerk te ontwikkelen via de uitvoering van een loopbaan- en diversiteitsplan. Ook de leeftijdspiramide van een organisatie of taalproblemen kunnen aanleiding geven tot het indienen van een plan. Daarnaast kunnen ook nieuwe subsidiereglementeringen een rol spelen wanneer organisaties een veranderingsproces moeten doorlopen om aangepast te zijn aan de nieuwe subsidiëring of decreten (C104).

Een belangrijke kanttekening bij de aanvraag van de plannen is dat ze volgens sommige stakeholders momenteel vooral bij 'believers' worden ingevoerd en niet bij organisaties die niet open staan voor diversiteit. Dergelijke organisaties blijken moeilijker te overtuigen te zijn, waardoor projectontwikkelaars volgens sommige stakeholders vaak geneigd zouden zijn om er minder energie in te stoppen.



4.3 Drempels om loopbaan- en diversiteitsplannen in te dienen

Analoog aan de drijfveren zijn er ook drempels die organisaties ervan weerhouden om een plan in te dienen. Uit de interviews bleek dat de (relatieve) onbekendheid daar ongetwijfeld een rol in speelt; onbekend is immers onbemind. Zoals eerder in dit rapport al werd aangegeven, zijn echter steeds meer organisaties op de hoogte van het bestaan van deze maatregel, voornamelijk via onderlinge ervaringsuitwisselingen.

Vooraf het gebrek aan middelen blijkt een belangrijke drempel voor het aanvragen van de plannen, al zijn ook het gebrek aan kennis en/of personeel en de (gevreesde) administratieve lasten belangrijke drempels volgens de geïnterviewde stakeholders:

- ▶ **Gebrek aan tijd:** hoewel organisaties persoonlijk worden ondersteund bij de aanvraag, de eindrapportering en de uitvoering van de plannen door een projectontwikkelaar, vragen loopbaan- en diversiteitsplannen ook veel tijdsinvesteringen van de organisatie zelf. Vooral voor kleine organisaties - waar de directie dit bovenop de dagdagelijkse taken moet nemen – betekent dit een belangrijke drempel.
- ▶ Te **weinig kennis en/of personeel** om de loopbaan- en diversiteitsplannen te trekken: de uitvoering van plannen vraagt enige kennis en capaciteit binnen de organisatie. Vooral bij kleine organisaties is er vaak geen HR-personeel dat die taak op zich kan nemen.
- ▶ Vrees voor teveel **administratieve lasten:** zelfs met de hulp van een projectontwikkelaar brengen de aanvraag van een LDP en de eindrapportage enige administratieve lasten met zich mee voor de organisaties. Hoewel deze administratieve lasten beperkter zijn dan voor sommige andere maatregelen (zoals bijvoorbeeld ESF-steun), kan dit toch zwaar wegen op organisaties, vooral indien het KMO's zijn.

Organisaties die een plan indienen, investeren dus zelf veel in de uitvoering ervan. De subsidie brengt het proces op gang en kan het verschil maken in een KMO, maar ze **dekt niet alle kosten**. Bovendien wordt de subsidie pas achteraf gestort (op het einde van de plannen). De organisaties moeten hun acties dus zelf prefinancieren, wat ook een drempel kan zijn voor het indienen van plannen. Deze eventuele drempel werd echter slechts in beperkte mate aangehaald tijdens de interviews.

De aanzienlijke investering in termen van tijd, personeel en geld zorgt er wel voor dat organisaties steeds meer andere, meer lucratieve mogelijkheden aanwenden om diversiteitsaspecten aan te pakken (vb. ESF-dossiers 'duurzaam ondernemen').

Tot slot zijn sommige organisaties ook **niet overtuigd van de meerwaarde** van een plan. De grondslag voor die overtuiging kan zich bevinden in een ongunstig sociaal klimaat of een gebrek aan engagement binnen de organisatie. Anderzijds werd tijdens de interviews opgemerkt dat 'diversiteitsbeleid' niet 'sexy' is en zich niet altijd gemakkelijk verkoopt. De focus op diversiteit kan sommige organisaties afschrikken. In dit opzicht opent de uitbreiding van diversiteitsplannen naar loopbaan- en diversiteitsplannen meer deuren bij organisaties.



5/ Loopbaan- en diversiteitsplannen: de uitvoering

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de uitvoering van loopbaan- en diversiteitsplannen door organisaties. Meer specifiek bespreken we de volgende aspecten:

- ▶ De **persoonlijke ondersteuning**: de aangeboden ondersteuning door de projectontwikkelaars en de tevredenheid van organisaties met betrekking tot deze ondersteuning.
- ▶ De **financiële ondersteuning**: het bedrag van de financiële ondersteuning, het belang van deze ondersteuning voor organisaties en hun gebruik van andere steunmaatregelen, in combinatie met LDP.
- ▶ De **acties**: de beoogde en uitgevoerde acties via LDP, de redenen voor het niet uitvoeren van bepaalde acties en de succesfactoren en hindernissen bij de uitvoering van de acties.

Deze analyse baseert zich zowel op administratieve gegevens, de resultaten van de enquête bij organisaties als op de kwalitatieve informatie uit de interviews met stakeholders. De verschillende bronnen worden telkens duidelijk vermeld.

5.1 De persoonlijke ondersteuning aangeboden door projectontwikkelaars

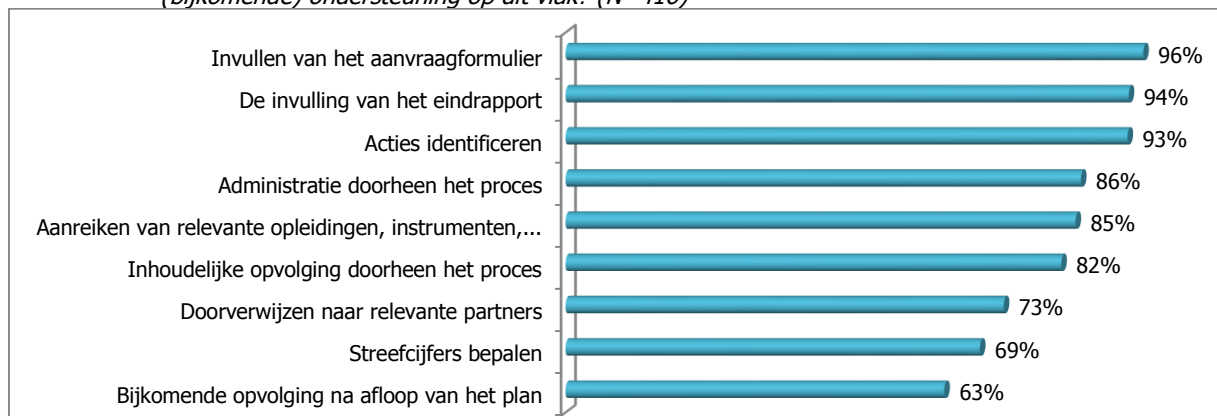
5.1.1 De effectief gekregen persoonlijke ondersteuning

Bij de beschrijving van de opzet van de loopbaan- en diversiteitsplannen werd al duidelijk dat de persoonlijke begeleiding door de projectontwikkelaar centraal staat doorheen het proces. Om de invulling van die steun te kunnen inschatten, werd bij de bevraagde organisaties afgetoetst op welke vlakken ze steun ontvingen van de projectontwikkelaar. Figuur 8 geeft aan dat nagenoeg alle organisaties steun kregen voor de administratie die bij de plannen komt kijken van de aanvraag (96%), doorheen het proces (86%) tot de invulling van het eindrapport (94%).

Ook bij de inhoudelijke opvolging speelt de projectontwikkelaar een sleutelrol. Die steun start reeds bij het identificeren van de acties (93%) en het aanreiken van relevante opleidingen en instrumenten (85%), maar zet zich ook voort doorheen het proces van uitvoering (82%). Drie op vier organisaties wordt doorverwezen naar relevante partners. Bij twee op drie organisaties is er nog bijkomende opvolging na afloop van het plan.

Wat opvalt in Figuur 8, is dat 'slechts' 69% van de organisaties ondersteuning heeft gekregen bij het invullen van de streefcijfers. Dit betekent dat 31% van de organisaties hiervoor geen ondersteuning heeft gekregen. Volgens sommige stakeholders worden de streefcijfers zonder voldoende denkwerk door organisaties ingevuld.

Figuur 8: Op welke vlakken kreeg u ondersteuning van uw projectontwikkelaar(s)? (N=501) Had u nood aan (bijkomende) ondersteuning op dit vlak? (N=416)



Bron: IDEA Consult op basis van enquête bij organisaties met een afgelopen LDP

De diverse vormen van ondersteuning illustreren de uiteenlopende rollen van de projectontwikkelaars.

- ▶ Procesbegeleiding: hulp en advies bij de opmaak en aanvraag van het plan, maar ook bij de uitvoering en opvolging van de acties
- ▶ Administratieve ondersteuning: van bij de invulling van de aanvraag tot de (eind)rapportering
- ▶ Eerste aanspreekpunt voor organisaties bij vragen



Verder werd tijdens de interviews ook aangegeven dat de projectontwikkelaars steeds meer ervaringsuitwisselingen organiseren tussen organisaties (met afgeronde of lopende plannen). Dat doen ze voornamelijk om organisaties de gelegenheid te geven om van elkaar te leren.

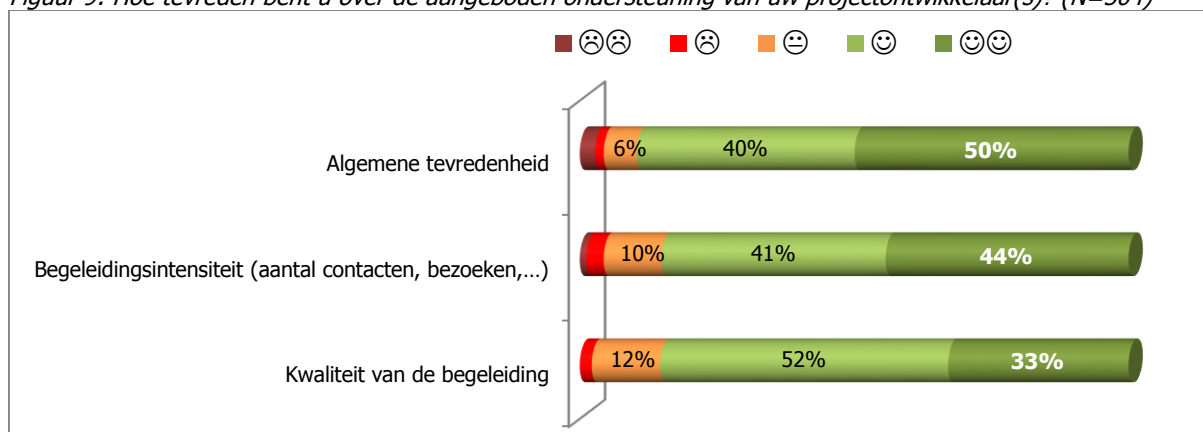
Aangezien geen plan identiek is en de aard en intensiteit van de ondersteuning afhangen van de noden van de organisatie, is de ondersteuning van de projectontwikkelaars steeds maatwerk. Volgens de bevraagde PO's gaat het bij sommige organisaties louter om het informeren over het plan en de acties, daar waar het soms ook gaat over het regelmatig bespreken, evalueren en waar nodig bijsturen van de acties, tot soms zelfs effectief meewerken aan de uitvoering van de acties (bijvoorbeeld deel uitmaken van de werkgroep diversiteit).

5.1.2 De tevredenheid met betrekking tot de persoonlijke ondersteuning

De kwaliteit van de persoonlijke steun is belangrijk om de organisaties een goede basis te bieden voor een vlotte uitvoering van hun plan. Om die kwaliteit te kunnen inschatten, werd in de enquête aan de organisaties gevraagd om hun tevredenheid te uiten via een globale score, maar ook op het niveau van de intensiteit en de kwaliteit van de begeleiding. Figuur 9 geeft een overzicht van de beoordelingen.

Algemeen wordt de ondersteuning van de projectontwikkelaars enorm positief beoordeeld: 90% is uitgesproken tevreden, waarvan de helft zelfs erg tevreden is. Wanneer het gaat om de intensiteit van de begeleiding (m.a.w. het aantal contacten, bezoeken, ...) geeft 85% een positieve beoordeling. Over de kwaliteit van de begeleiding is 75% positief. Slechts 5% van de ruim 500 respondenten is in het algemeen ontevreden; 4% is ontevreden over de intensiteit van de begeleiding, 2% over de kwaliteit van de begeleiding.

Figuur 9: Hoe tevreden bent u over de aangeboden ondersteuning van uw projectontwikkelaar(s)? (N=504)



Bron : Enquête IDEA Consult

In de interviews zag men twee belangrijke redenen voor de grote tevredenheid over de ondersteuning van de projectontwikkelaars:

- ▶ Steun op maat van de organisatie door (meestal) ervaren projectontwikkelaars
- ▶ De uitgebreide expertise en know-how die projectontwikkelaars hebben opgebouwd

Deze troeven vestigen meteen ook de aandacht op een belangrijk aandachtspunt van de loopbaan- en diversiteitsplannen, nl. het persoonsgebonden karakter van de kwaliteit van de begeleiding. De persoonlijke begeleiding van projectontwikkelaars vergt immers veel kennis (maatregelen, HR-tools, partners...) en competenties (strategisch advies, communicatie, oplossen van conflicten, context gevoeligheid, enz.). Beide aspecten worden opgebouwd via de persoonlijke ervaring van de projectontwikkelaars en kan bijgevolg sterk verschillen tussen personen.

Om de kwaliteit van de begeleiding te garanderen, vindt er op verschillende momenten ervaringsuitwisseling plaats tussen projectontwikkelaars zodat ze van elkaar kunnen leren:

- ▶ Maandelijks vergadering met alle projectontwikkelaars (op Vlaams niveau)
- ▶ Informatie-uitwisseling tijdens de regionale commissie diversiteit
- ▶ Kennisnetwerken en netwerkmomenten
- ▶ Overlegmomenten tussen projectontwikkelaars (op regionaal niveau)
- ▶ Informele contacten via mails, enz. (bijvoorbeeld om informatie door te geven over externe partners)



Toch bleek uit de interviews dat sommige projectontwikkelaars het gevoel hebben dat er onvoldoende kennisoverdracht is tussen de projectontwikkelaars. Om dit te verhelpen, hebben enkele ervaren projectontwikkelaars (één per provincie) op eigen initiatief, en met de financiële steun van de Vlaamse overheid, een 'werkgroep kennisproductiviteit' ontwikkeld. Deze cel probeert de opgedane kennis te bundelen en over te brengen.

Bovendien is het volgens sommige stakeholders door de hoge werklast moeilijk om de kwaliteit van de begeleiding te behouden. De projectontwikkelaars begeleiden immers 18 plannen per jaar en combineren die met de plannen die nog lopen en eventuele activiteiten in het kader van nazorg. Daarnaast wordt er in sommige regio's aan de PO's gevraagd om ook andere taken te verrichten naast de begeleiding van plannen, zoals bvb. projectmatig werk, vaak in het kader van ESF.

Naast het persoonsgebonden karakter van de begeleiding, zijn er ook de regionale verschillen in de aanpak en de aangeboden ondersteuning van de projectontwikkelaars. Elke regio heeft bijvoorbeeld zijn eigen tools (o.a. om acties te identificeren). De duidelijkste illustratie van het verschil in regionale aanpak betreft het werken met meer gestandaardiseerde plannen, waarin bepaalde acties regelmatig terugkeren. Dit is volgens de stakeholders vooral het geval in Limburg, waar een stevig aanbod van opleidingen, screenings of specifieke interventies werden opgebouwd via derden en marktpartners. Hierdoor gebruiken projectontwikkelaars de subsidies veeleer om derden in te schakelen. Ze hebben een breder, sterker uitgebouwd netwerk zodat de begeleide organisatie uit verschillende spelers kan kiezen. Deze manier van werken impliceert dat in Limburg veel meer plannen uitgewerkt worden, wat effectief ook bleek uit de administratieve DPOL-gegevens van het Departement WSE.

De aansturing van de projectontwikkelaars verschilt ook op andere vlakken zeer sterk tussen regio's. In sommige regio's moeten projectontwikkelaars bijvoorbeeld ook op andere projecten werken dan op de loopbaan- en diversiteitsplannen. Verder werd aangehaald dat de verplichtingen ten aanzien van de plannen ook kunnen verschillen. Zo wordt in West-Vlaanderen bijvoorbeeld van de projectontwikkelaars gevraagd dat ze fiches bijhouden van elk contact met de organisaties.

Het persoonsgebonden karakter van de begeleiding wordt ook bevestigd door de quotes in Box 5. Deze box verzamelt enkele opmerkingen van organisaties over de kwaliteit van de ondersteuning. Hieruit blijkt duidelijk dat de kwaliteit van de begeleiding kan variëren van persoon tot persoon en regio tot regio. In het algemeen heerst er echter een grote tevredenheid over de aangeboden steun.

Box 5 : Quotes uit de enquête bij organisaties

- ▶ *"Het was een boeiende ervaring, vooral de ondersteuning en begeleiding was heel waardevol."*
- ▶ *"Hartelijke dank voor de ontvangen steun en medewerking!"*
- ▶ *"Steun en kennis van de projectontwikkelaar waren een ware troef"*
- ▶ *"Ik merk, wanneer ik vergelijk met andere HRM's, dat de regio waarin je zit en ook de persoon die je begeleidt... een grote impact op het resultaat hebben. Ik heb niks dan lof over RESOC Kempen."*
- ▶ *"De beperkte opvolging van de consulent is een echt pijnpunt."*
- ▶ *"Samenwerking met RESOC Halle-Vilvoorde was een zeer aangename ervaring. Wij hebben veel steun en informatie gekregen die ons wel degelijk geholpen heeft."*
- ▶ *"Mijn bijzondere dank gaat uit naar mevrouw XX, projectontwikkelaar in Mechelen. Haar deskundigheid en gedrevenheid zijn zeer groot."*
- ▶ *"Een zeer goede, professionele ondersteuning gekregen vanuit Resoc Mechelen."*
- ▶ *"Op zich vonden we het een meerwaarde om een diversiteitsplan in te dienen, uit te voeren... alleen, ik vond dat er nog meer input (tips) mochten komen."*
- ▶ *"Wij hebben uiteindelijk nooit de beloofde financiering verkregen, ondanks alle administratieve lasten, omdat de projectondersteuner veranderd was van werk en de opvolging door de opvolger zeer minimaal was."*

Bron: IDEA Consult op basis van de enquête bij organisaties



5.2 De financiële tussenkomst

5.2.1 Het gemiddelde financiële tussenkomst

Zoals eerder aangegeven in dit rapport, varieert de financiële tussenkomst naargelang het type plan. Theoretisch bedraagt de tussenkomst:

- ▶ Voor een instapplan: 1/2 van de kost, tot maximum 2.500 euro
- ▶ Voor een klassiek plan: 2/3 van de kost, tot maximum 10.000 euro
- ▶ Voor een clusterplan: 2/3 van de kost, tot maximum 3.000 euro
- ▶ Voor een groeiplan: 1/2 van de kost, tot maximum 2.500 euro

Het uitgekeerde bedrag zal dus variëren van organisatie tot organisatie, afhankelijk van het type plan, maar ook van de effectief gemaakte kosten. In 2013 bedroeg het gemiddelde uitgekeerde bedrag 5.570 euro per organisatie (zie Tabel 12). Dit gemiddeld bedrag loopt van 2.362 euro voor een instapplan, 2.456 euro voor een groeiplan, tot 9.386 euro voor een klassiek plan en 45.773 euro voor een clusterplan (voor alle organisaties samen). De sterke stijging van de gemiddelde tussenkomst voor clusterdiversiteitsplannen kan verklaard worden door de steeds grotere verzameling van organisaties via dit type plannen (zie ook Tabel 6).

Tabel 12 : Gemiddeld tussenkomst per uitbetaald plan tussen 2010 en 2013

	2010	2011	2012	2013
Clusterdiversiteitsplan	5.116	20.165	21.888	45.773
Diversiteitsplan	9.785	9.511	9.508	9.386
Groeidiversiteitsplan	2.444	2.459	2.412	2.456
Instapdiversiteitsplan	2.321	2.405	2.362	2.362
Totaal	3.142	5.270	5.155	5.570

Bron: IDEA Consult op basis van gegevens van WSE

Het gemiddeld besteed bedrag door organisaties voor de uitvoering van hun plan is echter veel hoger, namelijk 18.159 euro in 2013 (zie Tabel 13). Dit bedrag loopt van 8.644 euro voor een instapplan, 11.503 euro voor een groeiplan, tot 24.304 euro voor een klassiek plan en 107.050 euro voor een clusterplan.

Tabel 13 : Gemiddeld besteed bedrag per uitbetaald plan tussen 2010 en 2013

	2010	2011	2012	2013
Clusterdiversiteitsplan	7.673	72.563	67.275	107.050
Diversiteitsplan	23.814	23.900	27.064	24.304
Groeidiversiteitsplan	10.018	12.928	9.990	11.503
Instapdiversiteitsplan	8.591	9.810	8.907	8.644
Totaal	10.433	17.427	16.375	18.159

Bron: IDEA Consult op basis van gegevens van WSE

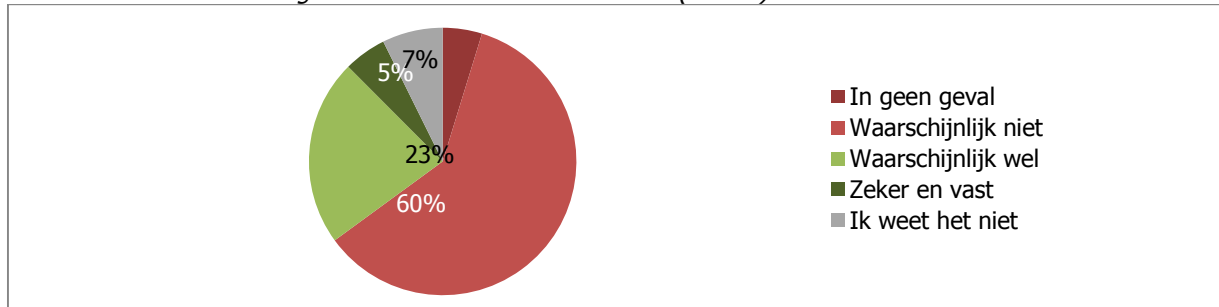
De uitgekeerde subsidie is dus niet kostendekkend. Bovendien overschrijden de effectieve kosten vaak de geraamde kosten van een plan. De subsidie kan echter helpen om een draagvlak voor de plannen te creëren.



5.2.2 Het belang van de financiële tussenkomst voor organisaties

Bij ondersteuningsmaatregelen met een financiële component is het altijd de vraag in welke mate er sprake is van zogenaamde 'deadweight'. Die geeft weer in welke mate de organisaties het plan ook zouden ingediend hebben zonder financiële stimulans. Aangezien dit erg moeilijk meetbaar is, werd de vraag in de enquête rechtstreeks aan de organisaties gesteld die een plan indienden. Figuur 10 toont in welke mate zij een loopbaan- en diversiteitsplan zouden hebben aangevraagd indien er geen financiële ondersteuning was vanuit de Vlaamse overheid. De cijfers tonen dat dat voor slechts 28% van de organisaties het geval zou zijn. Twee op drie organisaties zouden er wellicht van afgezien hebben om een plan in te dienen indien er vanuit de Vlaamse overheid geen financiële steun voorzien was.

Figuur 10: Zou u ook een loopbaan- en diversiteitsplan hebben aangevraagd indien er geen financiële ondersteuning was vanuit de Vlaamse overheid? (N=505)



Bron: IDEA Consult op basis van enquête bij organisaties met een afgelopen LDP

Het belang van de financiële steun mag dus duidelijk niet onderschat worden. Volgens de geïnterviewden wordt de financiële ondersteuning door de organisaties vooral gezien als een stimulans om een plan te starten (als een incentive), maar naar het einde van de plannen toe zouden ze vooral de begeleiding zelf appreciëren.

Het belang van de financiële ondersteuning wordt aangetoond door de quotes in Box 6, die een aantal opmerkingen van organisaties uit de enquête en van de stakeholders tijdens de interviews weergeeft. Enkele aandachtspunten worden hier echter ook aangehaald, namelijk het feit dat de maatregel niet kostendekkend is en dat het bedrag hetzelfde is voor alle organisaties, ongeacht hun grootte.

Box 6 : Quotes uit de enquête bij organisaties en uit de interviews

Quotes uit de enquête:

- ▶ "De administratie ziet de noden van een HR-beleid wel in, maar de bazen niet. Door de financiële tegemoetkomingen uit het diversiteitsplan, kunnen we toch het beleid 'overtuigen' van het nut."
- ▶ "De financiële ondersteuning is belangrijk om eventueel ondersteuning te verkrijgen voor de opstart van het project bij andere sterkhouders in de organisatie zoals bestuurders of directieleden."
- ▶ "Dankzij de financiële steun en de professionele begeleiding kunnen er projecten opgestart worden die anders niet mogelijk zijn. Met 1 doel het HR beleid te verbeteren. Immers een goed medewerkersbeleid zorgt voor kwaliteit en welzijn voor onze bewoners."
- ▶ "De financiële steun heeft toegelaten dat ik meer ruimte kreeg om bepaalde zaken zoals onthaal en begeleiding van de werknemers aan te pakken. Waarvoor dank."
- ▶ "Ik kon slechts 30% van de voorziene kosten terugkrijgen. We moesten 2 jaar met onze plan bezig zijn en slechts 3000 euro ipv 10.000 kon terug recupereren. Er was geen mogelijkheid meer om de andere kosten later in te dienen. Ik zou graag mijn niet opgebruikt budget (7000 euro) in de toekomst ook kunnen opnemen."
- ▶ "We vonden het nogal vreemd dat de subsidiebedragen dezelfde zijn, of je nu een grote of kleine organisatie bent..."

Quotes uit de interviews:

- ▶ "Mensen zijn eigenlijk gewoon gelukkig dat ze gratis begeleiding krijgen voor een essentieel onderdeel van de organisatie. Bovendien komt daar gratis begeleiding, naast die window van oppertunity, komt daar ook nog eens € 10.000 bij. Voor een groot organisatie is € 10.000 helemaal niet genoeg om aantrekkelijk te zijn maar voor al de kleintjes wel."

Bron: IDEA Consult op basis van de enquête bij organisaties en interviews met stakeholders

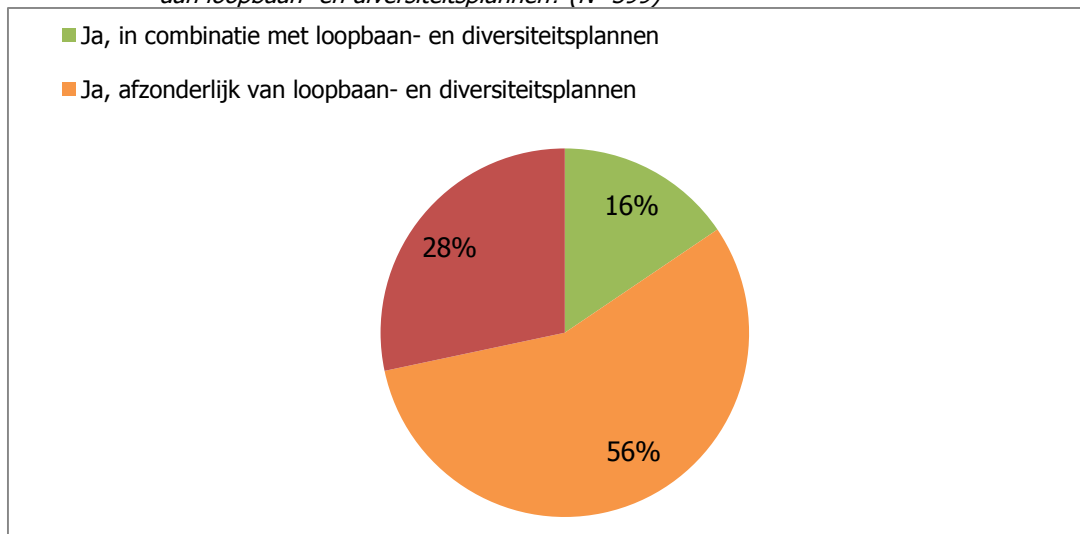


5.2.3 Het gebruik van andere steunmaatregelen

De kennis en het netwerk van de projectontwikkelaars opent mogelijkheden voor de organisaties ('window of opportunity') door ze door te verwijzen naar andere financiële instrumenten en steunmaatregelen. Naast de directe tussenkomst via de loopbaan- en diversiteitsplannen, kunnen de plannen ook indirect leiden tot additionele financieringen en subsidies voor organisaties.

Om het gebruik van andere steunmaatregelen naast LDP te analyseren, werd via de enquête aan de organisaties gevraagd of ze al beroep deden op andere tewerkstellingsmaatregelen of subsidies dan de loopbaan- en diversiteitsplannen. Figuur 11 geeft aan dat 16% van de bevroegde organisaties de loopbaan- en diversiteitsplannen combineert met andere overheidssteun. Ruim de helft (56%) deed ooit beroep op andere maatregelen of subsidies, onafhankelijk van de loopbaan- en diversiteitsplannen, terwijl één op vier organisaties nooit beroep deed op andere steun. Hieruit blijkt dus dat het gebruik van LDP slechts in relatief beperkte mate gecombineerd wordt met andere steunmaatregelen.

Figuur 11: Heeft uw organisatie ooit beroep gedaan op andere tewerkstellingsmaatregelen (of overheidssubsidies) dan loopbaan- en diversiteitsplannen? (N=399)



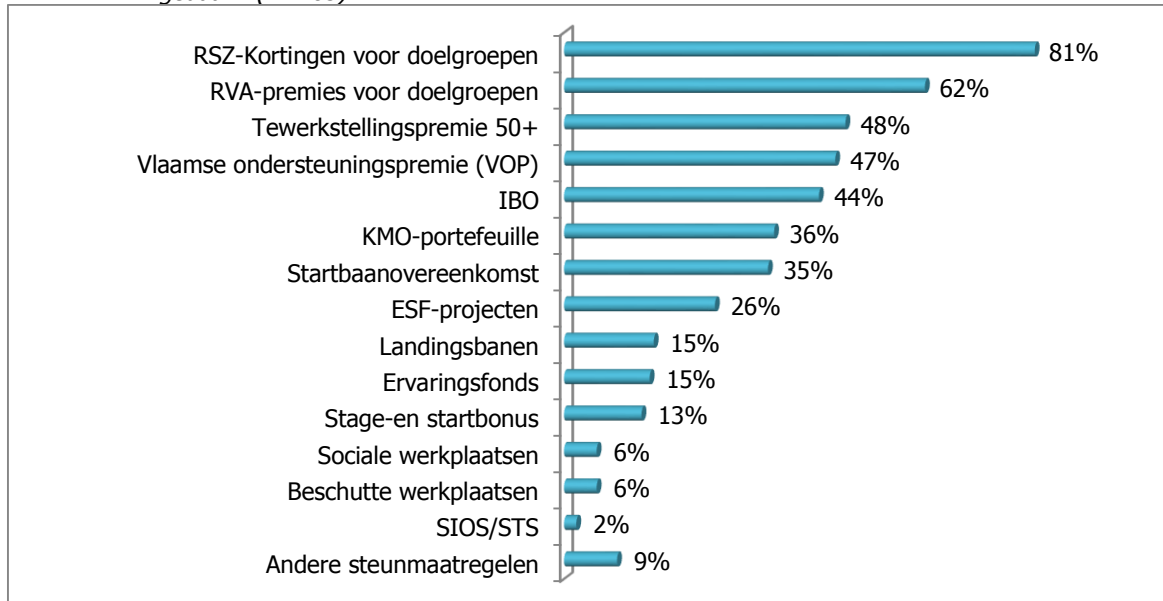
Bron: IDEA Consult op basis van enquête bij organisaties met een afgelopen LDP

Aan de organisaties die gebruik maakten van andere steunmaatregelen, werd in de enquête gevraagd om aan te duiden over welke maatregelen het dan precies gaat. Figuur 12 toont dat het overwegend gaat om maatregelen gericht op de tewerkstelling van doelgroepen: 81% organisaties hebben beroep gedaan op RSZ-kortingen voor doelgroepen, 62% RVA-premies voor doelgroepen en 48% tewerkstellingspremies voor 50+ers.

De categorie 'Andere maatregelen' bevat hoofdzakelijk maatregelen als werkervaringsprojecten (WEP-plus), het stelsel van gesubsidieerde contractuelen (Gesco's), de regeling omtrent invoegorganisaties, tewerkstelling door het OCMW (art. 60) en de sociale inschakelingseconomie (SINE).



Figuur 12: Op welke andere tewerkstellingsmaatregelen (of overheidsinstrumenten) heeft uw organisatie beroep gedaan? (N=285)



Bron: IDEA Consult op basis van enquête bij organisaties met een afgelopen LDP



5.3 De acties in loopbaan- en diversiteitsplannen

5.3.1 De beoogde acties

In elk plan kunnen verschillende acties opgenomen worden. Gemiddeld waren er in 2013 4,7 acties gedefinieerd in een plan (zie bijlage 1). Dit gemiddelde varieert van 3,7 acties voor een instapplan en 3,8 acties voor een groeiplan tot 6,4 acties voor een klassiek plan en 7,2 acties voor een clusterplan.

Tabel 14 geeft een overzicht van de 10 meest voorkomende acties binnen elk plan sinds 2010. De volledige lijst van acties is in bijlage 1 opgenomen. Uit de tabel blijkt dat vooral het oprichten en continueren van een werkgroep diversiteit in veel plannen aanwezig is (36,3%). Dit is echter een verplichte actie voor alle organisaties met meer dan 50 werknemers. Gezien deze actie verplicht is, wordt het vaak niet vermeld in de aanvraag omdat het door organisaties als een evidentie wordt beschouwd. Ook de acties ter verhoging van de werkbaarheid (30,4%), het ontwikkelen van competentieprofielen en een competentiebeleid (25,6%) en het opmaken/aanpassen van een onthaalbrochure/draaiboek (24,7%) komen veel voor in de plannen. Opvallend is dat dit bijna allemaal acties zijn die kaderen binnen goed HR-beleid, maar die niet per se gerelateerd zijn aan de tewerkstelling van kansengroepen.

Het is ook interessant om op te merken dat de volgende acties zeer sterk in belang zijn toegenomen sinds 2010:

- ▶ Acties ter verhoging van de werkbaarheid (van 15,9% in 2010 tot 30,4% in 2013)
- ▶ Afnemen van een diversiteitsaudit (van 8,9% in 2010 tot 17,1% in 2013). Ook deze actie is verplicht bij een klassiek of clusterplan. Dit wordt echter vaak niet door de organisaties vermeld in de aanvraag omdat het als een evidentie wordt gezien.
- ▶ Werken aan leeftijdsbewust personeelsbeleid (van 6,2% in 2010 tot 10,5% in 2013)

Deze evoluties zijn ook te verklaren door de verbreding van de diversiteitsplannen in juni 2013.

Tabel 14 : Verdeling acties per plan tussen 2010 en 2013

	2010	2011	2012	2013
Oprichten en continueren van een werkgroep diversiteit	38,6%	39,4%	38,6%	36,3%
Acties ter verhoging van de werkbaarheid	15,9%	15,2%	21,8%	30,4%
Ontwikkelen competentieprofielen en een competentiebeleid	27,9%	26,5%	28,1%	25,6%
Onthaalbrochure/draaiboek opmaken en/of aanpassen	24,0%	25,5%	25,5%	24,7%
Invoeren en/of aanpassen van een methodiek van functionerings- en evaluatiegesprekken	19,0%	19,4%	25,4%	22,4%
Analyseren en optimaliseren Onthaalbeleid	21,7%	19,8%	19,4%	21,7%
Opleiding, begeleiding, coaching leidinggeven aan 'diverse' of multiculturele teams	17,8%	20,6%	21,9%	21,7%
Analyseren en optimaliseren Competentie-, Opleidings- en Loopbaanbeleid	27,5%	21,2%	22,4%	19,1%
Afnemen van een diversiteitsaudit	8,9%	8,7%	14,0%	17,1%
Andere	23,2%	25,3%	18,0%	15,4%

Bron: IDEA Consult op basis van gegevens van WSE



Categoriale acties opgenomen in de plannen zijn specifiek gericht naar bepaalde kansengroepen. Tabel 15 geeft een overzicht van de beoogde kansengroepen per plan sinds 2010. Hieruit blijkt dat categoriale acties in de plannen in eerste instantie gericht zijn op oudere werknemers (44,6%) en allochtonen (42,3%). Vooral de acties gericht op ouder wordende werknemers zijn in 2013 sterk toegenomen, terwijl de acties gericht op allochtonen sterk gedaald zijn sinds 2010 (van 51,9% in 2010 tot 42,3% in 2013).

Tabel 15 : Verdeling beoogde kansengroepen per plan (bij categoriale acties) tussen 2010 en 2013

	2010	2011	2012	2013
Ouder wordende werknemers, 50+	42,4%	38,2%	29,3%	44,6%
Allochtonen	51,9%	50,0%	37,2%	42,3%
Alle kansengroepen	42,4%	42,8%	25,3%	35,8%
Kortgeschoolden	29,6%	27,5%	18,0%	22,8%
Mensen met een arbeidshandicap	22,6%	23,5%	13,4%	21,5%
Armen	7,3%	5,9%	3,4%	3,9%
Andere kansengroepen	7,6%	6,9%	4,6%	3,3%
Vrouwen en/of mannen in roldoorbrekende functies	7,3%	6,9%	3,7%	3,3%
Ex-gedetineerden	1,9%	2,9%	0,6%	1,6%
Totaal	100%	100%	100%	100%

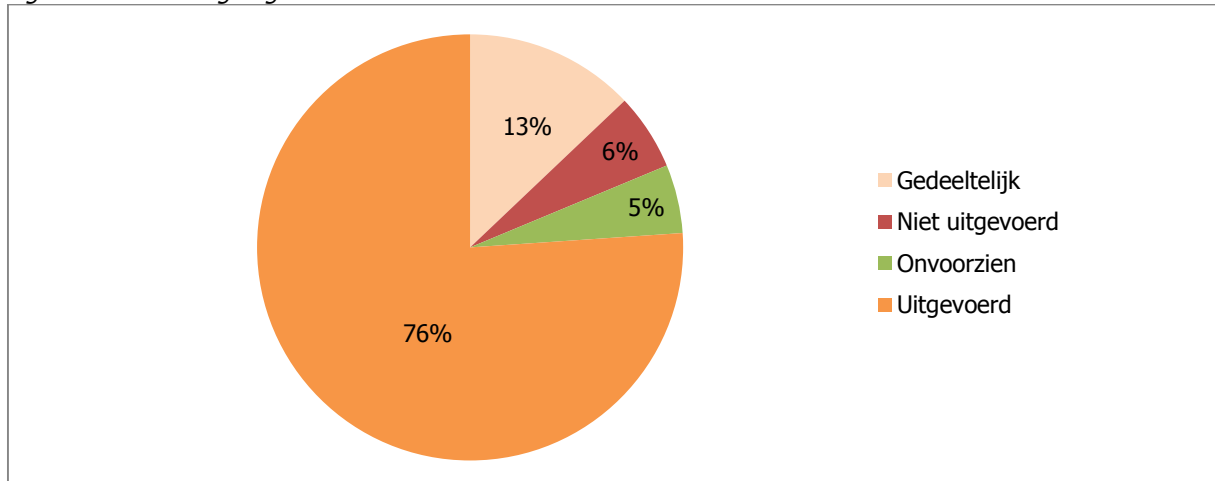
Bron: IDEA Consult op basis van gegevens van WSE



5.3.2 De uitgevoerde acties in loopbaan- en diversiteitsplannen

In 2012 werden 3 op 4 acties van alle in de plannen opgenomen acties, effectief uitgevoerd. 13% werd gedeeltelijk uitgevoerd, terwijl 5% van de uitgevoerde acties initieel niet voorzien waren. Slechts 6% van de acties werden helemaal niet uitgevoerd.

Figuur 13 : Verdeling uitgevoerde acties in 2012



Bron: IDEA Consult op basis van gegevens van WSE

In Tabel 16 worden de redenen weergegeven van organisaties om acties gedeeltelijk of niet uit te voeren. De eerste reden om bepaalde niet of slechts gedeeltelijk uit te voeren, is het tijdsgebrek (32,4%). De tweede reden is dat bepaalde acties andere voorbereidende acties vergden (24,3%). Onvoorziene externe omstandigheden, zoals de economische crisis, vormen de derde reden om bepaalde acties gedeeltelijk of niet uit te voeren (20,7%).

Tabel 16 : Redenen niet uitvoering of gedeeltelijke uitvoering van acties in 2012

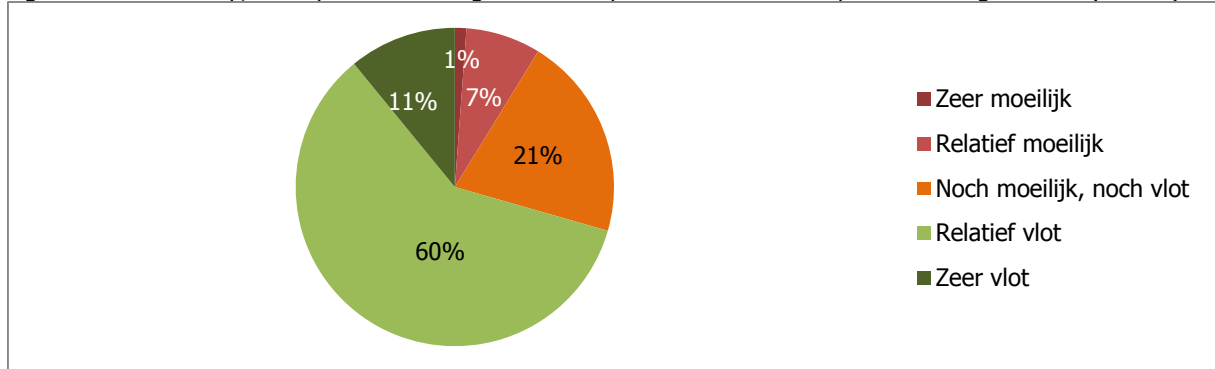
	2012 (N = 222)
Tijdsgebrek	32,4%
Actie vergde andere voorbereidende acties	24,3%
Onvoorziene externe omstandigheden	20,7%
Actie is vervangen door andere actie	11,7%
Betrokken werknemers verlieten de organisatie	5,0%
Actie was te belastend voor de organisatie	3,6%
Geen draagvlak voor de actie	2,3%
Totaal	100%

Bron: IDEA Consult op basis van gegevens van WSE



De uitvoering van de loopbaan- en diversiteitsplannen blijkt volgens de enquêteresultaten bij 7 op 10 organisaties vlot tot zeer vlot te verlopen. Figuur 14 toont dat slechts 8% van de bevroegde organisaties de uitvoering van het plan als moeilijk of zeer moeilijk bestempelden.

Figuur 14: Hoe verliep/verloopt de uitvoering van het loopbaan- en diversiteitsplan in uw organisatie? (N=513)



Bron: IDEA Consult op basis van enquête bij organisaties met een afgelopen LDP

5.4 De succesfactoren en hindernissen bij de uitvoering van de plannen

De organisaties die de uitvoering van de plannen als vlot evalueerden, gaven in de enquête aan welke factoren de vlotte uitvoering van hun plan verklaarden. Zoals Figuur 15 weergeeft, is de kwaliteit van de ondersteuning een belangrijke succesfactor bij 59% van de organisaties. Analoog werd ook het hebben van een vertrouwensrelatie met de projectontwikkelaar geïdentificeerd als succesfactor voor een vlotte uitvoering van het plan (44%). Nog belangrijker dan de relatie met de projectontwikkelaar, blijkt de relatie met de betrokken personen binnen de organisatie te zijn.

- ▶ De directie en/of het management moeten achter de plannen staan (59%)
- ▶ De medewerking van de werkvloer moet gegarandeerd zijn (54%)
- ▶ De verantwoordelijke van het plan moet er enthousiast over zijn (48%)

Figuur 15: Wat zijn de belangrijkste factoren die de vlotte uitvoering van uw plan verklaren? (N=358)



Bron: IDEA Consult op basis van enquête bij organisaties met een afgelopen LDP

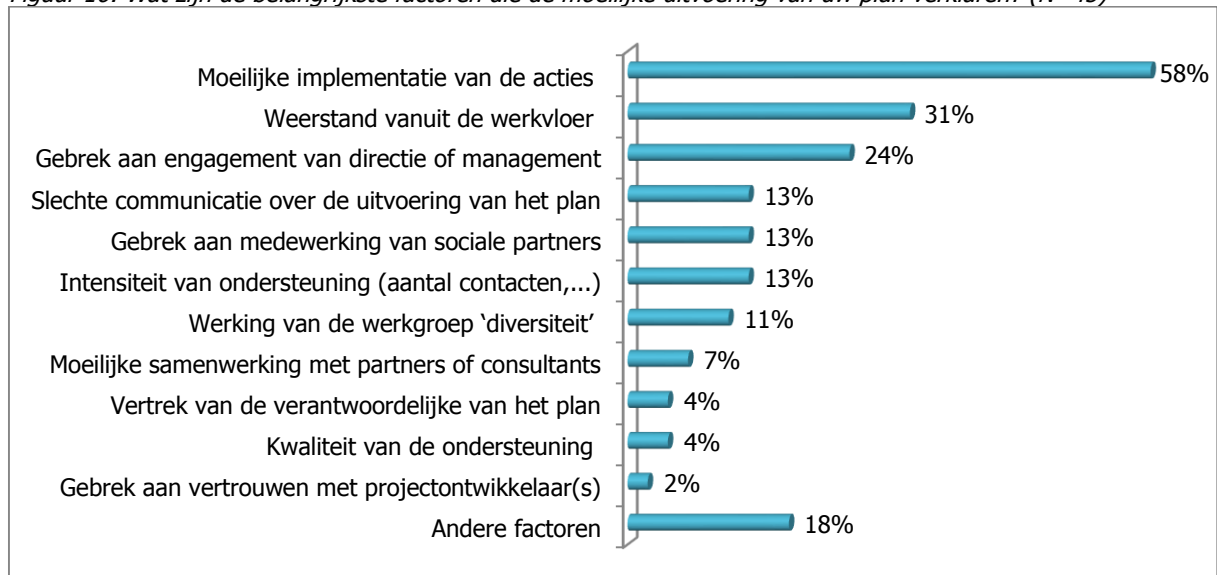


Andere factoren die in de enquête werden aangehaald m.b.t. de vlote uitvoering van het plan zijn de samenwerking met de raad van bestuur en het kunnen inzetten van een personeelsverantwoordelijke die het project trekt. Ook tijdens de interviews werd het belang benadrukt van één of meer trekkers van het plan om een vlote uitvoering te bewerkstelligen. Die persoon (of personen) kunnen dan het voortouw nemen voor een andere succesfactor, nl. een goede communicatie over de plannen en afstemming tussen de betrokken partijen. Zowel vakbonden als werknemers moeten van bij de start betrokken zijn zodat het risico op weerstand en conflicten tot een minimum herleid kan worden. Het opzetten en respecteren van een vergaderkalender kan helpen om de vlote uitvoering van het plan te realiseren. Verder werd tijdens de interviews benadrukt dat plannen doorgaans een vlote uitvoering kennen wanneer de betrokkenen elkaar erkennen als meerwaarde.

Aan de beperkte groep organisaties die in de enquête aangaven dat de uitvoering van het plan **relatief moeilijk tot zeer moeilijk verliep** (cf. Figuur 14), werd gevraagd waaraan de moeilijke uitvoering te wijten was.

Wanneer er wordt gekeken naar de factoren die de uitvoering bemoeilijkten, wijst 58% van de bevroegde organisaties op de moeilijke implementatie van de acties (cf. Figuur 16). Ook weerstand vanuit de werkvloer (31%) en een gebrek aan engagement van de directie of het management (24%) blijken een vlote uitvoering van de loopbaan- en diversiteitsplannen in de weg te staan. Andere factoren die werden aangehaald zijn voornamelijk de werkbelasting en de tijdsdruk die gepaard gaan met de uitvoering van het plan. Tijdens de interviews werd aangegeven dat een gebrek aan tijd vooral voor kleine organisaties kan doorwegen aangezien het daar soms de meester-gast of de ploegbaas zijn die het zelf moet trekken bovenop hun dagdagelijkse werk.

Figuur 16: Wat zijn de belangrijkste factoren die de moeilijke uitvoering van uw plan verklaren? (N=45)



Bron: IDEA Consult op basis van enquête bij organisaties met een afgelopen LDP

Verder werd er tijdens de interviews ook op gewezen dat een moeilijke uitvoering te wijten kan zijn aan nieuwe inzichten die tijdens de uitvoering aan het licht komen en aanleiding geven tot het introduceren van nieuwe acties. Ook de economische context mag niet uit het oog verloren worden. Door de economische crisis hebben organisaties meer energie gestoken in het oplossen van economische problemen dan in het aanpakken van structurele problemen via een loopbaan- en diversiteitsplan.



6/ Loopbaan- en diversiteitsplannen: de effecten

Om te kunnen inschatten welke resultaten via LDP bereikt zouden moeten worden, werd tijdens de interviews afgetoetst wat een succesvol loopbaan- en diversiteitsplan precies betekent. Hoewel er verschillende resultaten aangereikt werden, was de rode draad doorheen de antwoorden "duurzame aanpassing van de cultuur en structuur binnen de organisatie". Een loopbaan- en diversiteitsplan zou ook succesvol zijn wanneer de geplande acties effectief werden **uitgevoerd** en vertaald werden naar zichtbare resultaten op de werkvloer. Dat impliceert dat de initiële vraag voor het indienen van een plan is opgelost en **structureel** werd ingebed in de organisatie. Uit de gesprekken bleek dat dat zich op verschillende manieren kan uiten:

- ▶ Werkgroep diversiteit blijft bestaan;
- ▶ Medewerkers zijn sterker betrokken en beschikken over kanalen om met de werkgever in dialoog te gaan;
- ▶ Communicatie over diversiteit is een open en transparant;
- ▶ Bestaande instrumenten, tools, maatregelen,... zijn zichtbaar en gekend binnen de organisatie;
- ▶ Verschillende (lokale) partners werden geactiveerd en betrokken in langdurige relaties met de organisatie;
- ▶ Diversiteit is ingebed in elk HR-proces, in de missie/visie en in het arbeidsreglement van de organisatie;
- ▶ Kansengroepen werden aangeworven in de organisatie .

Naast deze objectieve criteria wordt binnen de organisatie ook een zekere **attitude** verwacht van de betrokken partijen om van een succesvol plan te kunnen spreken:

- ▶ De werkvloer en het management staan open voor verschillen, er is respect voor iedereen;
- ▶ Er is geen weerstand, maar een gunstig klimaat voor kansengroepen;
- ▶ Er werd een draagvlak gecreëerd voor het omgaan met diversiteit (bij management en op de werkvloer)

Ook de realisatie van de **streefcijfers** kan worden bekeken om het succesvol karakter van de plannen te beoordelen. Tijdens de interviews werd door sommige personen echter benadrukt dat deze cijfers een belangrijke richtlijn vormen, maar niet te strak geïnterpreteerd mogen worden. Het niet behalen van de streefcijfers betekent immers niet noodzakelijk dat de plannen geen succes zijn. Er zijn vaak heel wat andere factoren, zoals de economische crisis, die mee bepalen of de vooraf bepaalde streefcijfers wel of niet bereikt worden. Bovendien werd tijdens de interviews de bezorgdheid geuit dat de streefcijfers vaak zonder een grondige analyse worden ingevuld. Anderzijds vonden sommige stakeholders de streefcijfers te vrijblijvend.

De geïnterviewde personen waren het er wel over eens dat er geen één-op-één-relatie is tussen het succes van de plannen (op microniveau) en de werkzaamheid van de kansengroepen (macroniveau). Dat blijkt ook uit de beperkte vooruitgang in de werkzaamheidsgraad, zoals in het eerste deel van dit rapport werd beschreven.

Verschiedende aspecten kunnen bijgevolg geanalyseerd worden om de resultaten van LDP te evalueren. In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de volgende aspecten:

- ▶ **Impact op het HR-beleid:** Eerst wordt nagegaan hoe het HR-beleid geëvolueerd is binnen de organisaties, op korte en lange termijn. Ook de duurzaamheid van de werkgroep diversiteit binnen de organisaties wordt vanuit dit perspectief geanalyseerd.
- ▶ **Impact op de organisatieprocessen:** Hier wordt nagegaan in welke mate de initiële doelstellingen om een plan in te dienen effectief werden bereikt en in welke mate de evoluties binnen de organisaties structureel zijn. Ook de specifieke effecten op korte en lange termijn op de werkvloer worden in kaart gebracht.
- ▶ **Impact op de tewerkstelling van kansengroepen:** Hier worden de bereikte streefcijfers in kaart gebracht, alsook de tewerkstelling en duurzaamheid van de tewerkstelling van kansengroepen binnen organisaties maar ook op macro-economisch niveau.

Deze analyse is zowel gebaseerd op administratieve gegevens, op de resultaten van de enquête bij organisaties als op de kwalitatieve informatie uit de interviews met stakeholders. De verschillende bronnen worden telkens duidelijk vermeld.



6.1 Impact op het HR-beleid binnen organisaties

6.1.1 Evolutie van het HR-beleid binnen organisaties op korte termijn

De meeste organisaties die deelnamen aan de enquête hadden voor de uitvoering van hun plan een eigen personeelsverantwoordelijke (46%) of een eigen personeelsdienst (37%), zoals Figuur 17 weergeeft. Bij één op drie organisaties nam de organisatieleiding de HR-taken op zich. Een minderheid (7%) huurde extern HR-advies in. Andere situaties betreffen voornamelijk de afwezigheid van een (echt) HR-beleid, bijvoorbeeld door een uitsluitend administratieve invulling ervan.

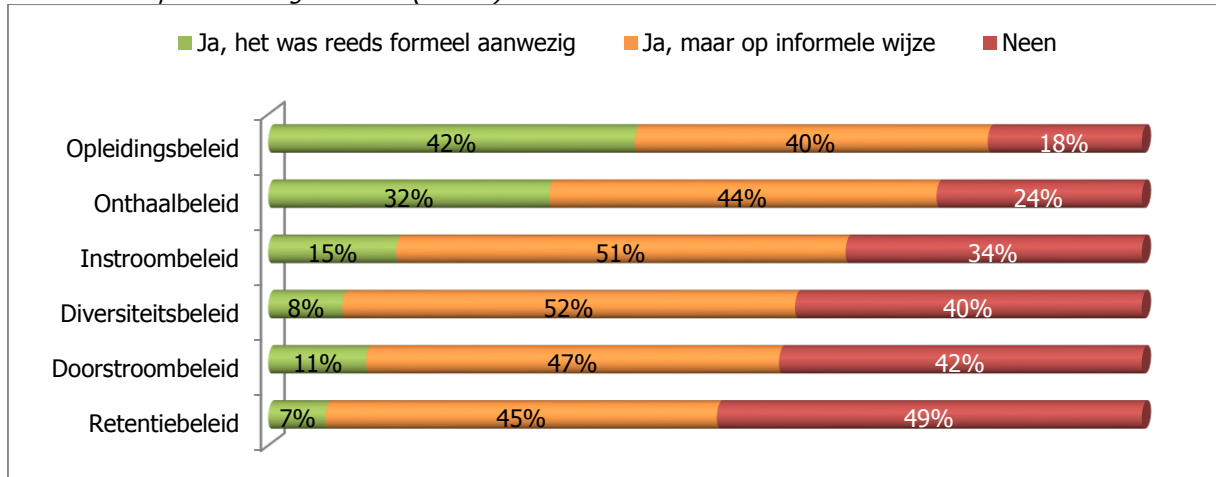
Figuur 17: Hoe was het human resources (HR-) of personeelsbeleid binnen uw organisatie georganiseerd vóór uw plan werd ingevoerd? (N=523)



Bron: IDEA Consult op basis van enquête bij organisaties met een afgelopen LDP

De inhoudelijke invulling van het HR-beleid bleek erg gevarieerd bij de organisaties vóór de uitvoering van hun plan. Figuur 18 toont dat zo'n 4 op 5 organisaties reeds formeel of informeel beschikten over een opleidingsbeleid (82%) of een onthaalbeleid (78%). In ongeveer 60% van de organisaties was er een beleid rond diversiteit of de instroom en doorstroom van medewerkers, maar dergelijk beleid was hoofdzakelijk informeel. Verder stellen we vast dat er in de helft van de organisaties geen retentiebeleid aanwezig was voor de invoering van hun plan.

Figuur 18: Voerde uw organisatie reeds een beleid omtrent onderstaande aspecten van het HR-beleid vóór uw plan werd ingevoerd?¹⁴ (N=518)



Bron: IDEA Consult op basis van enquête bij organisaties met een afgelopen LDP

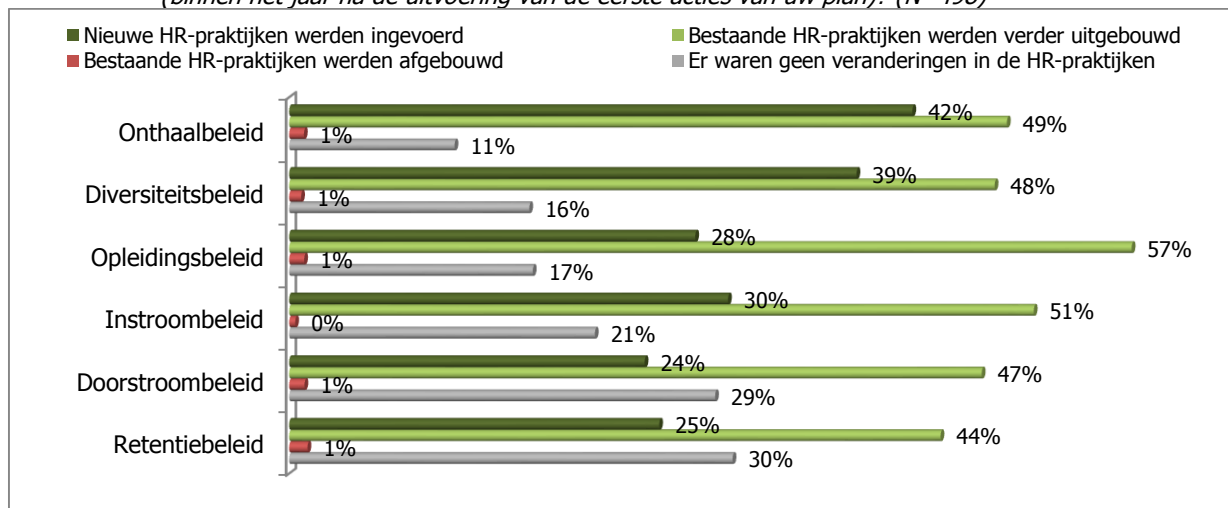
¹⁴ Men spreekt van **diversiteitsbeleid** wanneer in het beleid rekening gehouden wordt met de verschillen in bvb. geslacht, leeftijd, afkomst van het personeel,... - **Doorstroombeleid** richt zich op de blijvende ontwikkeling van alle medewerkers en ondersteuning van hun loopbaan binnen de organisatie. - Retentiebeleid is beleid dat erop gericht is om personeel binnen de organisatie in dienst te houden.



De acties van de loopbaan- en diversiteitsplannen blijven niet zonder gevolgen voor het HR-beleid binnen de organisatie, zoals blijkt uit Figuur 19. Hoewel sommige HR-praktijken onveranderd blijven (vooral op het vlak van retentie- en doorstroombeleid), worden er op korte termijn (binnen het jaar na de uitvoering van de eerste acties) zowel nieuwe HR-praktijken ingevoerd als bestaande praktijken verder uitgebouwd of afgebouwd.

Op alle vlakken van het HR-beleid wordt vooral verder gebouwd op bestaande HR-praktijken. Dat gebeurt vooral binnen het opleidingsbeleid (57%) en iets minder m.b.t. het retentiebeleid (44%), wat aansluit bij de bevindingen van Figuur 18. De introductie van nieuwe HR-praktijken gebeurt vooral in het kader van het onthaal- en diversiteitsbeleid van de organisaties (respectievelijk 42% en 39%). De bevroegde organisaties gingen nauwelijks over tot het afbouwen van bestaande HR-praktijken.

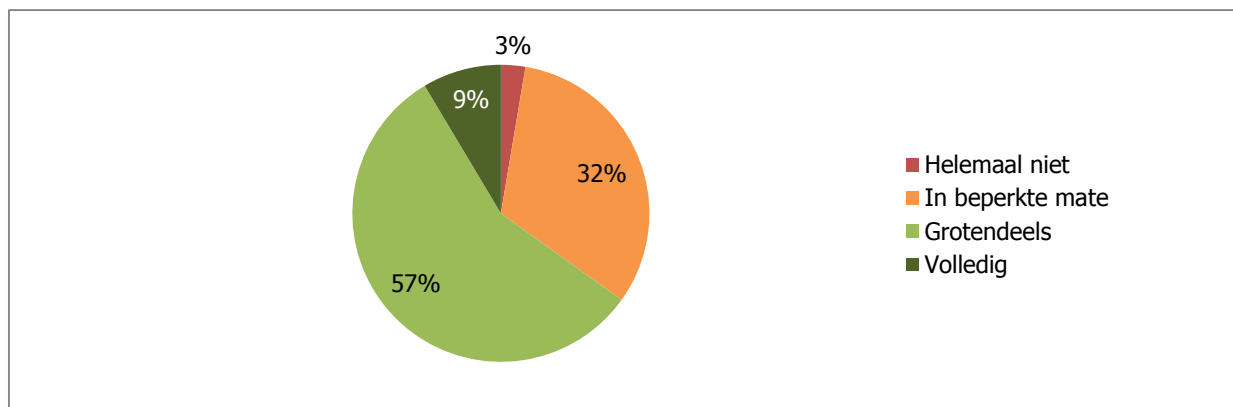
Figuur 19: Hoe zijn de verschillende aspecten van het HR-beleid in uw organisatie geëvolueerd op korte termijn (binnen het jaar na de uitvoering van de eerste acties van uw plan)? (N=498)



Bron : Enquête IDEA Consult

Om de doeltreffendheid van de acties te kunnen inschatten, werd aan de organisaties gevraagd in welke mate de zojuist vermelde evoluties in het HR-beleid toe te schrijven zijn aan de uitvoering van het plan. Figuur 20 toont dat 66% de evoluties op korte termijn grotendeels of volledig toeschrijft aan de uitvoering van hun plan. Nog eens 32% vindt dat dit slechts in beperkte mate het geval is, terwijl slechts 3% aangeeft dat er helemaal geen verband is tussen de evolutie in HR-praktijken en de uitvoering van het plan.

Figuur 20: Zijn deze ontwikkelingen in het HR-beleid van uw organisatie toe te schrijven aan de uitvoering van uw loopbaan- en diversiteitsplan? (N=490)



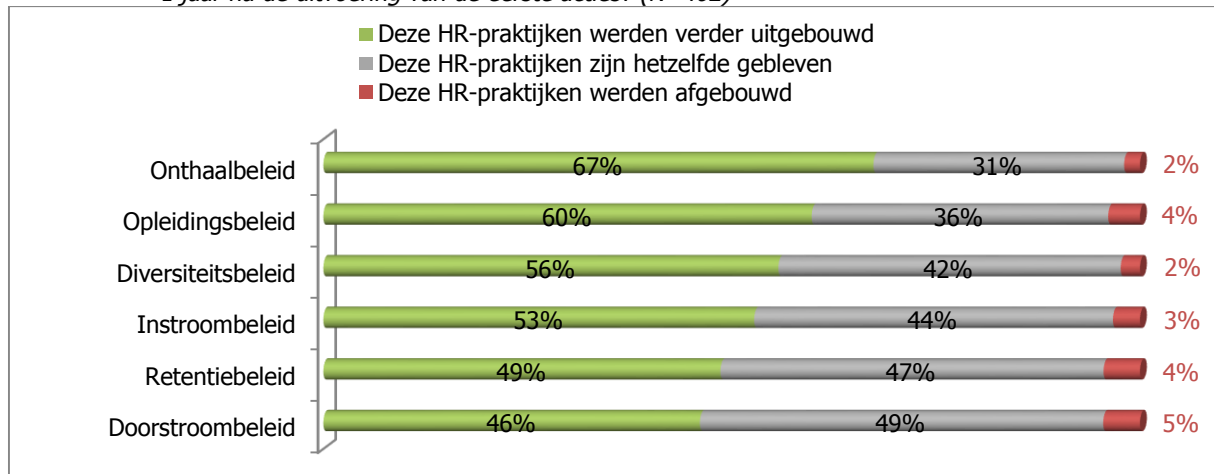
Bron : Enquête IDEA Consult



6.1.2 Evolutie van het HR-beleid binnen organisaties op lange termijn

Naast de evolutie in het HR-beleid op korte termijn, werd in de enquête ook gepeild naar de veranderingen op lange termijn (die minimum één jaar na de uitvoering van de eerste acties plaatsvonden). Figuur 21 geeft weer dat er op lange termijn vooral verdere ontwikkelingen zijn in het onthaal- en opleidingsbeleid (bij respectievelijk 67% en 60% van de organisaties), al zorgde ongeveer de helft van de organisaties ervoor dat ook de andere aspecten van het HR-beleid verder uitgebouwd werden. Ook op lange termijn werden nauwelijks HR-praktijken afgebouwd.

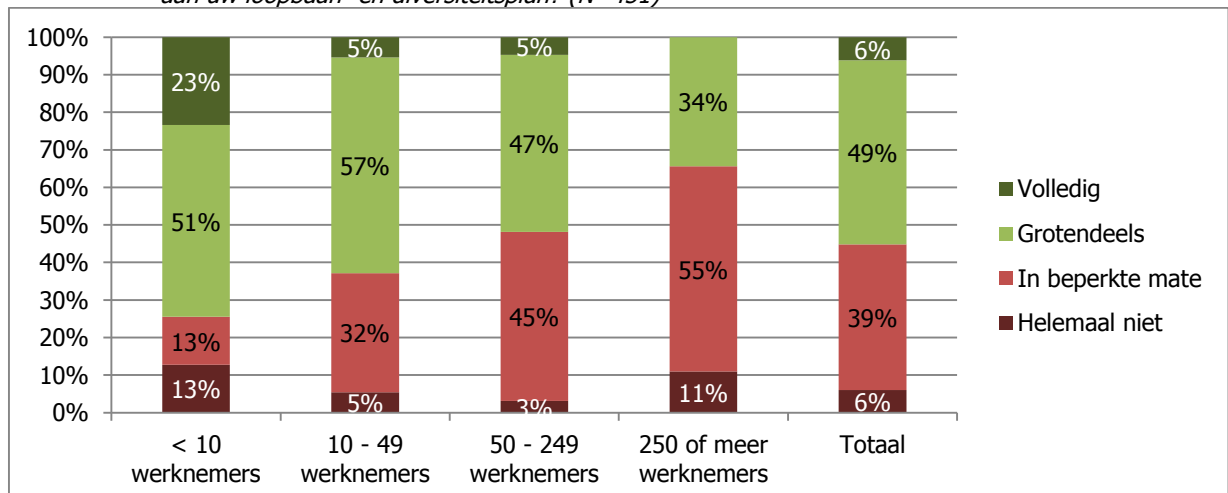
Figuur 21: Hoe evolueerden de verschillende aspecten van het HR-beleid in uw organisatie op lange termijn (vanaf 1 jaar na de uitvoering van de eerste acties)? (N=462)



Bron : Enquête IDEA Consult

Analoog aan de doeltreffendheid op korte tijd, meent 55% van de bevroegde organisaties dat de verdere ontwikkelingen in het HR-beleid op lange termijn grotendeels of volledig toe te schrijven zijn aan de uitvoering van hun loopbaan- en diversiteitsplan. Ruim één op drie organisaties (39%) meent dat dat slechts in beperkte mate het geval is, terwijl 6% vindt dat deze ontwikkelingen helemaal niet rechtstreeks of onrechtstreeks kunnen toegeschreven worden aan de acties van hun plan. Figuur 22 geeft bovendien weer dat de impact van de plannen op het HR-beleid het grootst is bij KMO's en afneemt met de grootte van de organisatie. 69% van de organisaties met minder dan 10 werknemers is ervan overtuigd dat de verdere ontwikkelingen van hun HR-beleid op langere termijn volledig of grotendeels toe te schrijven zijn aan LDP, tegenover 58% van de organisaties met 10 tot 49 werknemers, 50% van de organisaties met 50 tot 249 werknemers en 33% van de organisaties met meer dan 250 werknemers.

Figuur 22: Zijn deze verdere ontwikkelingen van het HR-beleid in uw organisatie direct of indirect toe te schrijven aan uw loopbaan- en diversiteitsplan? (N=451)



Bron : Enquête IDEA Consult



De impact van de plannen op het HR-beleid van organisaties, en vooral van kleine organisaties, wordt ook bevestigd door de quotes in Box 7, die enkele opmerkingen van organisaties uit de enquête weergeeft.

Box 7 : Quotes uit de enquête bij organisaties

- ▶ *"We hebben het diversiteitsplan kunnen doorlopen in cluster (11 deelnemers) en zo binnen ons beroep, waar gestructureerde HRM tot voor kort niet bestaande was, een norm kunnen zetten voor personeelsbeleid op maat van de tandartspraktijk. We hopen en werken eraan dat dit viraal gaat binnen ons beroep zodat zowel de werkgevers als de werknemers kunnen profiteren van de voordelen van een gestructureerd hrm-beleid."*
- ▶ *"Wij vinden het echt een meerwaarde om dit te kunnen realiseren, als kleine KMO (25 tal medewerkers) voelen we de impact hiervan, ook onze klanten, hoewel ze dit niet weten, voelen ze, dat we gemotiveerde mensen hebben."*
- ▶ *"Loopbaan- en diversiteitsplannen zijn een goede hefboom om in je organisatie aan de slag te gaan met HR- thema's. Het verplicht de organisatie ook om grondig na te denken over wat zij wenst te doen en hoe ze dit wenst te prioriteren. De stapsgewijze opbouw maakt het mogelijk om pilootmatig te werken en om nadien uit te breiden."*

Bron: IDEA Consult op basis van de enquête bij organisaties



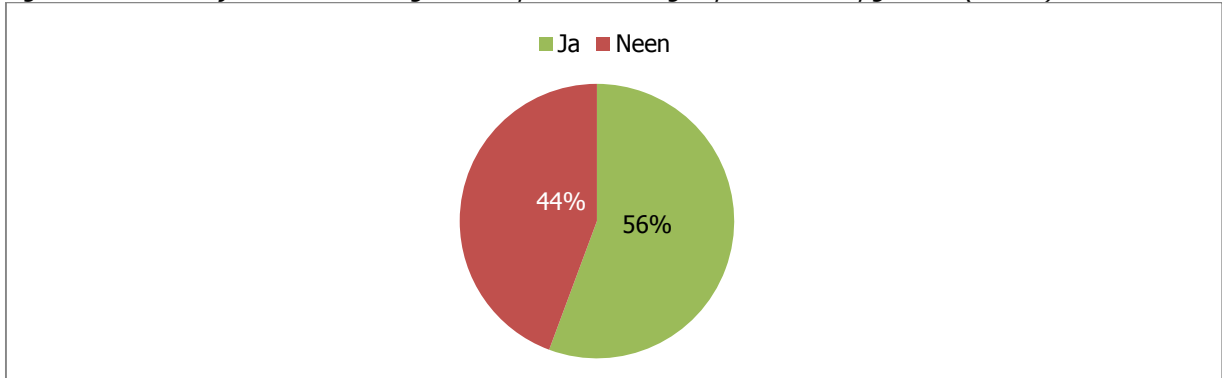
6.1.3 Oprichting en duurzaamheid van werkgroep diversiteit binnen organisaties

Bij de uitvoering van een loopbaan- en diversiteitsplan is het voor organisaties vanaf 50 werknemers verplicht om een werkgroep diversiteit op te richten, met minstens een vertegenwoordiger van:

- ▶ de directie of het management;
- ▶ de directe leidinggevenden;
- ▶ de werknemersafgevaardigden.

De interne werkgroep gaat van start tijdens de eerste maand van de looptijd van het plan. Deze werkgroep begeleidt de uitvoering van de plannen. Figuur 23 toont dat 56% van de bevroegde organisaties zo'n werkgroep oprichtte.

Figuur 23: Heeft u tijdens de uitvoering van het plan een werkgroep diversiteit opgericht? (N=512)



Bron : Enquête IDEA Consult

Om het duurzaam karakter van de werkgroep te kunnen inschatten, werd aan de organisaties gevraagd of de opgerichte werkgroep diversiteit op het moment van de bevraging nog steeds in werking was. Figuur 24 geeft een overzicht van de situatie. Daaruit blijkt dat de werkgroep diversiteit bij de helft van de organisaties nog steeds in werking is:

- ▶ Bij 23% onder dezelfde vorm als bij de oprichting;
- ▶ Bij 30% onder een aangepaste vorm.

Bij 1 op 3 organisaties bestaat de werkgroep niet langer, maar is diversiteit een vast agendapunt op overlegmomenten. Bij de overige 10% van de organisaties bestaat de werkgroep niet meer en wordt diversiteit ook niet langer op de agenda gezet.

Figuur 24: Is de werkgroep diversiteit die in het kader van de plannen werd opgestart nog steeds in werking? (N=272)



Bron : Enquête IDEA Consult



6.2 Impact op de organisatieprocessen

Organisaties dienen plannen in voor diverse redenen (cf. paragraaf 4.2). Om de doeltreffendheid van de plannen te kunnen nagaan, werd aan de organisaties gevraagd in welke mate hun verwachtingen werden gerealiseerd via de uitvoering van hun plan. Figuur 25 maakt duidelijk dat bij 87% van de organisaties de meerderheid of zelfs alle motieven voor het indienen van een plan werden beantwoord. Bij 12% gaat het om een minderheid van de motieven, terwijl slechts 1% van de organisaties aangaf dat geen enkel motief werd beantwoord.

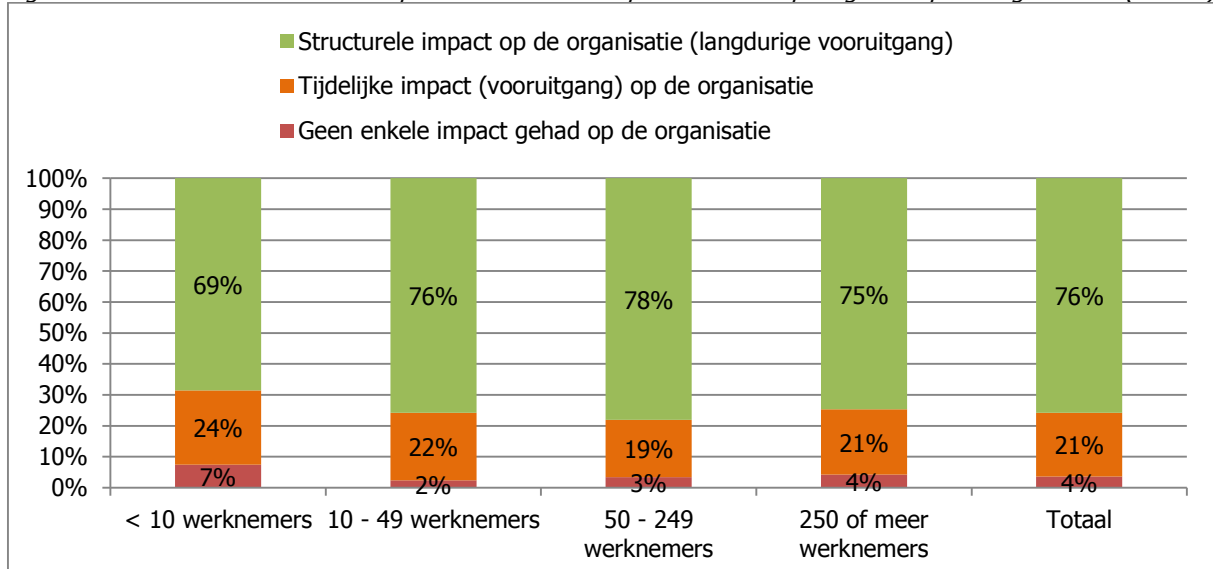
Figuur 25: In welke mate werden de verschillende initiële redenen/motieven om een plan in te dienen effectief beantwoord via de uitvoering van uw plan? (N=497)



Bron: IDEA Consult op basis van enquête bij organisaties met een afgelopen LDP

In tweede instantie werd aan de organisaties gevraagd in welke mate de plannen een impact hadden op hun organisatie. Zoals blijkt uit Figuur 26 ondervonden drie op vier organisaties een structurele, langdurige progressie binnen de organisatie. Eén op vijf organisaties heeft het over een tijdelijke impact. Slechts 4% van de organisaties stelde dat de plannen geen enkele impact hadden op de organisatie. Daarbij laten vooral micro-organisaties (met minder dan 10 werknemers) optekenen dat hun plan geen enkele impact had op de organisatie. Bij organisaties met minstens 10 werknemers gaat het om 2 tot 4% van de organisaties, terwijl 7% van de micro-organisaties aangaf dat dit het geval was.

Figuur 26: In welke mate hebben loopbaan- en diversiteitsplannen een impact gehad op uw organisatie? (N=496)



Bron: IDEA Consult op basis van enquête bij organisaties met een afgelopen LDP



Bij de aanvraag van een plan moeten organisaties aangeven welke effecten ze beogen met hun plannen en acties. Tabel 17 geeft een overzicht van de 10 belangrijkste beoogde effecten tussen 2010 en 2013¹⁵. Hieruit blijkt dat de plannen veel verschillende effecten nastreven. Toch stelt de grote meerderheid van de plannen minstens één van de volgende zes doelstellingen voorop:

- ▶ De motivatie van de werknemers verhogen (81,6%);
- ▶ De zelfontplooiing of inzetbaarheid van de werknemers verhogen (71,3%);
- ▶ Een beter zicht hebben op en beter tegemoet komen aan de opleidings- en begeleidingsnoden (64,9%);
- ▶ De samenwerking op de werkvloer verbeteren (62,4%);
- ▶ Aandacht voor diversiteit stap voor stap in bedden in het organisatiebeleid (55,3%);
- ▶ De voortijdige uitstroom van werknemers doen dalen (51,3%).

Al deze doelstellingen zijn sinds 2010 even belangrijk gebleven voor de organisaties met een plan. Opvallend is dat de grote meerderheid van deze beoogde effecten geen directe link hebben met diversiteit. 'Slechts' 55% van de organisaties heeft als doel om meer aandacht te hebben voor diversiteit in het organisatiebeleid. Bij de meeste van deze 'algemene' maatregelen zou er echter een 'diversiteitstest' worden uitgevoerd (welke specifieke aandachtspunten moeten meegenomen worden om de maatregel ook te 'laten werken' voor kansengroepen).

Een interessante bijkomende vaststelling is bovendien dat het belang van het effect "De organisatie heeft een (beter) zicht op de behoeften rond werkbelasting en maakt werk van meer werkbaarheid" zeer sterk is gegroeid sinds 2010 (van 24,1% naar 45,2%). Dit bevestigt ook het stijgend belang van acties gericht op de retentie van oudere werknemers in loopbaan- en diversiteitsplannen.

Tabel 17 : Verdeling beoogde effecten per plan tussen 2010 en 2013

	2010	2011	2012	2013
De motivatie van werknemers verhoogt	79,9%	80,9%	81,7%	81,6%
De zelfontplooiing of inzetbaarheid van de werknemers verhoogt	77,5%	71,5%	74,7%	71,3%
Er is beter zicht op en een tegemoetkoming aan de opleidings- en begeleidingsnoden	67,8%	59,7%	65,3%	64,9%
De samenwerking op de werkvloer verbetert	60,3%	56,1%	61,2%	62,4%
Aandacht voor diversiteit wordt stap voor stap ingebed in de organisatiebeleid	52,4%	51,6%	53,8%	55,3%
De voortijdige uitstroom van werknemers daalt	56,1%	53,1%	57,6%	51,3%
De inwerking van nieuwe medewerkers verloopt beter	51,4%	54,6%	50,1%	49,7%
Er wordt op elk niveau gecommuniceerd over diversiteit	48,9%	45,6%	48,7%	49,7%
De onthaalprocedure verloop gestructureerd	47,6%	47,9%	44,3%	45,2%
De organisatie heeft een (beter) zicht op de behoeften rond werkbelasting en maakt werk van meer werkbaarheid	24,1%	26,0%	31,5%	45,2%
Totaal	100%	100%	100%	100%

Bron: IDEA Consult op basis van gegevens van WSE

¹⁵ De volledige lijst van effecten is in bijlage opgenomen.



Tot slot werd in de enquête aan de organisaties gevraagd om de effecten van hun plan binnen de organisatie op korte en lange termijn te identificeren (Figuur 27). De cijfers geven aan dat de effecten zeer uiteenlopend zijn. De meest voorkomende effecten van de plannen binnen organisaties zijn de volgende:

- ▶ Meer aandacht voor diversiteit in het HR-beleid (86% van de organisaties);
- ▶ Betere integratie van nieuwe medewerkers (81% van de organisaties);
- ▶ Respect voor verschillen in bedrijfsnormen, -waarden en visie (76% van de organisaties);
- ▶ Beter zicht op interne opleidings- en begeleidingsnaden (75% van de organisaties);
- ▶ Een open en transparante communicatie over diversiteit (71% van de organisaties);
- ▶ Betere samenwerking op de werkvloer (69% van de organisaties);
- ▶ Betere sfeer op de werkvloer (66% van de organisaties);
- ▶ Meer diversiteit op de werkvloer (65% van de organisaties);
- ▶ Hogere deelname aan opleiding (56% van de organisaties);
- ▶ Nieuwe rekruterings- of selectietechnieken werden ingevoerd (54% van de organisaties).

Het is bijgevolg geen zuiver instroomverhaal dat voortkomt uit de plannen. In lijn met de evoluties op het vlak van HR-beleid, zijn er ook bij veel organisaties effecten merkbaar m.b.t. het diversiteitsbeleid, het onthaalbeleid, en het opleidingsbeleid binnen de organisatie. Een opvallende vaststelling is eveneens dat 86% van de organisaties meer aandacht voor diversiteit in hun HR-beleid opmerken, terwijl dit een initieel beoogd effect was van slechts 55% van de organisaties. De plannen blijken dus een belangrijkere diversiteitscomponent te realiseren dan initieel beoogd.

De uiteenlopende kwalitatieve effecten van LDP worden bevestigd door de quotes in Box 8, die een aantal opmerkingen van organisaties uit de enquête weergeeft. De organisaties halen ook enkele aandachtspunten aan wat de duurzaamheid van de effecten betreft.

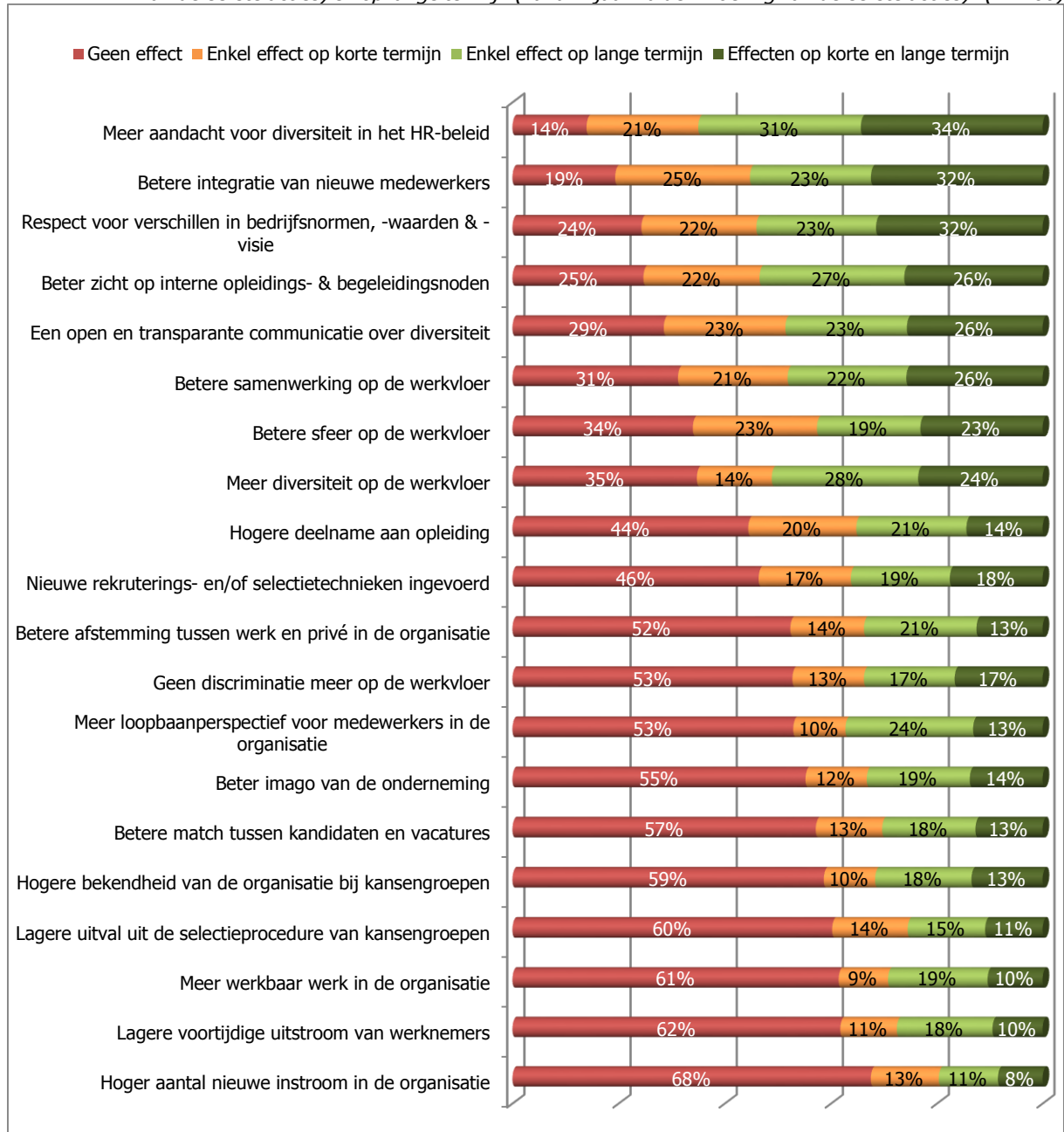
Box 8 : Quotes uit de enquête bij organisaties

- ▶ *"Een diversiteitsplan doet je bewust stilstaan bij een aantal items. Belangrijk is de betrokkenheid en gedragenheid door de hele organisatie om dit plan optimaal uit te werken."*
- ▶ *"Door de diversiteitsplannen is er binnen de personeelsdienst veel meer aandacht voor om barrières te proberen wegwerken."*
- ▶ *"Wat blijvend resultaat betreft, hangt veel af van de bedrijfscultuur, de motieven waarvoor men instapt en van het enthousiasme van de initiatiefnemer(s)"*
- ▶ *"Het is goed dat er via kleine projecten hierover wordt nagedacht maar vrees dat er in de organisaties/organisaties meer steun zal nodig zijn..."*
- ▶ *"Een permanente aandacht voor diversiteit op de werkvloer en het aanpassen van de tools om uw diversiteitsplan à jour te houden vraagt een structurele inbedding van een diversiteitsmedewerker."*

Bron: IDEA Consult op basis van de enquête bij organisaties



Figuur 27: Wat zijn de effecten van het plan voor uw organisatie op korte termijn (binnen het jaar na de invoering van de eerste acties) en op lange termijn (vanaf 1 jaar na de invoering van de eerste acties)? (N=480)



Bron: IDEA Consult op basis van enquête bij organisaties met een afgelopen LDP



6.3 Impact op de tewerkstelling van kansengroepen

6.3.1 Bereik van de streefcijfers door organisaties met een plan

Bij de aanvraag van een plan is elke organisatie verplicht streefcijfers te bepalen voor de instroom, doorstroom, retentie of opleiding van kansengroepen binnen de organisatie¹⁶ (zie Tabel 18). Zo hebben de organisaties met een loopbaan- en diversiteitsplan zich geëngageerd om in 2013 te zorgen voor de instroom van ruim 1.579 mensen van allochtone herkomst, 939 oudere werknemers, 622 ongekwalificeerde uitgestroomde jongeren en 416 personen met een arbeidshandicap. Daarnaast zijn er ook streefcijfers opgenomen om de doorstroom van kansengroepen te stimuleren, om de voortijdige uitstroom uit de organisatie te verhinderen (retentie) en om de deelname aan opleiding te bevorderen.

Tabel 18 : Streefcijfers i.v.m. instroom, doorstroom, retentie en opleiding (2013)

Kansengroep	Instroom	Doorstroom	Retentie	Opleiding
Allochtonen	1.579	332	1.830	2.861
Arbeidsgehandicapten	416	72	909	829
Ongekwalificeerde uitstroom	622	91	384	543
Oudere werknemers	939	430	7.023	6.073
Eindtotaal	12.032	3.164	36.569	35.865

Bron: IDEA Consult op basis van gegevens van WSE

Tabel 19 geeft een overzicht van de gemiddelde streefcijfers per organisatie in 2010 en 2013. Op basis van deze tabel kunnen interessante vaststellingen gedaan worden wat de evolutie van de prioriteiten van organisaties met plannen betreft:

- ▶ Het belang van instroom binnen loopbaan- en diversiteitsplannen is gedaald sinds 2010. Terwijl organisaties in 2010 streefden om gemiddeld 6,4 nieuwe medewerkers aan te werven, is dit aantal gedaald tot 4 nieuwe medewerkers in 2013¹⁷.
- ▶ Vooral retentiebeleid is sterk aan belang toegenomen binnen loopbaan- en diversiteitsplannen sinds 2010. Terwijl organisaties in 2010 streefden om gemiddeld 9,5 medewerkers te behouden, is dit aantal gestegen tot 11,4 medewerkers in 2013.
- ▶ De aandacht ligt steeds meer op oudere werknemers in de plannen en minder op allochtonen. Terwijl in 2010 organisaties streefden om 12 allochtonen te bereiken via hun plannen, is dit aantal gedaald tot 7,4 allochtonen in 2013. Daarentegen streefden organisaties er in 2010 naar om 13,6 oudere werknemers te bereiken via hun plannen en is dit aantal gestegen tot 16,3 in 2013.

Tabel 19 : Gemiddelde streefcijfer per organisatie in 2010 en 2013

Kansengroep	2010					2013				
	Instroom	Doorstroom	Retentie	Opleiding	Tot	Instroom	Doorstroom	Retentie	Opleiding	Tot
Allochtonen	4,0	0,8	2,7	4,5	12,0	1,8	0,4	2,1	3,2	7,4
Arbeidsgehandicapten	0,6	0,2	1,3	1,3	3,4	0,5	0,1	1,0	0,9	2,5
Ongekwalificeerde uitstroom						0,7	0,1	0,4	0,6	1,8
Oudere werknemers	1,8	0,7	5,6	5,5	13,6	1,1	0,5	7,9	6,8	16,3
Eindtotaal	6,4	1,7	9,5	11,4	29,0	4,0	1,0	11,4	11,6	28,0

Bron: IDEA Consult op basis van gegevens van WSE

¹⁶ Een streefcijfer rond één van deze items volstaat volgens de regelgeving.

¹⁷ Deze evolutie kan ook gedeeltelijk verklaard worden door het groter bereik van KMO's in 2013 t.o.v. 2010.



Op het einde van een loopbaan- en diversiteitsplan, zijn organisaties verplicht om een eindrapport op te maken. In dit eindrapport wordt ook opgenomen hoeveel kansengroepen effectief werden bereikt via de plannen. Zoals aangegeven in Tabel 20 worden de streefcijfers grotendeels bereikt en zelfs overstegen, behalve voor arbeidsgehandicapten. Zo hadden de plannen als doelstelling om 6.0161 personen uit kansengroepen te bereiken in 2012 via¹⁸:

- ▶ instroom: 908 personen uit kansengroepen
- ▶ doorstroom: 254 personen uit kansengroepen
- ▶ retentie: 2.328 personen uit kansengroepen
- ▶ opleidingsacties: 2.571 personen uit kansengroepen.

In totaal werden 6.614 personen uit kansengroepen effectief bereikt, of 109% van het vooropgestelde doel. De retentie-acties voor oudere werknemers blijken het meest effectief (121% van het vooropgestelde doel bereikt), gevolgd door de doorstroom-, instroom- en retentieacties voor allochtonen (respectievelijk 112%, 111% en 110%). De minst effectieve acties betreffen de instroom-, doorstroom- en opleidingsacties voor arbeidsgehandicapten. Slechts respectievelijk 84%, 79% en 95% van de vooropgestelde doelen voor deze kansengroep werden bereikt.

Een belangrijk aandachtspunt bij deze streefcijfers is dat deze ingevuld door de organisatie zelf, vaak met de steun van de projectontwikkelaar, en dit zowel bij de aanvraag als bij het eindrapport. Zowel de aanvraag als het eindrapport worden vervolgens goedgekeurd door de sociale partners, maar er is geen echte controle van de juistheid van de cijfers. Bovendien zijn sommige stakeholders van mening dat de streefcijfers onvoldoende doordacht worden ingevuld door de organisatie (bijvoorbeeld rekening houdend met de sectorale en regionale kenmerken van de organisatie).

Daarnaast kan de definitie van bepaalde kansengroepen, en meer specifiek van allochtonen, variëren van organisatie tot organisatie (op basis van nationaliteit? Afkomst?). Deze informatie wordt in veel organisaties ook niet bijgehouden en is niet evident om te monitoren (vooral in grote organisaties). Zoals aangegeven door een organisatie in de enquête "De definitie van de kansengroepen zou duidelijk moeten gecommuniceerd worden, zodat het 'tellen' ervan ook goed kan gebeuren. We vonden dit niet altijd eenvoudig. »

Tabel 20 : Streefcijfers en effectief bereikte kansengroepen voor afgelopen plannen in 2012

Kansengroep		Streefcijfers	Effectief bereikt	%
Instroom	Allochtonen	465	518	111%
	Arbeidsgehandicapten	96	81	84%
	Oudere werknemers	347	354	102%
	Totaal	908	953	105%
Doorstroom	Allochtonen	129	144	112%
	Arbeidsgehandicapten	19	15	79%
	Oudere werknemers	106	113	107%
	Totaal	254	272	107%
Retentie	Allochtonen	733	808	110%
	Arbeidsgehandicapten	127	138	109%
	Oudere werknemers	1.468	1.777	121%
	Totaal	2.328	2.723	117%
Opleiding	Allochtonen	880	904	103%
	Arbeidsgehandicapten	228	216	95%
	Oudere werknemers	1.463	1.546	106%
	Totaal	2.571	2.666	104%
Totaal		6.061	6.614	109%

Bron: IDEA Consult op basis van gegevens van WSE

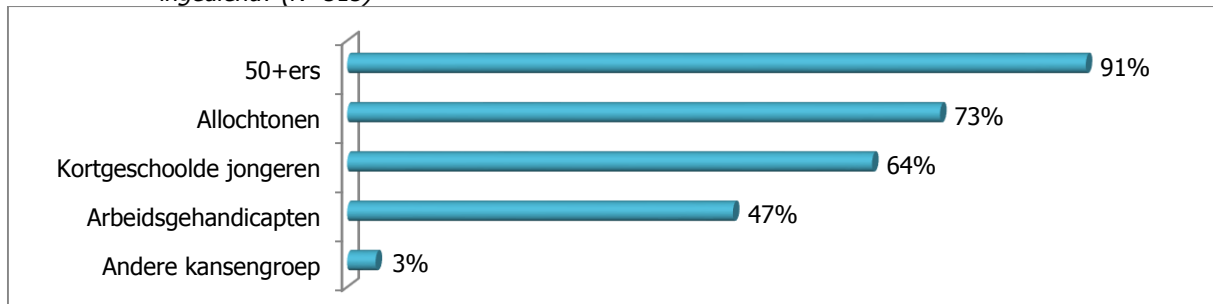
¹⁸ Deze cijfers hebben betrekking tot de streefcijfers van organisaties met een afgelopen plan in het jaar 2012. Deze verschillen van de cijfers opgenomen in Tabel 18, omdat vele organisaties nog een lopend plan hebben.



6.3.2 Duurzaamheid van de tewerkstelling van kansengroepen binnen de organisatie

Op basis van de enquête werd nagegaan welke kansengroepen de organisaties in dienst hadden vooraleer hun plan werd ingediend. Figuur 28 geeft aan dat 91% van de organisaties vijftigplussers in dienst hadden. Drie op vier organisaties stelden medewerkers van allochtone origine tewerk, terwijl 2 op 3 organisaties kortgeschoolde jongeren in dienst hadden. Iets minder dan de helft van de organisaties (47%) had personen met een arbeidshandicap in haar personeelsbestand. Andere kansengroepen die de bevroagde organisaties tewerk stelden, zijn holebi's, langdurig werkzoekenden, ex-gedetineerden, en personen die werken in het kader van een plaatselijk werkgelegenheidsagentschap (PWA) of gesubsidieerde tewerkstelling door het OCMW (artikel 60, § 7 OCMW-wet).

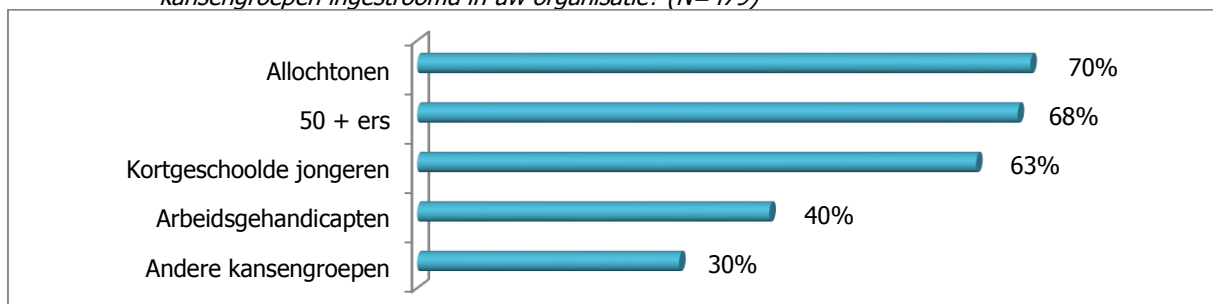
Figuur 28: Had u werknemers van onderstaande kansengroepen in dienst in uw organisatie, vóór uw plan werd ingediend? (N=515)



Bron: IDEA Consult op basis van enquête bij organisaties met een afgelopen LDP

Wanneer er wordt gekeken naar de kansengroepen die instroomden sinds de invoering van de eerste acties van het plan, toont Figuur 29 dat het voornamelijk medewerkers van allochtone origine, vijftigplussers en kortgeschoolde jongeren zijn die toetraden tot de organisatie. 40% van de organisaties slaagde erin personen met een arbeidshandicap in dienst te nemen. Tabel 25 in bijlage 1 geeft aan dat organisaties die voor de invoering van hun loopbaan- en diversiteitsplan al vijftigplussers, personen van allochtone origine of kortgeschoolde jongeren tewerkstelden, ook vaker personen uit de andere kansengroepen in dienst namen dan de organisaties die de respectievelijke groepen niet tewerkstellen. Deze tendens komt evenwel veel minder uitgesproken voor bij organisaties die voor de invoering van hun loopbaan- en diversiteitsplan personen met een arbeidshandicap in dienst hadden.

Figuur 29: Zijn er, sinds de invoering van de eerste acties van uw plan, werknemers uit onderstaande kansengroepen ingestroomd in uw organisatie? (N=479)



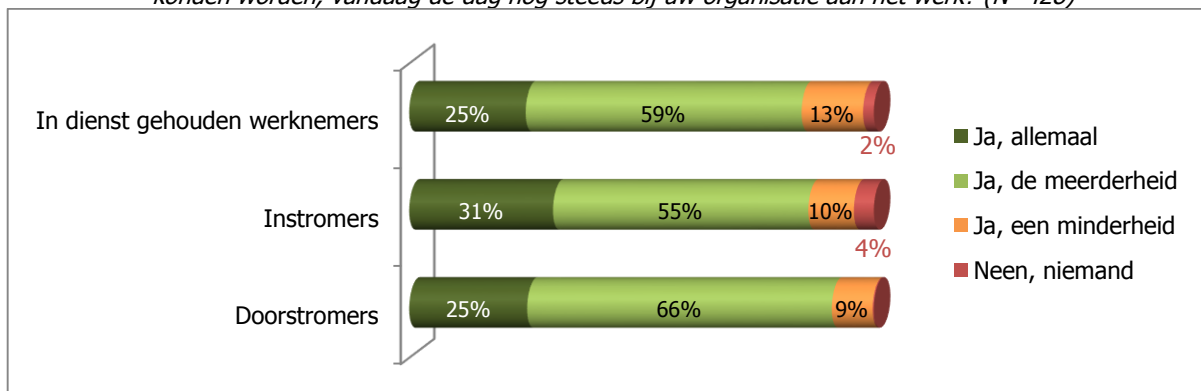
Bron: IDEA Consult op basis van enquête bij organisaties met een afgelopen LDP



Figuur 30 toont in welke mate werknemers die in het kader van een loopbaan- en diversiteitsplan toetraden tot de organisatie, intern doorstroomden of in dienst gehouden werden, nog steeds in dienst waren op het moment van de bevraging¹⁹. Het gaat daarbij om alle medewerkers, niet enkel om personen die tot een kansengroep behoren.

- ▶ De cijfers geven aan dat de meeste of zelfs alle instromers nog steeds in dienst waren in ruim de helft van de organisaties. Slechts 14% liet optekenen dat een minderheid of geen instromers nog bij de organisatie werkten.
- ▶ Bij 4 op 5 organisaties was de meerderheid van de werknemers die via het plan in dienst werden gehouden nog in dienst. Bij 13% ging het om een minderheid; bij 2% waren ze niet langer in dienst.
- ▶ Ook van de doorstromers was de meerderheid nog in dienst bij drie op vier organisaties. Slechts bij 9% ging het om een minderheid.

Figuur 30: Zijn de werknemers die in het kader van een plan instroomden, doorstroomden of in dienst gehouden konden worden, vandaag de dag nog steeds bij uw organisatie aan het werk? (N=428)



Bron: IDEA Consult op basis van enquête bij organisaties met een afgelopen LDP

¹⁹ Deze vraag werd enkel gesteld aan organisaties die effectief acties hebben ondernomen om werknemers aan te werven, laten doorstromen of in dienst te houden.



6.4 De tewerkstelling van kansengroepen op macroniveau

Het Loopbaan- en diversiteitsbeleid van de Vlaamse Overheid omvat maatregelen voor het voeren van een diversiteitsbeleid in organisaties, organisaties en lokale besturen. Op die manier wil het beleid bijdragen tot een meer evenredige participatie van kansengroepen op de arbeidsmarkt. Sinds de invoering van de diversiteitsplannen in 2001, zouden de via de plannen uitgevoerde acties m.a.w. moeten hebben bijgedragen tot een beter diversiteitsbeleid binnen de organisaties op microniveau, en in fine ook tot een meer evenredige arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen als allochtonen, personen met een arbeidshandicap, kortgeschoolden, oudere werknemers, en in zekere mate ook vrouwen op macroniveau.

Hoewel de plannen kunnen helpen bijdragen tot een (meer) evenredige arbeidsparticipatie van de kansengroepen, is de mate waarin deze groepen werkzaam zijn ook afhankelijk van andere factoren zoals het economisch klimaat. Dat neemt echter niet weg dat het interessant is om na te gaan of er sinds de invoering van de plannen een positieve evolutie merkbaar is in de werkzaamheidsgraad van de plannen, i.e. het aandeel werkenden in de bevolking op beroepsactieve leeftijd.

Daar waar de werkzaamheidsgraad bij 20- tot 64-jarigen sinds 2007 fluctueert rond 72%, ligt deze aanzienlijk lager bij de kansengroepen. Tabel 21 vergelijkt de evolutie van de werkzaamheidsgraad bij 20- tot 64-jarigen en de verschillende kansengroepen.

- ▶ De laagste werkzaamheidsgraad wordt vastgesteld bij de personen met een arbeidshandicap. Na een terugval in 2010 benaderde de werkzaamheid in 2011 en 2012 39%.
- ▶ Niet EU-ers zijn gekenmerkt door de tweede laagste werkzaamheidsgraad (46,4% in 2013). Sinds 2007 is de tewerkstelling van niet EU-ers zeer volatiel; hij schommelde tussen 5 procentpunten in de periode 2007-2013 (tussen 42,7% in 2012 en 47,2% in 2008).
- ▶ Laaggeschoolden zijn gekenmerkt door een werkzaamheidsgraad van 52% in 2011. Dit is een lichte daling sinds 2007 (met 2 pptn.).
- ▶ Oudere werknemers hebben hun werkzaamheidsgraad het sterkst zien stijgen, met een stijging van ruim 7 procentpunten over de afgelopen 6 jaar.

Tabel 21 : Evolutie werkzaamheidsgraad per profielkenmerken

Vlaams Gewest	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
20-64	71,9	72,3	71,5	72,1	71,8	71,5	71,9
50-plus	49,3	49,1	50,9	53,1	53,6	54,6	56,5
Vrouwen	64,9	66,1	65,7	66,7	66,4	66,2	66,9
Laaggeschoold	54,3	53,4	52,6	53,3	52,0	-	-
Niet-EU land	44,5	47,2	47,0	44,4	46,3	42,7	46,4
Personen met een arbeidshandicap	-	-	37,5	33,5	38,6	38,7	-

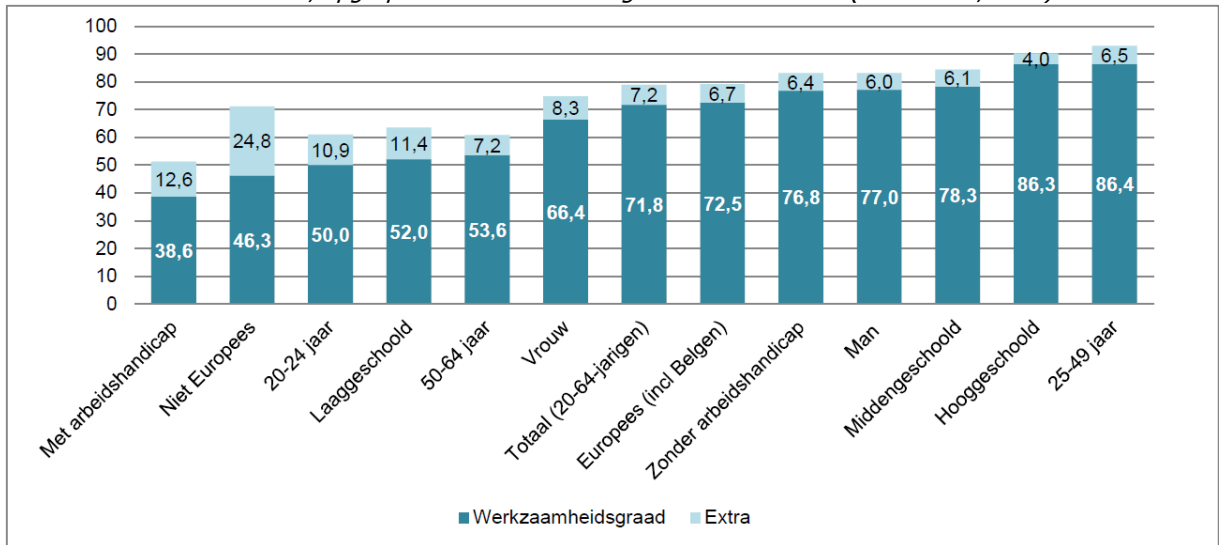
Bron: FOD Economie - Algemene Directie Statistiek - EAK, Eurostat LFS (Bewerking Steunpunt WSE/Departement WSE)

In het kader van de Europese 2020-strategie streeft Vlaanderen naar een werkzaamheidsgraad van 76% bij de 20- tot 64-jarigen tegen 2020. Om die doelstelling te bereiken, moeten dus nog heel wat meer mensen aan het werk. Dit is uitermate cruciaal in een context van een vergrijzende populatie en een krappere wordende arbeidsmarkt.

Steunpunt WSE berekende dat de werkzaamheidsgraad 7,2 procentpunten hoger zou liggen (78,9%) indien alle groepen van de potentiële arbeidsreserve ingeschakeld zouden worden als werkenden, bovenop de huidige werkende populatie. Dit wordt geïllustreerd in Figuur 31. Hieruit blijkt dat er vooral bij de kansengroepen aan de linkerkant van de figuur nog veel progressiemarge is, namelijk bij arbeidsgehandicapten, niet-Eu'ers, jongeren en laaggeschoolden, waarbij het arbeidspotentieel het meest uitgesproken is bij niet-Europeaanen.



Figuur 31 : Werkzaamheidsgraad en mogelijke werkzaamheidsgroei door het inzetten van de potentiële arbeidsreserve, opgesplitst naar socio-demografische kenmerken (Vlaanderen, 2011)



Bron: Steunpunt WSE, "Hoe groot is de potentiële arbeidsreserve in Vlaanderen?" Arbeidsmarktflits 115, 25 april 2013

Hoewel deze kansgroepen een lagere werkzaamheidsgraad hebben dan het Vlaams gemiddelde, is er nog veel groei mogelijk doordat ze oververtegenwoordigd zijn in de potentiële arbeidsreserve. Zo kenden personen met een niet-Europese nationaliteit in 2011 een werkzaamheidsgraad van 46,3%. Dit cijfer neemt echter met ruim de helft toe indien alle personen met een niet-Europese nationaliteit uit de potentiële arbeidsreserve aan de slag zouden gaan (+24,8 procentpunten). De groepen aan de rechterkant van het Vlaams gemiddelde worden daarentegen veel effectiever ingezet op de arbeidsmarkt, al is ook daar nog groei mogelijk (namelijk bij hooggeschoolden, mannen,...). Figuur 31 toont aan hoe belangrijk het is om te werken op de inzetbaarheid van kansgroepen.



7/ Loopbaan- en diversiteitsplannen: globale evaluatie

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de globale evaluatie van loopbaan- en diversiteitsplannen. Meer specifiek bespreken we de volgende aspecten:

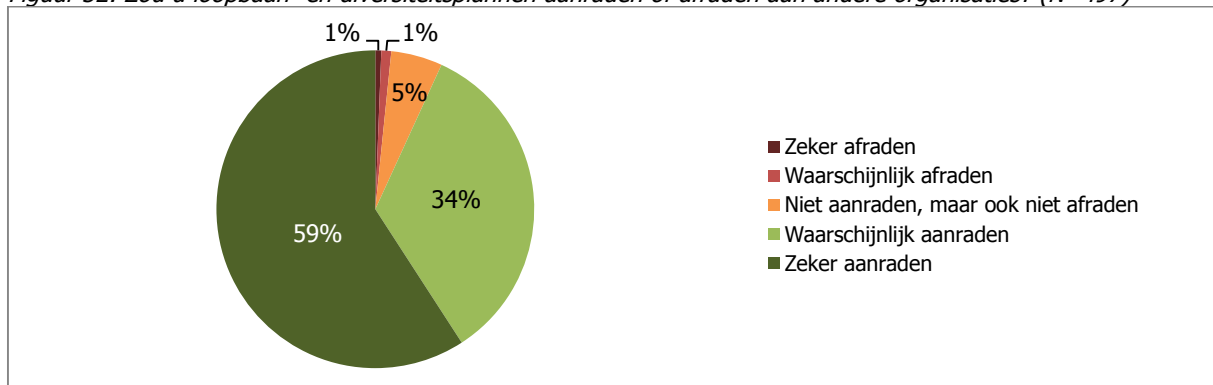
- ▶ De troeven van LDP
- ▶ De pijnpunten van LDP
- ▶ De nood aan bijkomende ondersteuning inzake loopbaan- en diversiteitsthema's, al dan niet via LDP

Deze analyse baseert zich op de resultaten van de enquête bij organisaties en wordt aangevuld met kwalitatieve informatie uit de interviews met stakeholders.

7.1 Troeven van loopbaan- en diversiteitsplannen

Om de globale tevredenheid van de organisaties ten aanzien van de loopbaan- en diversiteitsplannen te kunnen inschatten, werd in de enquête gepeild naar de mate waarin de organisaties die een plan indienden het instrument zouden aanraden aan andere organisaties. Figuur 32 toont dat maar liefst 93% van de organisaties de plannen een aanrader vindt. Van de overige 7% heeft 5% geen uitgesproken positief of negatief oordeel, terwijl 2% de plannen zou afraden aan andere organisaties. Ook de geïnterviewde stakeholders lieten duidelijk blijken dat ze de loopbaan- en diversiteitsplannen als een waardevol instrument beschouwen.

Figuur 32: Zou u loopbaan- en diversiteitsplannen aanraden of afraden aan andere organisaties? (N=497)



Bron: IDEA Consult op basis van enquête bij organisaties met een afgelopen LDP

Zoals Figuur 33 aangeeft, gaan de loopbaan- en diversiteitsplannen gepaard met heel wat troeven die verklaren waarom 93% van de organisaties ze een aanrader vinden voor andere organisaties. De meest aangehaalde factoren zijn gerelateerd aan de aangeboden financiële en persoonlijke steun:

- ▶ 72% van de organisaties vindt de omvang van de financiële ondersteuning een belangrijke troef en 39% apprecieert het dat de toekenning van de subsidie niet resultaatgebonden is.
- ▶ De begeleiding op maat door de projectontwikkelaars wordt door 65% van de organisaties als een troef beschouwd van de loopbaan- en diversiteitsplannen. Daarbij aansluitend vindt 60% van de organisaties het continue karakter van de steun doorheen het proces een troef, 40% apprecieert de aangereikte tools en methodieken.

Net als de aangeboden steun vinden vele organisaties ook de flexibele aard van het instrument een belangrijke troef:

- ▶ 61% identificeerde de flexibele invulling en aanpak als troef.
- ▶ 60% vindt de gefaseerde werking een meerwaarde voor de plannen.

Verder vindt de helft van de organisaties de beperkte administratieve lasten een troef. Wanneer het gaat over de specifieke aandacht voor kansgroepen is dat 40%. Het netwerkaspect is voor één op vier organisaties een troef van de plannen, en dat zowel voor de betrokkenheid van diverse partners als voor het uitwisselen van ervaring.

De meerwaarde van de plannen is minder uitgesproken op het vlak van nazorg (15%), de betrokkenheid van de sociale partners (16%) en de erkenning van de plannen naar de buitenwereld (11%). Andere troeven die de organisaties spontaan aanreikten, zijn de betrokkenheid van de medewerkers en het uitgebreider stilstaan bij het eigen beleid door het formaliseren ervan in een plan.



Figuur 33: Wat zijn volgens u de belangrijkste troeven van loopbaan- en diversiteitsplannen? (N=497)



Bron: IDEA Consult op basis van enquête bij organisaties met een afgelopen LDP

Ook de geïnterviewde stakeholders gingen in op de troeven van de loopbaan- en diversiteitsplannen. Voor hen is vooral de begeleiding (op maat) van de projectontwikkelaars een belangrijke meerwaarde. Ook de neutrale rol van de projectontwikkelaars draagt hiertoe bij; zij hebben immers geen commerciële belangen. Net als de bevroegde organisaties haalden zij ook de fasering van de plannen aan als troef. Op die manier komen ze tegemoet aan de uiteenlopende noden van de organisaties:

- ▶ Instapplan: om organisatie te leren kennen (=laagdrempelig)
- ▶ Klassiek plan: om verder op te bouwen
- ▶ Groeiplan: om acties af te werken

Bovendien zorgt de planmatige aanpak van de acties er volgens hen voor om stap voor stap vooruit te gaan - om "op een gestructureerde manier, binnen een bepaalde periode eraan kunnen werken". De gestructureerde manier van werken wordt ondersteund door het aangeboden kader met een einddatum.

Meer algemeen zien de stakeholders troeven/meerwaarde van de plannen in de betaalbaarheid ervan voor de organisatie en de bipartite begeleiding op maat. Volgens hen zijn de plannen drempelverlagend en kunnen ze een sensibiliserend effect hebben aangezien de organisaties zelf moeten meedenken over het proces en actief worden betrokken in het verhaal. Dat zorgt ervoor dat diversiteit op een structurele manier kan worden geïmplementeerd in het HR-beleid van de organisatie, waar ook een belangrijke verdienste van de plannen ligt.

Het enthousiasme van organisaties wat betreft de plannen wordt bevestigd in Box 9, die een aantal opmerkingen van organisaties uit de enquête weergeeft. Enkele quotes geven ook aan dat organisaties de plannen ook effectief aanraden aan andere organisaties.



Box 9 : Quotes uit de enquête bij organisaties

- ▶ *"Dit is een succesverhaal. De inspanningen moeten worden doorgetrokken."*
- ▶ *"Meer communicatie rond het onderwerp is aan te raden"*
- ▶ *"Het werken met loopbaan- en diversiteitsplannen vraagt een tijdsinvestering, maar is zeer waardevol om in een organisatie een aantal processen verder uit te bouwen of op te starten"*
- ▶ *"Het karakter van de diversiteitsplannen zou nog dwingender mogen zijn. Het is jammer dat niet elke organisatie verplicht een diversiteitsplan moet opmaken."*
- ▶ *"Het was is een aanrader! Ik spreek er veel over en maak ook andere ondernemers warm hiervoor. Dank u voor het project en de financiële steun"*
- ▶ *"Het was voor ons een bijzonder positieve ervaring waar we nog elke dag voordeel van hebben! We zijn blij dat we het gedaan hebben en zouden het elke organisatie adviseren"*

Bron: IDEA Consult op basis van de enquête bij organisaties



7.2 Pijnpunten van loopbaan- en diversiteitsplannen

Naast de troeven werd ook naar de pijnpunten gevraagd van de loopbaan- en diversiteitsplannen. Op basis van Figuur 34 stellen we vast dat de tijdsinvestering het meest aangehaalde pijnpunt is. Hierbij mag echter niet uit het oog verloren worden dat het 'slechts' 39% van de organisaties is die het een aandachtspunt vindt. Ook bij de andere geïdentificeerde pijnpunten stellen we vast dat het aandeel organisaties dat ze identificeert aanzienlijk lager is dan de grote groep organisaties die de troeven van de plannen erkent. Dat wordt ook geïllustreerd door het feit dat één op tien organisaties (11%) geen pijnpunten ziet in de loopbaan- en diversiteitsplannen, terwijl minder dan 1% aangaf dat er geen troeven waren.

Naast de tijdsinvestering blijken ook de administratieve lasten (23%) en de (beperkte) financiële ondersteuning (20%) een pijnpunt te zijn voor de organisaties. De andere meest aangehaalde aandachtspunten zijn eerder procesgerelateerd. Concreet vraagt men aandacht voor:

- ▶ De afhankelijkheid van de persoon die het plan trekt binnen de organisatie (24%);
- ▶ Het tijdelijk karakter van de plannen en de bijhorende ondersteuning (22%);
- ▶ De trage implementatie van de acties (16%).

Andere factoren die enkele organisaties aanhaalden, zijn:

- ▶ de rol van de leidinggevendenden, zij moeten van het nut van HR-beleid overtuigd zijn ;
- ▶ te weinig transparantie over de terugbetaling ;
- ▶ te weinig personeel voor de uitvoering ;

Figuur 34: Wat zijn volgens u de belangrijkste pijnpunten van loopbaan- en diversiteitsplannen? (N=482)



Bron: IDEA Consult op basis van enquête bij organisaties met een afgelopen LDP

Box 10 illustreert de administratieve lasten van de plannen en het belang om gedragen te zijn door directie. Hij toont enkele opmerkingen van organisaties uit de enquête.



Box 10 : Quotes uit de enquête bij organisaties

- ▶ *"Belangrijkste opmerking is vraag tot administratieve vereenvoudiging van het proces. Je hebt een specialist nodig om wegwijs te geraken in deze bureaucratie. Ons dossier is goedgekeurd maar we zijn ermee gestopt omdat het teveel administratie en opvolgingstijd vereist. Keep it simple aub."*
- ▶ *"Ons plan is nooit echt tot stand gekomen wegens geen interesse van de directie en verkeerde inschatting van de initiatiefnemer (mezelf) van dit plan ten opzichte van de directie m.a.w. ik had gedacht dat men probleemloos het plan ging steunen, maar dat was niet het geval, jammer zeker een gemiste kans."*

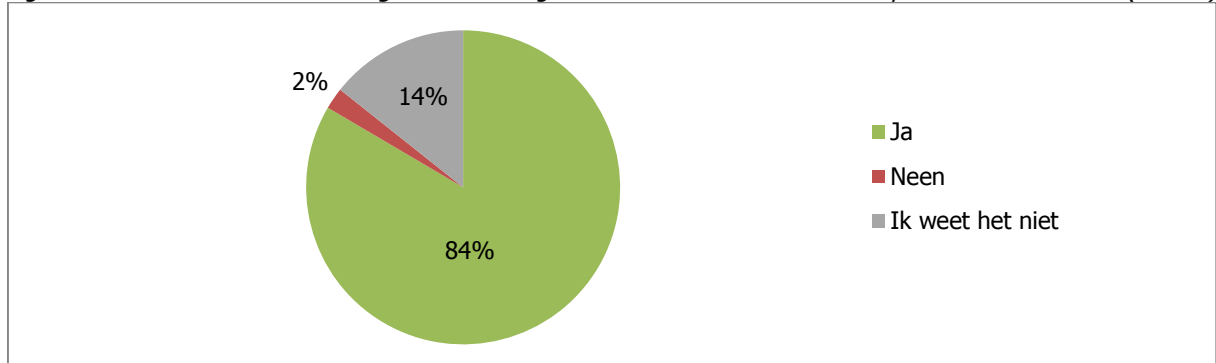
Bron: IDEA Consult op basis van de enquête bij organisaties



7.3 Nood aan toekomstige steun voor thema's inzake loopbaan- en diversiteitsbeleid

De resultaten van de enquête geven aan dat de organisaties erg tevreden zijn over de loopbaan- en diversiteitsplannen en dat ze verschillende evoluties zien binnen hun organisaties op korte en lange termijn. Dat doet de vraag rijzen of ze ook in de toekomst nog ondersteuning nodig hebben voor thema's inzake loopbaan- en diversiteitsbeleid. Op basis van Figuur 35 stellen we vast dat 84% van de organisaties hier vragende partij voor is. Voor 2% van de organisaties is het niet nodig; 14% kan het niet inschatten.

Figuur 35: Zou u in de toekomst nog ondersteuning wensen voor thema's inzake loopbaan- en diversiteit? (N=496)



Bron: IDEA Consult op basis van enquête bij organisaties met een afgelopen LDP

Aan de organisaties die bijkomende ondersteuning wensten, werd gevraagd onder welke vorm ze deze ondersteuning wensen. De overgrote meerderheid (90%) heeft daarbij de voorkeur voor loopbaan- en diversiteitsplannen met de huidige financiële ondersteuning. Slechts 13% zou voor het instrument van loopbaan- en diversiteitsplannen opteren wanneer er niet langer financiële steun wordt voorzien.

41% van de organisaties wenst ondersteuning via andere maatregelen, zoals ESF-projecten. Eén op vijf organisaties is vragende partij voor directe samenwerking met externe partners zonder (financiële) ondersteuning. Andere kanttekeningen die bij de ondersteuning werden gegeven, zijn de volgende:

- ▶ Er is vraag naar een structurele ondersteuning voor een deeltijdse diversiteitsmedewerker;
- ▶ Men zoekt ook ondersteuning via uitwisseling met andere organisaties die ervaring hebben met loopbaanbeleid;
- ▶ Er is vraag naar een hogere financiële tussenkomst;

Figuur 36: Onder welke vorm zou u deze ondersteuning willen verkrijgen? (N=408)



Bron: IDEA Consult op basis van enquête bij organisaties met een afgelopen LDP



De nood aan nazorg wordt bevestigd door enkele opmerkingen van organisaties in de enquête (cf. Box 11). In principe kan een traject echter reeds 4 jaren duren (en eventueel nog een begeleiding zonder subsidie hierbovenop).

Box 11 : Quotes uit de enquête bij organisaties

- ▶ *"Verandering op de werkvloer op vele vlakken vraagt tijd en opvolging. Je hebt zeker 5 jaar nodig voordat verandering in visie en handelen echt geïntegreerd is. Na drie jaar sta je zonder financiële middelen en kan je je de dure vorming die echt nog nodig is niet meer veroorloven. Gevolg veel opgestarte initiatieven en ideeën bloeden dood omdat onze jobinhoud en onze financiële middelen niet toelaten dit er nog allemaal bij te nemen."*
- ▶ *"Voor mij persoonlijk zou het tijdspad langer moeten zijn dan 2 jaar maar minstens over een termijn van 5 jaar moeten lopen wil men meer kans op blijvende impact genereren"*

Bron: IDEA Consult op basis van de enquête bij organisaties



8/ Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies van de evaluatie samengevat in 10 vaststellingen. Vervolgens worden de aanbevelingen geformuleerd die op basis van de evaluatie input leveren voor toekomstig beleid.

8.1 10 belangrijkste vaststellingen uit het onderzoek

Loopbaan- en diversiteitsplannen kennen een groot succes

Het aantal ondernemingen, organisaties en lokale besturen met een loopbaan -en diversiteitsplan is in de afgelopen jaren fors toegenomen. In de periode 2001-2013 steeg het jaarlijks aantal plannen van 160 in 2001 tot 890 in 2013. Ook het besteed budget voor de loopbaan- en diversiteitsplannen steeg stelselmatig van 1,7 miljoen euro in 2001 tot 3,8 miljoen euro in 2013. Het merendeel van de plannen waren instapplannen (43,5%), gevolgd door klassieke plannen (35,5%) en groeiplannen (16,4%).

De meeste plannen worden ingediend door organisaties gevestigd in de provincie Antwerpen (25,8%), gevolgd door Limburg (22,7%) en West-Vlaanderen (21,2%). Opvallend is dat de regio Limburg proportioneel meer plannen concentreert dan vestigingen (22,7% van de plannen voor slechts 13,1% van de vestigingen).

Hoewel het aantal plannen continu is gegroeid de laatste jaren, blijft het aantal bereikte organisaties echter relatief beperkt. Zo waren er eind december 2012, 158.016 vestigingen in Vlaanderen. Over de periode 2001 – 2013 werden er ruwweg 7.155 organisaties²⁰ bereikt via LDP, wat slechts 4,5% van alle Vlaamse vestigingen betreft²¹. Indien we echter enkel kijken naar de vestigingen met meer dan 5 werknemers (want de plannen zijn minder relevant voor organisaties met minder dan 5 werknemers) dan worden toch ruim 12% Vlaamse vestigingen met meer dan 5 werknemers via de plannen bereikt. Bij de grote ondernemingen is de penetratiegraad nog groter.

De meeste projectontwikkelaars hebben geen enkele moeite om hun doelstelling van 18 plannen per jaar te bereiken. Integendeel, de laatste 2 jaren moeten plannen naar het volgend jaar opgeschoven worden omdat het maximaal budget reeds werd bereikt. De loopbaan- en diversiteitsplannen zijn dus het slachtoffer van hun eigen succes. De bredere invulling van de plannen lijkt in elk geval organisaties aan te trekken om een plan in te dienen.

Opvallend is ook dat organisaties de plannen via allerlei kanalen leren kennen. Er zijn veel partijen betrokken bij de plannen en elk van deze partijen is een potentiële 'verkoper' van de maatregel. Ook organisaties die zelf een plan hebben ingediend, zijn potentiële promotoren. Zo leerde 22% van de organisaties met een plan de plannen kennen via de ervaring van een andere organisatie. Analooch hebben een aantal organisaties de plannen leren kennen via nieuwe medewerkers, die een plan hadden in hun vorige organisatie.

Organisaties dienen een plan in vanuit zeer diverse motieven

Organisaties worden met uiteenlopende problematieken geconfronteerd die via de acties van een loopbaan- en diversiteitsplan kunnen opgevangen worden. Dit zorgt ervoor dat organisaties beroep doen op de plannen voor zeer diverse redenen. Twee motieven springen er enigszins uit: zo dienen 2 op 3 organisaties een plan initieel voor het stimuleren van diversiteit in de brede zin en voor het invoeren van een onthaalbeleid. Ook het behoud van werknemers in de organisaties blijkt de laatste jaren een belangrijke drijfveer te zijn om een loopbaan- en diversiteitsplan in te dienen (40%). Die retentiegedachte blijkt eveneens uit de motivatie om de sfeer op de werkvloer te bevorderen (30%), de werkbaarheid te verhogen voor oudere werknemers (28%), levenslang leren in de organisatie te stimuleren (24%) en de doorstroom in de organisatie te bevorderen (23%).

Het profiel van organisaties met een plan is ook zeer uiteenlopend. De meeste organisaties hebben tussen 20 en 99 werknemers (45,8%). Er zijn echter zowel kleine als grote organisaties aan de slag met een loopbaan- en diversiteitsplan (15% organisaties met minder dan 10 werknemers en 11,4% organisaties met meer dan 200 werknemers). In vergelijking met de gemiddelde Vlaamse organisatie blijkt echter duidelijk dat organisaties met een LDP gemiddeld groter zijn. De penetratiegraad van LDP bij kleine organisaties is aanzienlijk beperkter, in tegenstelling tot bij middelgrote en grote organisaties. Dit is echter logisch, aangezien de uitvoering van plannen toch enige kennis en tijd vergt binnen de organisatie. Vooral bij kleine organisaties is er vaak geen HR-personeel

²⁰ Dit is een ruwe optelling van alle organisaties die jaarlijks een plan hebben ingediend, zonder rekening te houden met mogelijke dubbeltellingen.

²¹ En wat bovendien een overschatting is, gezien mogelijke dubbeltellingen.



dat dit op zich kan nemen. Organisaties met een plan zijn ook aan de slag in zeer diverse sectoren; 2 op 10 organisaties is actief in de social profit sector.

Een belangrijke kanttekening hierbij is dat de plannen volgens sommige stakeholders momenteel vooral bij 'believers' worden ingevoerd en niet bij organisaties die niet open staan voor diversiteit. Dergelijke organisaties zijn volgens deze stakeholders moeilijker te overtuigen, waardoor projectontwikkelaars vaak geneigd zouden zijn om er minder energie in te stoppen.

9 op 10 organisaties zijn tevreden over de aangeboden ondersteuning door projectontwikkelaars

Algemeen wordt de ondersteuning van de projectontwikkelaars enorm positief beoordeeld: 90% van de organisaties is uitgesproken tevreden, waarvan de helft zelfs erg tevreden is. Wanneer het gaat om de intensiteit van de begeleiding (m.a.w. het aantal contacten, bezoeken, ...) geeft 85% van de organisaties een positieve beoordeling. Over de kwaliteit van de begeleiding is 75% positief. Slechts 5% van de ruim 500 respondenten is in het algemeen ontevreden over de aangeboden ondersteuning.

De persoonlijke begeleiding door de projectontwikkelaar staat centraal doorheen het proces. Deze begeleiding uit zich in verschillende taken voor projectontwikkelaars:

- ▶ **Administratieve ondersteuning:** Nagenoeg alle organisaties worden administratief ondersteund door hun projectontwikkelaar, van de aanvraag van plannen (96% van de organisaties hebben deze steun gekregen), doorheen het proces (86%) tot de invulling van het eindrapport (94%).
- ▶ **Inhoudelijke opvolging en procesbegeleiding:** Die steun start reeds bij het identificeren van de acties (93%), het bepalen van de streefcijfers (69%), het aanreiken van relevante opleidingen en instrumenten (85%) en het doorverwijzen naar partners (73%). Bij twee op drie organisaties is er bovendien nog bijkomende opvolging na afloop van het plan.
- ▶ **Eerste aanspreekpunt voor organisaties bij vragen:** organisaties kunnen steeds terecht bij hun projectontwikkelaar met allerlei vragen over hun plan, acties, maatregelen, opleidingen, partners, enz.
- ▶ **Een stok achter de deur:** projectontwikkelaars worden gezien als een 'stok achter de deur', een 'duw in de rug'. Ze stimuleren/verplichten organisaties om hun acties op te volgen en uit te voeren via interne deadlines.

Geen enkel plan is echter identiek en de aard en intensiteit van de ondersteuning hangen af van de noden van de organisatie. Hierdoor is de ondersteuning van de projectontwikkelaars steeds **maatwerk**. Deze belangrijke troef vestigt meteen de aandacht op een belangrijk aandachtspunt van de loopbaan- en diversiteitsplannen, nl. het persoonsgebonden karakter van de kwaliteit van de begeleiding. De persoonlijke begeleiding van projectontwikkelaars vergt immers veel kennis (maatregelen, HR-tools, partners...) en competenties (strategisch advies, communicatie, oplossen van conflicten, contextgevoeligheid, enz.). Beide aspecten worden opgebouwd via de persoonlijke ervaring van de projectontwikkelaars en kunnen bijgevolg sterk verschillen tussen personen.

Om de kwaliteit van de begeleiding te bevorderen, vindt er op verschillende momenten ervaringsuitwisseling plaats tussen projectontwikkelaars zodat ze van elkaar kunnen leren. Toch bleek uit de interviews dat sommige projectontwikkelaars het gevoel hebben dat er onvoldoende kennisoverdracht is tussen de projectontwikkelaars. Bovendien is het volgens hen moeilijk om de kwaliteit te behouden van de plannen door de hoge werklast. De projectontwikkelaars begeleiden immers 18 plannen per jaar en combineren die met de plannen die nog lopen en soms zelfs met activiteiten buiten loopbaan- en diversiteitsplannen (op vraag van de RESOC's).

De financiële ondersteuning is een belangrijke meerwaarde van de plannen voor organisaties

Het belang van de financiële steun mag niet onderschat worden. 65% van de organisaties met een plan geeft aan dat ze geen plan zouden hebben aangevraagd indien er vanuit de Vlaamse overheid geen financiële steun voorzien was. Het 'deadweight'-effect, m.a.w. de mate waarin organisaties het plan ook zouden ingediend hebben zonder financiële stimulans, blijkt dus redelijk beperkt. Dit is slechts het geval voor 28% van de organisaties.

Het bedrag van de financiële ondersteuning wordt bovendien als de belangrijkste troef van de plannen gezien door het merendeel van de bevroegde organisaties (72%). 1 op 3 organisaties geeft ook aan dat de financiële steun één van de initiële redenen was om een plan in te dienen. Het uitgekeerde bedrag per organisatie blijkt dus ruim voldoende. In 2013 bedroeg het gemiddelde uitgekeerde bedrag 5.570 euro per organisatie. Dit gemiddeld bedrag liep van 2.362 euro voor een instapplan, 2.456 euro voor een groeiplan, tot 9.386 euro voor een klassiek plan en 45.773 euro voor een clusterplan. Het door organisaties gemiddeld besteed bedrag voor de uitvoering van hun plan was echter veel hoger, namelijk 18.159 euro in 2013. Dat bedrag liep van 8.644 euro voor een instapplan, 11.503 euro voor een groeiplan, tot 24.304 euro voor een klassiek plan en 107.050 euro voor een clusterplan.



De uitgekeerde subsidie is dus niet kostendekkend. Bovendien overschrijden de effectieve kosten vaak de geraamde kosten van een plan. De subsidie kan echter helpen om een draagvlak voor de plannen te creëren. Volgens de stakeholders is de financiële ondersteuning vooral een stimulans om de organisatie te overtuigen om een plan te starten (incentive), maar naar het einde van de plannen toe zouden organisaties vooral de begeleiding zelf appreciëren.

Bovendien opent de projectontwikkelaar bijkomende (financiële) mogelijkheden van de organisaties door ze door te verwijzen naar andere financiële instrumenten en steunmaatregelen ('window of opportunity'). Zo maakt de helft van de organisaties met een plan ook effectief gebruik van andere overheidssteun. Dit betreft overwegend maatregelen gericht op de tewerkstelling van doelgroepen (80% maakt gebruik van RSZ-kortingen voor doelgroepen, 62% van RVA-premies voor doelgroepen en 48% van tewerkstellingspremies voor 50+).

Uiteenlopende acties worden ingepland... maar de focus ligt steeds meer op 50+ers en retentiebeleid

In elk plan kunnen verschillende acties opgenomen worden. Gemiddeld waren er in 2013 4,7 acties in een plan gedefinieerd. Dit gemiddelde varieerde van 3,7 acties voor een instapplan en 3,8 acties voor een groeiplan tot 6,4 acties voor een klassiek plan en 7,2 acties voor een clusterplan.

De acties die worden ondernomen door de organisaties zijn erg uiteenlopend en hangen af van hun noden en motieven om een plan in te dienen. De meest voorkomende zijn: acties ter verhoging van de werkbaarheid (30,4%), het ontwikkelen van competentieprofielen en een competentiebeleid (25,6%) en het opmaken/aanpassen van een onthaalbrochure/draiboek (24,7%). Opvallend is dat dit bijna allemaal acties zijn die kaderen binnen goed HR-beleid, maar niet per se gerelateerd zijn aan kansengroepen en diversiteitsaspecten. Bij de meeste van deze 'algemene' maatregelen zou er echter een 'diversiteitstest' worden uitgevoerd (welke specifieke aandachtspunten moeten meegenomen worden om de maatregel ook te 'laten werken' voor kansengroepen).

Het is ook interessant om op te merken dat het belang van bepaalde acties zeer sterk is toegenomen sinds 2010, namelijk acties ter verhoging van de werkbaarheid (van 15,9% in 2010 tot 30,4% in 2013) en het werken aan leeftijdsbewust personeelsbeleid (van 6,2% in 2010 tot 10,5% in 2013).

Sommige acties opgenomen in de plannen zijn specifiek gericht naar bepaalde kansengroepen (categoriale acties). De praktijk leert dat categoriale acties vooral gericht zijn op oudere werknemers (44,6%) en allochtonen (42,3%). De acties gericht op ouder wordende werknemers zijn sterk toegenomen in 2013, terwijl de acties gericht op allochtonen sterk gedaald zijn sinds 2010 (van 51,9% in 2010 tot 42,3% in 2013).

Deze vaststellingen blijken ook uit de analyse van de streefcijfers in het aanvraagformulier van organisaties. Zo is elke organisatie bij de aanvraag van een plan verplicht streefcijfers te bepalen voor de instroom, doorstroom, retentie en opleiding van kansengroepen binnen de organisatie. Organisaties hebben zich geëngageerd om in 2013 te zorgen voor de instroom van ruim 1.579 mensen van allochtone herkomst, 939 oudere werknemers, 622 ongekwalificeerde uitgestroomde jongeren en 416 personen met een arbeidshandicap.

Opvallend bij deze cijfers is dat het belang van instroom binnen loopbaan- en diversiteitsplannen is gedaald sinds 2010. Terwijl organisaties in 2010 ernaar streefden om gemiddeld 6,4 nieuwe medewerkers aan te werven, is dit aantal gedaald tot 4 nieuwe medewerkers in 2013. Vooral retentiebeleid heeft sinds 2010 sterk aan belang gewonnen binnen loopbaan- en diversiteitsplannen. Terwijl organisaties in 2010 ernaar streefden om gemiddeld 9,5 medewerkers te behouden, is dit aantal gestegen tot 11,4 medewerkers in 2013. Het stijgend belang van retentiebeleid en het dalend belang van instroombeleid kunnen ook gedeeltelijk verklaard worden door de economische crisis en de krapte op de arbeidsmarkt.

De aandacht ligt in de plannen bovendien ook steeds meer op oudere werknemers en minder op allochtonen. Terwijl organisaties er in 2010 gemiddeld naar streefden om 12 allochtonen te bereiken via hun plannen, is dit aantal gedaald tot 7,4 allochtonen in 2013. Daarentegen streefden organisaties er in 2010 naar om 13,6 oudere werknemers te bereiken via hun plannen en is dit aantal gestegen tot 16,3 in 2013.



3 op 4 in de plannen opgenomen acties worden effectief uitgevoerd

De uitvoering van de loopbaan- en diversiteitsplannen blijkt bij 7 op 10 organisaties vlot tot zeer vlot te verlopen. Slechts 8% van de bevroegde organisaties bestempelde de uitvoering van het plan als moeilijk of zeer moeilijk. De belangrijkste factoren die de vlotte uitvoering van de plannen verklaren zijn de kwaliteit van de ondersteuning (59%), het engagement van de directie en management (59%), de medewerking van de werkvloer (54%) en het enthousiasme van de verantwoordelijke van het plan (48%).

De moeilijke implementatie van de acties (58%), de weerstand vanuit de werkvloer (31%), het gebrek aan engagement van de directie of management (24%) alsook het tijdsgebrek, zijn daarentegen vaak aangehaalde factoren die de moeilijke uitvoering van de plannen bij een relatief klein aantal organisaties verklaren.

Uit de eindrapporten van organisaties met een afgerond plan blijkt bovendien dat 3 op 4 acties opgenomen in de plannen effectief werden uitgevoerd in 2012. 13% werd slechts gedeeltelijk uitgevoerd, terwijl 5% van de uitgevoerde acties initieel niet voorzien waren. Slechts 6% van de acties werden helemaal niet uitgevoerd. De voornaamste reden hiervoor is het tijdsgebrek (32,4%). De tweede reden is dat bepaalde acties andere voorbereidende acties vergden (24,3%). Onvoorziene externe omstandigheden, zoals bijvoorbeeld de economische crisis, vormen de derde reden om bepaalde acties gedeeltelijk of niet uit te voeren (20,7%).

Loopbaan- en diversiteitsplannen hebben vooral een significante impact op het onthaal-, diversiteits- en opleidingsbeleid van kleine organisaties

De acties van de loopbaan- en diversiteitsplannen blijven niet zonder gevolgen voor het HR-beleid van de organisatie. Uit de enquête bij organisaties blijkt dat binnen het jaar na de uitvoering van de eerste acties, in het merendeel van de organisaties zowel nieuwe HR-praktijken worden ingevoerd als bestaande praktijken verder worden uitgebouwd. De introductie van nieuwe HR-praktijken gebeurt vooral in het kader van het onthaal- en diversiteitsbeleid van de organisaties (respectievelijk 42% en 39% van de organisaties). Het verder uitbouwen van bestaande HR-praktijken gebeurt vooral binnen het opleidingsbeleid (57% van de organisaties).

Ook op langere termijn blijven organisaties met een plan hun HR-beleid verder ontwikkelen. Zo heeft het merendeel van de organisaties minimum één jaar na de uitvoering van de eerste acties het onthaalbeleid (67% organisaties), het opleidingsbeleid (60% van de organisaties) en het diversiteitsbeleid (56%) verder uitgebouwd. De helft van de organisaties meent dat de verdere ontwikkelingen in het HR-beleid op lange termijn grotendeels of volledig toe te schrijven zijn aan de uitvoering van hun loopbaan- en diversiteitsplan. Slechts 6% vindt dat deze ontwikkelingen helemaal niet rechtstreeks of onrechtstreeks kunnen toegeschreven worden aan de acties van hun plan.

Anderzijds is het opmerkelijk dat de impact van de plannen op het HR-beleid van organisaties het grootst is bij KMO's en afneemt met de grootte van de organisatie. 69% van de organisaties met minder dan 10 werknemers zijn overtuigd dat de verdere ontwikkelingen van hun HR-beleid op langere termijn volledig of grotendeels toe te schrijven is aan LDP, tegenover 58% van de organisaties met 10 tot 49 werknemers, 50% van de organisaties met 50 tot 249 werknemers en 33% van de organisaties met meer dan 250 werknemers.

Een bijkomende interessante vaststelling is dat 56% van de bevroegde organisaties een werkgroep diversiteit had opgericht tijdens de uitvoering van de plannen. Op het moment van de bevraging was de werkgroep diversiteit bij de helft van de organisaties nog steeds in werking: bij 23% onder dezelfde vorm als bij de oprichting en bij 30% onder een aangepaste vorm. Bij 1 op 3 organisaties bestaat de werkgroep niet langer, maar is diversiteit een vast agendapunt op overlegmomenten. Bij de overige 10% van de organisaties bestaat de werkgroep niet meer en wordt diversiteit ook niet langer op de agenda gezet.



Organisaties halen hun streefcijfers voor alle kansengroepen, behalve voor personen met een arbeidshandicap

Op basis van de eindrapporten van organisaties met een afgelopen plan, blijkt dat de streefcijfers van organisaties bereikt en zelfs overschreden worden voor de meeste kansengroepen. Zo hadden de plannen als doelstelling om 6.0161 personen uit de kansengroepen te bereiken, 908 via instroom, 254 via doorstroom, 2.328 via retentie en 2.571 via opleidingsacties in 2012. In totaal werden 6.614 personen uit kansengroepen effectief bereikt, of 109% van het vooropgestelde doel (952 via instroom, 272 via doorstroom, 2.723 via retentie en 2.666 via opleidingsacties).

De retentieacties voor oudere werknemers zijn het meest effectief (121% van het vooropgestelde doel bereikt), gevolgd door de doorstroom-, instroom- en retentieacties voor allochtonen (respectievelijk 112%, 111% en 110%). De minst effectieve acties betreffen de instroom-, doorstroom- en opleidingsacties voor personen met een arbeidshandicap. Slechts respectievelijk 84%, 79% en 95% van de vooropgestelde doelen voor deze kansengroep wordt bereikt.

Een belangrijk aandachtspunt bij deze streefcijfers is dat deze ingevuld worden door de organisatie zelf, met de steun van de projectontwikkelaar, zowel bij de aanvraag als bij het eindrapport. Beide documenten worden goedgekeurd door de sociale partners, maar er is geen echte controle van de juistheid van de cijfers. Bovendien zijn sommige stakeholders van mening dat de streefcijfers onvoldoende doordacht worden ingevuld door de organisatie (bijvoorbeeld rekening houdend met de sectorale en regionale kenmerken van de organisatie). Deze cijfers mogen bijgevolg niet te strak geïnterpreteerd worden. Het niet behalen van de streefcijfers betekent bovendien niet noodzakelijk dat de plannen geen succes zijn. Er zijn vaak heel wat andere factoren, zoals de economische crisis, die mee bepalen of de vooraf bepaalde streefcijfers wel of niet bereikt worden.

De positievere resultaten van allochtonen en 50+ers ten opzichte van de personen met een arbeidshandicap worden ook bevestigd door de resultaten van de enquête. Hieruit blijkt dat sinds de invoering van de eerste acties in de organisaties voornamelijk medewerkers van allochtone origine (70%), vijftigplussers (68%) en kortgeschoolde jongeren (63%) zijn toegetreden tot de organisatie. 40% van de organisaties slaagde erin personen met een arbeidshandicap in dienst te nemen.

Bovendien blijkt dat deze kansengroepen duurzaam zijn ingestroomd in de organisaties. Zo beweren 22% van de bevraagde organisaties dat alle ingestroomde kansengroepen nog steeds in dienst waren op het moment van de enquête, 52% had de meerderheid van de kansengroepen nog in dienst en 12% een minderheid, terwijl slechts 2% niemand meer in dienst had.

Loopbaan- en diversiteitsplannen hebben vooral een structurele impact op de organisatie (micro-niveau) en niet op de arbeidsmarkt (macroniveau)

76% van de organisaties zijn van mening dat hun plan een structurele en langdurige impact heeft gehad op hun organisatie. Voor 20% van de organisaties was de impact enkel tijdelijk. Slechts 4% van de organisaties is van mening dat hun plan geen enkele impact heeft gehad op hun organisatie.

Bijna 90% van de organisaties meent ook dat de meerderheid of zelfs alle motieven voor het indienen van hun plan in fine werden beantwoord. Bij 12% gaat het om een minderheid van de motieven, terwijl slechts 1% van de organisaties aangaf dat geen enkel motief werd beantwoord.

Als men dieper kijkt naar de effecten van de plannen op de organisatie - op korte (binnen het jaar na de invoering van de plannen) en lange termijn (vanaf één jaar na de invoering van de plannen) - dan blijkt dat de effecten zeer uiteenlopend zijn, net zoals de motieven om de plannen in te dienen en de acties van de plannen.²² In lijn met de evoluties op het vlak van HR-beleid, zijn er ook bij veel organisaties effecten merkbaar m.b.t. het diversiteitsbeleid, onthaalbeleid en opleidingsbeleid binnen de organisatie. Zo zijn de belangrijkste effecten in volgorde van belang:

- ▶ Meer aandacht voor diversiteit in het HR-beleid (86% van de organisaties);
- ▶ Betere integratie van nieuwe medewerkers (81% van de organisaties);
- ▶ Respect voor verschillen in organisatiesnormen, -waarden en visie (76% van de organisaties);
- ▶ Beter zicht op interne opleidings- en begeleidingsnaden (75% van de organisaties);
- ▶ Een open en transparante communicatie over diversiteit (71% van de organisaties);
- ▶ Betere samenwerking op de werkvloer (69% van de organisaties);
- ▶ Betere sfeer op de werkvloer (66% van de organisaties);
- ▶ Meer diversiteit op de werkvloer (65% van de organisaties);

²² Op basis van de resultaten van de enquête.



- ▶ Hogere deelname aan opleiding (56% van de organisaties);
- ▶ Nieuwe rekruterings- of selectietechnieken werden ingevoerd (54% van de organisaties).

Een opvallende vaststelling is eveneens dat 86% van de organisaties meer aandacht opmerken voor diversiteit in hun HR-beleid, terwijl dit een initiële beoogd effect was van slechts 55% organisaties. De plannen blijken dus een belangrijkere diversiteitscomponent te realiseren dan initieel werd beoogd.

Hoewel de plannen tot belangrijke en uiteenlopende effecten kunnen leiden op het niveau van de organisaties (microniveau), is er duidelijk een zeer beperkte impact van de plannen op de tewerkstelling van kansengroepen (macroniveau). Zo waren bijvoorbeeld slechts 46,4% allochtonen (niet-EU-burgers) en 38,7% personen met een arbeidshandicap werkzaam in 2013, voor een Vlaamse werkzaamheidsgraad van 71,9%. De werkzaamheidsgraad van allochtonen is bovendien gedaald sinds 2008 (van 47,2% in 2008 naar 46,4% in 2013) terwijl deze van arbeidsgehandicapten in beperkte mate is toegenomen (van 37,5% in 2009 naar 38,7% in 2012).

De plannen helpen dus stappen te zetten in organisaties, maar spelen op macroniveau een beperkte rol. De impact van plannen op de arbeidsmarkt kan logischerwijze enkel beperkt zijn, gezien het relatief kleine percentage organisaties met een loopbaan- en diversiteitsplan in de volledige Vlaamse economie. Bovendien zijn loopbaan- en diversiteitsplannen geen allesomvattende oplossing voor de tewerkstelling van kansengroepen.

84% organisaties wensen bijkomende ondersteuning voor thema's inzake loopbaan- en diversiteitsbeleid

84% van de organisaties zijn vragende partij voor bijkomende ondersteuning voor thema's inzake loopbaan- en diversiteit. De overgrote meerderheid (90%) heeft daarbij de voorkeur voor loopbaan- en diversiteitsplannen met de huidige financiële ondersteuning. Slechts 13% zou voor het instrument van loopbaan- en diversiteitsplannen opteren wanneer er niet langer financiële steun wordt voorzien.

Hieruit blijkt dat organisaties effectief steun nodig hebben voor hun loopbaan- en diversiteitsbeleid en dat de plannen in hun huidige werking hier een antwoord op kunnen bieden. Deze hoge tevredenheid met betrekking tot loopbaan- en diversiteitsplannen wordt alsnog bevestigd door het feit dat maar liefst 93% van de bevraagde organisaties dit instrument zou aanraden aan andere organisaties.

Volgens de organisaties gaan loopbaan- en diversiteitsplannen gepaard met heel wat troeven die deze hoge tevredenheid verklaren:

- ▶ De financiële ondersteuning wordt gezien als de belangrijkste troef (72% organisaties);
- ▶ De begeleiding op maat door de projectontwikkelaars is de tweede belangrijkste troef (65% van de organisaties). Daarbij aansluitend vindt 60% van de organisaties het continue karakter van de steun doorheen het proces een belangrijke troef;
- ▶ Net als de aangeboden steun vinden vele organisaties ook de flexibele aard van het instrument (61%) en de gefaseerde werking (60%) belangrijke troeven;
- ▶ De beperkte administratieve lasten worden ook door de helft van de organisaties als een troef gezien.

De aangehaalde pijnpunten zijn veel beperkter en worden door een kleinere groep organisaties aangehaald. De tijdsinvestering is het meest aangehaalde pijnpunt van de plannen (39%), gevolgd door de afhankelijkheid van de persoon die het plan trekt binnen de organisatie (24%), het tijdelijk karakter van de plannen en de bijhorende ondersteuning (22%). Dit laatste pijnpunt bevestigt nogmaals de nood van organisaties aan ondersteuning in hun loopbaan- en diversiteitsbeleid.



8.2 Aanbevelingen voor toekomstig beleid

In het kader van de Europese 2020-strategie streeft Vlaanderen naar een werkzaamheidsgraad van 76% bij de 20- tot 64-jarigen tegen 2020. In 2013 stond de teller op 71,9%. Om de doelstelling te bereiken, moeten dus nog heel wat meer mensen aan het werk. Dit is uitermate cruciaal in een context van de vergrijzende bevolking en de krapper wordende arbeidsmarkt. Vooral bij de kansengroepen is er nog veel potentiële arbeidsreserve en is er bijgevolg de grootste progressiemarge.

Deze evaluatie heeft aangetoond dat loopbaan- en diversiteitsplannen tot belangrijke structurele aanpassingen in organisaties leidt, met relatief beperkte middelen. Naast het succes van de maatregel heeft deze evaluatie ook de grote tevredenheid van de betrokken stakeholders en organisaties aangetoond. Op basis van deze resultaten kan men pleiten voor het behoud van het systeem, met een aantal aanpassingen en versterkingen. Onze aanbevelingen wijzen dus vooral op een *evolutie van het systeem, geen revolutie*.

De focus op diversiteit behouden en versterken

Volgens sommige stakeholders dreigt de focus op diversiteit momenteel te verwateren. In een context van krapte op de arbeidsmarkt is het activeren van arbeidskrachten uit de kansengroepen echter uitermate cruciaal. Zij vormen de enige groep waar nog potentieel is om de werkzaamheidsgraad te verhogen. Binnen elk plan moet er dus voldoende garantie zijn dat diversiteitsaspecten aan bod komen en uitgewerkt worden. Meer specifiek moet er binnen elk plan expliciete aandacht zijn voor de instroom en het onthaal van kansengroepen.

Dit gaat in tegen de huidige tendens, waar de focus meer op retentiebeleid ligt. Elke organisatie met een plan moet dus inspanningen leveren voor het absorberen van kansengroepen in de eigen organisatie. Er moet echter geen specifieke focus zijn op bepaalde kansengroepen: elke organisatie moet voldoende ruimte krijgen om zelf aan te geven welke kansengroepen men wil bereiken, afhankelijk van de eigen sectorale en regionale kenmerken (geen 'quota'). Organisaties moeten m.a.w. van het eigen draagvlak vertrekken; elke vooruitgang voor 'een' kansengroep is immers een doel in de huidige arbeidsmarkt.

De 4 actiedomeinen maken het verhaal momenteel zeer complex. Vooral het concept van innovatieve arbeidsorganisaties is heel ruim aangezien het gedefinieerd wordt als het zoeken naar werkvormen die de belangen van de werkgevers en werknemers verzoenen. Hoewel er enkele raakvlakken kunnen zijn met diversiteit, blijkt deze thematiek wat verder te staan van diversiteitsaspecten. Bovendien is specifieke expertise van projectontwikkelaars hiervoor nodig, die zeer verschillend is van de expertise omtrent de andere actiedomeinen (duurzame diversiteit, competentieontwikkeling en verhoging van werkbaarheid/werkvermogen).

De finaliteit van de maatregel verduidelijken

Uit deze evaluatie blijkt duidelijk dat LDP een beperkte impact hebben op de tewerkstellingsgraad van kansengroepen (op macroniveau), maar wel tot **duurzame veranderingen** leiden in de structuur en cultuur van de organisaties (op microniveau).

De impact van plannen op de arbeidsmarkt kan enkel beperkt zijn, gezien het relatief kleine percentage organisaties met een loopbaan- en diversiteitsplan in de volledige Vlaamse economie²³. Bovendien zijn loopbaan- en diversiteitsplannen er niet op gericht om een allesomvattende oplossing te bieden voor de tewerkstelling van kansengroepen. Toch zijn betere macro-economische cijfers een na te streven effect van de maatregel.

De doelstelling van LDP moet hierdoor verder verduidelijkt worden. De focus ligt dus vooral op EAD op het niveau van de organisatie, via de **implementatie van allerlei organisatieprocessen die leiden tot EAD**.

Flexibiliteit, kwaliteit en maatwerk van de persoonlijke ondersteuning behouden en versterken

Loopbaan- en diversiteitsplannen zijn een zeer **flexibel** instrument, die een antwoord op maat bieden voor organisaties. Elke organisatie heeft andere behoeften en de context waarin deze organisaties opereren verandert zeer snel. Loopbaan- en diversiteitsplannen moeten daarom hun flexibele aanpak blijven behouden.

Wat de **persoonlijke ondersteuning** betreft, zijn het maatwerk en de gefaseerde aanpak zeer belangrijke troeven die zeker behouden en versterkt moeten worden. Projectontwikkelaars moeten vermijden om gestandaardiseerde plannen uit te werken voor de organisaties. Dit maatwerk vergt echter veel inhoudelijke expertise van de projectontwikkelaars en is zeer persoonsgebonden. De kwaliteit van de ondersteuning op maat moet beter

²³ Het bereik naar aantal werknemers kan niet berekend worden.



gewaarborgd worden door een versterking van de inhoudelijke kwaliteitsbewaking van de plannen (cf. onderstaande aanbeveling). Ook de verdere ontwikkeling van kennisuitwisseling tussen projectontwikkelaars is uitermate cruciaal om de kwaliteit van de begeleiding op peil te houden.

Daarnaast moet ook de werklast van PO's bewaakt worden. Er moet geëvalueerd worden of 18 plannen per PO niet te veel is om kwaliteit te kunnen leveren.

Financiële ondersteuning behouden en synergiën opbouwen met andere middelen

Uit deze evaluatie blijkt duidelijk dat zowel de persoonlijke ondersteuning van organisaties door PO's als de financiële steun zeer belangrijk zijn. De financiële tussenkomst is een directe subsidie, terwijl de persoonlijke ondersteuning een substantiële indirecte subsidie is. Dit is een unieke maatregel in de Europese context.

De **financiële steun** blijkt een belangrijke stimulans te zijn om organisaties te overtuigen om een plan in te dienen. Het geeft HR-managers een hefboom om het thema bespreekbaar te maken. Op die manier werkt het drempelverlagend. Het bedrag van de financiële tussenkomst per organisatie blijkt ook optimaal. Het is niet te hoog zodat organisaties er geen beroep op doen omwille van opportunistische redenen; en niet te laag zodat het meer is dan een symbolisch bedrag. Ook het feit dat er geen verschil wordt gemaakt in de bedragen naargelang de grootte van de organisatie wordt als een meerwaarde gezien. Voor kleine organisaties betekent het een significant bedrag. Voor grote organisaties wordt verzekerd dat voor de maatregel wordt gekozen voor andere redenen dan de financiële steun.

Stakeholders pleiten echter voor een **uitbreiding** van het totale budget voor de maatregel zodat meer organisaties beroep kunnen doen op de plannen. Elk jaar moeten plannen opgeschoven worden naar het volgend jaar omdat het budget reeds volledig werd gebruikt. De maatregel is momenteel slachtoffer van zijn eigen succes. Een mogelijke oplossing hiervoor is om de plannen voor KMO's (minder dan 10 werknemers) te beperken tot instapplannen of een ander traject voor hen te ontwikkelen (bijvoorbeeld voor een lager budget).

Daarnaast zouden er synergiën met andere middelen moeten opgebouwd worden, zoals bijvoorbeeld met ESF-middelen. Organisaties die veel beroep doen op tewerkstellingsmaatregelen of die een ESF-dossier wensen in te dienen, zouden –volgens sommige stakeholders– verplicht kunnen worden om eerst een plan in te dienen.

Versterken van de inhoudelijke aansturing op Vlaams niveau en uniformiseren van de regionale werking

Er is nood aan een uniform kader en beleid zodat er meer gelijkvormigheid en eenduidigheid is bij de invulling van de opdracht en er geen verschillen meer zijn tussen regio's in de normen, richting, waarden, enz. van LDP. Een **versterking van de inhoudelijke coördinatie en aansturing** van loopbaan- en diversiteitsplannen op Vlaams niveau zou hieraan tegenmoet kunnen komen.

Ook moet er een strikte centrale bewaking zijn van de kwaliteit van de inhoud en uitvoering van plannen op Vlaams niveau. Daarnaast is er ook nood aan versterking van de **inhoudelijke ondersteuning van projectontwikkelaars**. Sommige PO's pleiten voor een centraal kenniscentrum dat relevante informatie, tools, instrumenten, enz. aan PO's aanreikt. Er werden reeds een aantal tools ontwikkeld de laatste jaren (bv. www.talentontwikkelaar.be) maar dit is niet voldoende volgens sommige PO's of onvoldoende gekend. Ook de kennisoverdracht tussen PO's en het onthaal van nieuwe PO's moet verbeterd worden. Dit wordt reeds gedeeltelijk gedaan (via bijvoorbeeld de 'werkgroep kennisproductiviteit'), maar met onvoldoende middelen.

De **regionale insteek** moet echter behouden blijven, namelijk de thematische accenten, partners, thema's, sectoren, netwerken, enz. Ook het formeel advies moet decentraal blijven, met de diverse partners in de regio's (RESOC's). Het feit dat de PO's aangestuurd worden door alle sociale partners binnen de regio creëert een zekere objectiviteit en aanpassing aan de lokale realiteit. Er is echter nood aan uniformiteit in de werking van de sociale partners binnen de regio's. Een mogelijke piste om dit te bevorderen is de werking van de regionale commissie diversiteit te standaardiseren binnen elke regio, door bijvoorbeeld één uniforme agenda in te voeren. Ook de accenten die door de regio's worden gelegd moeten beter gemotiveerd en opgevolgd worden.



Duidelijke afbakening van het takenpakket van elke partner

Verschillende partijen zijn betrokken bij de loopbaan- en diversiteitsplannen. Elke partij heeft zijn rol te spelen. De samenwerking tussen de verschillende partners blijkt sterk verbeterd te zijn doorheen de jaren, maar er blijven een aantal aandachtspunten.

Er is ten eerste nood aan een **duidelijkere afbakening van het takenpakket** van PO's en Jobkanaalconsulenten in de praktijk. De taken van Jobkanaalconsulenten werden verbreed zodat zij niet langer uitsluitend instaan voor de toeleiding van organisaties, maar ook eerste lijn advies verstrekken. Dat blijkt tot misverstanden te leiden op het terrein.

Het doorverwijzen van leads door verscheidene partners, maakt dat organisaties via verschillende kanalen de plannen kunnen leren kennen, wat positief is voor de bekendheid van de plannen. De keerzijde van de medaille is echter dat organisaties het bos door de bomen niet meer zien, en niet meer weten wat de taken van elk type consulent zijn. Dit moet via de samenwerkingsprotocollen verduidelijkt worden.

Tot slot wordt er vanuit enkele stakeholders ook gepleit voor een **beter regionale spreiding** van de plannen. Momenteel worden de 18 plannen per projectontwikkelaar in bepaalde regio's overstegen, waardoor er minder middelen zijn voor andere regio's. De regionale spreiding kan beter gewaarborgd worden door de invoering van een plafond dat het maximaal aantal plannen per regio bepaalt.

Invoering van striktere resultaatmetingen bij de aanvraag en eindrapportage

Uit deze evaluatie blijkt dat **zowel kwalitatieve als kwantitatieve resultaten** bereikt worden via de maatregel en dat beide maatstaven belangrijk zijn. Voor beide aspecten zouden er striktere metingen moeten zijn.

- ▶ Het meten van **kwalitatieve resultaten** van de plannen is echter zeer moeilijk. Mogelijke pistes hierbij zijn om tevredenheidsenquêtes te organiseren binnen de organisatie of mogelijke klachten over discriminatie te monitoren. Ook via de beoogde en gerealiseerde effecten binnen de aanvraag en eindrapporten kunnen kwalitatieve effecten gemonitord worden. De huidige lijst van effecten opgenomen in DPOL moet echter kritisch geanalyseerd en aangevuld worden.
- ▶ Wat de **kwantitatieve resultaten** betreft, moet er bij het indienen van een plan (demografische kenmerken van de organisatie) en op het einde van een plan (aantal en kenmerken van de instroom) metingen ingevoerd worden. Dit moet ook regelmatig geëvalueerd worden. De **streefcijfers** moeten ook behouden blijven omdat ze richtinggevend zijn. Ze moeten echter beter geobjectiveerd worden en rekening houden met de regionale en sectorale specificiteiten (namelijk de aanwezige kansengroepen binnen de regio). Nulmetingen bij het indienen van een plan zouden als actie opgenomen kunnen worden in elk instapplan.

Hoewel het meten van resultaten belangrijk is, wordt er vanuit de meeste stakeholders gepleit om de financiële uitkering niet te linken aan de resultaten van de plannen (**geen resultaatverbintenis maar inspanningsverbintenis**). De plannen zijn belangrijke investeringen voor organisaties, zowel in termen van tijd als in middelen aangezien de financiële tussenkomst niet kostendekkend is. De financiering linken aan de uitkomst van de plannen zou echter teveel organisaties afschrikken. De uitkomsten van plannen hangen bovendien van verscheidene andere factoren af. Er is momenteel al een controle voorzien van de uitgevoerde acties, waarvan de financiering ook afhankelijk is. De resultaatverbintenis zou bovendien tot additionele administratieve kosten leiden. Ze zou bijgevolg enkel ingevoerd kunnen worden voor een klein deel van de financiering of worden gezien als een bonus.

De striktere resultaatmetingen gaan ook gepaard met een verbetering van het DPOL-systeem voor de aanvraag en eindrapportering. In dit rapport worden reeds een aantal aandachtspunten van het systeem geïdentificeerd. Afhankelijk van de doelen van dit systeem – monitoring, kwaliteitsbewaking van de plannen of resultaatmetingen – kan het systeem echter verder verbeterd worden. We pleiten er dus voor om door te denken over de doelstellingen van het systeem en deze - in functie van de noden - grondig te evalueren en aan te passen.



Bijlage 1/ Extra tabellen

Tabel 22 : Verdeling naar grootte van organisaties met plannen tussen 2010 en 2013

Aantal werknemers	2010 (N = 750)	2011 (N = 769)	2012 (N = 786)	2013 (N = 890)
Geen werknemers	1,3%	1,0%	0,6%	0%
1-4 werknemers	3,7%	4,4%	4,8%	5,0%
5-9 werknemers	7,6%	5,9%	8,3%	9,5%
10-19 werknemers	13,2%	14,1%	13,8%	12,7%
20-49 werknemers	23,3%	25,5%	30,3%	27,9%
50-99 werknemers	18,3%	18,8%	16,8%	17,9%
100-199 werknemers	16,7%	13,6%	13,4%	15,6%
200-499 werknemers	10,2%	10,3%	8,0%	6,4%
500-999 werknemers	3,5%	3,8%	2,6%	3,2%
> 1000 werknemers	2,4%	2,8%	1,5%	1,8%
Totaal	100%	100%	100%	100%

Bron: IDEA Consult op basis van gegevens van WSE



Tabel 23 : Verdeling acties per plan tussen 2010 en 2013

	2010	2011	2012	2013
Oprichten en continueren van een werkgroep diversiteit	38,6%	39,4%	38,6%	36,3%
Acties ter verhoging van de werkbaarheid	15,9%	15,2%	21,8%	30,4%
Ontwikkelen competentieprofielen en een competentiebeleid	27,9%	26,5%	28,1%	25,6%
onthaalbroschure/draaiboek opmaken en/of aanpassen	24,0%	25,5%	25,5%	24,7%
invoeren en/of aanpassen van een methodiek van functionerings- en evaluatiegesprekken	19,0%	19,4%	25,4%	22,4%
Analyseren en optimaliseren Onthaalbeleid	21,7%	19,8%	19,4%	21,7%
Opleiding, begeleiding, coaching leidinggeven aan 'diverse' of multiculturele teams	17,8%	20,6%	21,9%	21,7%
Analyseren en optimaliseren Competentie-, Opleidings- en Loopbaanbeleid	27,5%	21,2%	22,4%	19,1%
Afnemen van een diversiteitsaudit	8,9%	8,7%	14,0%	17,1%
Andere	23,2%	25,3%	18,0%	15,4%
Peter/meterschapstraining	14,3%	17,2%	14,9%	14,7%
Actieve communicatie rond diversiteit verbeteren	8,9%	7,8%	10,7%	12,4%
Stimuleren medewerkersbetrokkenheid (op organisatie- of teamniveau)	7,0%	10,1%	12,9%	12,0%
Opleidings- en loopbaanbeleid ontwikkelen met aandacht voor kansengroepen	12,4%	10,1%	13,7%	11,7%
Opleiding en/of training met het oog op doorstroming en/of retentie van kansengroepen	12,7%	14,2%	11,9%	11,5%
Missie/visie: duurzaam diversiteitsbeleid ontwikkelen	11,0%	8,0%	13,2%	11,2%
Onderzoek tevredenheid werknemers	7,3%	10,3%	9,6%	11,0%
Werken aan leeftijdsbewust personeelsbeleid	6,2%	5,1%	7,8%	10,5%
Aangepaste opleidingen voor kansengroepen	12,1%	10,5%	7,8%	9,9%
Verbreden rekruteringskanalen	11,0%	14,5%	12,9%	9,0%
Instroomacties kansengroepen (IBO, Werkervaring, Compas, ...)	7,0%	8,3%	8,7%	8,2%
Drempels, glazen plafonds en draaideureffecten wegwerken	8,1%	6,4%	6,9%	7,9%
Ontwikkelen mentorschap en coaching mede met oog op kennisborging	6,0%	6,4%	9,3%	7,0%
Analyseren en optimaliseren Retentiebeleid	5,9%	5,7%	6,3%	6,9%
Nederlands op de werkvloer	9,4%	8,7%	8,1%	6,9%
Analyseren en optimaliseren Wervings- en Selectiebeleid	11,4%	10,3%	8,6%	6,0%
Werken met pictogrammen en/of taalondersteuning	0,0%	0,0%	4,2%	5,2%
Trainingen omgaan met diversiteit	8,9%	5,4%	6,2%	5,0%
Andere taalinitiatieven	4,4%	3,9%	6,6%	4,8%
Aanpassing arbeidspost, arbeidsomgeving of takenpakket	4,8%	0,0%	3,5%	4,3%
Versterken van de maatschappelijke rol van de organisatie	4,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Sensibiliseringsacties naar kansengroepen met het oog op toeleiding	0,0%	3,4%	0,0%	0,0%
Stageplaatsen, kijkstages, stagemomenten voor kansengroepen	0,0%	4,6%	0,0%	0,0%
Totaal	100%	100%	100%	100%

Bron: IDEA Consult op basis van gegevens van WSE



Tabel 24 : Gemiddeld aantal acties per type plan tussen 2010 en 2013

	2010	2011	2012	2013
Instapdiversiteitsplan	3,9	4,0	4,0	3,7
Diversiteitsplan	6,4	5,7	5,8	6,1
Clusterdiversiteitsplan	6,3	8,7	7,4	7,2
Groeidiversiteitsplan	3,9	3,6	4,1	3,8
Gemiddeld aantal acties	4,8	4,6	4,7	4,7

Bron: IDEA Consult op basis van gegevens van WSE

Tabel 25 : Aandeel organisaties dat personen uit een bepaalde kansengroep in dienst heeft en werknemers uit diezelfde of een andere kansengroep aanwierf sinds de invoering van het plan

Situatie voor de invoering van het plan		% dat iemand uit onderstaande groep aanwierf sinds de invoering van het plan				
		50+	Allochtoon	Kortgeschoolde jongeren	Arbeids-gehandicapt	Andere groepen
50+	In dienst (N=426)	71,1%	70,8%	64,5%	40,9%	30,5%
	Niet in dienst (44)	40,9%	59,1%	54,6%	29,6%	22,5%
Allochtoon	In dienst (N=351)	75,2%	82,1%	70,5%	43,1%	34,6%
	Niet in dienst (115)	52,5%	36,5%	45,3%	32,7%	16,8%
Kortgeschoolde jongeren	In dienst (N=303)	76,5%	80,1%	83,2%	43,4%	35,4%
	Niet in dienst (139)	53,1%	51,8%	25,9%	34,5%	18,6%
Arbeids-gehandicapt	In dienst (N=220)	73,5%	74,8%	68,4%	52,7%	36,1%
	Niet in dienst (215)	63,4%	65,9%	60,5%	28,4%	23,8%

Bron: IDEA Consult op basis van enquête bij organisaties met een afgelopen LDP



Tabel 26 : Verdeling beoogde effecten per plan tussen 2010 en 2013

	2010	2011	2012	2013
De motivatie van werknemers verhoogt	79,9%	80,9%	81,7%	81,6%
De zelfontplooiing of inzetbaarheid van de werknemers verhoogt	77,5%	71,5%	74,7%	71,3%
Er is beter zicht op en een tegemoetkoming aan de opleidings- en begeleidingsnoden	67,8%	59,7%	65,3%	64,9%
De samenwerking op de werkvloer verbetert	60,3%	56,1%	61,2%	62,4%
Aandacht voor diversiteit wordt stap voor stap ingebed in de organisatiebeleid	52,4%	51,6%	53,8%	55,3%
De voortijdige uitstroom van werknemers daalt	56,1%	53,1%	57,6%	51,3%
De inwerking van nieuwe medewerkers verloopt beter	51,4%	54,6%	50,1%	49,7%
Er wordt op elk niveau gecommuniceerd over diversiteit	48,9%	45,6%	48,7%	49,7%
De onthaalprocedure verloop gestructureerd	47,6%	47,9%	44,3%	45,2%
De organisatie heeft een (beter) zicht op de behoeften rond werkbelasting en maakt werk van meer werkbaarheid	24,1%	26,0%	31,5%	45,2%
Draaideureffecten worden voorkomen (snelle uitstroom)	37,3%	39,0%	38,9%	40,3%
Het aantal relevante kandidaten stijgt	29,6%	31,8%	29,3%	26,6%
Andere	46,5%	38,3%	37,1%	25,8%
Betere matching tussen de kandidaat en de vacature	28,8%	29,2%	26,1%	25,5%
Leidinggeven aan divers samengestelde teams verloopt vlotter	28,9%	25,9%	27,3%	25,3%
De bekendheid van de organisatie onder kansengroepen verhoogt	28,5%	30,5%	28,7%	25,0%
De diversiteit onder de kandidaten neemt toe			29,0%	24,8%
De organisatie werkt aan een betere afstemming werk en prive			16,4%	19,1%
Onbedoelde discriminerende drempels zijn weggewerkt	22,0%	21,9%	22,2%	18,0%
Respect voor veranderende verschillen maakt deel uit van de normen, waarden en visie van de organisatie	14,6%	10,3%	15,1%	15,3%
De benodigde aanpassingen zijn doorgevoerd	6,9%	6,6%	10,3%	14,2%
Onterechte uitval uit de procedure (van personen uit de kansengroepen) vermindert	19,9%	19,6%	17,3%	12,8%
Het verloop daalt en voortijdige uitstroom wordt voorkomen	7,2%	8,8%	10,3%	8,9%
Deelname aan Levenslang Leren verhoogt	3,5%	3,5%	6,2%	5,1%
Totaal	100%	100%	100%	100%

Bron: IDEA Consult op basis van gegevens van WSE



Bijlage 2/ Online enquête – Steekproefkenmerken

Samenstelling van populatie en steekproef stemt in grote mate overeen in termen van sector en organisatiegrootte

- ▶ Social profit is iets sterker vertegenwoordigd in de steekproef
- ▶ Organisaties met minder dan 50 werknemers zijn licht ondervertegenwoordigd

		Populatie	Steekproef
Sector	Industrie	26,11%	23,69%
	Diensten	21,66%	18,47%
	Social profit	20,19%	28,36%
	Geen info	11,94%	13,25%
	Overige	10,28%	8,77%
	Bouw	7,25%	4,85%
	Landbouw	1,80%	1,49%
	Overheid/geen pc	0,76%	1,12%
Grootte	< 10 werknemers	15,30%	11,03%
	10 - 49 werknemers	39,07%	33,46%
	50 - 249 werknemers	33,72%	41,12%
	250 of meer werknemers	11,91%	14,39%



Bijlage 3/ Bibliografie

- ▶ Babalola, S. S. & Marques, L. (2013). Integrated Approach to Workplace Diversity through Human Resource Management. *Journal of Social and Development Sciences*, 4(9), 435-445.
- ▶ Departement WSE (2013) Werken aan duurzame loopbanen voor iedereen. Het loopbaan- en diversiteitsplan. <http://www.werk.be/sites/default/files/Werken%20aan%20duurzame%20loopbanen.pdf>
- ▶ Fujimoto, Y., Hartel, C. & Azmat, F. (2013). Towards a diversity justice management model : integrating organizational justice and diversity management. *Social responsibility journal*, 9(1), 148-166.
- ▶ Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Woods, S. A., Sacramento, C. A. & West, M. A. (2013). Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 123-141.
- ▶ Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Priola V., Sacramento, C. A., Woods, S. A., Higson, H. E., Budhwar, P. S. & West, M. A. (2013). Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- ▶ Jabbour, C. J. C., Gordono, F. S., Caldeira de Oliveira, J. H., Martinez, J. C. & Gomes Battistelle, R. A. (2011). Diversity management: Challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(1), 58 – 74.
- ▶ Jackson, S. E., Joshi, A. & Erhardt, N. L. (2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal of Management*, 29 (6), 801-830.
- ▶ KU Leuven (2010). *Diversiteit en competentieontwikkeling als strategische instrumenten voor innovatie in de arbeidsorganisatie*. Informatiebundel in het kader van het 'COLIBRI'.
- ▶ Lamberts, M., Pauwels, F., Schryvers, E., Van de maele, M. (2005). *De weg naar evenredige arbeidsdeelname via diversiteitsplannen op organisatieniveau. Onderzoek naar de (duurzame) effecten van positieve actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen*. Een onderzoek i.o.v. de Vlaamse minister van Werk, Onderwijs en Vorming, i.h.k.v. het VIONA-onderzoeksprogramma. HIVA, Leuven.
- ▶ McMahon, A. M. (2010). Does workplace diversity matter? A survey of empirical studies on diversity and firm performance, 2000-09. *Journal of Diversity Management*, 5(2), 37-48.
- ▶ Olsen, J. E. & Martins, L. L. (2012). Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1168-1187.
- ▶ Ortlieb, R. & Sieben, B. (2013). Diversity Strategies and Business Logic: Why do companies employ ethnic minorities? *Group & Organization Management*, (38) 4, 480-511.
- ▶ Pitts, D. W. (2006). *Implementation of diversity management programs in public organizations: lessons from policy implementation research*. Andrew Young School of policy Studies: Research Paper Series <http://aysps.gsu.edu/publications/2006/index.htm>
- ▶ Scheepers, S. (2007). Van gelijkheid naar diversiteit. Diversiteitsbeleid op het niveau van de lokale besturen: (hoe) werkt het? *OCMW-Visies: driemaandelijks Tijdschrift van de Vereniging van Vlaamse OCMW-Secretarissen*, 22 (3), 7-13.
- ▶ Scheepers, S. (2007) *Diversiteit in het personeelsbeleid van de Federale en Vlaamse overheid*. Sophie vzw, Akten 2007 <http://www.sophia.be/index.php/nl/pages/view/1271>
- ▶ SERV (2013). *Tien jaar Commissie Diversiteit - tien beleidsprioriteiten*. Commissie Diversiteit, Rapport <http://www.serv.be/diversiteit/publicatie/tien-jaar-commissie-diversiteit-tien-beleidsprioriteiten>
- ▶ Vanderbiesen, W. and Sels, L. (2010). *De diversiteit van de lokale arbeidsmarkten in Vlaanderen in kaart*. Over.Werk, Tijdschrift van het Steunpunt Werk en Sociale Economie, 3, 82-92.
- ▶ Zhou, P. & Park, D. (2013). *Which organizations are best in class in managing diversity and inclusion, and what does their path of success look like?* Retrieved [January 2014] from Cornell University, ILR School site: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/46/>