

TITEL: EVALUATIE LOOPBAAN- EN DIVERSITEITSPLANNEN

Auteur(s): An De Coen & Daphné Valsamis (IDEA Consult), Annie Hondeghem, Nele Bossens en Luc Sels (KULeuven)

1. Korte samenvatting van het onderzoek (abstract)

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 worden gezet. 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.

Voor werkgevers is het een grote uitdaging om de rijke diversiteit aan werknemers maximaal te benutten in de organisatie via een duurzaam personeelsbeleid. 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. 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.

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.

In het evaluatierapport worden volgende aspecten van de maatregel onderzocht:

- ▶ De werking van de plannen
- ▶ De omvang van de plannen
- ▶ De aanvraag van plannen door organisaties
- ▶ De uitvoering van plannen
- ▶ De effecten van de plannen
- ▶ De troeven en pijnpunten van de plannen

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.

Key words:

Evaluatie, Loopbaan- en diversiteitsplannen, Diversiteit, EAD, Loopbaanbeleid

2. Doelen van het onderzoek

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?

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 vandaag¹. Het doel van een loopbaan- en diversiteitsplan is het bevorderen van gelijke kansen op duurzame loopbanen voor iedereen. Speciale aandacht gaat hierbij uit naar:

- ▶ **Allochtonen:** 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.
- ▶ **50+ers**
- ▶ **Ongekwalficeerde uitgestroomde jongeren:** Gedefinieerd als personen van 18 tot en met 24 jaar die ten hoogste een diploma van het lager secundair onderwijs hebben behaald.
- ▶ **Personen met een arbeidshandicap:** 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.

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 en Organisatievernieuwing.

In totaal zijn er vijf verschillende soorten plannen. 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.

¹ Sinds 1 juli 2013 is de nieuwe regelgeving rond de diversiteitsplannen van kracht. De oude diversiteitsplannen werden verbreed tot loopbaan- en diversiteitsplannen (LDP).

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

De nodige gegevens werden via verschillende kanalen verzameld.

- ▶ **Literatuuronderzoek:** Deskstudie hebben we ingezet 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
- ▶ **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. Dit systeem stelt heel wat informatie ter beschikking m.b.t. alle ingediende aanvragen en rapporten sinds 2010.
- ▶ **Interviews met stakeholders:** Om grondig inzicht te verwerven in de werking van de plannen op regionaal niveau, werden diepte-interviews georganiseerd bij verschillende stakeholders (overheid, Projectontwikkelaars van SERR/RESOC, Diversiteitsconsulenten van de vakbonden, consulenten Jobkanaal, Minderhedenforum).
- ▶ **Een grootschalige enquête bij organisaties met een afgelopen plan:** We organiseerden een online enquête bij alle organisaties die sinds 2010 een plan hebben afgerond.
- ▶ **Workshop met stakeholders:** Een workshop werd georganiseerd met als doelstelling de resultaten van het onderzoek te consolideren en tot aanbevelingen te komen voor het toekomstig beleid.

Toelichting bij online survey

Alle organisaties die sinds 2010 een loopbaan- en diversiteitsplan hebben afgerond werden via email uitgenodigd om deel te nemen aan de online enquête. 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 organisatieleider, 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.

4. Bevindingen

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. 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. 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.

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

9 op 10 organisaties zijn tevreden over de aangeboden ondersteuning door projectontwikkelaars: Algemeen wordt de ondersteuning van de projectontwikkelaars enorm positief beoordeeld. De persoonlijke begeleiding door de projectontwikkelaar staat centraal doorheen het proces. 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...). 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. Het bedrag van de financiële ondersteuning wordt bovendien als de belangrijkste troef van de plannen gezien door het merendeel van de bevroegde organisaties (72%). In 2013 bedroeg het gemiddelde uitgekeerde bedrag 5.570 euro per organisatie. De uitgekeerde subsidie is echter 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. 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.

Uiteenlopende acties worden ingepland... maar de focus ligt steeds meer op 50+ers en retentiebeleid: In elk plan kunnen verschillende acties opgenomen worden. 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/draaiboek (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. 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%). Opvallend hierbij is dat de aandacht in de plannen de laatste jaren steeds meer op oudere werknemers en minder op allochtonen ligt. 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.

4. Bevindingen (vervolg)

De uitvoering van de loopbaan- en diversiteitsplannen blijkt bij 7 op 10 organisaties vlot tot zeer vlot te verlopen: 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.

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

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. 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.

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. Als men dieper kijkt naar de effecten van de plannen op de organisatie - op korte en lange termijn - dan blijkt dat de effecten zeer uiteenlopend zijn, net zoals de motieven om de plannen in te dienen en de acties van de plannen. In lijn met de evoluties op het vlak van HR-beleid, zijn er bij veel organisaties effecten merkbaar m.b.t. het diversiteitsbeleid, onthaalbeleid en opleidingsbeleid binnen de organisatie. 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 terwijl deze van arbeidsgehandicapten in beperkte mate is toegenomen. 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 hun loopbaan- en diversiteitsbeleid: De overgrote meerderheid (90%) heeft daarbij de voorkeur voor loopbaan- en diversiteitsplannen met de huidige financiële ondersteuning. 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 bevroegde 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 (72% organisaties); de begeleiding op maat door de projectontwikkelaars (65%); het continue karakter van de steun (60%); de flexibele aard van het instrument (61%); de gefaseerde werking (60%) en de beperkte administratieve lasten (50%). De aangehaalde pijnpunten zijn veel beperkter en worden door een kleinere groep organisaties aangehaald: De tijdsinvestering (39%), 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.

5. Conclusies en beleidsimplicaties

De 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 economie². 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 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. Het bedrag van de financiële tussenkomst per organisatie blijkt ook optimaal. 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.

² Het bereik naar aantal werknemers kan niet berekend worden.

5. Conclusies en beleidsimplicaties (vervolg)

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. 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.

Sleutelpublicaties van het hier samengevatte onderzoek

- ▶ 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>
- ▶ 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.
- ▶ 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.