

## Capita Selecta Recent Arbeidsmarktonderzoek in Vlaanderen

**TITEL: ANTIDISCRIMINATIEBELEID OP SECTOR- EN  
ORGANISATIENIVEAU**

*Auteur(s): Miet Lamberts, Arne Vanderstukken, Kelly De Leebeeck en Lode Vermeersch*

## 1. Korte samenvatting van het onderzoek (abstract)

In de resolutie van 28 oktober 2015 vroeg het Vlaams parlement aan de Vlaamse regering om versterkt in te zetten op de strijd tegen arbeidsgerelateerde discriminatie, om preventief en krachtig op te treden tegen discriminatie op de arbeidsmarkt en in te zetten op een ruime mentaliteitswijziging bij werkgevers, werknemers en gebruikers. Het Vlaamse parlement vroeg daartoe een actualisering van het actieplan ter bestrijding van arbeidsgerelateerde discriminatie (ABAD). Specifiek vroeg het Vlaams parlement onder andere aan de Vlaamse Regering om *“de sociale partners op te roepen initiatieven te nemen om discriminatie op de arbeidsmarkt te bestrijden, aanvullend op het federaal sociaal overleg in het kader van het Vlaams sociaal overleg en met name de sectorconvenanten. Daarbij moet een systeem van zelfregulering uitgewerkt worden, waarvan gerichte steekproeven als sensibiliserend instrument deel uitmaken, vooral wanneer die aanpak aangewezen is in de sector.”* Kernvraag voor deze studie is de vraag in welke mate en hoe het huidige antidiscriminatiebeleid voor de arbeidsmarkt, sectoren en organisaties stimuleert en ondersteunt om effectieve acties te organiseren om discriminatie op de werkvloer tegen te gaan. De onderzoeksresultaten tonen aan dat sectoren in de sectorconvenants, naast het verplicht opstellen van een sectorale gedragscode en acties om deze verder te verspreiden, in mindere mate acties ondernemen die zich richten op de vraagzijde van de arbeidsmarkt om discriminatie tegen te gaan. Indien acties ingeschreven worden, beperkt zich dit veelal tot het organiseren van vorming en opleiding, het ter beschikking stellen en promoten van tools zoals eDiv. Men vertrekt vooral van een positieve benadering, het ondersteunen en bevorderen van diversiteit op de werkvloer. Monitoring van discriminerend gedrag of van mogelijke risico's in het kader van zelfregulering en zelfcontrole komt niet aan bod binnen de convenants. Verdere gesprekken met een aantal betrokken actoren binnen tien sectoren leert ons dat men zich beperkt ondersteund of gestimuleerd voelt om dergelijk zelfregulerend/zelfcontrolerend beleid op te zetten in het kader van het sectorconvenant. Het tegengaan van discriminatie krijgt misschien niet altijd de juiste prioriteit omdat men met beperkte middelen die voorzien zijn binnen de convenantwerking, verschillende thema's wilt en dient te bedienen. Ook vanuit de sectoren komt de vraag of het wel aan de sectoren is om hierin op te treden; de gesprekspartners geven aan dat zij het niet als hun taak zien om controlerend of sanctionerend op te treden, dat dit een taak is die zij eerder weggelegd zien voor de overheid. Zij geloven doorgaans wel in het sensibiliserend effect dat kan uitgaan van monitoring van discriminerend gedrag via praktijktesten, maar zien dit dus niet realiseerbaar binnen de convenantwerking. Men benadrukt dat het tegengaan van discriminatie op de werkvloer een complexe problematiek betreft, die maatwerk en expertise vraagt. Hiertoe is ook een goede kennis van de organisatie, vertrouwen en nabijheid nodig om dit effectief te kunnen ondersteunen. Zij zien dan ook vooral hierin mogelijkheden voor de overheid om de sectorale werking verder te ondersteunen, door het aanreiken van middelen en geschikt instrumentarium. De brede organisatiesurvey leert ons dat wat de doorwerking van het sectoraal beleid op organisatieniveau betreft, bijna de helft van de respondenten stelt op de hoogte te zijn van de acties met betrekking tot antidiscriminatie die opgenomen zijn in het sectorconvenant; dit is vaker het geval in grotere dan in kleinere organisaties. De bevraagde organisaties hebben sinds 2016 wel zelden contact gehad met hun sectorfonds of sectorconsulent voor ondersteuning in verband met het voeren van een antidiscriminatiebeleid. Bijna vier op tien respondenten (37%) van de organisatiesurvey spreken over een duidelijk antidiscriminatiebeleid in hun organisatie, vooral binnen grotere organisaties is dit het geval, meestal gestart vanuit de wens om een preventief beleid te voeren of omdat dit voortvloeit vanuit de waarden en normen, de cultuur binnen de organisatie, de visie en de missie, de persoon van de zaakvoerder.

Op organisatieniveau zien we dat in de strijd tegen discriminatie de aanwezige *organisatiecultuur* een belangrijk gegeven is. Wanneer iedereen zich bewust is van het feit dat discriminatie vaak onbewust en onbedoeld kan voorkomen en wanneer iedereen ervan overtuigd is dat dat niet kan, dat dat niet past binnen de organisatie waarvoor men werkt, zal het risico op discriminatie sterk verminderen. Deze visie wordt binnen de verschillende best practices duidelijk vertaald in de verschillende HR-praktijken.

De aanwezige cultuur/antidiscriminatieklimaat binnen de organisatie speelt dus een belangrijke rol: wanneer organisaties stellen een duidelijk beleid tegen antidiscriminatie te voeren, stellen we vast dat wanneer organisaties dit beleid als succesvol omschrijven, deze organisaties ook vaker melding maken van een sterk antidiscriminatieklimaat, in vergelijking met organisaties die het gevoerde antidiscriminatiebeleid eerder als moeizaam of falend omschrijven. Organisaties die een hoger risico op discriminatie van medewerkers door collega's en/of door leidinggevendenden rapporteren, geven vaker aan dat er geen sterk antidiscriminatieklimaat aanwezig is. In *dienstencheque-ondernemingen* is vaker dan in andere organisaties sprake van een sterker antidiscriminatieklimaat. We kunnen voorzichtig besluiten dat men binnen deze sector erin slaagt om de organisatiecultuur en het antidiscriminatieklimaat, het 'DNA' binnen de organisaties te beïnvloeden door de opgelegde maatregel van mystery calls en andere ondersteunende acties. We kunnen veronderstellen dat het imponerende karakter van deze maatregel binnen de organisaties sterk sensibiliserend werkt en aanzet tot het nemen van een aantal acties en maatregelen; maatregelen en acties die niet alleen de procedures en de praktijken beïnvloeden, maar ook het aanwezige klimaat en cultuur -een proces waarvan we weten dat dit sterk bijdraagt tot het algemeen slagen van het gevoerde antidiscriminatiebeleid.

Onze ervaring op basis van de gezette onderzoeksstappen is alvast dat de monitoring van discriminerend gedrag wel een positief effect kan hebben op het proces binnen de organisatie: het tegengaan van discriminatie wordt meer prioritair, er worden acties en maatregelen ondernomen en men ervaart na enige tijd ook een duidelijke shift in cultuur en mindset. Praktijktesten en mystery calls brengen ook onbewust discriminerend gedrag aan de oppervlakte, wat een 'eye opener' kan zijn, zowel voor individuen als voor organisaties. Er dient ook nog verder onderzocht te worden in welke mate het effect van praktijktesten duurzaam is of niet. Andere studies naar sociaal wenselijk gedrag stellen dat éénmaal de controle wegvalt, men snel hervalt in het oude, ongewenste gedrag. Vandaar willen we benadrukken dat het van belang is om vooral in te zetten op het faciliteren van het vormgeven van een structureel en verankerd antidiscriminatiebeleid op organisatieniveau, eventueel via het format van antidiscriminatieplannen. Het organiseren van praktijktesten en mystery calls (of het investeren in verdere datamining ) dienen dan ook geen op zich staande elementen te zijn in dit verhaal waar vooral een sensibiliserende werking en gedragsverandering beoogd wordt, maar dienen middelen te zijn om (vaak onbewuste) discriminatie te *monitoren om zo vooral het proces op organisatieniveau te faciliteren*. Enkel focussen op doelen zoals via praktijktesten of streefcijfers zonder ondersteuning van een antidiscriminatiebeleid op de werkvloer, zal niet volstaan. Het thema van antidiscriminatie is een complex gegeven met meerlagige oorzaken en oplossingen. Hiervoor moet ook de ruimte kunnen geboden worden op organisatieniveau om dit op een goede en constructieve manier aan te pakken. Het is dan ook niet zozeer een discussie of het beleid dient in te zetten op het monitoren van discriminerend gedrag of op het begeleiden van het proces op organisatieniveau (bv. ondersteunen van organisaties via gerichte expertise van sectorconsulenten, aanreiken van tools en instrumenten, ondersteunen bij het opstellen van antidiscriminatieplannen, ...). Een effectief beleid dient idealiter veeleer in te zetten op beide: door monitoring en feedback het proces op organisatieniveau faciliteren en dit bijkomend ondersteunen. Praktijktesten en mystery calls worden zo meer ingezet en gepercipieerd als diagnosticerend instrument, eerder dan evaluerend.

### **Key words:**

Arbeidsgerelateerde discriminatie, Antidiscriminatiebeleid, sectoraal en organisatieniveau, sectorale ondersteuning, sectorconvenants

## 2. Doelen van het onderzoek

In de resolutie van 28 oktober 2015 betreffende sensibilisering, preventie en handhaving inzake discriminatie op de arbeidsmarkt van personen met een migratieachtergrond vroeg het Vlaams parlement aan de Vlaamse regering om versterkt in te zetten op de strijd tegen arbeidsgerelateerde discriminatie, om preventief en krachtdadig op te treden tegen discriminatie op de arbeidsmarkt en in te zetten op een ruime mentaliteitswijziging bij werkgevers, werknemers en gebruikers. Het Vlaamse parlement vroeg daar-toe een actualisering van het actieplan ter bestrijding van arbeidsgerelateerde discriminatie (ABAD). Specifiek vroeg het Vlaams parlement onder andere aan de Vlaamse Regering om *“de sociale partners op te roepen initiatieven te nemen om discriminatie op de arbeidsmarkt te bestrijden, aanvullend op het federaal sociaal overleg in het kader van het Vlaams sociaal overleg en met name de sectorconvenanten. Daarbij moet een systeem van zelfregulering uitgewerkt worden, waarvan gerichte steekproeven als sensibiliserend instrument deel uitmaken, vooral wanneer die aanpak aangewezen is in de sector.”* Kernvraag voor deze studie is de vraag in welke mate en hoe het huidige antidiscriminatiebeleid voor de arbeidsmarkt, zoals omschreven in de resolutie van het Vlaams parlement en het geactualiseerd ABAD, sectoren en organisaties stimuleert en ondersteunt om effectieve acties te organiseren om discriminatie op de werkvloer tegen te gaan. We willen nagaan in hoeverre sectoren het gevoerde beleid vertalen naar stimulerende en ondersteunende acties t.a.v. organisaties. Wat is het bereik, de ontvangst en de perceptie van het gevoerde Vlaamse beleid binnen de *sectoren*, en van het gevoerde (Vlaamse en sectorale) beleid binnen *organisaties*? We brengen inzichten vanuit het gelopen proces en formuleren aanbevelingen.

*Verduidelijking van kernbegrippen + op welke wijze deze aansluiten bij de gangbare internationale definitie(s) + typisch Vlaamse begrippen en structuren*

## 3. Methoden en data (voor meer methodologische toelichting kan je het kaderstuk gebruiken)

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen van dit onderzoek opteerden we voor een mix aan onderzoekstechnieken:

- Verkennende fase:
  - deskresearch met beknopte literatuurstudie en inhoudsanalyse van de sectorconvenants en andere relevante documenten.
  - gesprekken met stakeholders en experts
- Diepte-interviews met vertegenwoordigers binnen een selectie van sectoren: Doel van deze gesprekken was om op basis van de input uit de eerste fase (deskresearch) kritisch af te toetsen wat er ondernomen wordt op sectorniveau, hoe het proces verloopt, hoe het beleid op sectorniveau vertaald en geïmplementeerd wordt, welke doelstellingen gesteld worden en of men deze bereikt/ziet te bereiken, ...

- Brede bevraging van organisaties:
  - online survey bij HR-verantwoordelijken of directie. In totaal doorliepen 2 797 organisaties de vragenlijst volledig en 1 555 organisaties de vragenlijst gedeeltelijk (wat betekent dat een totaal van 4 352 minstens één vraag ingevuld heeft). Wanneer we ervan uitgaan dat in totaal 24 074 organisaties aangeschreven werden, kunnen we spreken van een respons van 18,1%. wanneer we kijken naar organisaties die de vragenlijst minstens gedeeltelijk doorlopen hebben;
  - Gegeven de beperking van dergelijke onlinebevraging, de beperking van het mailingbestand en de beschikbare populatiegegevens laat deze bevraging niet toe om representatieve uitspraken op Vlaams niveau over de organisaties (met werknemers) die behoren tot een paritair comité (waarvoor een sectorconvenant werd afgesloten) te formuleren. De bevindingen worden waar relevant besproken naar sector en grootte van de organisatie.
  - Doel van deze brede bevraging van organisaties was niet om kwantitatieve uitspraken te doen over het effect van het Vlaamse antidiscriminatiebeleid. Deze brede bevraging werd in eerste instantie georganiseerd om zoveel mogelijk leerelementen te verzamelen en om meer inzicht te verwerven in het proces dat gelopen wordt.
- Best practices/ leercases en groepsgesprek met uitzendkantoren:
  - 6 cases werden in de diepte onderzocht: dit zijn best practices en/of leercases (op basis van concrete acties) die ons meer inzicht bieden in de achterliggende mechanismen van succesvolle antidiscriminatie-acties en die kunnen dienen als inspiratie voor andere bedrijven.
  - Naast deze dieptecases werd ook een groepsgesprek voorzien met vertegenwoordigers van uitzendorganisaties waaraan vier uitzendorganisaties deelnamen
- Inspiratie uit het buitenland: we selecteerden een aantal beleidscases die gekend staan om hun succesvolle en/of innovatieve (elementen van) antidiscriminatiebeleid op de arbeidsmarkt en die kunnen fungeren als inspirerende praktijken in de strijd tegen discriminatie op de arbeidsmarkt
- Uitwisseling in het lerend netwerk

*Methodische toelichting (bijvoorbeeld type van survey:statistische technieken)*



## 4. Bevindingen

Het literatuuronderzoek leerde ons dat interventies gericht op het vermijden en oplossen van discriminatie er rekening mee dienen te houden dat het een complex gegeven betreft waarvoor meerlagige oplossingen nodig zijn. Bovendien is het niet altijd duidelijk wanneer en hoe discriminatie zich manifesteert. Discriminatie is dan ook zelden een manifest gegeven dat met één enkele actie of interventie kan vermeden of opgelost worden. Effectieve interventies op organisatieniveau dienen er dan ook rekening mee te houden en erop gericht te zijn dat zij dienen in te grijpen in de gemaakte keuzes op organisatieniveau (structuur, leiderschap, strategie, HR-praktijken) en in het organisatieklimaat van de organisatie, om te komen tot een effectief antidiscriminatiebeleid en eventueel een *'mind shift' op organisatieniveau*. In deze studie focussen we vooral op interventies die op organisatieniveau discriminatie beogen tegen te gaan. We gaan na in welke mate het gevoerde beleid op overheids- en sectoraal niveau het opnemen van bepaalde interventies op organisatieniveau faciliteren.

Een eerste analyse van de sectorconvenants toont dat sectoren naast het verplicht opstellen van een sectorale gedragscode en acties om deze verder te verspreiden, in mindere mate melding maken van acties die zich richten op de vraagzijde van de arbeidsmarkt om discriminatie tegen te gaan. Indien acties ingeschreven worden, beperkt zich dit veelal tot het organiseren van vorming en opleiding, het ter beschikking stellen en promoten van tools zoals eDiv. Men vertrekt veeleer van een positieve benadering, het ondersteunen en bevorderen van diversiteit op de werkvloer. Monitoring van discriminerend gedrag of van mogelijke risico's in het kader van zelfregulering en zelfcontrole komt niet aan bod binnen de convenants (uitgezonderd drie sectoren die hierrond een afzonderlijk actieplan afsloten met de Vlaamse overheid). Verdere gesprekken met een aantal betrokken actoren binnen tien sectoren (die alle wel bijkomende acties naar de vraagzijde toe inschreven in hun convenant) leert ons dat men zich beperkt ondersteund of gestimuleerd voelt om dergelijk zelfregulerend/zelfcontrolerend beleid op te zetten in het kader van het sectorconvenant. Zo kan men het risico op discriminatie in de verschillende sectoren moeilijk inschatten en geeft men aan slechts beperkt signalen te ontvangen dat discriminatie voorkomt. Daardoor krijgt het tegengaan van discriminatie misschien niet altijd de juiste prioriteit omdat men met beperkte middelen die voorzien zijn binnen de convenantwerking, verschillende thema's wilt en dient te bedienen. Ook vanuit de sectoren komt de vraag of het wel aan de sectoren is om hierin op te treden. De gesprekspartners geven aan dat zij het niet als hun taak zien om controlerend of sanctionerend op te treden, dat dit een taak is die weggelegd is voor de overheid. Zij geloven doorgaans wel in het sensibiliserend effect dat kan uitgaan van monitoring van discriminerend gedrag via praktijktesten, maar zien dit dus niet realiseerbaar binnen de convenantwerking. Men benadrukt dat het tegengaan van discriminatie op de werkvloer een complexe problematiek betreft, die maatwerk en expertise vraagt. Hiertoe is ook een goede kennis van de organisatie, vertrouwen en nabijheid nodig om dit effectief te kunnen ondersteunen. Op dit moment missen de betrokken sectororganisaties de ruimte en de instrumenten om organisaties rond dit thema concreet te benaderen. Wat dit betreft wordt regelmatig verwezen naar het vroegere instrument van loopbaan- en diversiteitsplannen dat dit wel toeliet. Zowel binnen de uitzendsector als in de dienstencheque-sector werden afspraken gemaakt tussen de sector en de Vlaamse overheid om discriminatie binnen de sector tegen te gaan via het opzetten van onder andere praktijktesten in het kader van zelfregulering. Beide sectoren gaan zo het verst van alle sectoren in het voeren van acties en maatregelen om discriminatie tegen te gaan. De risico's op discriminatie binnen deze sectoren situeren zich vooral rond het ingaan op discriminerende vragen vanwege klanten en gebruikers. De praktijktesten worden in beide sectoren uitgevoerd door de werkgeversorganisaties, waardoor de monitoring en controle een intern gegeven blijft. De sectoren komen hieraan tegemoet door over hun bevindingen te rapporteren onder andere binnen de Commissie Werk. Ervaringen zijn dat deze mystery calls sterk sensibiliserend werken, dat de organisaties hun intern beleid aanpassen en monitoren. Ondersteunende procedures worden opgezet en opleiding en training wordt voorzien. Men stelt een voortschrijdende gedragsverandering vast bij iedere 'wave' die georganiseerd wordt. De sector wil zeker inspanningen leveren maar geeft tegelijkertijd ook aan dat zij één van de sectoren is waar net een heel divers publiek tewerkgesteld is en die nu de meest verregaande stappen inzake zelfregulering zet.

#### 4. Bevindingen (vervolg)

Vanuit de organisatiecases kunnen we inderdaad bevestigen wat we ook reeds leerden uit de literatuur. Een succesvol beleid om discriminatie tegen te gaan, berust grotendeels op een gedragen visie en een gedeelde verantwoordelijkheid binnen de organisatie. Als voornaamste succesfactor wordt inderdaad aangehaald dat het niet tolereren van discriminerend gedrag vervat zit in het DNA van de organisatie. Een rode draad doorheen de leercases is dat in de strijd tegen discriminatie de aanwezige organisatiecultuur een belangrijk gegeven is. Wanneer iedereen zich bewust is van het feit dat discriminatie vaak onbewust en onbedoeld kan voorkomen en wanneer iedereen ervan overtuigd is dat dat niet kan, dat dat niet past binnen de organisatie waarvoor men werkt, zal het risico op discriminatie sterk verminderen. Collega's spreken elkaar erop aan, voorvallen die zich in de grijze zone bevinden worden gemakkelijker bespreekbaar, ..In kleinere organisaties stellen we vast dat het vaak voldoende is om op meer informele manier dit beleid uit te dragen; het zit vervat in de organisatiecultuur, vaak gelinkt aan de zaakvoerder die hierin een grote trekkersrol opneemt. Het meer informele beleid binnen de kleinere organisaties houdt echter wel het risico in dat het niet structureel verankerd wordt, wat bij het wegvallen van de zaakvoerder of trekker mogelijks de continuïteit ervan in gedrang kan brengen. In grotere organisaties zien we dat het antidiscriminatiebeleid ook een sterk onderdeel uitmaakt van de strategie, de missie en visie binnen de organisatie maar dat er meer formele procedures en initiatieven nodig zijn om ervoor te zorgen dat het beleid ook verder uitgedragen en verankerd wordt binnen de organisatie. Deze visie wordt binnen de verschillende organisaties duidelijk vertaald in de verschillende HR-praktijken. Toch stellen ook deze goede praktijken dat risico's steeds aanwezig blijven. Zeker in organisaties die geconfronteerd worden met verloop of die sterk groeien, is een continue aandacht voor het creëren van draagvlak, bewustzijn en gedeelde verantwoordelijkheid rond dit thema noodzakelijk. Dit vraagt tijd en middelen, zeker in grotere organisaties. Ook is het voor grote organisaties geen sinecure om ervoor te zorgen dat het ontwikkelde beleid een structurele maar ook breed en gedragen vorm krijgt. Ook al hebben de cases die we bezochten aantoonbaar goede stappen gezet inzake het bestrijden van discriminatie op de werkvloer, toch geven alle cases aan dat er nog uitdagingen blijven in het omgaan met diversiteit en interculturele verschillen. Er wordt gewezen op de bredere maatschappelijke context en dat dit weerspiegeld wordt binnen de bedrijfsmuren: het continu blijven hameren dat bepaald gedrag niet getolereerd wordt, is noodzakelijk.

De brede organisatiesurvey leert ons dat wat de doorwerking van het sectoraal beleid op organisatieniveau betreft, bijna de helft van de respondenten stelt op de hoogte te zijn van de acties met betrekking tot antidiscriminatie die opgenomen zijn in het sectorconvenant; dit is vaker het geval in grotere dan in kleinere organisaties. De bevraagde organisaties hebben sinds 2016 wel amper contact gehad met hun sectorfonds of sectorconsulent voor ondersteuning in verband met het voeren van een antidiscriminatiebeleid. Bijna vier op tien respondenten (37%) spreken over een duidelijk antidiscriminatiebeleid in hun organisatie, vooral binnen grotere organisaties is dit het geval, meestal gestart vanuit de wens om een preventief beleid te voeren of omdat dit voortvloeit vanuit de waarden en normen, de cultuur binnen de organisatie, de visie en de missie, de persoon van de zaakvoerder. De zaakvoerder of directie werd het vaakst aangehaald als de trekker van dit beleid. Kleine organisaties die geen antidiscriminatiebeleid hebben, geven het vaakst als reden aan dat dit "niet nodig is in hun organisatie" waarbij men verwijst naar de aanwezige cultuur. In de grootste organisaties lijkt het wel moeilijker om dit beleid en de gestelde doelen binnen de hele organisatie te laten doordringen. Wanneer er sprake is van een antidiscriminatiebeleid is de overgrote meerderheid hier doorgaans wel tevreden over en wordt het beleid in bijna negen gevallen op tien als succesvol omschreven. De overige, en vaker zijn dit de grotere organisaties, benoemen het voornamelijk als een moeizaam proces van lange adem.

Wat de meer formele aspecten betreft zien we dat in grotere organisaties er vaker specifieke organen of werkgroepen zijn waarin het thema van antidiscriminatie besproken wordt. In de grootste organisaties met meer dan 250 werknemers is dat in 44% van de organisaties het geval, binnen de kleinste organisatie met minder dan tien werknemers gebeurt dit in slechts 5% van de organisaties. Driekwart van de grootste organisaties zegt dat er voldoende informatie beschikbaar is voor werknemers over waar ze terecht kunnen indien men zich slachtoffer voelt van discriminatie. Dit is het geval in bijna de helft van de kleinste organisaties, waar vaker geen procedures zijn uitgewerkt. De meeste respondenten stellen dat er in hun organisatie een formeel aanspreekpunt aanwezig is voor medewerkers en/of dat er iemand aangesteld is om klachten in verband met discriminatie op te volgen. In twee derde van de bevraagde organisaties is dit zo, vaker in grotere dan in kleinere organisaties. In vier op tien van de bevraagde organisaties bleek een duidelijke interne meldingsprocedure vastgelegd te zijn, significant vaker in grotere dan in kleinere organisaties. Aan de organisaties met een interne meldingsprocedure stelden we de vraag of medewerkers voldoende vertrouwen hebben in deze procedures, waardoor het melden van discriminerende praktijken laagdrempelig is. Iets meer dan de helft stelt dat het vertrouwen in deze procedures groot is. Meer dan één derde van de respondenten geef aan dit niet te weten. 9% geeft aan dat het vertrouwen in deze procedures nog te laag is, en dit vaker in grotere dan in de kleinere organisaties. Het is dan ook van belang om dit regelmatig af te toetsen om zo de werking van deze meldingsprocedures op te volgen en te verbeteren.

## 4. Bevindingen (vervolg)

Op basis van de vragen met betrekking tot het al dan niet bewust zijn van risico's, het al dan niet opnemen van gedeelde verantwoordelijkheid en het al dan niet open kunnen praten over mogelijke risico's, vormden we een 'DNA-indicator', een indicator die ons iets vertelt over het aanwezige antidiscriminatieklimaat, klimaat met betrekking tot de houding t.a.v. discriminatie op de werkvloer. Wanneer de respondenten stelden dat een meerderheid van de leidinggevenden en van de medewerkers zich bewust is dat discriminatie kan voorkomen, en een meerderheid van de leidinggevenden en de medewerkers is overtuigd van de noodzaak en voelt zich mee verantwoordelijk om discriminatie tegen te gaan en dit thema vormt een aandachtspunt waarover open kan gepraat worden, dan werd deze organisatie beschouwd als een organisatie waar een cultuur om discriminatie tegen te gaan, aanwezig is. In 70,8% van de bevroegde organisaties kunnen we stellen dat er niet onmiddellijk een cultuur aanwezig is waarbij een meerderheid zich bewust is dat discriminatie kan voorkomen en de verantwoordelijk deelt om dit tegen te gaan. In 29,2% van de bevroegde organisaties wordt dit wel zo gepercipieerd. We zien significante verschillen naar organisatiegrootte; in grotere organisaties zien we dit vaker dan in kleinere organisaties. Vooral in de quataire sector stellen we vast dat dit thema vaker leeft binnen de cultuur binnen de organisatie. We zien een sterke samenhang tussen de aanwezigheid van een duidelijk expliciet antidiscriminatiebeleid en het gepercipieerde aanwezige antidiscriminatieklimaat. Organisaties met een gedragscode, waar het beleid opgevolgd wordt door werkgroepen en/of waar acties ondernomen worden om draagvlak te creëren, percipiëren vaker een aanwezig antidiscriminatieklimaat in hun organisatie dan organisaties die dit niet ondernemen. We onderzochten het verband tussen het aanwezige antidiscriminatieklimaat binnen de organisatie en de mate waarin maatregelen ingevoerd werden die vooroordelen willen tegengaan, isolement van bepaalde groepen willen opheffen of die een verantwoordelijkheid creëren. En hier zien we dat al deze maatregelen vaker ingevoerd werden door organisaties waar er een sterker bewustzijn en gedeelde verantwoordelijkheid aanwezig is met betrekking tot het voeren van een antidiscriminatiebeleid. Bovendien zien we dat deze verbanden grotendeels blijven bestaan en dit na controle voor organisatiegrootte. We zouden kunnen stellen dat deze maatregelen kunnen bijdragen tot het ontwikkelen van een antidiscriminatieklimaat. Niet verwonderlijk stellen we ook vast dat in organisaties met een duidelijk antidiscriminatiebeleid maar met een beperkte communicatie hierrond, de impact op het antidiscriminatieklimaat in de organisatie lager is dan bij organisaties waar er wel meer uitvoerig over dit beleid gecommuniceerd wordt. En dit geldt zowel binnen grote als binnen kleine organisaties.

De aanwezige cultuur/antidiscriminatieklimaat binnen de organisatie speelt een belangrijke rol: wanneer organisaties stellen een duidelijk beleid tegen antidiscriminatie te voeren (n=1 177), stellen we vast dat wanneer organisaties dit beleid als succesvol omschrijven, deze organisaties ook vaker melding maken van een sterk antidiscriminatieklimaat, in vergelijking met organisaties die het gevoerde antidiscriminatiebeleid eerder als moeizaam of falend omschrijven. Organisaties die een hoger risico op discriminatie van medewerkers door collega's en/of door leidinggevenden rapporteren, geven vaker aan dat er geen sterk antidiscriminatieklimaat aanwezig is. In dienstencheque-ondernemingen is vaker dan in andere organisaties sprake van een sterker antidiscriminatieklimaat. Deze significante verschillen blijven bestaan wanneer we dit afzonderlijk nagaan voor organisaties met minder dan 50 werknemers en organisaties met meer dan 50 werknemers. We kunnen voorzichtig besluiten dat men binnen deze sector erin slaagt om de organisatiecultuur en het antidiscriminatieklimaat, het DNA binnen de organisaties te beïnvloeden door de opgelegde maatregel van mystery calls en andere ondersteunende acties. We kunnen veronderstellen dat het imponerende karakter van deze maatregel binnen de organisaties sterk sensibiliserend werkt en aanzet tot het nemen van een aantal acties en maatregelen. *Maatregelen en acties die niet alleen de procedures en de praktijken beïnvloeden, maar ook het aanwezige klimaat en cultuur; een gegeven en proces waarvan we weten dat dit sterk bijdraagt tot het algemeen slagen van het gevoerde antidiscriminatiebeleid.*



## 5. Conclusies en beleidsimplicaties

Uit voorgaande analyses kunnen we stellen dat sectorale zelfregulering en zelfcontrole niet opgenomen wordt via het instrument van sectorconvenants. Sectoren ondernemen wel een aantal acties om organisaties te ondersteunen bij het vorm geven van het antidiscriminatiebeleid maar bieden geen instrumenten of tools aan die discriminerend gedrag monitoren om zo organisaties te sensibiliseren om een beleid te voeren. Acties in het kader van zelfregulering worden niet opgenomen, niet omdat men de sensibiliserende kracht er niet van inziet, wel omdat men binnen het kader van het sectorconvenant te weinig middelen hiervoor kan inzetten. Ook wordt niet altijd de prioriteit hierrond ervaren. Wanneer dergelijke instrumenten tevens vanuit een sanctionerende en controlerende benadering dienen opgezet te worden, vinden de gesprekspartners dit vooral een taak van de overheid. Vraag is of praktijktesten effectief zijn zonder het voorzien van verdere sancties en zonder kadering in of versterking door een handavingsbeleid? Onze ervaring op basis van de gezette onderzoeksstappen is alvast dat de monitoring van discriminerend gedrag wel een positief effect kan hebben op het proces binnen de organisatie: het tegengaan van discriminatie wordt meer prioritair, er worden acties en maatregelen ondernomen en men ervaart na enige tijd ook een duidelijke shift in cultuur en mindset. Praktijktesten en mystery calls brengen ook onbewust discriminerend gedrag aan de oppervlakte, wat een 'eye opener' kan zijn, zowel voor individuen als voor organisaties. Er dient ook nog verder onderzocht te worden in welke mate het effect van praktijktesten duurzaam is of niet. Andere studies naar sociaal wenselijk gedrag stellen dat éénmaal de controle wegvalt, men snel hervalt in het oude, ongewenste gedrag. Vandaar willen we benadrukken dat het van belang is om vooral in te zetten op het faciliteren van het vormgeven van een structureel en verankerd antidiscriminatiebeleid op organisatieniveau, eventueel via het format van *antidiscriminatieplannen*. Het organiseren van praktijktesten en mystery calls (of het investeren in verdere datamining ) dienen dan ook geen op zich staande elementen te zijn in dit verhaal waar vooral een sensibiliserende werking en gedragsverandering beoogd wordt, maar dienen middelen te zijn om (vaak onbewuste) discriminatie te monitoren om zo vooral het proces op organisatieniveau te faciliteren.

Enkel focussen op doelen zoals via praktijktesten of streefcijfers zonder ondersteuning van een antidiscriminatiebeleid op de werkvloer, zal niet volstaan. Het thema van antidiscriminatie is een complex gegeven met meerlagige oorzaken en oplossingen. Hiervoor moet ook de ruimte kunnen geboden worden op organisatieniveau om dit op een goede en constructieve manier aan te pakken. Het is dan ook niet zozeer een discussie of het beleid dient in te zetten op het monitoren van discriminerend gedrag of op het begeleiden van het proces op organisatieniveau (bv. ondersteunen van organisaties via gerichte expertise van sectorconsulenten, aanreiken van tools en instrumenten, ondersteunen bij het opstellen van antidiscriminatieplannen, ...). Een effectief beleid dient idealiter veeleer in te zetten op beide: door monitoring en feedback het proces op organisatieniveau faciliteren en dit bijkomend ondersteunen. Praktijktesten en mystery calls worden zo meer ingezet en gepercipieerd als *diagnosticerend instrument*, eerder dan evaluerend.

Een bijkomend instrument dat kan aangewend worden om het proces op organisatieniveau mee vorm te geven, zijn *antidiscriminatieplannen* (zoals we zagen in Finland en Zweden). Aan organisaties wordt gevraagd om de risico's op discriminatie in kaart te brengen, te analyseren, acties te ontwikkelen, te implementeren, te evalueren en eventueel bij te sturen. Hierbij willen we dadelijk de kanttekening plaatsen dat bij de inzet van dergelijke instrumenten sterk dient bewaakt te worden dat dit niet gepercipieerd wordt als een bijkomende, vaak louter administratieve verplichting. Ervaringen vanuit het preventiebeleid psychosociale risico's (verplicht vanuit de Welzijnswet, volgens het format van dynamische risicobeheersing) en vanuit het opstellen van werkgelegenheidsplannen voor oudere werknemers (cao 104) bieden ons hierrond een aantal belangrijke inzichten. Risico van deze plannen is dat ze, wanneer ze formeel opgelegd worden, enerzijds een bijkomende belasting kunnen zijn op organisatieniveau en dat ze anderzijds een lege doos dreigen te worden. Het opleggen of stimuleren van werken met dergelijke antidiscriminatieplannen kan enkel werken indien dit goed omkaderd wordt, door het aanreiken van de juiste tools of door het beroep kunnen doen op de juiste expertise ((te ontwikkelen) expertise bij sectorconsulenten of andere experts met betrekking tot het thema van discriminatie). Organisaties dienen vooral overtuigd te zijn van het belang van het voeren van een antidiscriminatiebeleid. Zij dienen er niet alleen voor te zorgen dat acties in het kader van een antidiscriminatiebeleid ontwikkeld worden maar zij dienen vooral te bewaken dat de geformuleerde acties en bijsturingen ook efficiënt zijn ('doing things right') en effectief tegemoetkomen aan de vastgestelde oorzaken en risico's ('doing the right things').

## 5. Conclusies en beleidsimplicaties (vervolg)

Op basis van de bevindingen reflecteerden de onderzoekers ook binnen het lerend netwerk, verder over mogelijke aanbevelingen: Wat is er nodig om arbeidsgerelateerde discriminatie aan te pakken? De antwoorden en suggesties vanuit het lerend netwerk werden geformuleerd op verschillende niveaus.

- a) Verwachtingen gericht aan de Vlaamse overheid:
- Op het vlak van visie wordt er verwacht dat de overheid haar beleid afstemt op organisaties en er rekening mee houdt dat voor een goed non-discriminatiebeleid 'de hele organisatie mee moet'.
  - Op niveau van de organisaties, is er nood aan een duidelijk (regelgevend) kader vanwege de overheid. Dit mogen niet zomaar wat vage richtlijnen/verplichtingen zijn, maar is best een werkbaar kader dat:
    - is afgestemd op de praktijk;
    - rekening houdt met de grootte van het bedrijf;
    - rekening houdt met het profiel van het bedrijf.
  - Er is nood aan gerichte ondersteuning. Dit betekent ondersteuning van de overheid om bedrijven te stimuleren in het opzetten van een antidiscriminatiebeleid.
  - Er wordt verwacht van de overheid dat zij een voorbeeldfunctie vervult en dus op alle vlakken van haar organisatie anti-discriminerend werkt.
  - Van de overheid wordt verwacht dat zij een gecoördineerd beleid voert (met afstemming en zonder doublures), waarbij het non-discriminatiebeleid geïntegreerd is in andere beleidsvraagstukken en – thema's.
  - ....
- b) Verwachtingen gericht aan de sociale partners
- Er wordt verwacht van de sociale partners dat zij een duidelijke 'sense of urgency' tonen. Van daaruit moeten zij bedrijven en sectorfondsen mee stimuleren in het voeren van antidiscriminatie-acties.
  - Er moet sprake zijn van een algemeen en realistisch kader over non-discriminatie voor en door de sociale partners. Het is belangrijk dat de sociale partners elkaar op dat punt spreken en vinden.
  - ...
- c) Verwachtingen gericht aan bedrijven, sectoren en sectorfondsen
- Er wordt verwacht dat bedrijven in eerste instantie zo goed als mogelijk én positief stimulerend (en zeker niet enkel sanctionerend) ondersteund worden op het vlak van non-discriminatie-beleid. De sectorfondsen hebben hierin een rol te vervullen.
  - De bestaande instrumenten omtrent non-discriminatie (checklists, apps, ...) moeten zo goed als mogelijk verder verspreid worden in de sectoren.
  - ...

*Volledige referentie van onderzoeksrapport(en) of paper(s) en andere sleutelpublicaties van het hier samengevatte onderzoek*

Lamberts M., Vanderstukken A., De Leebeeck K. en Vermeersch L. (2019), *Antidiscriminatiebeleid op sector- en organisatieniveau. Naar bewustzijn en gedeelde verantwoordelijkheid (-rapport en tabellenboek-)*. HIVA KU Leuven