



Evaluatie Loopbaan- en Diversiteitsplannen

Viona-oproep voor een studieopdracht,
12/12/2013

Op verzoek van:

Vlaamse overheid

Departement Werk en Sociale Economie

Albert II-laan 35, bus 20

1030 Brussel

Ik, ondergetekende Wim Van der Beken, verklaar te hebben nagezien dat de hierna vermelde gegevens volstrekt overeenstemmen met de vermeldingen van het bij het bestek behorende formulier en de inventaris en neem daarvoor de volledige verantwoordelijkheid op.

Brussel, woensdag 15 januari 2014

Contactpersoon:

Daphné Valsamis

+32 (0)2 300 85 00

Daphne.valsamis@ideaconsult.be

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/	Context en doelstellingen van het onderzoek	3
2/	Onze visie op de opdracht	4
2.1	Inhoudelijk analysekader	4
2.2	Mix van methodieken	5
3/	Plan van aanpak	6
3.1	Fase 1: Voorbereidende fase	6
3.2	Fase 2: Desk research	6
3.3	Fase 3: Diepte-interviews met regionale projectontwikkelaars	6
3.4	Fase 4: Grootschalige enquête bij bedrijven	7
3.5	Fase 5: Workshop met diverse stakeholders	7
3.6	Fase 6: Rapportage en conclusies	7
4/	Tijdsschema en financieel plan	8
4.1	Tijdschema	8
4.2	Financieel plan	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5/	Valorisatie	9
6/	Voorstelling team en referenties	10
6.1	Onderzoeksteam	10
6.2	Referenties	12
Bijlage 1/	Kenmerken van de 4 types Loopbaan- en Diversiteitsplannen	17
Bijlage 2/	Onderzoeksvragen en methoden	19
Bijlage 3/	Referenties	21
Bijlage 4/	Topiclijst diepte-interviews met projectontwikkelaars	22
Bijlage 5/	Voorbeeldvragen enquête bij ondernemingen	23
Bijlage 6/	Topics workshop	24
Bijlage 7/	CV's	25



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 **groeïende 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 onderneming. 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 (geïllustreerd in Tabel 5, Bijlage 1).

Deze plannen zijn een belangrijk instrument voor organisaties uit de profit- en 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 en personen van allochtone origine. Daarnaast is het ook mogelijk om specifieke acties te richten naar andere groepen zoals kortgeschoolden. Binnen elk type LDP bepaalt de organisatie welke acties worden ondernomen op het vlak van instroom, doorstroom en retentie van medewerkers met specifieke aandacht voor kansgroepen. Ze wordt daarbij gratis ondersteund door een regionale projectontwikkelaar bij het voorbereiden, opmaken, indienen en uitvoeren van het plan.

Voor de evaluatie is het cruciaal om duurzaam loopbaan- en diversiteitsbeleid niet te beperken tot het nastreven van evenredige arbeidsdeelname. Binnen de LDP kunnen organisaties immers **werken rond vier 4 domeinen**:

- ▶ Duurzame diversiteit
- ▶ Kwaliteit van de arbeid (Werkbaar werk/Werkgoesting)
- ▶ Competentieontwikkeling
- ▶ Organisatievernieuwing

In elk plan (m.u.v. het instapplan) dient men acties te ondernemen op minstens 3 van de 4 domeinen, met duurzame diversiteit als verplicht domein. Deze flexibiliteit maakt het toepassingsgebied van de opdracht erg heterogeen qua type loopbaan- en diversiteitsplan, type aanvrager, beoogde doelgroep en geplande acties. Gezien de evolutie van de plannen dient ook de aanvraagperiode mee in rekening genomen te worden.

In dit onderzoeksvoorstel lichten we toe hoe een mix van kwantitatieve en kwalitatieve onderzoekstechnieken toelaat om de loopbaan- en diversiteitsplannen te evalueren vanuit het perspectief van de ondernemingen (microniveau), de projectontwikkelaars (mesoniveau) en de arbeidsmarkt (macroniveau). De expertise van professoren Annie Hondeghem en Luc Sels laat daarbij toe voldoende diep in te gaan op het loopbaan- én het diversiteitsaspect binnen private en publieke organisaties.

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. Het bestek omvat een set van onderzoeksvragen die in het kader van dit onderzoek beantwoord zullen worden via diverse methoden (Box 1 in bijlage 2 geeft een meer gedetailleerd overzicht):

- ▶ Hoe kijken ondernemingen aan tegen de loopbaan- en diversiteitsplannen?
- ▶ Hoe verliep het proces van aanvraag tot evaluatie?
- ▶ Welke effecten zien ondernemingen op korte en lange termijn?
- ▶ Strookt hun visie met die van andere stakeholders, zoals projectontwikkelaars en vakbonden?
- ▶ Wat leert de evaluatie van de administratieve gegevens over het gebruik, de beoogde doelen en de gerealiseerde resultaten van de plannen?
- ▶ Wat leert dit onderzoek over de doelmatigheid van het instrument en de positie van de plannen in het hedendaags loopbaan- en diversiteitsbeleid?

¹ Cijfer 2^{de} kwartaal 2013 (FOD Economie – EAK, Eurostat, LFS (bewerking Departement WSE/Steunpunt WSE))



2/ Onze visie op de opdracht

Vooraleer de concrete aanpak voor deze opdracht wordt besproken, geven we onze inhoudelijke en methodologische kerngedachten mee voor de uitvoering van het onderzoeksproject. Deze vormen immers het referentiekader voor de verschillende fasen van het onderzoek die in het volgende hoofdstuk besproken worden.

2.1 Inhoudelijk analysekader

Loopbaan- en diversiteitsplannen beïnvloeden niet alleen de interne arbeidsmarkt binnen de muren van de onderneming die het plan aanvraagt en uitvoert, ook de regionale en de Vlaamse arbeidsmarkt worden erdoor beïnvloed. 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 projectontwikkelaars die de organisaties ondersteunen op regionaal niveau, i.e. het mesoniveau
- ▶ De Vlaamse arbeidsmarkt, i.e. het macroniveau

Zoals in het bestek wordt aangegeven, staat het **ondernemingsperspectief** in deze opdracht centraal. Hun visie op de plannen en de gepercipieerde effecten liggen aan de basis van de evaluatie. Kennis op microniveau levert **gedetailleerde informatie** op over individuele cases. We volgen daarbij het **volledige proces** dat de organisaties doorlopen van de aanvraag, over de uitvoering tot de evaluatie van het plan, zoals Figuur 1 grafisch weergeeft. Naast de beweegredenen voor het aanvragen van een plan, wordt geëvalueerd welke doelen werden vooropgesteld met welk bereik (het voltallige personeel en/of specifieke kansengroepen), welke acties werden uitgevoerd op welke manieren en wat de stand van zaken is na afloop van het project. Om uitspraken te kunnen doen over het potentieel van het instrument voor het toekomstig beleid, zal ook worden nagegaan hoe ondernemingen aankijken tegen de omvang en de kwaliteit van de huidige ondersteuning via het loopbaan- en diversiteitsplan en andere maatregelen zoals loopbaan- en diversiteitsprojecten.

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



Bron: IDEA Consult

Op regionaal niveau zijn de **projectontwikkelaars** de sleutelfiguren voor het loopbaan- en diversiteitsplan: zij zijn het aanspreekpunt waarbij ondernemingen terecht kunnen voor begeleiding en advies bij het voorbereiden, opmaken, indienen en uitvoeren van het beoogde plan. De analyse op mesoniveau integreert een meer **objectieve kijk op het ondernemingsperspectief** in de evaluatie: regionale projectontwikkelaars hebben immers geen persoonlijk belang bij het interne proces binnen de afzonderlijke ondernemingen, aangezien ze als externe expert instaan voor begeleiding en advies op maat van de ondernemingen. Bovendien bieden zij een **helikopterperspectief als actoren op regionaal niveau**. Zij hebben expertise opgebouwd m.b.t. de diverse types diversiteitsplannen (en sinds 1 juli 2013 m.b.t. de verbreding naar loopbaan- en diversiteitsplannen). Vanuit die expertise kunnen ze informatie verschaffen over goede praktijken en knelpunten, over evoluties en trends.



Via het uitvoeren van een loopbaan- en diversiteitsplan leveren de ondernemingen 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. De evaluatie van de streefdoelen en gerealiseerde effecten van de plannen moet daarom gekoppeld worden aan een analyse van belangrijke **arbeidsmarktindicatoren** zoals de werkzaamheidsgraad en de werkloosheidsgraad, algemeen en voor de verschillende kansgroepen (vijftigplussers, personen van allochtone origine en personen met een beperking, maar ook kortgeschoolden en vrouwen). De analyse van de **administratieve gegevens** m.b.t. alle aangevraagde en uitgevoerde plannen laat daarenboven toe om het profiel van de ondernemingen in kaart te brengen, net als de geplande en gerealiseerde acties (inclusief het bereik van de acties).

2.2 Mix van methodieken

Op elk evaluatieniveau 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, stellen we een mix van **kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethodes** voor. Zo kunnen we veralgemeenbare uitspraken doen, maar ook inzicht verwerven in de onderliggende processen.

We hebben doorheen het proces oog voor het loopbaan- én diversiteitsaspect van de plannen en voor het onderscheid tussen publieke én private ondernemingen. De expertise van professoren Annie Hondegheem en Luc Sels is in dat opzicht een belangrijke meerwaarde voor deze evaluatie.

► Desk research

Deskstudie zetten we in voor de screening en analyse van beschikbare documenten en administratieve gegevens. Verschillende relevante studies en documenten zijn opgelijst in bijlage 3. Deze lijst zal doorheen het onderzoek worden aangevuld met bijkomend materiaal, waaronder ook relevante documenten die bij toekenning van de opdracht door de opdrachtgever ter beschikking gesteld worden. Naast de inhoudelijke analyse, wordt ook een statistische analyse van administratieve gegevens voorzien om tot representatieve uitspraken te komen voor de evaluatie van alle recent (sinds 2010) uitgevoerde loopbaan- en diversiteitsplannen.

► Diepte-interviews met projectontwikkelaars

Om grondig inzicht te verwerven in wat er leeft op de regionale arbeidsmarkten, zullen diepte-interviews georganiseerd worden bij projectontwikkelaars. Deze interviews worden georganiseerd aan de start van het onderzoek om voeling te krijgen met het proces dat diverse types ondernemingen doorlopen en de evoluties die de regionale experts ervaren. De interviews zullen waardevolle input opleveren voor het interpreteren van de 'ruwe' cijfers op macroniveau en voor het opstellen van de vragenlijst.

► Grootschalige enquête bij ondernemingen

Aangezien elke onderneming een eigen proces doorloopt en maatwerk cruciaal is, vergt de evaluatie een bijkomende gegevensverzameling op het niveau van de onderneming. We verkiezen daarbij een grootschalige enquête bij de contactpersonen binnen ondernemingen (wellicht HR-managers, zaakvoerders of interne diversiteitsconsulenten) boven interviews, omwille van de grote heterogeniteit in het toepassingsgebied van de opdracht (bv. diversiteit in plannen, aanvragers, beoogde doelgroep en geplande acties). Al deze factoren moeten in rekening genomen worden bij de evaluatie om tot betrouwbare resultaten en aanbevelingen te komen die gelden voor het volledige werkveld en zich niet beperken tot enkele specifieke cases.

We opteren voor een online enquête, omdat deze methodiek toelaat om op een efficiënte wijze gerichte informatie te verzamelen bij een breed publiek voor deze evaluatie: alle ondernemingen die sinds 2010 een plan uitvoerden. Deze resultaten kunnen gebruikt worden om representatieve uitspraken te doen voor alle Vlaamse ondernemingen en in te zoomen op verschillen tussen groepen ondernemingen (bv. naar bedrijfsgrootte, sector, personeelsdemografie, etc.). Afhankelijk van de koppelingen die mogelijk zijn met de administratieve gegevens, bieden ze ook bijkomende achtergrondinformatie bij de beschikbare administratieve gegevens.

► Workshop met diverse stakeholders

Bij de plannen zijn naast de regionale projectontwikkelaars ook diverse stakeholders binnen de onderneming betrokken. We denken daarbij aan de werknemer, hun directe leidinggevende en de zaakvoerder, maar ook vakbondsafgevaardigden en HR-verantwoordelijken indien deze in de onderneming aanwezig zijn. Hoewel niet al deze belangengroepen in elke onderneming terug te vinden zijn, hebben ze onmiskenbaar een visie op de aanvraag, de uitvoering en de effecten van de loopbaan- en diversiteitsplannen. Ze dienen daarom een stem te krijgen in de evaluatie. Omdat het praktisch niet haalbaar is om meerdere personen uit eenzelfde organisatie te overtuigen tijd vrij te maken voor deelname aan de enquête, stellen we voor om de diverse stakeholders indirect te bevragen via een workshop met afgevaardigden van de betrokken personen/instaties, maar ook met experts en vertegenwoordigers van het beleid. Dergelijke workshop op strategisch niveau laat toe om de visies van de diverse stakeholders mee te nemen in de evaluatie, over de plannen en hun plaats in het beleid omtrent diversiteit op het werk.



3/ Plan van aanpak

Dit hoofdstuk beschrijft het gedetailleerde plan van aanpak om boven beschreven onderzoekskader in de praktijk te implementeren. Na de voorbereidende fase onderscheiden we vier grote luiken in het onderzoek: desk research, diepte-interviews met projectontwikkelaars, een online-enquête bij organisaties en een workshop met diverse stakeholders. De zesde en laatste fase betreft de rapportage en valorisatie van het onderzoeksproject.

3.1 Fase 1: Voorbereidende fase

Deze voorbereidende fase heeft als doel om van bij de start van het onderzoek te zorgen voor eenzelfde begrip van de opdracht bij de opdrachtgever en het onderzoeksteam. Bij de opstart van het project voorzien we daarom een startoverleg met de opdrachtgever om concrete afspraken te maken voor het verdere verloop van de opdracht. We stellen volgende voorlopige agenda voor:

- ▶ Kennismaking met het onderzoeksteam;
- ▶ Scherp stellen van de focus, de onderzoeksvragen en de scope van het onderzoek;
- ▶ Bespreking van het plan van aanpak en de tijdsplanning;
- ▶ Uitwisseling van relevante documenten en informatie;
- ▶ Afstemming over de beschikbaarheid van contactgegevens voor de enquête in fase 4;
- ▶ Voorstellen voor de interviews met projectontwikkelaars in fase 3.

Het resultaat van deze voorbereidende fase is een goedgekeurd plan van aanpak en het verschaffen van het nodige onderzoeksmateriaal, zodat het onderzoek een vlotte start en uitvoering kent.

3.2 Fase 2: Desk research

Het doel van de tweede onderzoeksfase is tweeledig:

1. Het doornemen van de bestaande documenten en studies via een literatuurstudie
2. Een grondige analyse van de beschikbare administratieve gegevens

Om de evaluatie van de loopbaan- en diversiteitsplannen vanuit het correcte perspectief te benaderen, dient de onderliggende context mee in rekening genomen te worden tijdens het onderzoek. Naast de relevante beleidsdocumenten, bieden ook voorgaande evaluaties en andere studies m.b.t. diversiteit binnen organisaties waardevolle inzichten voor het bestuderen van de loopbaan- en diversiteitsplannen. Enkele voorbeelden van relevante literatuur voor deze opdracht zijn weergegeven in bijlage 3. Deze lijst is niet exhaustief en zal nog worden aangevuld met bijkomende studies en documenten.

Naast bestaande documenten en studies zullen we ook bestaande administratieve gegevens analyseren. Dankzij het online systeem voor Diversiteitsplannen kunnen de sinds 2010 ingediende aanvragen en rapporten worden geanalyseerd. Deze kwantitatieve analyse brengt alle recent ingediende plannen in beeld m.b.t. de karakteristieken die standaard opgenomen zijn in de webtoepassing voor zover de nodige informatie beschikbaar is voor dit onderzoek. Daar waar deze analyse een ruw totaalbeeld schetst, laten de resultaten van het steekproefsgewijs WSE-onderzoek bij organisaties die een plan hebben afgerond, toe om meer inzicht te verwerven in het draagvlak, de duurzaamheid en de verankering van de behaalde effecten in het HR- en organisatiebeleid. De eerste inzichten die voortkomen uit beide analyses van de beschikbare administratieve gegevens worden verder uitgediept in de volgende fasen van het onderzoek.

De literatuurstudie resulteert in een verfijnd onderzoekskader voor deze evaluatie, terwijl de analyseresultaten een eerste (totaal)beeld schetsen voor de Vlaamse arbeidsmarkt inzake het gebruik, de beoogde doelen en de gerealiseerde effecten van de (loopbaan- en) diversiteitsplannen. Bovendien kan op basis van de literatuurstudie en de analyseresultaten een stramen worden opgesteld voor de topic- en vragenlijsten voor het onderzoek.

3.3 Fase 3: Diepte-interviews met regionale projectontwikkelaars

Via 10 à 12 diepte-interviews met projectontwikkelaars van SERR/RESOC zullen we inzicht verwerven in het proces dat diverse types ondernemingen doorlopen van de aanvraag tot de evaluatie van hun loopbaan- en diversiteitsplan, en dit voor elk type plan.

De projectontwikkelaars vormen een cruciale schakel tussen de ondernemingen en de administratie, waardoor ze over de organisatiegrenzen heen zicht hebben op de rol van LDP in het werkveld. Vanuit hun ondersteunende rol kunnen zij informatie verschaffen over de noden waarmee ondernemingen worden geconfronteerd in de verschillende fasen van hun plan. Zij zijn op de hoogte van algemene tendensen, van goede praktijken, knelpunten en de rol van alle betrokken partijen. Bijlage 4 bevat enkele voorbeeldvragen voor de interviews.

Via de opgebouwde expertise van de projectontwikkelaars voor de 4 types LDP verschaffen de diepte-interviews grondig inzicht in de acties, ervaren knelpunten en positieve ervaringen van ondernemingen. Hun regionaal actieveld laat daarbij toe om vanuit een helikopterperspectief globale evoluties en trends te identificeren.



3.4 Fase 4: Grootschalige enquête bij bedrijven

De in het bestek opgelijste onderzoeksvragen vergen in eerste instantie een antwoord vanuit de organisaties zelf. Om veralgemeenbare uitspraken te kunnen doen met het oog op de evaluatie, voorzien we in de derde fase van het project een online enquête. In zoverre de nodige contactgegevens beschikbaar zijn, zullen alle organisaties die een loopbaan- en diversiteitsplan uitvoer(d)en sinds 2010 worden uitgenodigd om deel te nemen aan de enquête. Het doel is te achterhalen hoe men vanuit de organisaties aankijkt tegen het beleidsinstrument, het te doorlopen proces en de gepercipieerde effecten. Het werken met een enquête heeft meerdere voordelen:

- ▶ De analyseresultaten van de administratieve gegevens kunnen verder uitgediept worden op grote schaal;
 - ▷ meer inzicht in de drijfveren van organisaties om een bepaald LDP aan te vragen en uit te voeren.
 - ▷ hoe het proces verliep en hoe het diversiteitsbeleid evolueerde binnen de organisatie voor diverse kansengroepen en het voltallige personeel.
 - ▷ percepties m.b.t. de effecten, de geboden ondersteuning en de plaats van het plan binnen het instrumentarium van beschikbare diversiteitsmaatregelen kunnen worden in kaart gebracht.
- ▶ We krijgen zicht op de stand van zaken bij organisaties die nog geen rapportering indienden.
- ▶ We kunnen de onderzoeksvragen beantwoorden voor verschillende types organisaties, verschillende types LDP, verschillende acties en beoogde doelgroepen.

Een eerste aanzet voor de vragenlijst is in bijlage 5 opgenomen. Voor het verkrijgen van e-mail adressen van personeelsverantwoordelijken van bedrijven stellen we voor om samen te werken met het Departement WSE, dat via de webtoepassing Diversiteitsplannen Online (Dpol) toegang heeft tot de e-mailadressen van de contactpersonen binnen de organisaties (wellicht HR-managers, zaakvoerders of interne diversiteitsconsulenten). De nodige afspraken voor de gegevensoverdracht kunnen bij de startvergadering gemaakt worden. Om de respons te maximaliseren stellen we voor om de enquête begin juni te lanceren, zodat de resultaten tijdens de zomermaanden geanalyseerd kunnen worden. De onderzoekers zullen de nodige acties ondernemen om naast een hogere respons ook een representatieve steekproef te bekomen. Binnen het evaluatieteam is er een uitgebreide expertise aanwezig voor de verwerking van resultaten van enquêtes.

Het resultaat van deze fase is een overzichtelijk beeld van de loopbaan- en diversiteitsplannen vanuit organisatieperspectief. We voorzien een tussentijdse rapportering van deze resultaten, weergegeven in een tabellenboek, eind augustus/begin september.

3.5 Fase 5: Workshop met diverse stakeholders

Om de visie van de stakeholders die betrokken zijn bij de LDP in de evaluatie op te nemen, stellen we voor om een strategische workshop te organiseren met vertegenwoordigers van de diverse stakeholders. Zij vormen een klankbord voor hun leden uit het werkveld én kennen de beleidscontext. We merkten in het vorige hoofdstuk al op dat het praktisch niet haalbaar is om meerdere stakeholders uit eenzelfde organisatie te bevragen. Daarnaast zou het selecteren van enkele cases teveel willekeur impliceren en het onmogelijk maken om de rijkheid van het instrument en de implementatie ervan mee te nemen in de evaluatie. Daarom zal voor deze denkoefening een workshop georganiseerd worden met vertegenwoordigers van de administratie (Beleidsdomein WSE), sociale partners, vertegenwoordigers van de georganiseerde kansengroepen en de academische experts Luc Sels en Annie Hondeghem. De workshop zal starten met een overzicht van de belangrijkste resultaten van onze analyse (Fases 2, 3 en 4). Om de initiële analyse te verdiepen zullen aan de deelnemers specifieke vragen gesteld worden om vanuit hun perspectief bijkomende inzichten te verwerven voor de evaluatie van de plannen (zie bijlage 6).

3.6 Fase 6: Rapportage en conclusies

Op basis van de resultaten van alle vorige fases, zal samen met de experts Luc Sels en Annie Hondeghem, een diepgaande SWOT-analyse opgemaakt worden, met inzichten vanuit complementaire perspectieven over de doelmatigheid van de plannen als beleidsinstrument en de positie die ze kunnen innemen in het toekomstig beleid. Op basis van deze analyse worden conclusies en aanbevelingen geformuleerd m.b.t. de aanvraag, uitvoering en evaluatie van de plannen door ondernemingen, de rol van de projectontwikkelaars, en de positie van de plannen in het Vlaamse loopbaan- en diversiteitsbeleid, en de nood aan omkaderende maatregelen om het effect van de plannen te verhogen.

Tenslotte zullen de resultaten uit de voorgaande fases gerapporteerd worden in een duidelijk en overzichtelijk rapport. Het doel is onderbouwde antwoorden te bieden op de onderzoeksvragen en aanbevelingen aan te reiken voor toekomstig beleid. Het concept eindrapport wordt in een vergadering met de stuurgroep begin oktober voorgesteld en besproken. De opmerkingen en suggesties van de stuurgroep zullen in de finale versie van het rapport verwerkt worden.



4/ Tijdschema en financieel plan

4.1 Tijdschema

In het bestek zijn een aantal expliciete data opgenomen die leidend zijn voor de planning van het project:

- ▶ In de eerste helft van februari worden de projectindieners geïnformeerd over de beslissing van de minister.
- ▶ De opdracht kan bijgevolg onmiddellijk na deze beslissing (midden februari) starten;
- ▶ De opdracht dient te zijn afgerond tegen eind oktober 2014;

Rekening houdend met de verwachte tijdsplanning vanwege de opdrachtgever, hebben we een werkschema opgemaakt dat het mogelijk maakt om de tussentijdse resultaten en het eindrapport conform het bestek en met de nodige kwaliteitsgarantie op te leveren.

Tabel 1: Tijdschema project

	Feb	Mrt	Apr	Mei	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt
Fase 1 Voorbereiding	†								
Fase 2 Desk research									
▶ Literatuurstudie									
▶ Verzamelen administratieve gegevens									
▶ Analyse administratieve gegevens									
Fase 3 Diepte-interviews bij projectontwikkelaars									
▶ Opmaak topiclijst + contacten met projectontwikkelaars									
▶ Uitvoering & verwerking interviews									
Fase 4 Enquête bij organisaties									
▶ Opstellen vragenlijst					†				
▶ Verzamelen contactgegevens									
▶ Uitsenden enquête									
▶ Analyse resultaten								†	
Fase 5 Workshop met stakeholders									
Fase 6 Rapportage en conclusie									
▶ Aanbevelingen en conclusies									
▶ Concept eindrapport									†
▶ Finaal eindrapport									

† : Overlegmoment ; 📄 : Rapportage

We voorzien daarbij 4 formele overlegmomenten:

- ▶ Startvergadering met de opdrachtgever (*midden februari 2014*) om de scope van het onderzoek scherp te stellen en relevante documenten en informatie uit te wisselen.
- ▶ Tussentijds overleg bij opstellen van de vragenlijst voor de enquête bij organisaties (*eind mei 2014*): dit overlegmoment wordt gebruikt om de eerste analyseresultaten van de administratieve gegevens en de interviews te presenteren en om de vragenlijst te bespreken en aan te vullen voor de lancering van de enquête. De opgestelde vragenlijst zal ter voorbereiding vóór de vergadering aan de leden van de stuurgroep doorgestuurd worden.
- ▶ Tussentijdse rapportering ter bespreking van de enquêteresultaten (*eind augustus – begin september*)
- ▶ Slotoverleg (*eind oktober 2014*): in dit overleg wordt het concept eindrapport gepresenteerd en besproken. De opmerkingen van de stuurgroep zullen hierna verwerkt worden in het eindrapport. Het eindrapport zal tegen *eind oktober* gefinaliseerd worden.

Naast de formele contacten met de opdrachtgever die opgenomen zijn in het tijdschema zal het team ook informeel contact houden met de opdrachtgever (via mails of telefonisch).



5/ Valorisatie

De resultaten van de evaluatie vormen de basis voor de invulling van het toekomstige Vlaamse beleid omtrent evenredige arbeidsdeelname en het stimuleren van gelijke loopbaankansen voor verschillende groepen op de arbeidsmarkt. De resultaten zullen aangeven welke inhoudelijke aanpassingen al dan niet aangewezen zijn om de loopbaan- en diversiteitsplannen een plaats te geven in het toekomstig beleid.

Het valorisatieplan voor de voorgestelde studieopdracht bevat verschillende elementen om de onderzoeksresultaten onder de aandacht van de betrokken personen/instanties te brengen.

Publicatie onderzoeksresultaten

De resultaten van het voorgestelde onderzoek zullen gepresenteerd worden in een onderzoeksrapport dat na afloop van het onderzoek publiek beschikbaar zal zijn, samen met een Nederlandse en Engelstalige samenvatting die ingaan op de opzet, bevindingen, aanbevelingen en valorisatie van de studie. Op die manier kunnen alle geïnteresseerden de resultaten raadplegen. Via een artikel in OverWerk (Steunpunt WSE) kunnen de resultaten bovendien onder de aandacht gebracht worden van een breed publiek.

Presentaties van de resultaten van het onderzoek

Naast de presentatie voor de stuurgroep, voorzien wij ook de mogelijkheid om aangepaste presentaties te geven op maat van het geïnteresseerd doelpubliek. Dat kan op meerdere niveaus gebeuren met het oog op diverse finaliteiten:

- ▶ **Beleidsmakers:** Na afloop van het project kunnen de voornaamste bevindingen gepresenteerd worden aan de bevoegde instanties bij de voorbereiding van eventuele beleidsaanpassingen.
- ▶ **RESOC/SERR:** Gezien de sleutelrol van de regionale projectontwikkelaars bij het plannen, aanvragen en uitvoeren van een loopbaan- en diversiteitsplan, is het opportuun dat zij op de hoogte zijn van de stand van zaken, aandachtspunten en goede praktijken die uit het onderzoek naar voor komen.
- ▶ **Sociale partners:** Om een draagvlak te creëren voor reflectie over het loopbaan- en diversiteitsplan kunnen ook presentaties georganiseerd worden bij werkgeversfederaties, sectorconsulenten, vakbonden, enz.

Deze resultaten zouden ook gepresenteerd kunnen worden op een congres/studiedag, bvb. een lunchcauserie en/of het arbeidsmarktcongres van WSE.

Verspreiding onderzoeksresultaten via IDEA-kanalen en sociale media

De resultaten van het voorgestelde onderzoek kunnen ook via de kanalen van IDEA Consult zelf worden verspreid (zowel het rapport als een samenvatting ervan). Zodra de resultaten publiek beschikbaar zijn, zullen ze ook gevaloriseerd worden via volgende IDEA-communicatiekanalen:

- ▶ De website, waar afgelopen projecten in de kijker worden geplaatst
- ▶ De nieuwsbrief die binnen het IDEA-netwerk wordt verspreid
- ▶ De Linked-in pagina van IDEA zodat het rapport ook via de sociale media wordt verspreid



6/ Voorstelling team en referenties

6.1 Onderzoeksteam

Onderstaande tabel geeft een overzicht van het team, alsook de rol en expertise van elk onderzoeker dat ingezet zal worden op dit onderzoek.

Tabel 2: Voorstelling onderzoeksteam

Teamlid	Rol	Expertise	Taken in de opdracht
Daphné Valsamis	Projectleider	Arbeidsmarktbeleid Inzetbaarheid van kansengroepen HR-beleid Statistische analyses Enquêtes Interviews	Projectmanagement Interviews Statistische analyses Enquête Moderatie workshop Rapportage
An De Coen	Onderzoeker	Arbeidsmarktbeleid Inzetbaarheid van kansengroepen HR-beleid Statistische analyses Enquêtes Interviews	Interviews Statistische analyses Enquête Workshop Rapportage
Myriam Parys	Onderzoeker/Expert Kwaliteitscontroleur	HR-beleid Lokale besturen Workshops	Workshop Rapportage Kwaliteitscontrole
Luc Sels	Expert loopbanen	Arbeidsmarktbeleid HR-beleid Inzetbaarheid van kansengroepen	Workshop Rapportage
Annie Hondeghem	Expert diversiteit	Diversiteitsbeleid HR-beleid Lokale besturen	Workshop Rapportage

U vindt hieronder een korte beschrijving van de teamleden. In bijlage 7 is een uitgebreid CV van deze teamleden opgenomen met vermelding van hun beroepskwalificaties en hun referenties.

Daphné Valsamis

Daphné is sinds januari 2008 tewerkgesteld bij IDEA Consult als senior onderzoeker in het kennisveld 'Arbeidsmarkt en Sociaal-economisch beleid'. Daphné is 'Master in Science of Economics', optie econometrie en arbeidseconomie (ULB). Van 2005 tot 2007 werkte ze als onderzoeker en assistente in het Departement van Toegepaste Economie van de ULB (DULBEA) in de onderzoeksgroep 'Arbeidsmarkt' en 'Sociale Zekerheid'. Hierdoor heeft ze een brede economische en statistische kennis opgebouwd, met nadruk op arbeidseconomie en econometrie. Haar specialisatie bij IDEA Consult ligt in onderzoeken omtrent activerend arbeidsmarktbeleid en competentiebeleid. Zo was Daphné de laatste jaren betrokken bij verschillende VIONA projecten, namelijk de opmaak van een methodiek voor arbeidsmarkt en competentieprognoses, een onderzoek naar regionale werkloosheidsverschillen, een studie omtrent EVC-beleid van bedrijven, enz. Wat onderzoeksmethodieken betreft heeft Daphné zowel een ruime expertise in kwalitatieve als kwantitatieve onderzoekstechnieken. Via verschillende studies heeft ze een brede ervaring verworven wat het opstellen en het strategisch analyseren van on-line enquêtes bij bedrijven betreft, bvb. HR-beleid van bedrijven voor Federgon.

*Daphné Valsamis zal fungeren als **projectleider** voor het project.*

An De Coen

An De Coen werkt sinds november 2012 als onderzoeker bij IDEA Consult in het domein Arbeidsmarkt en Sociaal-economisch Beleid. Ze is als vrijwillig medewerker ook verbonden aan de onderzoeksgroep Personeel & Organisatie van de KU Leuven (Faculteit Economie & Bedrijfswetenschappen). Nadat ze in 2006 afstudeerde als Handelingenieur aan de KU Leuven, ging ze er als onderzoeker aan de slag en startte ze als onderzoeksassistent HRM bij Thomas More (voorheen Lessius) waar ze haar doctoraatsonderzoek aanvatte met een sterke focus op de eindeloopbaanproblematiek. In november 2012 behaalde ze haar doctoraat in de toegepaste economische wetenschappen aan de KU Leuven, getiteld "Working & aging. The role of age and employability regarding job search and retirement intention." Het onderzoek van An richt zich vooral op actuele arbeidsmarktthema's zoals



activiteiten die de inzetbaarheid van verschillende groepen werknemers en werkzoekenden kunnen verhogen. Daarbij staan initiatieven op het vlak van instroom, doorstroom en uitstroom centraal. Het afgelopen jaar evalueerde An bijvoorbeeld het Vlaamse Ervaringsbewijs en – bij uitbreiding – het beleid van ondernemingen m.b.t. het herkennen en erkennen van competenties. In het kader van een Europese studie bracht ze ook diverse initiatieven in kaart die de inzetbaarheid van jongere en oudere werknemers (kunnen) verhogen, wat haar affiniteit illustreert met de tewerkstellingskansen van kansengroepen.

*An De Coen zal fungeren als **onderzoeker** in dit project.*

Myriam Parys

Myriam Parys, expert bij IDEA Consult, is gespecialiseerd in het overheidsmanagement. Zij is licentiate politieke wetenschappen en behaalde bijkomend Masters in Public Administration (Erasmusuniversiteit Rotterdam) en het Europees Recht. Myriam Parys startte haar loopbaan bij het Instituut voor de Overheid (K.U.Leuven) waar zij onderzoek verrichtte naar HR-beleid en de slaag- en faalfactoren van hervormingen bij diverse overheden in binnen- en buitenland. Nadien deed zij ervaring op als ambtenaar bij zowel de federale, de Vlaamse als de lokale overheid. Zij heeft een uitgebreide ervaring inzake personeelsbeleid, vakbondsonderhandelingen, veranderingsmanagement en organisatie-ontwikkeling. Tot voor kort was zij aan de slag als organisatie-adviseur bij stad Mechelen, waar zij hervormingen doorvoerde inzake de organisatiestructuur, de werkprocessen en de dienstverlening van de stad.

*Myriam Parys zal fungeren als **kwaliteitsbewaker** in dit project.*

Luc Sels

Luc Sels (1967) is Decaan van de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen van de KU Leuven. Hij is er tevens als gewoon hoogleraar verbonden aan het Research Centre for Organisation Studies. Hij is ook verbonden aan de Simon School van de University of Rochester, waar hij in het Executive MBA-programma doceert; en als research fellow aan de Vlerick Business School. Luc Sels is promotor van het Steunpunt Werk en Sociale Economie (zie www.steunpuntwse.be), dat zich in opdracht van de Vlaamse regering toelegt op beleidsvoorbereidend onderzoek van de Vlaamse en Europese arbeidsmarkt. Hij is lid van de Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, en van de Raden van Bestuur van het Hoger Instituut voor de Arbeid (K.U. Leuven) en Ekonomika Alumni. In zijn onderzoek legt hij zich onder meer toe op de matching van vraag en aanbod op de interne en externe arbeidsmarkt, de vergrijzing van de beroepsbevolking en de impact hiervan op organisaties en hun HR-beleid.

*Luc Sels zal fungeren als **expert** in dit project.*

Annie Hondeghem

Annie Hondeghem is Doctor in de Sociale Wetenschappen (K.U.Leuven). Zij is gewoon hoogleraar aan de Faculteit Sociale Wetenschappen (K.U.Leuven) en is programmadirecteur van de opleidingen politieke wetenschappen. Zij is directeur van het Instituut voor de Overheid. Zij coördineert de Leuvense afdeling van het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen. Zij is verantwoordelijk voor verschillende programma's permanente vorming, waaronder de opleiding diversiteitsmanagement. Haar onderzoeksdomein focust op personeelsmanagement bij de overheid, veranderingsmanagement en beleid inzake gelijke kansen.

*Annie Hondeghem zal fungeren als **expert** in dit project.*



6.2 Referenties

Het team beschikt over volgende expertise noodzakelijk voor de wetenschappelijk verantwoorde uitvoering van dit onderzoek:

- ▶ Kennis over het arbeidsmarktbeleid
- ▶ Expertise over HR-beleid binnen private en publieke ondernemingen
- ▶ Kennis over diversiteitsbeleid, op beleidsniveau en binnen organisaties
- ▶ Expertise omtrent statistische analyses en enquêtes

Als onderbouwing voor onze expertise hebben we een chronologische selectie van recente IDEA-projectreferenties gemaakt in lijn met voorliggende offertevraag. Een meer uitgebreide lijst kan op aanvraag ter beschikking worden gesteld, of kan geconsulteerd worden op www.ideaconsult.be. Deze lijst wordt op p. 17 aangevuld met enkele recente onderzoeksprojecten van het Instituut voor de Overheid.

▶ **EVC vanuit bedrijfsperspectief, Vlaamse overheid, Ministerie van Werk en Sociale economie (WSE), 2013**

Mensen stoppen niet met leren zodra ze de schoolbank hebben verlaten. Zowel binnen als buiten het onderwijs vinden daarna nog allerlei vormen van 'leren' plaats. Voor deze opdracht in het kader van een VIONA-onderzoek voor het Departement Werk van de Vlaamse overheid bestudeerde IDEA Consult de ervaringen en behoeften van Vlaamse ondernemingen m.b.t. het erkennen van verworven competenties (EVC). Door de thematiek vanuit bedrijfsperspectief te benaderen, genereerde de studie inzicht in de wenselijkheid en haalbaarheid van het (h)erkennen van competenties op de Vlaamse arbeidsmarkt. Meer bepaald werd onderzocht of ondernemingen in het kader van hun HR-beleid vragende en/of betrokken partij zijn voor diensten en acties m.b.t. het identificeren, documenteren en/of formeel erkennen van competenties. Naast hun huidige aanpak komt ook de vraag naar bijkomende ondersteuning aan bod in het rapport. Bovendien wordt specifiek op het ervaringsbewijs gefocust, een officieel document van de Vlaamse overheid waarin formeel erkend wordt dat de houder over de nodige competenties beschikt om het bepaalde beroep uit te oefenen. De studie onderzoekt het feitelijke (niet-)gebruik en het gepercipieerde potentieel van het instrument. Het actuele debat rond het geïntegreerd EVC-beleid biedt het geschikte moment om de discussie aan te gaan over het ervaringsbewijs, en – breder – het beleid rond EVC bij ondernemingen.

▶ **Opleiding tijdens het onderbreken van de loopbaan. De rol van de Vlaamse aanmoedigingspremie, Vlaamse overheid, Ministerie van Werk en Sociale economie (WSE), 2013**

De studieopdracht voor VIONA over competentieversterking via de aanmoedigingspremie voor opleiding (opleidingskrediet) focust op werknemers die hun loopbaan tijdelijk en vrijwillig onderbreken om opleiding te volgen. De aanmoedigingspremie biedt een aanvulling op de onderbrekingsuitkering die werknemers in loopbaanonderbreking of tijdskrediet van de RVA ontvangen wanneer ze de onderbreking combineren met het volgen van een erkende opleiding. Deze studie verschaft grondig inzicht in het profiel van de ontvangers van de aanmoedigingspremie, alsook in hun motieven en drempels om een bijkomende opleiding te volgen en de aanmoedigingspremie aan te vragen. Verder brengt de studie de plaats van de aanmoedigingspremie binnen het veld van opleidingsinstrumenten in kaart en geeft ze inzicht in de impact van het instrument. Het onderzoek is gebaseerd op een grootschalige enquête bij de ontvangers van de premie in de periode 2010-2012 en op een grondige analyse van de administratieve gegevens van het Vlaams Subsidieagentschap voor Werk en Sociale Economie.

▶ **How to combine the urgent need for the entry of young people in the labour market with the retention of older workers into employment?, Europees parlement, DG Intern Beleid, 2013**

De ontgroening en vergrijzing van de bevolking hebben aanzienlijke gevolgen voor de financiering van het sociale zekerheidssysteem, maar ook voor het functioneren van de arbeidsmarkt. Het aantal jongeren dat toetreedt tot de arbeidsmarkt volstaat niet ter compensatie van de toenemende uitstroom van oudere werknemers. Om deze problemen het hoofd te bieden, is het cruciaal om de werkzaamheid op te krikken. Dit kan gerealiseerd worden door oudere werknemers te ontmoedigen om de arbeidsmarkt vroegtijdig te verlaten, maar ook door de instroom naar werk globaal te stimuleren. Hoewel zowel Europees als op nationaal niveau belangrijke maatregelen genomen worden om dit doel te realiseren, creëert de economische crisis belangrijke uitdagingen voor de arbeidsmarkt. Dit onderzoek geeft een overzicht van de arbeidsmarktsituatie van jongere en oudere arbeidskrachten in de verschillende EU lidstaten. Daarbij wordt specifiek gefocust op:



- ▶ Recente ontwikkelingen doorheen de periode van economische crisis en projecties op middellange termijn
- ▶ Beleidsmaatregelen ingevoerd om de tewerkstelling van beide groepen te stimuleren
- ▶ Cijfermateriaal omtrent de vermeende spanning tussen de tewerkstellingskansen van jongere en oudere werknemers
- ▶ Beleidsaanbevelingen voor de EU lidstaten en de Europese instellingen

▶ **Evaluatie van het stelsel van de dienstencheques voor buurtdiensten en –banen, 2011, Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, januari 2012 - september 2012**

Voor het achtste jaar na de opstart van het systeem voerde IDEA Consult de evaluatie uit van het stelsel van dienstencheques voor buurtdiensten- en banen.

De evaluatie bestaat uit vier delen. In het eerste deel wordt de omvang van het systeem in 2011 besproken vanuit het standpunt van de drie betrokken actoren: gebruikers, ondernemingen en werknemers. Vervolgens wordt in het tweede deel de kwaliteit van de tewerkstelling en de tevredenheid van de werknemers in het systeem besproken, gebaseerd op administratieve gegevens en een grootschalige kwalitatieve enquête bij een representatief staal werknemers. In het derde deel wordt de diversiteit van de werknemers naar hun afkomst vergeleken voor verschillende kwalitatieve aspecten zoals instroom, opleiding en uitstroom, gebaseerd op enquête gegevens en kwalitatieve interviews bij een set van ondernemingen. Het ondernemingsbeleid bij ondernemingen met een divers werknemersbestand, onder andere betreffende discriminatie wordt daar ook verder besproken.

Zowel de bruto- als de nettokostprijs van het systeem werd berekend voor het stelsel in 2011, met aandacht voor mogelijke indirecte terugverdieneffecten voortvloeiend uit de creatie van omkaderingstewerkstelling, ondernemingswinsten en de verhoogde tewerkstellingsgraad bij gebruikers.

▶ **Strategische evaluatie Outplacement, Federgon, januari 2012 - september 2012**

Outplacement krijgt de laatste jaren een steeds prominenter plaats toegewezen als instrument in het door de Federale en Vlaamse overheid aangestuurde activeringsbeleid. De kennis over het functioneren van de outplacementmarkt, de aanpak, de inhoud en resultaten van de outplacementbegeleiding blijft echter beperkt. Dit onderzoek beoogt een foto te maken van de praktijk van outplacement in België. Meer specifiek trachten we inzicht te verwerven in het functioneren van outplacement en gaan we na wat de inhoud en resultaten van outplacement zijn. Belangrijk hierbij is om outplacement in zijn bredere context te plaatsen en een onderscheid te maken tussen outplacement bij individueel, meervoudig en collectief ontslag, al dan niet in het kader van een tewerkstellingscel. Daarnaast maken we ook een onderscheid tussen de vorm van de outplacementbegeleiding: dit kan individueel, collectief of gecombineerd (deels individueel, deels in groep). Om een onderbouwd antwoord te bieden op de onderzoeksvragen, hebben we gebruik gemaakt van een grootschalige web-based enquête bij meer dan 2.000 outplacementkandidaten.

▶ **Hoe werven bedrijven aan?, Federgon, september 2011 - maart 2012**

De arbeidsmarkt is voortdurend in beweging en staat voor grote uitdagingen. De uitdagingen waarmee de arbeidsmarkt te kampen heeft wijst op de nood aan een gepast instroom-, doorstroom- en uitstroombeleid van bedrijven. Dit wordt onderzocht aan de hand van een grootschalige enquête bij Belgische ondernemingen. Meer specifiek worden volgende aspecten nader onderzocht:

- ▶ Instroombeleid van bedrijven: Hoe rekruteren bedrijven hun werknemers? Welke rekruteringskanalen gebruiken ze? Hoe lang duurt het gemiddeld om een vacature in te vullen? Wat zijn de belangrijke selectiecriteria bij de aanwerving van een werknemer? Welke selectiemethodes worden er gebruikt? Wat zijn de knelpunten bij het vinden van de geschikte kandidaat?
- ▶ Doorstroombeleid van bedrijven: Wat zijn de arbeidsvoorwaarden binnen het bedrijf? Wat is het competentie- en opleidingsbeleid van het bedrijf? Hoe verloopt de arbeidorganisaties in het bedrijf? Wordt er gebruik gemaakt van uitzendarbeid?
- ▶ Uitstroombeleid: Hebben werknemers het bedrijf verlaten in 2010? Waarom? Wordt er gebruik gemaakt van outplacement-begeleiding?
- ▶ Toekomstige opportuniteiten en bedreigingen: Wat zijn de huidige en toekomstige uitdagingen in termen van instroom, doorstroom en uitstroom van werknemers?



► **Ondernemerschap voor kansengroepen, ESF Agentschap vzw, maart 2011 - december 2011**

In opdracht van het ESF Agentschap Vlaanderen onderzoekt IDEA Consult de bestaande barrières voor ondernemerschap bij 50-plussers, allochtonen, arbeidsgehandicapten, werklozen en andere kansengroepen. Via een op maat gemaakte aanpassing van de Europese "Copie-tool" worden hierbij ondernemers, adviseurs en beleidsmakers geënquêteerd. Naast enquêtes wordt ook een scan gemaakt van het bestaande beleid, en worden enkele 'good practices' van naderbij bekeken in casestudies. Dit resulteert in concrete beleidsaanbevelingen om kansengroepen te faciliteren richting ondernemerschap.

► **Evaluatie EAD-projecten, Vlaamse overheid, Ministerie van Werk en Sociale economie (WSE), maart 2011 - juni 2011**

Het doel van het impulsbeleid Evenredige Arbeidsdeelname en Diversiteit (EAD) is het stimuleren van bedrijven, organisaties en lokale overheden om een diversiteitsbeleid te voeren. De structurele projecten vormen één van de beleidsmaatregelen van het impulsbeleid, naast de maatregelen diversiteitsplannen en diversiteitsprojecten. Meerbepaald dient elk structureel EAD-project het streven naar een meer evenredige participatie van kansengroepen op de arbeidsmarkt te ondersteunen en uit te bouwen. De vier structurele projecten zijn het jobkanaal bij de werkgeversorganisaties; de diversiteitsconsulenten bij de vakbonden; de werking van de taskforce allochtonen en werk bij het minderhedenforum (met activeringsconsulenten) en het gebruikersoverleg Handicap, Chronische Ziekte en Arbeid (bij GRIP). Het onderzoek resulteert in een evaluatie en aanbevelingen voor het beleid voor deze vier structurele EAD projecten. De evaluatie bestaat zowel uit een zelfevaluatie (op project niveau) als een meta evaluatie (over de projecten heen).

► **Succesfactoren en hinderpalen om langer aan de slag te blijven: de mening van werknemers en werkgevers, Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO), mei 2011 - september 2011**

Verscheidene factoren zoals de babyboom generatie, lage geboortecijfers en langere levensverwachtingen zorgen ervoor dat de Belgische populatie ouder aan het worden is. Wanneer we de situatie van deze ouderen op de arbeidsmarkt in beschouwing nemen, stellen we vast dat in 2009 de Belgische participatiegraad van 55-plussers slechts 37,2% bedroeg, tegenover 66,9% voor de totale bevolking. Een gevolg hiervan is dat momenteel -in verhouding- 138 mensen afhankelijk zijn van 100 werkenden. Door deze wanverhouding en door de krapte op de arbeidsmarkt is het in de toekomst voor werkgevers van groot belang om werknemers langer aan de slag te houden. Eén van de sleutels voor de oplossing is het dichten van de kloof tussen de wettelijke en de feitelijke pensioenleeftijd. Om dit te bereiken is het echter noodzakelijk inzicht te verwerven in de maatschappelijke, organisatorische en individuele factoren die de uittrede beïnvloeden van oudere werknemers en hun intrede beperken. Deze factoren worden in dit onderzoek geïdentificeerd aan de hand van een grootschalige enquête bij oudere werknemers en werkgevers. Op basis van deze resultaten is het mogelijk om de huidige succesfactoren en hinderpalen om langer aan de slag te blijven in kaart te brengen en hiervoor krachtige maatregelen te identificeren.

► **Enquête managementondersteuning Verso, Verso, januari 2010 - juli 2010**

IDEA Consult ondersteunde de Vereniging voor Social Profit Ondernemingen Verso bij de organisatie van een enquête bij haar leden ter voorbereiding van de onderhandelingen over het VIA-akkoord 4. Door middel van een bevraging van haar leden wenste Verso een duidelijker beeld te krijgen van de inzet van middelen voor managementondersteuning in het recente verleden en de toekomstige noden op dit vlak. IDEA Consult ging voor deze opdracht uit van een online/web-based bevraging. De opdracht draagt bij tot het bekomen van een raming voor het budget voor managementondersteuning voor social profit werkgevers.

► **De mobiliteit en integratie op de arbeidsmarkt van personen met een handicap, IZA (Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit GmbH), juni 2010 - december 2010**

Dit onderzoek bestudeert de arbeidsmarktpositie van personen met een handicap binnen de Europese Unie en de impact van bestaande werkgelegenheidsmaatregelen op deze doelgroep. Personen met een handicap worden gekenmerkt door een lage arbeidsparticipatie, een hoge afhankelijkheid van uitkeringen en een hoog risico op armoede.

Er bestaan twee soorten maatregelen om de sociale integratie van personen met een handicap te verbeteren: passieve maatregelen (uitkeringen) en actieve maatregelen (actief arbeidsmarktbeleid). Uit het onderzoek blijkt dat de non-discriminatie wetgeving en een actief arbeidsmarktbeleid een belangrijke rol spelen in het integratieproces op de arbeidsmarkt. Het onderzoek wijst op de nood aan een effectieve uitvoering en handhaving van het principe van non-discriminatie. Daarnaast moet het actief arbeidsmarktbeleid zich meer focussen op de mogelijkheden van de resterende of gedeeltelijke arbeidscapaciteit in plaats van op de beperkingen van arbeidsongeschiktheid. Flexibiliteit en veiligheid zijn hierbij belangrijke aandachtspunten.



► **Gendermainstreaming, Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen, september 2007 - oktober 2007**

De wet gendermainstreaming verplicht om in alle beleidslijnen, maatregelen, begrotingsfasen en beleidsuitvoeringsfasen rekening te houden met het genderspect. In opdracht van het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen ontwerpen wij een handleiding die gericht is tot federale ambtenaren, leden van strategische cellen en federale mandatarissen voor het uitvoeren van een gendermainstreamingstrategie.

► **Globale evaluatie 2000-2006 van het ESF-project 'EVA', Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen, maart 2006 - augustus 2006**

EVA is een project van het federaal ESF Doelstelling 3 programma 2000-2006 en richt zich op het verminderen van de loondiscriminatie tussen vrouwen en mannen door het aanpassen van de gangbare functieclassificatiesystemen. IDEA Consult staat in voor de eindevaluatie van het ESF-project EVA. Uit de evaluatie blijkt welke acties de projectpromotor en projectpartners ondernomen hebben en hoe deze werden uitgevoerd. De verwachte en reële resultaten van het project worden in kaart gebracht. De oorzaken voor het al dan niet behalen van de doelstellingen worden belicht.

Referenties Instituut van de Overheid

► **Opstellen van een beleidsrapport rond een optimale inzet van instrumenten voor de tewerkstelling van personen met een handicap en chronische ziekte in de Vlaamse overheid, Vlaamse Overheid, Departement Bestuurszaken, Dienst Emancipatiezaken, 2013-2014**

De laatste jaren ontwikkelde de dienst Emancipatiezaken van de Vlaamse overheid diverse instrumenten om de tewerkstelling van de doelgroep personen met een handicap of chronische ziekte te ondersteunen. Het doel van de Vlaamse Regering is het bereiken van een evenredige vertegenwoordiging (de Vlaamse Overheid als 'spiegel van de samenleving'). Het streefcijfer van 3% blijft veraf, met een vertegenwoordiging van 1,3% op datum van december 2012.

De dienst Emancipatiezaken vraagt een analyse van de huidige instrumenten. Het betreft een doorlichting met het oog op het formuleren van een beleidsadvies voor de volgende Vlaamse Regering. Op basis van een literatuurstudie, een studie van een aantal (internationale) goede praktijken en gesprekken met verschillende betrokkenen binnen en buiten de Vlaamse overheid, zal worden gekeken welke maatregelen herzien moeten worden en op welke wijze; en welke instrumenten eventueel toegevoegd of geschrapt kunnen worden.

► **Consultant diversiteitsscan, Vlaamse Overheid, Departement Bestuurszaken, Dienst Emancipatiezaken, 2013**

In dit voorstel stelt het Instituut voor de Overheid voor om het proces "diversiteitsscan" als een sturingsproces te beschouwen, wat een vergelijking van het huidige ("AS IS") proces met deze model inhoudt om verbetervoorstellen ("TO BE") te formuleren. Uit het bestek, het besluit en het actieplan kon een eerste, voorlopige beschrijving gemaakt worden van het sturingsproces "diversiteitsscan" (de informatie waarover we beschikten om zo een schets te maken was fragmentarisch. Als gevolg daarvan is het mogelijk dat de realiteit afwijkt ervan. De verdere elaboratie daarvan maakt deel uit van de opdracht). Het proces beoogt het verzamelen van objectieve informatie over de kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen en realisatie van het diversiteitsbeleid bij de entiteiten om de overheidsbrede rapportering door de dienst mogelijk te maken. Het begint met het opstellen van de diversiteitsscan op zich, die een spiegel vormt van het Vlaamse gelijkheids- en diversiteitsbeleid, en het opsturen van een blancoformulier aan de entiteiten, zodat ze de elementen weten waarover informatie van hen wordt gevraagd.

De monitoring gebeurt zowel door de entiteiten als door de dienst. Vermoedelijk gebeurt er eerst een interne informatieverzameling in de entiteiten bij de bevoegde ambtenaren. Dan wordt deze informatie aan de dienst gerapporteerd, blijkbaar niet noodzakelijk in de diversiteitsscan zelf maar mogelijks in ad hoc documenten. De dienst zelf lijkt eerder verantwoordelijk te zijn voor de integratie van deze entiteitspecifieke informatie in de diversiteitsscan, vermoedelijk na een controle van de geleverde informatie en eventueel bijkomende informatieverzameling. Tenslotte gebeurt er een laatste check door de emancipatieambtenaar van de entiteit, van de ingevulde diversiteitsscan, voordat de inhoud daarvan gecommuniceerd wordt naar de leidende ambtenaar, en gepubliceerd op het internet.



► **Kwantitatieve en kwalitatieve benchmarking van het interne gelijkheids- en diversiteitsbeleid van de Vlaamse overheid, Departement Bestuurszaken-Dienst Emancipatiezaken, 2012**

Het doel van de opdracht is dubbel: (1) Nagaan hoe de cijfers over kansengroepen op de werkvloer van de Vlaamse overheid zich verhouden tot andere soortgelijke, omliggende overheden en soortgelijke organisaties in het Vlaamse gewest. Hierbij wordt in het bijzonder gefocust op volgende groepen: mannen/vrouwen in het middenmanagement en het topmanagement, medewerkers van allochtone afkomst, medewerkers met een handicap of chronische ziekte; (2) Nagaan welke vernieuwende, inspirerende, succesvolle praktijken /acties/ methoden/ programma's/ strategieën er te vinden zijn in deze organisaties om het gelijkheids- en diversiteitsbeleid van de Vlaamse overheid te verbeteren met betrekking tot de gedefinieerde groepen, alsook met betrekking tot personeelsleden die homo, lesbisch, bi of transseksueel zijn.

Uit een vergelijking van het interne diversiteitsbeleid in verschillende nationale en lokale overheden, blijkt dat de aanpak van dit beleid sterk kan verschillen van case tot case. Waar men in het Verenigd Koninkrijk bijvoorbeeld de departementen verplicht om een beleid uit te werken rond bepaalde diversiteitsdoelstellingen en hierover te rapporteren, is de enige verplichting die de federale overheid aan de departementen oplegt het quotum voor de vertegenwoordiging van personen met een handicap en voor vrouwen in topfuncties. Nederland is dan weer verschillend in die zin dat men het 'doelgroepenbeleid' grotendeels loslaat en diversiteit heel ruim gaat interpreteren. Men gebruikt daar niet langer de term 'diversiteit' maar wel de term 'inclusie'. Ook de visie achter het belang van een diversiteitsbeleid kan verschillen. Waar in sommige overheden diversiteit enkel nog gemotiveerd wordt vanuit het organisatiebelang, is een goed intern diversiteitsbeleid voor andere overheden ook nog steeds een maatschappelijke en sociale kwestie. Het staat zeker vast dat, gezien deze verscheidenheid in aanpak en visie, overheden nog heel wat inspiratie bij elkaar kunnen opdoen.

► **Evaluatie van het strategisch beleidsplan 2005-2010 van de Dienst Emancipatiezaken van de Vlaamse Overheid, Departement Bestuurszaken-Dienst Emancipatiezaken, januari 2010 – juni 2010**

De hoofddoelstelling van deze opdracht is het evalueren van de uitvoering van het strategische beleidsplan 2005-2010. Het betreft de uitvoering / realisatie van de erin vermelde missie, de strategische doelstellingen, de actiedomeinen, de wijze van beleidsaanpak. In deze evaluatieopdracht staan, ten behoeve van de net vermelde aandachtspunten en gelet op de bestuurlijke context waarin het beleidsplan werd uitgevoerd, 2 vraagstellingen centraal die betrekking hebben op enerzijds de uitvoering van het beleidsplan op strategisch en operationeel niveau (doelbereiking) en anderzijds de doorwerking van het beleidsplan op niveau van de beleidsdomeinen (plancyclus met ondersteuning / monitoring door de dienst Emancipatiezaken).



Bijlage 1/ Kenmerken van de 4 types Loopbaan- en Diversiteitsplannen

Tabel 3 Overzicht 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

Bijlage 2/ Onderzoeksvragen en methoden

Box 1 Overzicht van de in het bestek opgenomen onderzoeksvragen en de voorgestelde methode om de respectievelijke vragen te beantwoorden

Vraag	Aanvraag van het plan	Methode
1	Hoe leerden bedrijven dit instrument kennen en welke was de motivatie om een plan in te dienen? O.m. peilen naar de rol van Projectontwikkelaars, vakbonden, werkgeversorganisaties, sectoren, Welke medewerkers van structurele projecten speelden hierin een rol?	Enquête
2	Welk was de Ausgangssituatie inzake HR-beleid net voor het plan werd opgemaakt, hoe is die nu en welke factoren, waaronder het plan, hebben de (eventuele) ontwikkelingen bepaald?	Enquête
Uitvoering van het plan		
3	Welke veranderingen binnen de organisaties werden in de plannen beoogd, welke kunnen aan de uitvoering ervan worden toegeschreven en hoe duurzaam zijn ze gebleken? Zijn er acties, producten of procedures die nog steeds lopen (bv. een werkgroep diversiteit, acties inzake competentieversterking...)? Hebben de plannen bijgedragen tot de instroom van kansengroepen, in het bijzonder allochtonen, ouderen en arbeidsgehandicapten en in welke mate? Zijn de personen die in het kader van een plan instroomden, doorstroomden of voor wie vroegtijdige uitstroom zou worden voorkomen, nog steeds in dienst? Op welke terreinen is er werkelijk vooruitgang gemaakt, op korte en op langere termijn?	Administratieve gegevens Interviews Enquête
4	Welke ondersteuning (aard, hoeveelheid, wanneer) kregen de bedrijven bij de opmaak en de uitvoering van het plan. Hoe wordt de ondersteuning door projectontwikkelaars (en eventueel ook vanuit structurele projecten) geëvalueerd wat betreft omvang en doeltreffendheid? Hoe belangrijk is de financiële ondersteuning voor een plan, in relatie tot de personele ondersteuning?	Interviews Enquête
5	Hebben de organisaties voor gelijkaardige thematieken ook een beroep gedaan op andere overheidsinstrumenten, welke en met welk gevolg? Liepen die samen met een plan, liggen ze in het verlengde ervan of is er geen relatie?	Enquête
6	Wensen de ondernemingen in de toekomst (nog) ondersteuning voor thema's inzake loopbaan- en diversiteitsbeleid? Van wie? Onder welke vorm?	Enquête
Evaluatie van het plan		
7	Wat concluderen de onderzoekers op basis van de verworven inzichten over de doelmatigheid van het instrument en de positie die het kan innemen in het toekomstig beleid?	Administratieve gegevens Interviews Enquête Workshop

Bron: IDEA Consult

Bijlage 3/ Referenties

- ▶ 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/>



Bijlage 4/ Topiclijst diepte-interviews met projectontwikkelaars

Box 2 Voorbeeldgespreksleidraad voor de diepte-interviews bij regionale projectontwikkelaars

- ▶ Voor welke vorm van **ondersteuning** worden de projectontwikkelaars voornamelijk gecontacteerd? Is de gevraagde ondersteuning gelijkaardig voor de verschillende types plannen? Zijn er grote verschillen merkbaar tussen organisaties uit de profit- en social-profitsector en uit lokale besturen?
- ▶ Welke **succesfactoren** zijn cruciaal voor het realiseren van de vooropgestelde doelen?
 - ▷ Illustratie via goede praktijk(en)?
- ▶ Wat zijn de voornaamste **hindernissen** waarmee ondernemingen geconfronteerd worden bij de uitvoering van het plan?
 - ▷ Procesmatig?
 - ▷ Weerstand vanuit betrokken partijen?
- ▶ Welke **effecten** schrijven projectontwikkelaars hoofdzakelijk toe aan de plannen?
 - ▷ Sensibiliserend? Economisch? Maatschappelijk? Op het vlak van personeels- en organisatiebeleid?
- ▶ Zien de projectontwikkelaars bepaalde **evoluties of trends** m.b.t. de plannen?
- ▶ Wat zijn volgens de projectontwikkelaars de voornaamste **troeven** van het loopbaan- en diversiteitsplan als beleidsinstrument om evenredige arbeidsdeelname & duurzame loopbanen te stimuleren?
- ▶ Wat zijn de voornaamste **uitdagingen** waarmee de plannen te kampen hebben om een plaats te verdienen in het toekomstig beleid? Achten zij bepaalde aanpassingen nodig?
- ▶ Hoe staan de projectontwikkelaars tegenover de uitbreiding van de plannen naar 'loopbaan- en diversiteitsplannen'? Verwachten ze gevolgen van de aanpassing in het werkveld?

Bron: IDEA Consult



Bijlage 5/ Voorbeeldvragen enquête bij ondernemingen

Via een grootschalige enquête kunnen alle ondernemingen die sinds 2010 een loopbaan- en diversiteitsplan aanvragen, bevraagd worden over hun visie op de plannen en de effecten die zij op korte en lange termijn zien. In het kader van de evaluatie zullen alle fases van het proces aan bod komen in de vragenlijst, gaande van de aanvraag van het plan tot de evaluatie ervan. Waar mogelijk worden de administratieve gegevens gebruikt om de invultijd voor de respondenten te beperken.

Box 3 toont een aantal voorbeeldvragen voor de enquête die toelaten om de onderzoeksvragen uit het bestek te beantwoorden vanuit het perspectief van de organisatie, meer specifiek via de interne contactpersoon m.b.t. het plan. Deze vragen baseren zich momenteel op de lijst van vragen uit het bestek, maar zullen verder worden aangevuld in functie van de resultaten van de literatuurstudie en de interviews met projectontwikkelaars. Vooral deze laatste zullen cruciale informatie leveren voor het aanvullen en aanscherpen van de vragenlijst.

Box 3 Voorbeeldvragen voor de enquête bij ondernemingen

AANVRAAG

- ▶ Hoe leerden bedrijven dit instrument kennen?
- ▶ Vanuit welke motivatie werd besloten een plan in te dienen?
- ▶ Gaat het om een proactieve of reactieve actie?
- ▶ Hebben de organisaties voor gelijkaardige thematieken ook een beroep gedaan op andere overheidsinstrumenten, welke? Liepen die samen met een plan of is er geen relatie?
- ▶ Welke partijen waren betrokken bij de aanvraag van het plan? (Projectontwikkelaars, vakbonden, werkgeversorganisaties, sectoren, ...) Hoe groot was hun rol?
- ▶ Wat was de uitgangssituatie inzake HR-beleid net voor het plan werd opgemaakt? Was er een afzonderlijke HR-dienst, een verantwoordelijke of werkgroep voor diversiteit? Hoe zag de personeelssamenstelling eruit?
- ▶ Welke ondersteuning (aard, hoeveelheid, wanneer) kregen de bedrijven bij de opmaak van het plan?
- ▶ Hoe wordt de ondersteuning geëvalueerd?
- ▶ Welke veranderingen binnen de organisaties werden in de plannen beoogd? (acties en streefcijfers, beoogde doelgroep (voltallig personeel versus specifieke kansengroepen) binnen of buiten de organisatie)

UITVOERING

- ▶ Welke partijen waren betrokken bij de uitvoering van het plan? (Projectontwikkelaars, vakbonden, sectoren,...) Hoe groot was hun rol? Hoe reageerden ze op de uitvoering van het plan?
- ▶ Wat is de status van de in het plan opgenomen acties? (uitgevoerd, lopend, niet uitgevoerd)
- ▶ Welke drempels werden ervaren om de geplande acties uit te voeren?
- ▶ Werden er acties tijdens de uitvoering gewijzigd? Indien ja, waarom?
- ▶ Hoe zijn de verschillende aspecten van het HR-beleid geëvolueerd en welke factoren, waaronder het plan, hebben de (eventuele) ontwikkelingen bepaald?
- ▶ Welke ondersteuning (aard, hoeveelheid, wanneer) kregen de bedrijven bij de uitvoering van het plan?
- ▶ Hoe wordt de ondersteuning geëvalueerd in termen van omvang en doeltreffendheid? Hoe belangrijk is de financiële ondersteuning voor een plan, in relatie tot de personele ondersteuning?

EVALUATIE

- ▶ Werd het beoogd resultaat gerealiseerd? In welke mate gebeurde dit dankzij de uitvoering van een plan?
- ▶ Hebben de plannen bijgedragen tot de instroom, doorstroom en retentie van kansengroepen - in het bijzonder allochtonen, ouderen en arbeidsgehandicapten - en in welke mate?
- ▶ Zijn de personen die in het kader van een plan instroomden, doorstroomden of voor wie vroegtijdige uitstroom zou worden voorkomen, nog steeds in dienst?
- ▶ Op welke HR-terreinen is er werkelijk vooruitgang gemaakt, op korte en op langere termijn?
- ▶ Zijn er acties, producten of procedures die nog steeds lopen (bv. een werkgroep diversiteit, acties inzake competentieversterking ...)?
- ▶ Wensen de ondernemingen in de toekomst (nog) ondersteuning voor thema's inzake loopbaan- en diversiteitsbeleid? Van wie? Onder welke vorm?
- ▶ Zijn de ondernemingen van plan om vervolgacties te ondernemen? Indien ja, welke?
- ▶ Hoe tevreden zijn de ondernemingen over de ondersteuning bij de rapportering van de resultaten en over het plan en het proces in het algemeen?
- ▶ Hebben de ondernemingen met een afgewerkt plan nood aan bijkomende nazorg? In welke vorm? Vanuit welke instantie?

Bron: IDEA Consult op basis van de in het bestek opgenomen onderzoeksvragen



Bijlage 6/ Topics workshop

Box 4 Voorbeeld topiclijst voor de workshop met stakeholders en experts

Retrospectief

- ▶ Wat zijn de **sterktes en zwaktes** van de loopbaan- en diversiteitsplannen?
 - ▷ Hoe kunnen de plannen verbeterd worden?
- ▶ Hoe **doeltreffend** zijn de plannen?
 - ▷ Zijn ze als instrument geschikt om een duurzaam diversiteitsbeleid binnen ondernemingen te promoten?
 - ▷ Zijn er kritische succesfactoren die nodig zijn om de beoogde doelen te realiseren?
 - ▷ In welke mate wordt het potentieel van de plannen momenteel benut?

Proactief

- ▶ Welke impact wordt verwacht van de **inhoudelijke uitbreiding**?
 - ▷ Komt de aanpassing voldoende tegemoet aan de noden van het werkveld?
- ▶ Is er **nood aan bijkomende initiatieven**?
 - ▷ Welke?
 - ▷ Waarom?

Bron: IDEA Consult



Daphné Valsamis

Personalia

Naam	Daphné Valsamis
	IDEA Consult Kunstlaan 1-2, bus 16 1210 Brussel t: ++32 2 282 17 81 f: ++32 2 282 17 15 daphne.valsamis@ideaconsult.be www.ideaconsult.be
Geboortedatum en -plaats	30 Oktober, 1983; Brussel (België)
Nationaliteit	Grieks

Opleiding

Instelling	Université Libre de Bruxelles, België
Datum:	2005-2007
Diploma	Master of Science in Economics
Graad	Onderscheiding
Thesis	Inter-industry wage differentials in Belgium, the Czech Republic, Norway and Spain

Instelling	Université Libre de Bruxelles, België
Datum:	2001-2005
Diploma	Licentiaat in Economische Wetenschappen
Graad	Grote onderscheiding
Thesis	De relatie tussen collectieve onderhandelingen en macro-economische resultaten in geïndustrialiseerde landen

Beroepservaring

Datum	Januari 2008 – ...
Plaats	IDEA Consult
Functie	Senior Researcher
Omschrijving	Onderzoek en evaluatie in het domein van de arbeidsmarkt en sociaal-economisch beleid

Datum	Oktober 2005 – December 2007
Plaats	Université Libre de Bruxelles (ULB) F.D. Rooseveltlaan 50, 1050 Brussel
Functie	Onderzoeker en assistente in de Departement van Toegepaste Economie, ULB (DULBEA)
Omschrijving	Onderzoeker bij Professor R. Plasman and Professor F. Rycx rond de arbeidsmarkt en de sociale zekerheid



Talenkennis

	Spreken	Lezen	Schrijven
Frans	5	5	5
Nederlands	4	4	4
Engels	4	4	4
Grieks	3	3	3
Duits	1	2	1

5=moedertaal 4=vloeiend 3=werktaal 2=conversatie 1=noties

Computerkennis

- ▶ Statistische software: STATA, SAS, E-views, Limdep, Matlab
- ▶ Microsoft Office toepassingen
- ▶ Online surveytools

Lopende projectreferenties

- ▶ Identificatie van trends op de arbeidsmarkt met horizon 2025: Rol en meerwaarde van HR-dienstverleners op de arbeidsmarkt van de toekomst, Federgon, 2014.
- ▶ Redactie van de operationele ESF programma voor Brussel, Actiris, 2013-2014.
- ▶ Profiel- en imago-onderzoek uitzendarbeid 2013, Federgon, 2013-2015.

5 relevante projectreferenties

- ▶ Arbeidsmarktgerichte opleidingsincentives voor werkenden, Viona Arbeidsmarktonderzoeksprogramma van de Vlaamse regering, 2013.
- ▶ EVC vanuit bedrijfsperspectief, Viona Arbeidsmarktonderzoeksprogramma van de Vlaamse regering, december 2013.
- ▶ Competentieversterking met aanmoedigingspremies – opleidingskrediet, Viona Arbeidsmarktonderzoeksprogramma van de Vlaamse regering, 2013.
- ▶ Onderzoek naar instroom,- doorstroom- en uitstroombeleid van bedrijven 2011, Hoe reageren bedrijven op de huidige arbeidsmarktuitsdagingen?, 2011-2012.
- ▶ Succesfactoren en hinderpalen om langer aan de slag te blijven: de mening van werknemers en werkgevers, VBO, 2011.

Publicaties

- ▶ Valsamis, D. en Vandeweghe B. (2013), 'De praktijk van outplacement in kaart gebracht'. Over.Werk 1/2013.
- ▶ Valsamis, D. en Vandeweghe B. (2012), 'Wachten tot de witte raaf aan de deur komt kloppen? Een analyse van het instroom- en retentiebeleid bij bedrijven'. Over.Werk 3/2012.
- ▶ Valsamis, D., Vandeweghe B. en Van der Beken, W. (2012), 'Succesfactoren en hinderpalen om langer aan de slag te blijven'. Over.Werk 1/2012.
- ▶ Valsamis, D., en Gerard M. (2012), 'De dienstencheques: een succesvol maar kostelijk verhaal?'. Over.Werk 1/2012.
- ▶ Valsamis, D., Knotter S., Van Hoed M & Vanhoren, I. (2011), 'Toenemende regionale verschillen op de Vlaamse arbeidsmarkt'. Over.Werk 4/2011.
- ▶ Valsamis, D., Valentijn, B., Gerard, M. & Van der Beken, W. (2011), 'Bijkomende tewerkstelling door extralegale voordelen zoals maaltijdcheques en ecocheques'. Over.Werk 2/2011.
- ▶ Valsamis, D. & Vanhoren, I. (2010), 'Arbeidsmarkt- en competentieprognoses in Vlaanderen. Methoden en instrumenten in ontwikkeling'. Over.Werk 1/2010.
- ▶ Valsamis, D. & Van Pelt, A. (2010), 'Uitzendarbeid: opstap naar duurzaam werk, ook voor kansengroepen?' - Over.Werk 2/2010.
- ▶ Valsamis, D. & Van den Broeck, K (2010), 'De perceptie van jongeren op de arbeidsmarkt en de rol van uitzendarbeid' - Over.Werk 2/2010.
- ▶ Valsamis D. en Peeters A. (2009), 'Dienstencheque-systeem: grens van honderdduizend jobs overschreden', Over.Werk, Nieuwsbrief van het Steunpunt WSE, nr 3-4, December 2009.



- ▶ Devisscher S. en Valsamis D. (2008), 'Is meer ook beter? Een overzicht van de gevolgen van het nieuwe systeem voor de begeleiding en controle van werklozen', Over.Werk, Nieuwsbrief van het Steunpunt WSE, nr 3-4, December 2008.
- ▶ Rycx, F., Tojerow, I. and Valsamis, D. (2008), 'Wage differentials across sectors in Europe: an east-west comparison', ETUI-REHS RESEARCH Department, WP 2008.05.
- ▶ Magda, M., Rycx, F., Tojerow, I. and Valsamis, D. (2008), 'Wage Differentials across Sectors in Europe: An East-West Comparison', IZA DP No. 3830.

Actieve deelname aan conferenties

- ▶ Presentatie van 'Waarom investeren in jobs? De kost van werkloosheid' op conferentie van de Europese commissie omtrent 'personal and household services' op 30 & 31 Januari 2013.
- ▶ Presentatie van de dienstencheque-evaluatie 2012 op studiedag van 25 oktober 2012 van de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg 'Dienstencheques: kwaliteit of kwantiteit?'
- ▶ Presentatie 'onderzoekstechnieken voor de evaluatie van de dienstencheques' in het kader van het evaluatiecertificaat, Universiteit Luik.
- ▶ Lunchseminarie, 'Wacht u nog steeds op de witte raaf?', presentatie onderzoek 'werving- en retentiebeleid van bedrijven', 5 juni 2012.
- ▶ Presentatie 'onderzoekstechnieken voor de evaluatie van de dienstencheques' in het kader van een les omtrent 'evaluatie van beleid' voor 3^{de} jaarstudenten Politieke Wetenschappen, Universiteit Luik.
- ▶ Studievoormiddag 'Regionale verschillen in arbeidsvraag en - aanbod', Stadhuis Gent, december 2011.
- ▶ Lunchcauserie, 'De Vlaamse arbeidsmarkt in subregionaal/lokaal perspectief', WSE, 6 december 2011.
- ▶ WSE Arbeidsmarktcongres 2010, 'Ontwikkeling van een instrument voor arbeidsmarkt- en competentieprognoses'.
- ▶ Zomeracademie ACV 2010, 'Evaluatie van het stelsel van de dienstencheques 2009'.
- ▶ SERR Gent en Rondon Gent, info- en ervaringsuitwisselingsessie voor dienstencheque-ondernemingen, 'Je medewerkers motiveren? Geef ze goesting!'.



An De Coen

Personalia

Naam	An De Coen
	IDEA Consult Kunstlaan 1-2, bus 16 1210 Brussel t: ++32 2 300 85 03 f: ++32 2 282 17 15 an.decoen@ideaconsult.be www.ideaconsult.be
Geboortedatum en -plaats	12 juni, 1983; Aalst (België)
Nationaliteit	Belg

Opleiding

Instelling	KU Leuven, België
Datum:	2006-2012
Diploma	Doctor in de Toegepaste Economische Wetenschappen
Thesis	Working and Aging. The role of age and employability regarding job search and retirement intention.

Instelling	KU Leuven, België
Datum:	2003-2006
Diploma	Handelsingenieur (Optie : Personeel & Organisatie)
Graad	Grote onderscheiding
Thesis	High-Performance Work Systems & vakbonden: Dodelijk duo of krachtige combinatie?

Instelling	Katholieke Universiteit Brussel
Datum:	2001-2003
Diploma	Kandidaat Handelsingenieur
Graad	Onderscheiding

Beroepservaring

Datum	12 november 2012 – ...
Plaats	IDEA Consult
Functie	Researcher
Omschrijving	Onderzoek in het domein van de arbeidsmarkt en sociaal-economisch beleid

Datum	15 oktober 2012 – 31 december 2012
Plaats	KU Leuven
Functie	Onderzoeker
Omschrijving	Finaliseren doctoraat en publiceren van de papers uit het doctoraatsonderzoek



Datum	1 december 2006 – 15 oktober 2012
Plaats	Lessius
Functie	Onderzoeksassistent
Omschrijving	Op vlak van onderzoek: Opzetten en uitwerken van onderzoeksprojecten, rapporteren van resultaten in wetenschappelijke artikels & overheidsrapporten, actieve deelname aan internationale conferenties Op vlak van onderwijs: Ondersteuning binnen de afstudeerrichting HRM (begeleiden van studenten, input voor lessen,...)

Datum	7 augustus 2006 – 30 november 2006
Plaats	KU Leuven – Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen Naamsestraat 69, 3000 Leuven
Functie	Wetenschappelijk medewerker bij de Onderzoeksgroep Personeel en Organisatie
Omschrijving	Onderzoeker bij prof. Luc Sels en prof. Anneleen Forrier op een VIONA-project over de inzetbaarheid van ouderen op de arbeidsmarkt

Talenkennis

	Spreken	Lezen	Schrijven
Nederlands	5	5	5
Engels	4	4	4
Frans	3	4	3
Italiaans	2	3	2
Duits	1	2	1

5=moedertaal 4=vloeiend 3=werktaal 2=conversatie 1=noties

Computerkennis

- ▶ Statistische software: SAS, SPSS
- ▶ Microsoft Office toepassingen
- ▶ Online surveytools

Projectreferenties

- ▶ Study to Prepare the Commission Report on Policies for Tackling Low achievement in Basic Skills, European Commission (DG EAC) via Ecorys UK, ongoing.
- ▶ Identificatie van trends op de arbeidsmarkt met horizon 2020, Rol en meerwaarde van HR-dienstverleners op de arbeidsmarkt van de toekomst, Federgon, 2014.

Relevante projectreferenties

- ▶ Arbeidsmarktgerichte opleidingsincentives voor werkenden, Viona Arbeidsmarktonderzoeksprogramma van de Vlaamse regering, 2013.
- ▶ EVC vanuit bedrijfsperspectief, Viona Arbeidsmarktonderzoeksprogramma van de Vlaamse regering, december 2013.
- ▶ Competentieversterking met aanmoedigingspremies – opleidingskrediet, Viona Arbeidsmarktonderzoeksprogramma van de Vlaamse regering, 2013.
- ▶ Combining the entry of young people in the labour market with the retention of older workers, European Parliament (DG for Internal Policies), 2012.



Publicaties

Doctoraal proefschrift

- ▶ De Coen, A. (2012). Working & Aging. The role of age and employability regarding job search and retirement intention. KU Leuven

Artikels in internationale peer reviewed journals

- ▶ De Coen, A., Forrier, A., Sels, L. (in press). The Impact of Age on the Reservation Wage: The Role of Employment Efficacy and Work Intention. A Study in the Belgian Context. *Journal of Applied Gerontology*.
- ▶ De Coen, A., Forrier, A., De Cuyper, N., Sels, L. (in press). Job seekers' search intensity and wage flexibility : does age matter ? *Ageing and Society*.

Artikels in andere academische tijdschriften

- ▶ Sels, L., De Coen, A., Forrier, A., Lamberts, M. (2007). Vergrijzing op de arbeidsmarkt: over obstakels, opportuniteiten en maatregelen. (An ageing workforce: About obstacles, opportunities and measures) *Over.Werk: Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 17, 1, 57-65.
- ▶ De Coen, A., Forrier, A., De Cuyper, N., Sels, L. (2012). Andere leeftijd, ander zoekgedrag? Een studie bij Vlaamse deelnemers aan outplacement. (Different age, different search behaviour? A study among outplacement participants in Flanders) *Over.werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 2/2012, 47-55.
- ▶ Hoe de Vlaamse aanmoedigingspremie werknemers stimuleert om opleiding te volgen tijdens het onderbreken van hun loopbaan - De Coen, A. & Valsamis, D., *Over.Werk* 3/2013

(Artikels in) Boeken

- ▶ De Coen, A., Forrier, A. & Sels, L. Studying Retirement from a Career Perspective: How Self-Awareness and Adaptability Reduce the Intention to Retire. In A. De Vos & B. Van der Heijden (Eds.) *Handbook of Research on Sustainable Careers*, Edward Elgar Publishing (under review)
- ▶ Sels, L., De Winne, S., De Coen, A. (2011). Heeft Vlaanderen nood aan 'meer'? Een evaluatie van instrumenten voor stimulering van opleidingsinspanningen (Does Flanders need 'more'? An evaluation of instruments aimed at stimulating investments in education). In D. Vanderpoorten (Eds.). *Capita selecta uit Vlaams arbeidsmarktonderzoek* (pp. 68-76). Brussel: Vlaamse Overheid. Departement Werk en Sociale Economie.
- ▶ De Coen, A., Forrier, A., Lamberts, M., Sels, L. (2007). Leeftijd en werk: over inzet en inzetbaarheid van ouderen op de arbeidsmarkt. (Age and work: about older workers' motivation and employability in the labour market) Leuven: HIVA Hoger Instituut voor de Arbeid-KUL.

Externe onderzoeksrapporten

- ▶ De Coen, A., Forrier, A., Sels, L. (2011). Job search intensity and wage flexibility among different age groups. FBE Research Report P&O_1101, P&O_1101, 39 pp. Leuven (Belgium): K.U.Leuven - Faculty of Economics and Business
- ▶ De Coen, A., Forrier, A., Sels, L. (2010). The impact of age on the reservation wage: The role of employability. FBE Research Report MO_1001, 1-36 pp. Leuven (Belgium): K.U.Leuven - Faculty of Economics and Business



Myriam Parys

Personalia

Naam	Myriam Parys
Werkadres	IDEA Consult NV Kunstlaan 1-2, bus 16 1210 Brussel t: ++32 2 282 17 11 f: ++32 2 282 17 15 wim.vanderbeken@ideaconsult.be www.ideaconsult.be
Geboortedatum en -plaats	9 juli 1974, Mechelen
Nationaliteit	Belg

Opleiding

Onderwijsinstelling	V.U.Brussel
Datum: van (jaar) – tot (jaar)	1998-1999
Diploma	GGG Internationaal en Europees Recht, cum laude

Onderwijsinstelling	Erasmusuniversiteit Rotterdam – K.U.Leuven
Datum: van (jaar) – tot (jaar)	1997-1998
Diploma	Master in Public Administration, cum laude

Onderwijsinstelling	K.U.Leuven
Datum: van (jaar) – tot (jaar)	1992-1997
Diploma	Licentiaat in Politieke Wetenschappen, magna cum laude

Beroepservaring

Datum	Van 1 augustus 2012 – heden
Plaats	IDEA Consult
Positie	Expert

Datum	Januari 2010 – Augustus 2012
Plaats	Stad Mechelen
Positie	Organisatie-adviseur
Beschrijving	Leidinggevende dienst Strategie en Ontwikkeling Lid van het managementteam van stad Mechelen Verantwoordelijk voor projecten inzake beleidsplanning en opvolging en optimalisering van de werking van de stadsdiensten en de dienstverlening

Datum	September 2004 – Juli 2009
Plaats	Kabinet van de minister van Binnenlands Bestuur
Positie	Adviseur
Beschrijving	Voorzitter van de onderhandelingscomité C1 en in die hoedanigheid twee CAO's en het rechtspositieregelingsbesluit onderhandeld Mede-auteur van het Gemeentedecreet, het OCMW-decreet, het Provinciedecreet en de diverse uitvoeringsbesluiten Opvolging van het domein Bestuurszaken



Datum	Oktober 2000 – September 2004
Plaats	Instituut voor de Overheid, K.U.Leuven
Positie	Wetenschappelijk medewerker
Beschrijving	Onderzoek verricht naar personeelsbeleid binnen de overheid en hervormingen bij overheden Lesgeven en auteur van (inter)nationale publicaties

- ▶ Gewezen federaal ambtenaar, mede verantwoordelijk voor de conceptie en praktische uitwerking van het nieuw evaluatiesysteem voor de federale ambtenaren (2000)
- ▶ Gewezen deeltijds parlementair medewerker in de Kamer van Volksvertegenwoordigers (2003-2004)
- ▶ Gewezen secretaris van de Raad van Bestuur van Jobpunt Vlaanderen (2006-2008)
- ▶ Gewezen lid van de Raad van Bestuur van vzw MMMechelen (2010-2012)
- ▶ Lid van de redactieraad van Impuls; tijdschrift voor gemeentemanagers
- ▶ Lid van selectiecommissies van de federale overheid (Selor) en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest
- ▶ Spreker op diverse studiedagen en docent gastcolleges aan de K.U.Leuven
- ▶ Auteur van wetenschappelijke publicaties inzake het overheidsmanagement (2004-heden)

Talenkennis

	Spreken	Lezen	Schrijven
Nederlands	5	5	5
Engels	4	5	4
Frans	4	4	3

5=moedertaal 4=vloeiend 3=werk 2=basis 1=noties

Lopende projecten

- ▶ Begeleiding en ondersteuning bij de opmaak van het strategisch meerjarenplan en een personeelsbehoefteplan, gemeente Lennik
- ▶ Opmaak van een strategisch meerjarenplan, stad en brandweerkorps Aalst
- ▶ Voeren van een kerntakendebat en doorvoeren van besparingen, gemeente Tremelo
- ▶ Rationalisatie van de inplanting van gemeentelijke diensten op het grondgebied, gemeente Schaarbeek

Relevante referenties

Diverse onderzoeksopdrachten aan het Instituut voor de Overheid (K.U.Leuven):

- ▶ “invoering van het competentie management bij de Vlaamse en federale overheid en in het buitenland”
- ▶ “de wervingskracht van de federale overheid”
- ▶ “arbeidskwaliteit en –tevredenheid bij jonge ambtenaren van de FOD Financiën”
- ▶ “inspraak en participatie van ambtenaren bij hervorming van de overheid”
- ▶ “de Copernicushervorming”

Kabinet van de minister van Binnenlands Bestuur en Stedenbeleid

- ▶ Voorzitter van het onderhandelingscomité C1 met vakbonden en werkgevers en onderhandelaar van CAO's
- ▶ Verantwoordelijke voor de uitvoeringsbesluiten inzake het personeelsbeleid (bv. rechtspositieregelingsbesluit)
- ▶ Voorzitter stuurgroep S.B.O.V. (Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen)
- ▶ Lid Beheerscomité Sociale Maribel

Jobpunt Vlaanderen

- ▶ Secretaris Raad van Bestuur
- ▶ Opmaak strategische nota's ivm positionering Jobpunt Vlaanderen en productenaanbod



Relevante publicaties

I. ARTIKELS IN TIJDSCHRIFTEN

- ▶ Parys, M. (2001), Het competentiedenken binnen de federale overheidsdiensten in België, Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement, 6, pp. 10-18.
- ▶ Hondeghem A., Parys M (2002), La motivation des fonctionnaires du Ministère des Finances, Pyramides, Revue du laboratoire d'Etudes et de recherches en administration publique, n.4, automne 2001, pp.75-91
- ▶ Parys, M. (2003), Staff participation in the Belgian public sector reform, The International Journal of Public Sector Management, vol. 16, n.6, pp.446- 458
- ▶ Parys, M., (2012), Eén departement Personeel voor stad en OCMW Mechelen, Impuls; inspiratiebron voor gemeentemanagers, n.5

II. HOOFDSTUKKEN IN BOEKEN

- ▶ Hondeghem A., Parys M. (2002), Competency management in Belgium: the Flemish and Federal Governments on the move, pp. 49-64, in Hondeghem A., Horton S., Farnham D. (eds), Competency management in the public sector: European variations on a theme, Amsterdam, Brussel: IOS, IIAS.
- ▶ Parys M., Scheepers S. (2005), De moeizame weg van personeelsadministratie naar HRM en competentie management, in Hondeghem A., Depré R., De Copernicushervorming in perspectief, Vanden Broele
- ▶ Parys M. (2008), De minimale voorwaarden voor de rechtspositieregeling zoals vastgesteld door de Vlaamse Regering, in Dujardin J. en Van Damme M., Rechtspositieregeling bij het personeel van de lokale besturen, Die Keure
- ▶ Parys M. (2012), Een personeelsdienst moderne stijl, in Hondeghem A., Personeelsbeleid in de lokale besturen, Vanden Broele

III. BOEKEN (AUTEUR)

- ▶ Hondeghem A., Parys M, Steen T., Vandenabeele W. (2002), De wervingskracht van de federale overheid als werkgever, DWTC, Academia Press., pp. 288.

IV. PAPERS

- ▶ Parys M., Hondeghem A. (2004), Staff participation in the Copernic reform, paper voorgesteld tijdens IREC conference in Utrecht, 26-28 augustus 2004, pp.30



Annie Hondeghem

Personalia

Naam	Annie Hondeghem
	Katholieke Universiteit Leuven Public Management Institute – Instituut voor de Overheid Parkstraat 45 bus 3609 – B - 3000 Leuven t: ++32 16 32 36 07 f: ++32 16 32 36 11 annie.hondeghem@soc.kuleuven.be www.publicmanagement.be
Geboortedatum en -plaats	29 april 1960, Poperinge (België)
Nationaliteit	Belg

Opleiding

Instelling	KU Leuven
Datum:	1987-1990
Diploma	Doctor in social sciences
Thesis	De loopbaan van de ambtenaar

Instelling	KU Leuven
Datum:	1983-1984
Diploma	Undergraduate in economic sciences

Instelling	KU Leuven
Datum:	1978-1983
Diploma	Graduate in political and social sciences
Graad	Cum laude
Thesis	Employment in the non-profit sector as a solution for unemployment

Beroepservaring

- ▶ 2013-....: Full professor in Public administration and Public management at the KU Leuven
- ▶ 1983-1984: Scientific researcher at the Public Management Institute of the KU Leuven
- ▶ 2006-2013: Professor in Public administration and Public Management at the KU Leuven
- ▶ 2002-2006: Associate Professor in Public administration and Public Management at the KU Leuven
- ▶ 1997- 2002: Assistant Professor in Public administration and Public Management at the KU Leuven
- ▶ 1992-2003: Associate Professor in Public Administration at the KU Brussel
- ▶ 1986-1997: Scientific Researcher at the Public Management Institute of the KU Leuven
- ▶ 1984-1986: Scientific researcher at the Flemish Council of universities.

Relevante lopende projectreferenties

- ▶ Opstellen van een beleidsrapport rond een optimale inzet van instrumenten voor de tewerkstelling van personen met een handicap en chronische ziekte in de Vlaamse overheid, Dienst Emancipatiezaken (Vlaamse Overheid), 2014
- ▶ SBOV III: Steunpunt bestuurlijke organisatie – Slagkrachtige Overheid, Onderzoeksproject 2012-2015
- ▶ SBOV III: Talent management, Research project, 2012 - 2015



5 relevante projectreferenties

- ▶ Evaluatie van het strategisch beleidsplan 2005-2010 van de Dienst Emancipatiezaken van de Vlaamse Overheid, Dienst Emancipatiezaken van de Vlaamse Overheid, 2010
- ▶ Kwantitatieve en kwalitatieve benchmarking van het interne gelijkheids- en diversiteitsbeleid van de Vlaamse overheid, Dienst Emancipatiezaken (Vlaamse Overheid), 2012
- ▶ Consultant diversiteitsscan, Dienst Emancipatiezaken (Vlaamse Overheid), 2013
- ▶ Menu for justice. Toward a European curriculum studiorum on justice studies, Research project-copromotor, 2009 - 2012
- ▶ Competentiemanagement in de publieke sector: stand van zaken en aandachtspunten voor de toekomst, Research project, 2009 - 2010

Begeleiding van doctoraatsonderzoek

- ▶ Trust within the criminal justice chain (Vertrouwen binnen de strafrechtsketen, 2012 - 2017, Vanschoenwinkel Jolien)
- ▶ Talent management in the Flemish public sector (Talent management in de Vlaamse overheid, 2012 - 2015, Buttiens Dorien)
- ▶ HRM Responsibilities in the Public Sector- The Role of Line Managers (HRM verantwoordelijkheden in de publieke sector - De rol van lijnmanagers, 2010 - 2014, Op de Beeck Sophie)
- ▶ Generations in organizations: aging workforce and personnel policy as context for intergenerational conflict in local government (Generaties in organisaties. Vergrijzing en personeelsbeleid als context voor intergenerationale conflicten in lokale besturen, 2009 - 2013, Platteau Eva)
- ▶ Explaining variance in policy evaluation activity between public sector organisations in an era of evidence-based policy (Variatie in beleidsevaluatie-activiteit in een tijdperk van evidence-based beleid. een comparatieve kwalitatieve analyse, 2007 - 2013, Pattyn Valerie)
- ▶ A critical discourse analysis of the concepts equality and diversity in the public sector (Een kritische discoursanalyse van de concepten gelijkheid en diversiteit in de overheid, 2006 - , Scheepers Sarah)
- ▶ Analyzing 'Organizational justice'. An explorative pre-study on the specification and differentiation of concepts in the social sciences (Organisatierechtvaardigheid, een analyse. Een verkennende voorstudie met betrekking tot het preciseren and differentiëren van concepten in de sociale wetenschappen, 2008 - 2012, Delbeke Karlien)
- ▶ Competency transfers in Belgium: an analysis of the fifth Belgian state reform of 2001 (Bevoegdheidsoverdrachten in België: een analyse van de vijfde staats hervorming van 2001, 2008 - 2011, Vanhee Dieter)
- ▶ External educational programmes in public management and the transfer of achieved knowledge. A case study of the Belgian federal administration (Externe opleidingen in overheidsmanagement en de transfer van verworven kennis. Casestudie van de federale overheid, 2006 - 2009, Broucker Bruno)
- ▶ Towards a public administration theory of 'Public Service Motivation': does 'Public' make a difference? (Naar een bestuurskundige theorie over 'Public Service Motivation' (PSM): maakt 'public' een verschil?, 2005 - 2008, Vandenabeele Wouter)
- ▶ Political actors in public management reforms. A stakeholder approach of the 'Beter Bestuurlijk Beleid' and 'Copernicus' reforms (Politieke actoren in administratieve hervormingen. Een stakeholder benadering van Beter Bestuurlijk Beleid en Copernicus, 2002 - 2008, Pelgrims Christophe)
- ▶ Towards a public administration theory on public servants' ethics: a comparative study (Naar een bestuurskundige theorie over ambtelijke ethiek: een vergelijkend onderzoek, 1999 - 2004, Maesschalck Jeroen)
- ▶ Changes in the public sector, a research project on processes of change in the public sector, with an application on personnel management in local government (Krachlijnen voor een nieuw personeelsbeleid in de Vlaamse gemeenten. Een studie naar de sturing en implementatie van veranderingsprocessen bij de overheid, 1997 - 2000, Steen Trui)



Publicaties in internationale tijdschriften

- ▶ Hondeghem Annie & Steen Trui (2013). Evolving Public Service Bargains for top officials: some international comparisons. *International Review of Administrative Sciences*. Special issue. 79(1)
- ▶ Hondeghem Annie & Van Dorpe Karolien (2013). Performance management systems for senior civil servants. How strong is the managerial public service bargain? *International Review of Administrative Sciences*. Special issue. 79(1)
- ▶ de Visscher Christian, Hondeghem Annie, Montuelle Caroline & Van Dorpe Karolien (2011). The changing Public Service Bargain in the federal administration in Belgium. *Public Policy and Administration*. 26(2): 159-188.
- ▶ Hondeghem Annie (2011). Editorial: Changing Public Service Bargains for top officials. *Public Policy and Administration*. 26(2): 159-165
- ▶ Hondeghem Annie & Op de Beeck Sophie (2011). L'évaluation de la politique d'égalité des chances et de diversité mise en oeuvre par le gouvernement flamand en Belgique. *Politiques et management public*. 28(2): 201-217
- ▶ Vanhee Dieter & Hondeghem Annie (2011). De impact van de staatshervorming op de administratie: de betrokken ambtenaar aan het woord. *VTOM-Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement*. 16(3): 25-36
- ▶ Vanhee Dieter & Hondeghem Annie (2011). De impact van de staatshervorming op de administratie: de vakbonden aan het woord. *VTOM-Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement*. 16(4): 3-9
- ▶ Perry James L. & Hondeghem Annie & Wise Recascino Lois (2010). Revisiting the motivational bases of public service motivation. Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*. 70(5): 681-690.
- ▶ Vanhee Dieter & Hondeghem Annie (2010). Bepalende factoren voor een succesvolle bevoegdheidsoverdracht: een analyse van de overheveling van landbouw naar het Vlaamse Gewest n.a.v. de vijfde staatshervorming. *Res Publica, Politiek-wetenschappelijk tijdschrift van de Lage Landen*. 54(4): 453-482
- ▶ Hondeghem Annie & Perry James L. (2009). EGPA symposium on public service motivation and performance: Introduction. *International Review of Administrative Sciences*. 75(1): 5-9.
- ▶ Perry James L. & Hondeghem Annie (2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International Public Management Journal*. 11(1): 3-12.
- ▶ Perry James L. & Hondeghem Annie (Ed). (2008). Public Service Motivation. Special issue. *International Public Management Journal*. 11(1)
- ▶ Vandenaabeele Wouter & Hondeghem Annie (2008). No easy path to HRM performance measurement systems: exploring the introduction of the United States Human Capital Assessment and Accountability Framework and the Flemish Management Code. *Public Personnel Management*. 37(2): 243-259.
- ▶ Horton Sylvia & Hondeghem Annie (2006). Editorial: Public service motivation and commitment. *Public Policy and Administration*. 21(1): 1-12.
- ▶ Vandenaabeele Wouter, Scheepers Sarah & Hondeghem Annie (2006). Public service motivation in an international comparative perspective: the UK and Germany. *Public Policy and Administration*. 21(1): 13-31.
- ▶ Decat Annelies & Hondeghem Annie (2006). Gelijke kansen op de agenda in België. Een feministische analyse van agenda-settingtheorie. *Gender. Tijdschrift voor Genderstudies*. 9(1): 28-38.



Luc Sels

Personalia

Naam	Prof. Dr. Luc Sels
	KU Leuven Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen Naamsestraat 69 3000 Leuven Tel. +32 16 32 66 09 E-Mail luc.sels@kuleuven.be

Beroepservaring

Luc Sels (1967) is Decaan van de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen van de KU Leuven. Hij is er als gewoon hoogleraar verbonden aan het Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie. Hij is tevens als professor verbonden aan de Simon School van de University of Rochester, waar hij in het Executive MBA-programma doceert; en als research fellow aan de Vlerick Business School. Luc Sels is sedert 2006 hoofdpromotor van het Steunpunt Werk en Sociale Economie. In deze hoedanigheid is hij sedert vele jaren actief betrokken bij de beleidsvoorbereiding en –ondersteuning van het arbeidsmarktbeleid, en dit zowel op federaal niveau via de Hoge Raad voor de Werkgelegenheid als op Vlaams niveau via de advisering van VDAB, SERV, VLOR, departement WSE en het kabinet van de minister van Werk. Hij was onder meer ook voorzitter van de task force loopbaanbegeleiding en auteur van de Competentieagenda, die de krijtlijnen heeft bepaald voor het Vlaamse beleid inzake competentieontwikkeling en –benutting.

Coördinatie van lopende onderzoeksprojecten (als promotor)

- ▶ Steunpunt Werk en Sociale Economie. Vlaamse Overheid. Periode: 2012-2015.
- ▶ Leerstoel Talent Management and Employability. Acerta Chair LUF KU Leuven. Periode 2012-2015.
- ▶ Personeelsverloop, veranderingen in organisatiedemografie en kennisretentie als voorspellers van organisatieprestaties. FWO. Periode 2010-2014.
- ▶ Lessen voor het Vlaams arbeidsmarktbeleid uit de Adult Skill Survey (PIAAC). Viona Arbeidsmarktonderzoeksprogramma van de Vlaamse regering, 2013-2014.
- ▶ Breaking stereotypical perceptions of job seekers: Increasing attractiveness through person-organization fit. Bijzonder Onderzoeksfonds KUB. Periode 2013-2017.

5 relevante referenties

- ▶ Werkt leeftijdsbewust personeelsbeleid? Een multilevel studie naar de impact van ontzie- en ontwikkelingsgerichte praktijken. Nationale Bank België. Periode: 2012-2013.
- ▶ De Winne, S., Delmotte, J., Gilbert, C., Sels, L. (2013). Comparing and explaining HR department effectiveness assessments: Evidence from line managers and trade union representatives. *International Journal of Human Resource Management*, 24 (8), 1708-1735.
- ▶ Forrier, A., Sels, L., Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82 (4), 739-759.
- ▶ Marescaux, E., De Winne, S., Sels, L. (2013). HR practices and HRM outcomes: The role of basic need satisfaction. *Personnel Review*, 42 (1), 4-27.
- ▶ Van Puyenbroeck T, De Bruyne K, Sels L (2012), More than 'mutual information': educational and sectoral gender segregation and their interaction on the Flemish labour market, *Labour Economics*, vol. 19, no. 1, pp. 1 - 8.



Promotor van afgelegde doctoraten

- ▶ Marescaux, Elise. The impact of HR differentiation on employees. Faculty of Economics and Business, KU Leuven. Public Defence: 25 november 2013.
- ▶ Dave Stynen, The retention of an aging workforce: Essays on work-related barriers and affordances. Faculty of Economics and Business, KU Leuven. Public Defence: 6 June 2013.
- ▶ An De Coen, Working and ageing. The role of age and employability regarding job search and retirement intention. Faculty of Economics and Business, KU Leuven. Public Defence: 7 November 2012.
- ▶ Christine Vanhoutte, Exploring the Relationship between Initial Resources and Performance Outcomes in Start-ups. Faculty of Economics and Business, KU Leuven. Public Defence: 27 April 2012.
- ▶ Caroline Gilbert, HRM on the line: Empirical studies on the prerequisites and importance of effective HRM implementation. Faculty of Economics and Business, KU Leuven. Public Defence: 13 April 2012.
- ▶ Jonas Debrulle, Exploring the entrepreneur's pivotal role: how creater capital affects organizational outcomes and underpins self-employment persistence. Faculty of Economics and Business, KU Leuven. Public Defence: 11 April 2012.
- ▶ Hannes Leroy, On being true to oneself at work: the positive role of authentic functioning in organizations. Faculty of Business and Economics, KU Leuven. Public Defence: 11 January 2012.
- ▶ Marijke Verbruggen, The role of career counseling in the new career era. Faculty of Business and Economics, K.U.Leuven. Public defence: 16 December 2008.
- ▶ Jeroen Delmotte, Evaluating the HR function: Empirical studies on HRM architecture and HRM system strength. Faculty of Business and Economics, K.U.Leuven. Public defence: 30 April 2008.
- ▶ Johan Maes, Corporate entrepreneurship: an integrative analysis of a resource-based model. Evidence from Flemish enterprises. Faculty of Economics and Applied Economics, K.U.Leuven. Public defence: 20 December 2006.
- ▶ Sophie De Winne, Exploring terra incognita: Human resource management and firm performance in small and medium-sized businesses. Faculty of Economics and Applied Economics, K.U.Leuven. Public defence: 30 October 2006.
- ▶ Anneleen Forrier, Temporary employment, employability and training. Faculty of Economics and Applied Economics, K.U.Leuven. Public defence: 25 April 2003