

# DIVERSITEIT



## Checklists en goede praktijkvoorbeelden



Baanbrekend ondernemen voor mens, milieu en maatschappij



# Checklists en goede praktijkvoorbeelden



**Administratie Werkgelegenheid**

Auteur is Marleen Limbourg, adviseur personeelsbeleid en organisatieontwikkeling, ML Advisie.  
Met dank aan de leden van de werkgroep: Diederick Janssens, Josée Janssens, Ann Geukens, Carla Rijmenans, Germain Schippers en Michiel Van de Voorde.

Met dank aan de leden van de adviesstuurgroep voor de talrijk ingestuurde documentatie.

Trivisi is een project van het Vlaamse werkgelegenheidsbeleid

# Inhoud

<b>Woord vooraf</b>	<b>3</b>
<b>Checklist 1:</b> managen van diversiteit, een eerste verkenning	<b>5</b>
<b>Checklist 2:</b> managen van diversiteit, een gefaseerde aanpak	<b>11</b>
<b>Checklist 3:</b> een succesvol diversiteitsbeleid: 10 fasen in het personeelsbeleid en hun concrete invulling	<b>27</b>
<b>Checklist 4:</b> communicatiestrategieën en conflicthantering bij het voeren van een diversiteitsbeleid	<b>77</b>
<b>Checklist 5:</b> instroom, ervaringen van toeleiding tot tewerkstelling	<b>81</b>
<b>Nuttige adressen</b>	<b>85</b>

# Woord vooraf

## TRIVISI, BAANBREKEND ONDERNEMEN VOOR MENS, MILIEU EN MAATSCHAPPIJ

### NIEUWE UITDAGINGEN

De economie speelt een cruciale rol in onze maatschappelijke en individuele welvaart en welzijn. Aansluitend geeft arbeid zin aan het leven en biedt elke burger een plaats in de maatschappij. In dit licht onthullen de realiteit van vandaag en de toekomstige ontwikkelingen een aantal uitdagingen voor Vlaanderen. Zo vindt een belangrijke groep van personen tot vandaag geen aansluiting op de arbeidsmarkt. De snelheid van veranderingen stelt hoge eisen aan het leervermogen van de samenleving en het individu. Tenslotte hebben het bedrijfsleven en het hoge consumptieniveau een grote impact op het milieu en de natuurlijke rijkdommen. Wil Vlaanderen zijn toekomst op een aangename manier veilig stellen, zal het meer waarden moeten brengen in zijn economie. Daarom wil ik als minister van Werkgelegenheid mijn bijdrage leveren tot het ontwikkelen van een meerwaarden-economie.

In de meerwaardeneconomie krijgen de mens, het milieu en de maatschappij een centrale rol toebedeeld. Concreet betekent dit dat ondernemingen een dynamisch evenwicht zoeken tussen de belangen van de stakeholders en meer bepaald op een inclusieve manier streven naar economisch succes, sociale verrijking en ecologisch evenwicht. In de meerwaardeneconomie kan iedereen op een volwaardige manier participeren en worden eenieders talenten gewaardeerd, gevaloriseerd en verder ontwikkeld. Diversiteit is de sleutel tot duurzaam succes. Deze economie biedt evenzeer de nodige ruimte voor nieuwe vormen van dienstverlening die een relationeel of zorgaspect inhouden en die de levenskwaliteit kunnen verhogen.

### TRIVISI: DE NIEUWE AANPAK VAN DE OVERHEID

Met Trivisi neemt de overheid een nieuwe rol op. De stap van theoretische concepten en ideeën naar concrete praktijk vraagt immers een omwenteling in het ondernemingsdenken. Deze vindt niet zozeer ingang via het optreden van een traditioneel regulerende overheid, dan wel via de creatie van nieuwe instrumenten, experimenteeruimte, ervaringsuitwisseling

en vooral doordruwers om deze concepten op een diepgaande wijze in het bedrijfsleven te integreren. De taak van de overheid bestaat hier in het creëren van een katalysator via het samenbrengen van mensen en deze de nodige ruimte te geven om nieuwe wegen te verkennen. Er is met andere woorden nood aan een overheid die sensibiliseert, stimuleert en in de maatschappij als bemiddelaar optreedt. Netwerkpolitiek dus.

De doelstelling van de Trivisi-pioniersgroep 'Management van diversiteit' was actief op zoek te gaan naar cases en instrumenten om een 'personeelspolitiek van verschil' vorm te geven, met focus op de kracht van 'meerstemmigheid' in het management van mens en organisatie. En dit op een concrete manier dor het formuleren van condities, tactieken en instrumenten die toelaten op een opbouwende en creatieve manier om te gaan met verschillen.

Daarom werd in de projectaanpak gekozen voor een actieve samenwerking met vertegenwoordigers van de stakeholders, sociale partners en diverse kanengroepen – samengebracht in de adviesstuurgroep, waaruit later werkgroepen zijn ontstaan – en met bedrijven en hun personeelsmanagers, ondersteund door STC-projectontwikkelaars, die actief en intensief hielpen om via leerprojecten te zorgen voor de verdere praktische invulling van diversiteitsmanagement.

Doorheen de werking van de werkgroepen en de leerprojecten ontstonden een aantal praktische instrumenten die elk een complementaire bijdrage leveren aan de succesvolle introductie van een personeelspolitiek van verschil. De diverse instrumenten werden in een aantal brochures omgezet:

- Diversiteit als business case: succesfactoren voor een diversiteitsbeleid
- Managen van diversiteit, checklists en goede praktijkvoorbeelden
- Overzicht van gidsen, brochures, checklists, e.d.
- Training rond interculturele communicatie en diversiteitsmanagement: tien oefeningen
- Goede praktijken voor de instroom van kansengroepen.

## CHECKLISTS EN GOEDE PRAKTIJK- VOORBEELDEN

De voorliggende brochure is één van de producten van de werkgroep 'productintegratie'. Deze werkgroep was samengesteld uit diverse experts en vertegenwoordigers van de kansengroepen. Het vertrekpunt van de werkgroep, begeleid door Marleen Limbourg, adviseur personeelsbeleid en organisatieontwikkeling, was de behoefte om de reeds bestaande producten en instrumenten rond diversiteit en kansengroepen te integreren om zo de expertise die reeds

ontwikkeld is toegankelijker te maken. De werkgroep heeft in eerste instantie de diverse instrumenten samengebracht en bestudeerd. Op basis daarvan zijn diverse checklists uitgewerkt en goede praktijkvoorbeelden verzameld waarvan het resultaat in deze brochure is terug te vinden. De checklists zijn mede gebaseerd op de lectuur van tal van bestaande brochures, handleidingen, opleidingen of trainingen, boeken en sensibilisatiemateriaal.

*De Vlaamse minister van Werkgelegenheid en Toerisme*

Checklist 1:

# managen van diversiteit, een eerste verkenning





## WAT IS DIVERSITEIT?

*... het is de uitdaging om creatief om te gaan met het spanningsveld tussen traditie en vernieuwing, tussen zichzelf blijven en rekening houden met de anderen, tussen immobilisme en vooruitgang, om creatief om te gaan met hetgeen is en hetgeen kan en daarbij het menselijk potentieel zo maximaal mogelijk te benutten ...*

A. De Simone

Er zijn verschillende diversiteiten: allochtonen/-autochtonen, Walen/Vlamingen, West-Vlaming/Limburger; vrouwen/mannen; hoog/lager opgeleiden; senioren/junioren; validen/andersvaliden ...

## WAAROM EEN DIVERSITEITSBELEID VOEREN?

- 1 Het geeft extra inhoud aan de visie en strategie van de onderneming en haar omgevingscontext, m.a.w. diversiteit in klantensegmenten, in (inter)nationale afzetmarkten, in behoeften aan producten en diensten, in competenties, in het managen van organisaties, in globalisering van het zakenleven ... ;
- 2 Het getuigt van duurzaam ondernemerschap met sociaal maatschappelijk engagement (Corporate Social Responsibility), m.a.w. het onderstreept het belang van waarden zoals respect, erkenning en waardering en van de bevordering van integratie door evenredige participatie met als uitgangspunt de talenten en potentiële kansen van mensen in plaats van risico's of tekorten ... ;
- 3 Het sluit aan bij diverse managementsconcepten, zoals het EFQM-excellentiemodel, competentie-management, veranderingsmanagement, stakeholdersmanagement, lerende organisatie, etnomarketing ... (zie ook andere Trivisi-pioniersgroepen)
- 4 Diverse (inter)nationale bedrijven en organisaties zijn actief bezig met het voeren van een diversiteitsbeleid;
- 5 Het wordt gepromoot door werkgevers- en werknemersorganisaties: bij wijze van voorbeeld: het Vlaams Manifest van het bedrijfsleven tegen sociale uitsluiting, het Charter van 'Ondernemers tegen racisme en voor diversiteit', de Actie 'ondernemers tegen racisme', ... ;
- 6 Het wordt actief ondersteund door de overheid met maatregelen en subsidies. Zo is er het

VESOC-akkoord en de begeleiding van STC's. Op federaal vlak is er de Directie van de gelijke kansen en het Centrum voor Gelijke Kansen en Racismebestrijding ... ;

- 7 Het wordt ook op internationaal vlak gevoerd: Enkele initiatieven: EU, UNO Employment Equity Act en Contract Compliance in Canada (certificaat van gelijkheidskansenbeleid om te kunnen meedingen naar openbare aanbestedingen).

## WAT IS DE MEERWAARDE VAN EEN DIVERSITEITSBELEID?

- 1 Een diversiteitsbeleid is niet alleen gericht op een bepaalde doelgroep, maar komt het voltallige personeel ten goede omdat acties gericht zijn op een 'geïntegreerd, kwalitatief en duurzaam' beleid ten behoeve van 'mens en organisatie'.
- 2 De mogelijke voordelen van een diversiteitsbeleid zijn:
  - 1 een verhoging van de productiviteit;
  - 2 een verbetering van product- en dienstverlening;
  - 3 een beter werkklimaat door begrip en respect voor de ander;
  - 4 innovatie en creativiteit door andere ideeën en beelden;
  - 5 een grotere inzetbaarheid door inzicht in andere competenties.

## HOE WERKT MEN AAN EEN DIVERSITEITSBELEID?

Het managen van diversiteit vergt een meersporig beleid en hoeft niet noodzakelijk te vertrekken vanuit het personeelsbeleid, maar kan vanuit aspecten als kwaliteit, veiligheid, marketing, (internationale) projecten e.a. verlopen. De volgende aandachtspunten zijn belangrijk bij het werken aan een diversiteitsbeleid (zie ook verder checklist 2 en 3):

- 1 vertrekken vanuit een intentie naar engagement;
- 2 creëren van een draagvlak;
- 3 kritisch reflecteren vooraf: starten vanuit reële behoeften of aandachtspunten;
- 4 gefaseerd werken met concrete, haalbare en zichtbare acties;
- 5 resultaatgericht werken: streven naar "quick wins" als hefboom voor andere acties;
- 6 oog hebben voor alle aspecten en disciplines binnen de arbeidsorganisatie;
- 7 kritisch reflecteren achteraf: evalueren en bijsturen.

## WIE ZIJN DE BETROKKEN PARTIJEN?

De volgende partijen / mensen zijn betrokken bij (het werken aan) een diversiteitsbeleid:

- 1 de bedrijfsleider en het topmanagement: sponsor - beleidskeuze
- 2 de personeelsmanager: regisseur – plan van aanpak
- 3 de direct leidinggevenden: ploegchef, groepsleider, werkleider: uitvoerders
- 4 de medewerkers: acteurs
- 5 de werknemersvertegenwoordigers: monitors
- 6 ...

## WAT ZIJN MOGELIJKE VALKUILEN VOOR EEN DIVERSITEITSBELEID?

Enkele valkuilen op een rijtje:

- 1 vrees voor negatieve reacties van klanten, leidinggevenden of medewerkers;
- 2 verstrikt geraken in communicatiestoornissen;
- 3 onwennig in de confrontatie met andere waarden, normen en gebruiken;
- 4 verblind door vooroordelen, stereotypen of slechte ervaring;
- 5 vervallen in incidenten of ad-hocbeleid;
- 6 weerwerk krijgen als initiatiefnemer of pionier; ontmoedigd door weerstand, ...

## WAT ZIJN DE KRITIEKE SUCCESFACTOREN?

De resultaten van diversiteit als business case in een notendop

### 1 Organisatiedoelstellingen: een rechtstreekse koppeling met diversiteit

Een eerste belangrijke manier om diversiteit werkbaar te maken is door het rechtstreekse verband van diversiteit met de organisatiedoelstellingen zichtbaar te maken. Verschillen zijn geen hinderpaal voor het bereiken van de doelstellingen maar kunnen een organisatie een meerwaarde bieden.

### 2 Missie en waarden als leidraad

De missie en waarden van een organisatie zijn erg belangrijk om het diversiteitsbeleid te ondersteunen en richting te geven. Als de dagelijkse manier van werken en de wijze waarop men met elkaar omgaat het formele beleid niet bevestigt, blijft dat formeel beleid rond diversiteit een beleid op papier.

### 3 Draagvlak creëren

Een diversiteitsbeleid vraagt onvermijdelijk om het creëren van een draagvlak en het continu verzorgen ervan. Andere werknemers in de organisatie toelaten én hen waarderen kan immers angst bij bepaalde groepen mensen teweegbrengen: angst voor verlies van eigen functie, angst voor prestige, angst voor verworven rechten, angst voor andere waarden en normen... Daarom is het cruciaal om de betrokkenheid van alle verschillende partijen te verkrijgen.

### 4 Aantrekken en binden

De organisatie openzetten voor 'andere' diverse medewerkers betekent aandacht voor rekrutering en selectie. Een doorlichting van de selectieprocedure op mogelijk verhoogde drempels voor bepaalde personen blijkt cruciaal. Het binden van diverse medewerkers gebeurt in eerste instantie door steeds te vertrekken vanuit hun mogelijkheden en deze te waarderen.

### 5 Cultuur van respect

Een diversiteitsbeleid als het erkennen en waarderen van diversiteit betekent dat de manier waarop de diverse medewerkers met elkaar omgaan getuigt van respect voor elkaar. Dat impliceert dat men niet verwacht dat de anderen hun eigen cultuur moeten opgeven, maar dat ze zich aan elkaar aanpassen.

### 6 Dynamiek van participatie

Participatie van een divers personeelsbestand aan het organisatieproces brengt onvermijdelijk een zoektocht met zich mee naar de cruciale balans om zowel verschillen tot hun recht te laten komen als gelijkheid en cohesie na te streven.

### 7 Flexibele afspraken maken

Werken met een divers personeelsbestand betekent dat men de idee van een uniforme, gestandaardiseerde organisatie moet verlaten. Situaties verschillen van elkaar, mensen verschillen van elkaar zodat er telkens op zoek gegaan moet worden naar een specifieke oplossing voor de situatie, die voor alle betrokken partijen aanvaardbaar is.

### 8 Relationeel gericht coachen

Het is de taak van een manager om een groep te laten functioneren als een team van op elkaar afgestemde individuen. Dat betekent niet alleen opdrachten en verantwoordelijkheden toevertrouwen maar ook elk gevoel van eigenwaarde versterken. Mensen goed laten samenwerken is een enorme klus en daarbij is naast het taakgericht ook het relatiegericht coachen van belang.

### 9 Interculturele opleiding

Omgaan met verschillen vertrekt in de eerste plaats bij jezelf en vraagt om een procesmatige en ervaringsgerichte training waar men naar zichzelf leert kijken via de anderen.

### 10 De kracht van een netwerk

Diversiteit maakt duidelijk dat elke organisatie in een complexe samenleving functioneert. Dat betekent dat samenwerking met externe partijen, netwerken opbouwen en onderhouden erg behulpzaam kan zijn omdat daardoor andere invalshoeken zichtbaar worden.

Een uitgebreide toelichting vindt u in het rapport 'kritische succesfactoren van een Diversiteitsbeleid'.



Checklist 2:

# managen van diversiteit, een gefaseerde aanpak



## HET MANAGEN VAN DIVERSITEIT IS HET MANAGEN VAN VERANDERING

*Diversiteitsmanagement* is veranderingsmanagement

### WAT IS VERANDERINGSMANAGEMENT?

Het managen van verandering is het realiseren van een beoogd eindresultaat binnen een bepaalde context door:

- 1 een traject in fasen of stappen te doorlopen;
- 2 actoren en processen te beïnvloeden;
- 3 over het veranderingsproject te communiceren en er betekenis aan te geven;
- 4 gestuurde en bewuste interventies van begeleiders of 'veranderaars'.

### WAT ZIJN BELANGRIJKE SUCCESFACTOREN?

- 1 bewust engagement met doelgerichte en gezamenlijke inspanningen;
- 2 een gefaseerde aanpak met een goede sturing;
- 3 creëren van betrokkenheid en een draagvlak;
- 4 communicatie;
- 5 aandacht voor weerstand tegen verandering.

### WAT ZIJN MOGELIJKE HINDERPALEN?

- 1 veranderen is een rationeel proces met een emotionele verwerking;
- 2 de menselijke onvolmaaktheid: verschil tussen denken, zeggen en doen; verschil tussen opvattingen en gedrag; eigenwijsheid;
- 3 verschil tussen droom en werkelijkheid.

### WELK TRAJECT MOET U VOLGEN?

Diversiteitsmanagement gaat om een meersporig beleid dat uit verschillende mogelijke wegen of trajecten bestaat afhankelijk van:

- 1 het organisatiemodel (beelden en variaties van organisaties en mogelijke aansturing);

- 2 de organisatieopvattingen of –benaderingen;
- 3 de mogelijke veranderingsstrategieën;
- 4 de zienswijze en de aanpak van de projectleider;
- 5 de condities en de beschikbare middelen.

U kunt starten vanuit een gefaseerde modelaanpak (zie checklist) of vanuit een concreet aandachtspunt (zie goede praktijkvoorbeelden van Positief Actieplan).

### WAAROM IS EEN GEFASEERD ACTIEPLAN EEN GOEDE AANZET?

Een gefaseerd actieplan verhoogt de kans op slagen doordat het:

- 1 samenhang tussen de fasen vooropstelt;
- 2 gericht is op haalbaarheid;
- 3 gericht is op stap-voor-stap verandering en probleemoplossend;
- 4 valkuilen en missers beperkt.

### WAT ZIJN DE VERSCHILLENDE FASEN IN HET ACTIEPLAN?

- 1 strategische fase: zoeken naar een hefboom of veranderingsstrategie (visie, zingeving en oproep);
- 2 diagnosefase: een diagnose opmaken (aanleiding, gegevensverzameling en analyse);
- 3 planningsfase: een interventie- of actieplan opstellen (ordering, condities en uitkomst);
- 4 interventie- en evaluatiefase: interventies sturen of zelf uitvoeren (actie, sturing, verankering, evaluatie en nazorg).

Hierna volgt een beknopte toelichting van de bovenvermelde fasen. Uiteraard gaat het slechts om voorbeelden. U kunt zelf een bepaalde aanpak bedenken die past in uw organisatie.

Daarnaast kunt u zich ook laten leiden door de actieplannen die vanuit de overheid worden aanbevolen en waarvoor ook professionele begeleiders ter beschikking staan van de bedrijven (STC-werking, zie nuttige adressen)





## FASE 1: ZOEKEN NAAR EEN HEFBOOM OF VERANDERINGSSTRATEGIE: VISIE, ZINGEVING EN OPROEP

Doel	Doelgerichte en doelbewuste overweging om met een optimaal effect een gewenste verandering in de organisatie in te voeren en om een minimum aan weerstand op te roepen.
Opdrachten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zoeken naar een gepast aandachtspunt dat aansluit bij diversiteit;</li> <li>• een visie hieromtrent ontwikkelen en een weg om die visie te introduceren in de organisatie en te vertalen naar de directie en medewerkers;</li> <li>• een draagvlak in de organisatie creëren door het aangeven van de voordelen van diversiteit voor mens en organisatie;</li> <li>• zoeken naar 'sponsors' en medestanders voor het diversiteitsproject zoeken.</li> </ul>
Hulpmiddelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• diversiteitsbeleid via een missie of slogan aankondigen;</li> <li>• project doen aansluiten bij andere lopende projecten in de organisatie zoals kwaliteitszorg, competentie management, veranderingsmanagement e.d.;</li> <li>• mogelijke strategieën ontwikkelen in het initiëren van het project; top-down (b.v. intentieverklaring van het management gekoppeld aan beleidsplan), bottom-up (bv. verbeteringsvoorstellen vanuit de werkvloer), startend vanuit intervisies in lopende leertrajecten of vanuit bepaalde overweging of inzichten.</li> </ul>
Aandachtspunten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zoeken naar originaliteit en creativiteit in het lanceren van het diversiteitsproject;</li> <li>• een standaardaanpak of dogmatiek vermijden;</li> <li>• bij concrete aandachtspunten doen aansluiten;</li> <li>• mogelijke weerstand inschatten.</li> </ul>

## FASE 2: OPMAKEN VAN EEN DIAGNOSE: AANLEIDING, GEGEVENSVERZAMELING EN ANALYSE

Doel	Een analyse maken om tot een projectdefinitie te komen.
Opdrachten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eigen sociaal en economische context, historiek en kenmerken van de organisatie verkennen en verhelderen;</li> <li>• mogelijke knelpunten inventariseren op vlak van beleid, management, samenwerkingsverbanden, werkprocessen, waarden en normen;</li> <li>• mogelijke aandachtspunten inventariseren op vlak van personeelsbeleid;</li> <li>• info en data verzamelen uit jaarverslag, beleidsplan, brochures, enquêtes, e.d.;</li> <li>• mogelijke knelpunten verhelderen: wat moet verbeteren, wat kan verbeteren, wat is het gewenste resultaat?;</li> <li>• de 'speelruimte' inschatten op basis van het gewenste eindresultaat en de haalbaarheid ervan, de afstand tussen de actuele en de gewenste situatie, mogelijke weerstanden bij individuen, groepen en in de organisatie; de visie, kracht en vaardigheid om te veranderen.</li> </ul>
Hulpmiddelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• onderzoeksbenadering (gericht op kwantitatieve analyse en expertise) of actiebenadering (gericht op participatie, engagement en eigenaarschap);</li> <li>• analyse van omgevingscontext en organisatie-analyse (vb. 7S model of SWOT);</li> <li>• analyse van personeelsbeleid (zie checklist 3);</li> <li>• diverse gangbare analysemodellen voor probleemdefinitie.</li> </ul>
Aandachtspunten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aandacht voor interne en continue dynamiek in de organisatie;</li> <li>• gepaste analysemodellen hanteren;</li> <li>• Aandacht voor een goede terugkoppeling van de analyse en de probleemstelling.</li> </ul>

### FASE 3: OPSTELLEN VAN EEN INTERVENTIE- OF ACTIEPLAN: ORDENING, CONDITIES EN UITKOMST

Doel	Een doordacht en een haalbaar actieplan definiëren.
Opdrachten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brainstormen over wat (gewenst resultaat), waarom (aanleiding en motivatie), hoe (aanpak, interventies, sturing, communicatie), wie (diverse betrokkenen), middelen, timing, organisatorische aspecten e.d.;</li> <li>• de haalbaarheid en de kritieke succesfactoren inschatten;</li> <li>• een concreet actieplan opstellen en accepteren.</li> </ul>
Hulpmiddelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projectmanagementtechnieken;</li> <li>• werkgroepen;</li> <li>• diverse communicatiemiddelen.</li> </ul>
Aandachtspunten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• succesfactoren voor actieplan: doordacht en relevant met heldere doelstellingen, haalbaar en actiegericht (meer dan sensibiliseren).</li> </ul>

### FASE 4: STURING GEVEN AAN OF ZELF VERRICHTEN VAN INTERVENTIES: ACTIE, STURING, VERANKERING EN NAZORG

Doel	De geplande acties uitvoeren, de effecten en effectiviteit ervan evalueren en zorgen voor aangepaste bijsturing en medewerking.
Opdrachten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• overgaan tot actie, evalueren en bijsturen;</li> <li>• omgaan met weerstand en overwinnen van tegenstand door communicatie en participatie;</li> <li>• groepen, individuen, processen begeleiden of coachen.</li> </ul>
Hulpmiddelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projectmatig werken;</li> <li>• organiseren van intervisie of werkgroepen voor overleg en participatie;</li> <li>• communicatie: open, duidelijk en eenduidig.</li> </ul>
Aandachtspunten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• succesfactoren voor veranderingstraject en de geplande interventies: gedeelde verantwoordelijkheid en betrokkenheid, open communicatie, wederzijds respect, actie- en veranderinggericht en flexibel aanpassingsvermogen</li> </ul>

## WAT IS EEN POSITIEF ACTIEPLAN?

Een positief actieplan is:

- 1 een middel om een beleid van gelijke kansen te voeren;
- 2 expliciteren van doelstellingen, procedure, werkwijze en stappen;
- 3 een planmatige aanpak waarbij discriminerende drempels worden weggenomen en voorzieningen voor volwaardige participatie van kansengroepen worden geschept.

Onder planmatig werken wordt een vierstappenaanpak verstaan:

- 1 probleemdefiniëring: probleemdetectie aan de hand van een controlelijst;
- 2 oorzaken: de mogelijke oorzaken van het probleem bepalen;
- 3 oplossingsstrategie: kiezen voor aangepaste acties en remedies;
- 4 planning en uitvoering: de gekozen aanpak uitvoeren en evalueren.

## EEN GREEP UIT DE BELANGRIJKSTE ACTIES DIE ONDERNEMINGEN VOEREN IN HET KADER VAN EEN POSITIEF ACTIEPLAN.

- 1 het wervings- en selectiebeleid optimaliseren;
- 2 nieuwe rekruteringskanalen uitwerken en vacatures gericht bekendmaken;
- 3 actieve wervingsinspanningen doen naar bepaalde kansengroepen;
- 4 het onthaalbeleid doorlichten en optimaliseren, de peter- en meterschapsformule organiseren;
- 5 trainingen en opleidingen m.b.t. interculturele communicatie en diversiteit aan het personeel van de ondernemingen geven;
- 6 Nederlandse taalopleidingen en taalstages voor allochtonen organiseren;
- 7 stageplaatsen in bedrijven creëren;
- 8 kansengroepen aanzetten tot solliciteren;
- 9 een werkgroep oprichten die de positieve actie opvolgt en zich bezighoudt met het beleid te optimaliseren;
- 10 functioneren als een voorbeeldonderneming.

*Bron: Positieve Acties - Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, afdeling Werkgelegenheid, STC*

De website van het STC-Vlaanderen biedt u informatie aan over positieve actie en diversiteit: <http://www.stcvl.be/>.



# ENKELE GOEDE PRAKTIJKVOORBEELDEN

## VOORBEELD 1: ACTIEPLAN KIND & GEZIN GERICHT OP HET CREËREN VAN EEN RUIM DRAAGVLAK.

Dit actieplan is top-down, met het scheppen van een breed draagvlak, trekkers in elke afdeling, (interne) intervisie en controle, betrekken van externe experts, planmatige verdieping binnen het HRM-beleid.

Wij geven een beknopte inzage in hun actieplan:

*Bij de uitwerking van het actieplan werd voor een aantal belangrijke uitgangspunten geopteerd:*

- Centrale plaats voor interne sensibilisering en bewustmaking:  
In het actieplan neemt de sensibilisering en bewustmaking een centrale plaats in, naast de uitwerking van concrete acties en projecten. Het accent wordt gelegd op interne communicatie en een actieve betrekking van de afdelingen.
- Actieve betrokkenheid van alle afdelingen in de organisatie:  
Elk van de 11 afdelingen neemt een deel op van het actieplan en engageert zich duidelijk voor de realisatie van een concrete actie.
- Keuze voor projectaanpak:  
De projectfiches geven een overzicht van de acties, het proces van aanpak, de investering in mandagen en middelen, de kritieke factoren en de betrokken actoren. Dat maakt planmatig en gericht werken mogelijk, evenals een reële voortgangscntrole en een evaluatie van de resultaten. Bovendien sluit deze aanpak aan bij de bestaande managementpraktijken van de organisatie (o.a. formuleren van afdelingsobjectieven,...).
- Keuze voor structurele maatregelen of voor expertisegenererende specifieke acties: deze moeten ons de nodige kennis en ervaring opleveren voor beleidsontwikkeling en een latere veralgemeende implementatie.

### SENSIBILISERING EN BEWUSTMAKING

Het zwaartepunt van communicatie zal vooral liggen op de situering van het thema in de waarden, de identiteit en de strategie van Kind en Gezin. De organisatie is heel sterk waardegedreven: waarden en identiteit worden steeds meer en meer het bindmiddel tussen de personeelsleden en de onderdelen van de organisatie.

### STRUCTURELE MAATREGELEN

- Tewerkstelling bevorderen:  
*Doel 1:* multicultureel organisatieprofiel in de communicatie met arbeidsmarkt en partners.  
In de communicatie met de arbeidsmarkt (o.a. personeelsadvertenties, functiebeschrijvingen voor sollicitanten, rekruteringspagina op de eigen website,...) en bij de communicatie met partners (o.a. bij outsourcing keuken,...) wil Kind en Gezin zich sterker profileren als een organisatie waarin het multiculturele belangrijk is. Allochtonen zijn heel welkom binnen de organisatie.  
*Doel 2:* actieve wervingsinspanningen naar allochtone doelgroep;
- Discriminatie wegwerken:  
*Doel 3:* kleurrijke zorg.  
Kind en Gezin speelt een belangrijke rol in de sensibilisering van het multiculturele karakter van de samenleving. Dit door waakzaam te zijn voor de multiculturele elementen in de eigen activiteiten en voor de toegankelijkheid van het zorgaanbod in al zijn aspecten voor deze groepen. De werkgroepen en kwaliteitsteams in de preventieve zorg zijn zo georganiseerd dat de deelname en inbreng van interculturele medewerkers of vertegenwoordigers voor de etnisch culturele groepen gegarandeerd is.  
*Doel 4:* onderzoeken in welke mate we interculturele openheid als selectiecriteria kunnen opnemen. Kind en Gezin heeft klanten die tot verschillende culturen behoren. Om hun opdracht goed te kunnen vervullen, moeten onze medewerkers een voldoende openheid kunnen betonen naar de diverse culturen;

*Doel 5:* interculturele medewerkers informatiseren en trainen;

*Doel 6:* een kennisnetwerk creëren, dat een forum wil zijn voor de uitwisseling van kennis over de cultuur van allochtonen en van de eigen cultuur.

Door de kennis en de ervaring van andere culturen en de eigen cultuur te registreren en uit te wisselen in een interactief systeem kan men een forum creëren voor de uitwisseling van ervaringsdeskundige kennis. Dat netwerk kan motiveren tot aandacht voor en voeling met elkaars cultuur;

- Doorstroom en achterstand inwerken:

*Doel 7:* omkadering tandems RV-IM

Het individueel motiveren van interculturele medewerkers om een opleiding te volgen maakt de kans op doorstromen groter;

*Doel 8:* intervisie aan het IM-platform.

## SPECIFIEKE ACTIES

- Tewerkstelling bevorderen.

*Doel 9:* meer stageplaatsen creëren voor interculturele medewerkers

*Doel 10:* meewerken aan 'oriëntering onthaalmoe-  
ders' in Genk en VDAB

Met behulp van een project, dat mooi aansluit bij de beleidsdomeinen van Kind en Gezin (nl. de kinderopvang) proberen ze de tewerkstelling van allochtonen te bevorderen.

- Discriminatie wegwerken;
  - Doorstroom en achterstand wegwerken;
- Doel 11:* promotie tewerkstelling in Kind en Gezin via de scholen.

## OPVOLGING EN BEGELEIDING

- Projectgroep  
Een beperkte werkgroep zal instaan voor de voortgangscontrole van het actieplan en voor de realisatie van de acties inzake stimulering en sensibilisering;
- Werkgroep sleutelpersonen  
De bestaande ad-hocgroep van sleutelpersonen uit de diverse afdelingen zal het projectverloop evalueren en sturen. De sleutelpersonen, zowel autochtone als allochtone personeelsleden, komen uit de verschillende afdelingen. Ook de vormingsambtenaar en emancipatieambtenaar behoren tot deze groep.

## VOORBEELD 2: ACTIEPLAN VAN HOOL, GESTART VANUIT ÉÉN CONCRETE ACTIE ROND INSTROOM

Dit actieplan is gestart vanuit één concrete actie, vervolgens herhaald, langzaam verbreed en verdiept.

### PROBLEEMDEFINIËRING EN OORZAKEN

Gegevens tonen aan dat allochtonen vaak een zwakke positie innemen op de arbeidsmarkt. Met name de laaggeschooldheid van deze doelgroep was, zeker in het verleden, voor veel werkgevers een struikelblok. Deze laaggeschooldheid wordt bovendien vaak gelinkt aan een attitudeprobleem. Van Hool heeft reeds jarenlang ervaring met opleiding en tewerkstelling van laaggeschoolden.

### OPLOSSINGSSTRATEGIE

Het bedrijf engageert zich om, via een Interface-project, 10 allochtonen op te leiden, constant te volgen en na een gunstige evaluatie in dienst te nemen. Deze 10 potentiële werknemers zullen via training en opleiding op de werkvloer –aangevuld met een op het bedrijf afgestemde attitudetraining, controle en begeleiding– opgeleid worden hetzij tot arbeider chassismontage, hetzij tot arbeider platen en vloeren, hetzij tot elektriciën, hetzij afwerker. De technische opleiding wordt door het bedrijf verzorgd, terwijl voor de attitudetraining een beroep wordt gedaan op een externe trainer.

Het bedrijf engageert zich ook om, naar aanleiding van de screening en selectie van de kandidaat-cursisten, eventuele indirecte en onbewuste weerstanden bij de introductie van allochtonen te onderzoeken en waar nodig bij te sturen.

Op basis van de specifieke attitudetraining, gekoppeld aan de concrete ervaringen op de werkvloer en de evaluatiemomenten tijdens én aan het einde van de opleiding, zal –in samenspraak met de projectontwikkelaars en de externe trainer– een bedrijfsspecifieke handleiding worden ontwikkeld, die een specifieke

attitudetraining kan behelzen. Deze handleiding wil een bruikbaar instrument zijn voor personeelsverantwoordelijken, leidinggevend op de werkvloer en mogelijk ook toeleidingskanalen voor de begeleiding van (allochtone) laaggeschoolden in de concrete werkomgeving.

Dat instrument kan later gebruikt worden als uitgangspunt voor een eventuele informatiesessie voor leidinggevend op de werkvloer rond communicatie en conflicthantering, gericht op laaggeschoolde(n) (allochtonen) op de werkvloer.

Daarnaast wil het bedrijf meewerken aan een aantal overkoepelende acties, ingeschreven in het subregionale VESOC-jaarprogramma van STC Mechelen.

In het kader van de oriëntatiecyclus voor allochtonen zullen in 2000 een of meerdere bedrijfsbezoeken kunnen gepland worden. Van Hool zal opgenomen worden in de lijst van bedrijven die bezocht kunnen worden.

Het bedrijf sluit zich aan bij de groep werkgevers die een positieve houding aannemen tegenover de aanwerving van migranten. Het bedrijf zal eventuele direct en indirect discriminerende drempels uit de weg gaan. In haar personeelsbeleid zal geen onderscheid gemaakt worden tussen de kansen en arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden die aan allochtonen en autochtonen geboden worden.

### CONTINUERING

De concretisering en continuering van het actieplan zal op regelmatige tijdstippen worden gecontroleerd tijdens de evaluatiemomenten in het kader van het Interface-project. Bij deze evaluatiemomenten worden de volgende personen betrokken: een verantwoordelijke van de personeelsdienst, een of meerdere leidinggevend op de werkvloer, waar nodig, de externe trainer en de projectontwikkelaars Interface en BWM. Op basis van die evaluatie kan bijgestuurd worden en kan men de hierboven beschreven begeleiding en instrumenten toepassen.





## VOORBEELD 3: ACTIEPLAN HP PELZER

Deze organisatie is gestart met een positief actieplan dat de nadruk legt op een aantal concrete problemen. Daaropvolgend zijn de acties verruimd naar andere initiatieven:

### ACTIEPLAN 1998

#### PROBLEEMDEFINIERING EN OORZAKEN

Bij HP Pelzer in Genk voert men een aanwervingspolitiek waarin er geen onderscheid gemaakt wordt naar herkomst. Bekwame kandidaten met de juiste attitude krijgen gelijke kansen. Het personeelsbestand bestaat dus uit een groot aantal werknemers van vreemde origine.

In het productieproces van de onderneming zijn veel ongeschoolde en laaggeschoolde arbeiders tewerkgesteld.

Gezien de vrij homogene samenstelling van het personeel (veel Turken en Marokkanen), wordt men geconfronteerd met een aantal problemen:

- 1 Problemen met de continuïteit, vooral tijdens de verlofperiode, de ramadan en het slachtfest.
- 2 Niet iedereen beheerst de Nederlandse taal voldoende om instructies te begrijpen of behoorlijk te communiceren. Dat is nochtans noodzakelijk voor de veiligheid, bijvoorbeeld voor een correcte bediening van de machines.
- 3 Men wordt geconfronteerd met groepsvormingen van personen van dezelfde herkomst. Omdat er een groot aantal werknemers van vreemde origine zijn, ontstaan er verschillende groepen. Zo isoleren de Belgen zich van de groep. Racisme speelt in beide richtingen

- 4 Een logisch gevolg van deze groepsvorming en het onvoldoende beheersen van de Nederlandse taal, leidt ertoe dat er op de werkvloer vaak gesproken wordt in de eigen moedertaal, wat storend is voor de medewerkers van andere origine. Dat zorgt bij de andere bevolkingsgroepen voor irritatie en misverstanden. Normaal gezien is men verplicht om Nederlands te spreken op de werkvloer. In de praktijk gebeurt dat niet, wat problemen en conflicten met zich meebrengt. De teamleiders die van vreemde origine zijn, hervallen soms in dezelfde fout.

#### OPLOSSINGSSTRATEGIE

##### 2.1 Werkgroep oprichten

- Acties concretiseren en bijsturen;
- Beleid opvolgen (huidige werkgroep).

##### 2.2 Sensibiliseringsactie leidinggevend en leidinggeven op de werkvloer

- Training interculturele communicatie;
- Uitwerken acties naar werknemers (concrete bespreking en uitwerking van aanpak).

##### 2.3 Actie naar het personeel toe

- Arbeidsattitude en interculturele communicatie arbeiders;
- Nederlands op de werkvloer.

##### 2.4 Doorlichting selectie en werving, onthaalbeleid en nodige acties ondernemen

- Doorlichten wervings- en selectiebeleid;
- Onthaalbeleid ontwikkelen.

##### 2.5 Nieuwe rekruteringskanalen voor een heterogeen personeelsbestand

## ACTIES 2001

Het actieplan werd volledig uitgevoerd: de vooropgestelde doelen werden bereikt.

Zo verliep na de training interculturele communicatie en diversiteit de regeling omtrent verlofperiodes zonder problemen. Op het personeelsfeest werd een Turkse muziekgroep uitgenodigd. Ook werd mede naar aanleiding van de training een coördinator Communicatie aangeworven om de teamleiders in dit proces te ondersteunen op vlak van productie, communicatie, kwaliteit en veiligheid.

Tevens kwam men tot de conclusie dat de arbeidsattitudes van de werknemers niet zozeer het probleem zijn, maar veeleer de wisselwerking tussen arbeiders en leidinggevenden en het gebrek aan Nederlands van sommige werknemers.

Vandaar dat men een heroriëntering (was in actieplan ingecalculeerd) wil van de middelen naar een training

Nederlands op de werkvloer door basiseducatie (laagste niveau).

Het opstarten en het uitvoeren van het actieplan in 1999-2000 was het begin van een positief proces voor de kwaliteit van het werk en versterkte de kennis en de houding van werknemers en leidinggevenden. Het proces is echter nog niet af en om te voorkomen dat deze ontwikkeling in een negatieve spiraal terechtkomt waardoor uitstroom van allochtone werknemers het gevolg zal zijn, wil men een vervolgactieplan ontwikkelen.

Om de situatie nog meer uit te diepen en oplossingen te verfijnen, is het bedrijf bereid om ons experimenteerterruimte te bieden voor het uittesten van de nieuwe methodiek Diva-audit.

## VOORBEELD 4: PROJECTFICHE OPGESTELD DOOR EEN VAN DE LEERPROJECTEN BINNEN HET KADER VAN TRIVISI

### PROJECTFICHE KONINKLIJKE MAATSCHAPPIJ VOOR DIERKUNDE IN ANTWERPEN

#### DOEL

Positie van allochtone personeelsleden in positieve zin doen wijzigen door een aantal concrete maatregelen te nemen en actiepunten voorop te stellen.

#### ACTIEPLAN met specifieke activiteiten, wie doet wat

- Het wervings- en selectiebeleid van de ZOO zal getoetst worden aan de bestaande “Checklist op indirecte discriminatie bij werving en selectie”; de projectontwikkelaar allochtonen zal hierbij ondersteuning bieden;
- Het onthaalbeleid binnen KMDA zal volledig herwerkt worden met de nodige aandacht voor het onthaal van allochtonen. De projectontwikkelaar zal de verantwoordelijke voor het uitschrijven inleiden in de thematiek en ondersteunen;
- Er wordt een opleiding horeca voor allochtone jongeren in het voorjaar van 2001 georganiseerd door KMDA in samenwerking met VDAB, gekoppeld aan onmiddellijke tewerkstelling na de opleiding;
- KMDA wil een voorbeeldfunctie uitoefenen voor andere werkgevers;
- Vanuit de bekommernis dat allochtone jongeren vaak afhaken in het onderwijs is het belangrijk om allochtone jongeren te sensibiliseren rond het belang van diploma en werk. Vanuit KMDA krijgen personeelsleden de kans om in het project Op-stap naar werk met deze jongeren te gaan spreken. Het is belangrijk dat zowel leidinggevendenden binnen KMDA als allochtone personeelsleden daartoe – op vrijwillige basis – de kans krijgen;
- Een non-discrimatieclausule invoeren in het arbeidsreglement;
- In het kader van de werkstage met taalondersteuning, gegroeid vanuit de werkgroep Taal en Arbeid van het STC in Antwerpen, staat de KMDA open om stageplaatsen aan te bieden aan werkzoekenden binnen dit project. KMDA zorgt voor een uitgebreide begeleiding van de personen die een taalstage lopen.

#### TIJDSPLAN

- Vanaf oktober 2000: participatie aan pioniersgroep Diversiteit van TRIVISI, uitwerken wervings- en selectiebeleid, onthaalbeleid, starten met invoering non-discriminatieclausule, werkstages met taalondersteuning;
- Vanaf november: praktische uitwerking van de opleiding horeca die van start gaat in maart 2001. De opleiding moet quasi onmiddellijk aansluiten bij de tewerkstelling die voorzien is op 2 april 2001;
- Vanaf eind eerste semester schooljaar 2000-2001: samenwerking met Op-stap naar werk.

#### VEREISTE INZET VAN MIDDELEN EN MENSEN

##### Middelen:

- |   |       |
|---|-------|
| • Algemene kosten van controle              | € ... |
| • Opleidingsproject horeca                  | € ... |
| • Sensibilisering allochtone jongeren       | € ... |
| • Werkstage met taalondersteuning           | € ... |
| • Totale kosten van het positieve actieplan | € ... |

##### Mensen:

- |   |  |
|---|--|
| • Controle kosten en coördinatie:   | human resources manager                            |
| • Horecaopleiding :   | cateringverantwoordelijken                         |
| • Werving/selectie & onthaal:   | personeelsdienst                                   |
| • Werkstage met taalondersteuning:  | leidinggevende op de werkvloer                     |
| • Project op-stap naar werk:  | human resources manager + allochtone vrijwilligers |
| • De projectontwikkelaar allochtonen van het STC zal overall waar nodig ondersteunen en begeleiden. |  |

## INFO EN COMMUNICATIE

### *Intern overleg:*

- personeelsdienst voor werving, selectie & onthaal;
- cateringverantwoordelijken rond organisatie opleiding;
- leidinggevenden op werkvloer: werkstage;
- vakbonden (op OR) stand van zaken van het actieplan.

### *Extern overleg:*

- VDAB (kandidaten zoeken voor opleiding, zowel met VDAB Antwerpen als Mechelen);
- VDAB Training en Opleiding Antwerpen: maken afspraken opleiding, uitvoeren en evaluatie;
- projectontwikkelaar allochtonen STC Mechelen: organisatie van opleiding luik Planckendael;
- projectontwikkelaar allochtonen STC Antwerpen: ondersteuning bij uitvoering concrete acties en vraagbaakfunctie.

## CONTROLE EN BEGELEIDING

KMDA zal alle opgedane ervaring en verworven methodieken inpassen in het reguliere personeelsbeleid zodat het positieve actiebeleid op deze wijze, ook na afloop van het actieplan, gecontinueerd wordt.

Checklist 3:

# een succesvol diversiteits- beleid: 10 fasen in het personeelsbeleid en hun concrete invulling



Management van diversiteit heeft belangrijke raakvlakken met de verschillende aspecten van personeelsbeleid.

### WAT ZIJN DE AANDACHTSPUNTEN VANUIT HET PERSONEELSBELEID?

- Personeelsplanning;
- Werving en selectie;
- Introductie, socialisatie en mentorschap;
- Opleiding, vorming en training;
- Loopbaanplanning en interne mobiliteit;
- Evaluatie en coaching;
- Functieanalyse en beloning;
- Interne communicatie, overleg, medezeggenschap en sociale relaties;
- Leidinggeven en teamwerken;
- Werkorganisatie en verantwoordelijkheid;
- Zelfmanagement en employability;
- ...

### OP WEG NAAR EEN DIVERSITEITSBELEID: WAT IS DE BESTE START?

- Intentieverklaring van de directie en de sociale partners over het diversiteitsbeleid; aansluiting zoeken bij verantwoord ondernemerschap en ethische gedragscode.
- Kritische reflectie over:
  - Wat betekent diversiteit voor de onderneming?
  - Hoe willen we daar actief op inspelen?
  - Wat zijn de consequenties voor het personeelsbeleid en de mensen in de organisatie?

### WELKE CONCRETE ACTIES, SPECIFIEKE AANDACHTSPUNTEN OF TIPS?

Op de verschillende domeinen of fasen binnen het personeelsbeleid kunnen initiatieven genomen worden.

Een beknopt overzicht in 10 fasen binnen het personeelsbeleid en hun concrete invulling:

- 1 Planningsfase: creëren van opportuniteiten voor kansengroepen;
- 2 Wervingsfase: tips voor het gericht uitzenden van signalen naar de diverse kansengroepen;
- 3 Sollicitatiefase: hoe het wederzijds kennismaken vergemakkelijken;
- 4 Selectiefase: aandachtspunten bij afstemmen van wederzijdse wensen en behoeften;
- 5 Aanwervings- en contractfase: formaliseren van de samenwerkingsrelatie;
- 6 Introductiefase: het kennismaken met het bedrijf, de leidinggevenden en collega's vergemakkelijken;
- 7 Socialisatiefase: aandachtspunten bij het leerproces dat een nieuwkomer doormaakt om in de organisatie zijn of haar opdracht en rol op te nemen en om samenwerkingsverbanden op te bouwen;
- 8 Evaluatiefase: enkele tips bij het geven van feedback en het verstevigen van de samenwerkingsverbanden;
- 9 Ontwikkelingsfase: aandachtspunten die gericht zijn op het opleiden en coachen van medewerkers;
- 10 Voorkomingsbeleid van uitstroom: een draaideur-effect voor kansengroepen vermijden.





# 1 PLANNINGSFASE: creëren van opportuniteiten voor kansengroepen

Doel	<p>geheel van activiteiten dat erop gericht is de huidige personeelsbezetting en beschikbaarheid te optimaliseren en de toekomstige personeelsbehoefte in te schatten en te plannen op basis van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• externe en interne ontwikkelingen op de markt en in de organisatie;</li> <li>• actuele trends in vraag en aanbod op de arbeidsmarkt;</li> <li>• actuele trends in vraag en aanbod met betrekking tot banen, competentievereisten, loon, loopbaanperspectieven, ontwikkelingsperspectieven.</li> </ul>
Oprachten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• instroombehoefte bepalen op basis van zichtbare trends of kengetallen omtrent in-, door- en uitstroom, bijvoorbeeld spontane sollicitaties, einde contract, vrijwillig vertrek, pensionering, ontslag, vaste en tijdelijke contractuele verbintenissen, vormings- en opleidingsgegevens, leeftijdsopbouw, samenstelling personeelsbestand, e.d.;</li> <li>• de toekomstige personeelsbehoefte plannen: gewenst aantal medewerkers, openstaande betrekkingen, vereiste competenties, e.d.;</li> <li>• gewenste functie- en persoonsprofielen formuleren, mogelijke ontwikkelings- en loopbaantrajecten uitstippelen e.d.;</li> <li>• een rekruteringsplan opstellen.</li> </ul>
Hulpmiddelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• signalen van leidinggevendenden omtrent personeelsbehoeften en competentievereisten;</li> <li>• kengetallen uit personeelsinformatie- en planningsystemen informatie over samenstelling personeel, soorten contracten, leeftijdsopbouw, verloop, functiestructuur e.d.;</li> <li>• informatie uit werkprocesanalyses, werkopdrachten of projecten, functiebeschrijvingen, competentiekenmerken;</li> <li>• informatie over arbeidsmarkt en over ondersteunende opleidings- en tewerkstellingsmaatregelen voor kansengroepen.</li> </ul>
Aandachtspunten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enkele tips voor de directie, het HRM en de direct leidinggevendenden:</li> <li>• streven naar een evenwichtige personele opbouw en naar diversiteit in de personele samenstelling; <i>kengetallen</i> verzamelen en <i>interne streefcijfers als monitoring vastleggen</i> *;</li> <li>• <i>personeelsplanningssystematiek toepassen om de personeelsbezetting doelgerichter te plannen in het kader van diversiteit</i> met oog voor de verschillen tussen beschikbare en vereiste competenties;</li> <li>• concrete informatie verzamelen over werkprocessen, projecten, functies, taken, werkmiddelen, competentievereisten;</li> <li>• de ondernemingsraad tijdig erbij betrekken en gericht zoeken naar mogelijke begeleidende maatregelen voor de kansengroep(en);</li> <li>• <i>opportuniteiten creëren voor kansengroepen</i> door taak(her)structurering, taaksplitsing, (re)design van (werk)processen, aanpassing van de ergonomie of werktijden;</li> <li>• duidelijke en concrete functie- en competentiebeschrijvingen opstellen met realistische competentievereisten in kennis, ervaring, vaardigheden en werkhouding;</li> <li>• aandacht voor sekseneutrale functiebeschrijvingen evenals verwijzingen vermijden naar afkomst, leeftijd, diplomaverreisten (omschrijf eerder de competentievereisten);</li> <li>• leidinggevendenden informeren en sensibiliseren omtrent diversiteitsmanagement;</li> <li>• informatie verzamelen over diverse mogelijkheden voor tewerkstellingsorganisaties en over maatregelen voor kansengroepen (VDAB, STC's, SLN als koepel van organisaties van derden, e.a.).</li> <li>• ...</li> </ul>



## VOORBEELD 1: KENGETALLEN VERZAMELEN

Het is belangrijk om kengetallen bij te houden over de samenstelling van het personeelsbestand met gegevens over instroom, doorstroom en uitstroom. Hieronder vindt u een fictief voorbeeld.

SAMENSTELLING PERSONEELSBESTAND					
	Mannen	Vrouwen		Mannen	Vrouwen
<b>Leeftijd</b>			<b>Anciënniteit</b>		
< 25 jaar			< 1 jaar		
< 35 jaar			< 2 jaar		
< 45 jaar			< 5 jaar		
< 55 jaar			< 10 jaar		
> 55 jaar			> 10 jaar		
<b>Statuut</b>			<b>Contracten</b>		
Kader			Vast		
Bediende			Tijdelijk		
Arbeider			Voltijds		
			Deeltijds		
<b>Aanwezigheid kansengroepen</b>					
Laaggeschoolden			Herintreders		
Allochtonen			Ouderen		
Arbeidsgehandicapten			...		
INSTROOM					
SOLLICITATIES	Mannen	Vrouwen		Mannen	Vrouwen
<b>Leeftijd</b>			<b>Contracten</b>		
< 25 jaar			Vast		
< 35 jaar			Tijdelijk		
< 45 jaar			Voltijds		
< 55 jaar			Deeltijds		
> 55 jaar					
Functies			Kansengroepen		
Management			Laaggeschoolden		
Productie			Allochtonen		
Informatica			Arbeidsgehand.		
Marketing			Herintreders		
Administratie			Ouderen		
...			...		

DOORSTROOM					
OPLEIDING	Mannen	Vrouwen	PROMOTIE	Mannen	Vrouwen
			MUTATIES		
Leeftijdsgroep ...			...		
Anciënniteit ...			...		
Statuut ...			...		
Kansengroepen ...			...		
UITSTROOM					
ONVRIJWILLIG (einde contract, pensionering, ontslag)	Mannen	Vrouwen	VRIJWILLIG	Mannen	Vrouwen
Leeftijdsgroep ...					
Anciënniteit ...					
Statuut ...					
Kansengroepen ...					

Zie ook: 'Leidraad voor het opstellen van het jaarlijks rapport over de gelijke kansen voor mannen en vrouwen binnen de onderneming'. (o.b.v. KB 12.08.1993)

## VOORBEELD 2: STREEFCIJFERS VASTLEGGEN ALS MONITORING

Doel	Strategie	Meetpunten
instroom van X aantal allochtonen	<ul style="list-style-type: none"><li>• een netwerk uitbouwen met kandidaten in de regio</li><li>• zoeken naar alternatieve wervingskanalen</li><li>• stageplaatsen creëren</li><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• aantal spontane sollicitaties de komende 3 maanden</li><li>• aantal geschikte kandidaten versus aantal afgewezen kandidaten</li><li>• aantal toegekende vaste contracten de komende 6 maanden</li><li>• resultaten tevredenheidsenquête over introductie en begeleiding</li><li>• ...</li></ul>

## VOORBEELD 3: PERSONEELSPANNINGSSYSTEMATIEK TOEPASSEN OM DE PERSONEELSBEZETTING DOELGERICHTER TE PLANNEN IN HET KADER VAN DIVERSITEIT

Binnen het Ministerie van Vlaamse Gemeenschap wordt aandacht besteed aan genderneutraliteit in de personeelsplanning (PEP-systematiek). Enkele aandachtspunten uit de PEP checklist:

- Verzamel gedetailleerde informatie over segregatie naar aard van de functie, naar niveau van de functie, naar takenpakket e.d.
- Vermijd in personeelsplanning onbewust traditionele opvattingen of stereotiepe normen over arbeidsdeling.

- Zorg voor expertise over gender bij de verantwoordelijken voor personeelsplanning e.d.

Daarnaast wordt er ook gewerkt met een segregatiemaat berekend met behulp van indicatoren. Deze segregatiemaat dient vervolgens om streefcijfers te bepalen en de actuele situatie hierop te monitoren.

*Bron: Gender in balans*

## VOORBEELD 4: PRAKTIJKVOORBEELDEN OF GETUIGENISSEN OVER CREËREN VAN OPPORTUNITEITEN VOOR KANSENGROEPEN DOOR CREATIVITEIT IN TAAKHERSTRUCTURERING, WERKTIJDEN, ERGONOMIE E.D.

Binnen de Zoo van Antwerpen worden voor kadermedewerkers kansen gecreëerd om deeltijds te werken of loopbaanonderbreking te nemen....

Baobab Catering biedt werk aan vluchtelingen. Dankzij hen wordt het aanbod in wereldkeuken alsmaar breder en daarbij draagt hun tewerkstelling bij tot hun integratie in de samenleving...

De Poetslijn biedt vrouwen jobs aan op gezinsvriendelijke uren. Gepoetste schuilhuisjes en propere bussen moeten de toegankelijkheid van het openbaar vervoer én het gebruikerscomfort verhogen ...

*Bron: Op zoek naar HRM voor sociale economie – 5 projecten – 10 lessen*

Peter Minnoye werkt voor KBC Verzekeringen. *‘Toen ik hier begon, hebben ze het toilet aangepast en op de parkeerplaats heb ik een parkeerplaats en via de kelders kan ik zo met mijn rolstoel met de lift naar boven.’*

*Bron: Job-Connected – goedepraktijkids voor tewerkstelling van personen met een handicap*

Ieder jaar opnieuw stijgt in de periode februari – juli de vraag naar airconditioners gevoelig. Dan is het op de productieafdeling van Daikin Europe NV ‘alle hens aan dek’ en zijn extra werkkrachten nodig. Daarom besloot Daikin voor het eerst, in samenwerking met Creyf’s, T-interim, de RVA en de VDAB, 50-plussers in te schakelen. Een succesvol initiatief!

*Bron: Daikin 50-plus, nieuwsbrief voor actieve 50-plussers, nr.1, augustus 2001*

Randstad Interlabor is gestart met een kantoor voor 45+ uitzendkrachten gericht op werkzoekenden, (her)intreders en zelfs ‘downshifTERS’ die iets minder tijd en energie in hun beroep willen steken.

Uit ervaring is gebleken dat de keuze voor ervaren en dus oudere consultants (waarvan minstens één zelf 45+ is) een juiste aanpak is voor de doelgroep.

*Bron: Oud is niet out, SERV*

## 2 WERVINGSFASE: gericht uitzenden van signalen naar de kansengroepen

Doel	geheel van activiteiten dat erop gericht is om kandidaten op te sporen en hen te motiveren om te solliciteren naar bepaalde functies in de organisatie en/of om een loopbaan te starten binnen de organisatie.
Opdrachten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definiëren en lokaliseren van de kansengroep(en);</li> <li>• opstellen van een ‘wervende’ boodschap om de doelgroep(en) te bereiken;</li> <li>• kiezen van adequate en aangepaste wervingskanalen om de doelgroep(en) te bereiken;</li> <li>• uitwerken van aanwervingsprocedures.</li> </ul>
Hulpmiddelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informele wervingskanalen: via eigen personeel, relaties van de werkgever (klanten, leveranciers, e.d.), spontane sollicitaties, scholen en opleidingsinstanties, sociale en culturele netwerken, lokale verenigingen, ... ;</li> <li>• formele wervingskanalen: advertenties, VDAB, uitzendkantoren, selectiebureaus, intermediairs, derdenorganisaties die zorgen voor toeleiding van kansengroepen, diverse overheids-, opleidings- en tewerkstellingsinitiatieven, stages, altemerend leren &amp; werkformules, toeleiding en werkervaringstrajecten, individuele beroepsopleiding (IBO) ...;</li> <li>• interne vacatures ;</li> <li>• externe vacatures: advertenties in streekkrant, lokale bladen, regionale tv, campagnes, affiches, internet, WIS-vacaturebank e.d. ;</li> </ul>
Aandachtspunten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enkele tips voor het HRM, de leidinggevenden en de intermediairs:</li> <li>• een ruim draagvlak creëren door bewust te zoeken naar diversiteit in de arbeidsmarkt en naar positieve wervingservaringen; zich goed informeren bij bestaande organisaties, gericht naar de kansengroepen (STC, Taskforce, VFSIPH, SLN, SST, MTA, VEV, VKW, e.a. – zie als bijlage ‘nuttige adressen’);</li> <li>• <i>een diversiteitsbeleid, gelijkemansbeleid en non-discriminatiebeleid onderschrijven</i> als ondersteuning van een positief bedrijfsimago en een maatschappelijk verantwoord ondernemerschap;</li> <li>• <i>aansluiting zoeken bij de kansengroepen</i>, gericht zoeken en benaderen van de doelgroep(en), zich richten naar hun belangenorganisaties;</li> <li>• <i>aandacht besteden aan een aantrekkelijke, aanspreekbare en begrijpbare wervingsboodschap, lay-out, illustraties</i> (gebruiken van begrijpbare taal, vermijden van vakjargon, vermelden van diverse mogelijke faciliteiten e.d.);</li> <li>• gebruikmaken van de geschikte media en wervingskanalen, gericht op de doelgroep om vacatures bekend te maken (lokale netwerken, stempellokalen, OCMW, scholen, infobussen, infosessies...); de respons evalueren en eventueel bijsturen;</li> <li>• zo divers mogelijke wervingskanalen aanspreken: streekkrant, lokale tv, <i>participatie in diversiteitsfora, affiches, sponsors van sportclubs</i>, bedrijfsbezoeken, infosessies, nieuwsbrieven, mediacampagnes, ...;</li> <li>• mogelijke valkuilen in de toegang tot bepaalde functies of beroepen inventariseren en remediëren;</li> <li>• heersende voorkeuren of bezwaren met betrekking tot bepaalde doelgroep(en) kritisch onderzoeken bij leidinggevenden en collega’s;</li> <li>• te veel gevraagde bekwaamheids- of competentievereisten vermijden;</li> <li>• de aanbevelingen uit de brochure raadplegen en de handeling omtrent mogelijke valkuilen bij vacatures, opgesteld door BWM, VDAB en UPEDI.</li> <li>• ...</li> </ul> <p>Enkele aandachtspunten voor de kandidaten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gericht lezen van advertenties;</li> <li>• gericht ‘zoekgedrag’ op de arbeidsmarkt;</li> <li>• actief deelnemen aan tewerkstellings- en opleidingsinitiatieven.</li> <li>• ...</li> </ul>





## VOORBEELD 1: DIVERSITEITSBELEID ONDSCHRIJVEN

*“Onze waarden. Wij geloven in de gelijkwaardigheid van mensen, in de mogelijkheid van elk individu om zichzelf te ontplooien, in de rijkdom van de individuele verschillen, in de meerwaarde van groepswerk ...”*

Bron: Leerproject Belgische Krijgsmacht, André De Winne en Josianne Boret, Mission Statement van het Vormingscentrum

*“Wij hebben een interne brainstorm gehouden met als doel te expliciteren wat er uniek is aan onze bedrijfscultuur. Deze bedrijfscultuur werd beschreven in een document waarin de link naar het diversiteitsgedachtegoed wordt geëxpliciteerd. In de komende maanden zal dit nog verder verfijnd worden en gaan we dit ook expliciet op onze eigen website publiceren.”*

Bron: Leerproject Similar Dreams, Joost Boerjan, zaakvoerder

*“Aan de basis van onze groei ligt de verscheidenheid en creativiteit van onze medewerkers...Verscheidenheid en betrokkenheid van onze mensen is de basis van onze sterkte. Alleen door verscheidenheid te waarderen en ons erop toe te leggen iedereen gelijke kansen te bieden, stellen we iedere medewerker in staat zijn of haar talenten ten volle te ontplooien en kunnen we de menselijke en zakelijke middelen die ons ter beschikking staan, ten volle benutten en onze klanten tevreden stellen.*

Bron: Johnson Controls, vacature

## VOORBEELD 2: AANSLUITING ZOEKEN BIJ DOELGROEP(EN), ZICH RICHTEN NAAR DOEL- GROEP(EN)ORGANISATIES

*“Wij hebben toenadering gezocht tot een aantal doelgroepenverenigingen om een samenwerking op te zetten die ons netwerk voor rekrutering zou verbreden.”*

Bron: Leerproject Similar Dreams, Joost Boerjan, zaakvoerder

... of aandacht besteden aan wervende boodschap voor de kansengroepen

*“Het provinciebestuur van Limburg let als werkgever op het bevorderen van gelijke kansen bij aanwerving. Kwaliteiten bij mensen zijn belangrijker dan leeftijd, geslacht, handicap, etnische afkomst, of nationaliteit”*

Dit engagement leidde tot een vermeerdering van kandidaturen van allochtonen en informatievragen uit de groep randgroepjongeren en personen met een handicap.

Bron: Leerproject Provinciebestuur Limburg

... of uitdrukkelijke uitnodiging tot solliciteren

*“In het kader van het gelijkekansenplan moedigt de stad Antwerpen de vrouwen en de allochtonen aan zich kandidaat te stellen.”*

Bron: Vacature

... of een wervende campagne

*“45 jaar oud moest ik toegeven. Ze zeiden dat ik bij hen nog een mooie toekomst had...  
Kennis van drie talen ... en dan had ik mijn moedertaal niet eens meegerekend ...  
Vorige maand was ik nog ongeschoold. Nu bedien ik een machine van 40 miljoen...  
Toen mijn kinderen op eigen benen stonden, was ik klaar voor een nieuwe carrière...”*

Bron: VDAB affichecampagne ‘samen sterk in werk’

... of zich engageren voor bestaande projecten, gericht op kansengroepen

*“ Personeelsleden krijgen de kans om in samenwerking met het project ‘Op-stap naar werk’ van het Antwerps Minderhedencentrum – met deze jongeren te gaan spreken*

*Bron: Leerproject Zoo van Antwerpen*

... of een (leer of werk)stageplaats aanbieden

... of aansprekende illustratie

... of als organisatie participeren in allerlei evenementen in het kader van diversiteit ...

*Ook via de sport willen wij een steentje bijdragen tot de integratie. Wij zijn een van de officiële sponsors van voet-*

*balclub Atlas. Dit team bestaat voornamelijk uit Afrikaanse spelers. Onze algemeen directeur is een fervent supporter van Atlas en wordt regelmatig gesignaleerd onder de toeschouwers. Enkele spelers zijn ook bij ons tewerkgesteld.... Tevens participeren wij regelmatig in congressen, conferenties en colloquia over het thema “integratie van allochtonen”. Mede hierdoor wonnen wij vorig jaar de “Prix de l’ Entreprise Citoyenne”... Om de fusie tussen ISS en Abilis te symboliseren lieten wij een affiche ontwerpen met daarop een multicultureel team schoonmakers en de slogan “De toekomst is aan ons!”*

*Bron: Positief Actieplan ISS*

Zie ook het rapport ‘Goede praktijken Instroom Kansengroepen’ dat in het kader van Trivisi werd uitgewerkt.

### 3. SOLLICITATIEFASE: de wederzijdse kennismaking vergemakkelijken

Doel	geheel van activiteiten gericht op de 'vrijblijvende' uitwisseling van informatie tussen de kandidaten en de werkgever.
Opdrachten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de kandidaten informeren over het bedrijf en de vacante functie(s);</li> <li>• sollicitatiebrieven en cv's verzamelen;</li> <li>• kandidaten uitnodigen.</li> </ul>
Hulpmiddelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informatiebrochure over het bedrijf;</li> <li>• functiebeschrijving;</li> <li>• standaardsollicitatieformulieren.</li> </ul>
Aandachtspunten	<p>Enkele tips voor het HRM, de leidinggevenden en de intermediairs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• een realistisch beeld en verwachtingen geven over de organisatie, de functie en de competentievereisten, bv. via functiebeschrijving en competentieprofiel;</li> <li>• duidelijke informatie geven over functie-inhoud en context (mogelijke consequenties van werkomstandigheden, ploegensysteem, combinatie werk/gezin);</li> <li>• werkplaatsbezoek organiseren, video of foto's tonen over werkprocessen en werkomgeving, informeren over producten via verkoopfolder of demonstratie e.d.;</li> <li>• informatie geven over de selectieprocedure: hoe zal de selectie verlopen, welke testen zullen er gebruikt worden, zal er naar referenties gevraagd worden e.d.;</li> <li>• gepast beoordelen van sollicitatiebrief en cv naar gelang van de mogelijkheden van de kansengroepen, bv. de sollicitaties vergemakkelijken door gestandaardiseerde, overzichtelijke, begrijpbare en relevante sollicitatieformulieren ter beschikking te stellen; begeleiding bij het invullen van sollicitatieformulier, kansen bieden voor een mondeling gesprek e.d.;</li> <li>• regelmatig evalueren van het wervings- en sollicitatiegebeuren.</li> <li>• ...</li> </ul> <p>Enkele tips voor de kandidaten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• het zoekgedrag aanpassen, bijv. spontaan solliciteren, een overzicht maken met concrete informatie over eigen ervaringen, referenties verzamelen e.d.;</li> <li>• zich goed voorbereiden op het sollicitatiegesprek, inzicht verwerven in het sollicitatie- en selectieproces, een beroep doen op bestaande begeleiding, de sollicitatiebrief en cv laten nalezen door derden of derden betrekken bij het opstellen van het cv;</li> <li>• een sollicitatietraining volgen;</li> <li>• een realistisch beeld geven van zichzelf, van de eigen interesses en verwachtingen over de baan.</li> <li>• ...</li> </ul>



## VOORBEELD 1: EEN FUNCTIEBESCHRIJVING, EEN INFORMATIEBRON VOOR DE SOLLICITANT

<b>Functietitel</b>	schoonmaker/ster
<b>Doel van de functie</b>	schoonmaken van zalen, bureaus, publieke ruimten, sanitair, meubilair e.a. voor een nette en hygiënische kantoren en faciliteiten.
<b>Activiteitsgebieden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zet schoonmaakkar in orde en zet alle benodigdheden klaar voor het onderhoud;</li> <li>• zet schoonmaakkar in orde en zet alle benodigdheden klaar voor het onderhoud;</li> <li>• schrobt en dweilt inkomhal, liftvloeren, gangen, trappen en stoep;</li> <li>• stofzuigt vergaderzalen en kantoren;</li> <li>• reinigt meubilair zoals kasten, tafels, deuren, stoelen;</li> <li>• verplaatst tafels en stoelen om de ruimte klaar te maken voor schoonmaak;</li> <li>• reinigt en desinfecteert sanitair en vult zeep- en papiervoorraad aan;</li> <li>• geeft planten water;</li> <li>• maakt gebruik van schoonmaakapparatuur (schuur- en boenmachine) en diverse producten; reinigt schoonmaakmateriaal na gebruik;</li> <li>• meldt schade en defecten aan de verantwoordelijke;</li> <li>• respecteert orde-, netheid-, hygiëne- en veiligheidsvoorschriften;</li> <li>• haalt afval op en sorteert glas, papier en restafval in de daartoe bestemde bakken.</li> </ul>
<b>Vereisten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennis van verschillende schoonmaakproducten: aanwending en dosering;</li> <li>• begrijpen van de werkmethoden, van hygiëne en veiligheidsvoorschriften;</li> <li>• weg vinden in het gebouw: kantoorruimten, gangen, opbergruimten, verlichting;</li> <li>• goede organisatie en uitvoering van de schoonmaakactiviteiten binnen aangegeven tijd;</li> <li>• mondeling doorgeven van informatie aan de schoonmaakverantwoordelijk;</li> <li>• invullen van standaard formulier voor kwaliteitscontrole;</li> <li>• heffen en verplaatsen van meubilair en schoonmaakmateriaal;</li> <li>• dragen van werkkledij en beschermingsmiddelen (handschoenen, veiligheidsschoenen).</li> </ul>

Bron: Limbourg M.

Het formuleren van concrete functie-eisen is de eerste stap om tot een functieprofiel te komen. Bij de functie-eisen valt onderscheid te maken tussen feitelijke eisen (diploma's, vakkennis, enz) en gedragseisen (sociaal-normatieve criteria). De ervaring leert dat allochtonen en vrouwen vaak op gedragseisen worden afgewezen. Deze eisen kunnen gemakkelijk subjectief worden uitgelegd als niet precies wordt aangegeven wat er wordt bedoeld met: in het team passen, representatief zijn, een goede beheersing van de Nederlandse taal hebben of een goede algemene ontwikkeling hebben. Gedragseisen concreet maken is dan ook een voorwaarde voor een emancipatoir instroom- en doorstroomproces. Gedragseisen kunnen bovendien worden onderverdeeld in eisen waaraan men op zeer korte termijn moet voldoen (bijvoorbeeld zich op de juiste wijze kleden), eisen waaraan men op langere termijn dient te voldoen (bijvoorbeeld Nederlands leren) en eisen waaraan men helemaal niet kan voldoen. Het moge duidelijk zijn dat je niet van iemand kunt eisen dat die 'ineens' tot een andere bevolkingsgroep gaat behoren. Het gaat hier niet om een eigenschap maar om een uiterlijk kenmerk. Zulke functie-eisen zijn uit den boze. Wanneer de functie-eisen correct geformuleerd worden, bieden ze houvast om medewerkers te beoordelen op relevante criteria en niet op onbelangrijke factoren, zoals leeftijd, afkomst of sekse, zoals nu vaak gebeurt. Om een functie naar behoren te kunnen vervullen dienen de socio-normatieve criteria concreet en toetsbaar te zijn. Concreet betekent hier dat duidelijk omschreven wordt welk gedrag van de functievervuller verwacht wordt om de taken naar behoren te vervullen. Toetsbaar betekent dat er manieren zijn om te meten of het gedrag voldoende, goed of onvoldoende getoond wordt. Indien niet aan deze twee eisen voldaan wordt, is beoordeling van gedrag van medewerkers of sollicitanten volledig afhankelijk van de subjectieve interpretatie van de beoordelaar.

Bron: Macori Consult B.V.

Voor het opstellen van functiebeschrijvingen aan de hand van handige werkdocumenten verwijzen we naar:

Bron: Naar een correcte verloning van uw functie. Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid, Dienst gelijke kansen.

## VOORBEELD 2: EEN COMPETENTIEPROFIEL, EEN CONCRETE OPSOMMING VAN KENNIS EN VAARDIGHEDEN

Activiteiten	Vereiste kennis en/of vaardigheden
Opstarten van de machine	kennis en veilige bediening van de diverse schakelaars ...
Monteren van bobijnen	kennis van de werking van de voorafwinder; kunnen doorhalen van de draad door de voorafwinder; kunnen interpreteren van kleuren en kwaliteit van garen.
Herstellen kettingbreuken	kennis van de diverse fouten die zich in het weefsel kunnen voordoen; de vaardigheid om een weversknoop te leggen (enkele, dubbele, platte en aanspanningsknoop).
Kwaliteitscontrole van het weefsel	van de kwaliteitsrichtlijnen voor de weverij en meer in het bijzonder kennis voor de werkpost; mondeling kunnen formuleren van het probleem of de fout die zich voordoet.
Veiligheid en milieubewustzijn	actief en pro-actief gericht zijn op veiligheid, op het voorkomen van situaties die personen en milieu kunnen schaden.
...	

Bron: geïnspireerd op de beroepsprofielen van de SERV – wever uit textielsector

### VOORBEELD 3:

## EEN GERICHTE BEGELEIDING BIJ HET INVULLEN OF HET AANREIKEN VAN EEN GESTANDAARDISEERD SOLLICITATIEFORMULIER

Meer begeleiding bij het invullen van het sollicitatieformulier zal enerzijds de selectie op zich verbeteren (een beter inzicht in de capaciteiten van de kandidaten, minder uitval binnen de proefperiode) en anderzijds de kandidaten minder ontmoedigen. Momenteel worden de sollicitatieformulieren door de kandidaten alleen ingevuld. Vermits deze formulieren ook gebruikt worden voor bediendefuncties, worden gegevens opgevraagd die voor tijdelijke en/of arbeidersfuncties niet steeds noodzakelijk zijn (bijv. thesis, kennis Frans, Duits, computerkennis, bereidheid van woonplaats te veranderen, enz.) Dat kan de sollicitant een zeer vertekend beeld opleveren van de eisen en verwachtingen die aan hem/haar worden gesteld.

Als de verantwoordelijk meer tijd maakt voor de begeleiding van de kandidaten wordt dat vermeden. Men kan dan overbodige informatie of informatie die niet van toepassing is weglaten en meer interactief solliciteren. Op die manier kan men nog meer werven op basis van motivatie en capaciteiten. Ook kan men dan duidelijkere en meer persoonlijke feedback geven, hetgeen misverstanden voorkomt en in elk geval blijkt geeft van appreciatie van de inspanningen. De selectie- en wervingsprocedure zal, samen met de bedrijfsleider, overlopen en doorgelicht worden op indirect discriminerende elementen.

*Bron: Positief Actieplan Somers Supergran NV.*

### VOORBEELD 4:

## VALUEREN VAN WERVING EN SELECTIEGEBEUREN

Onderzoek of een analyse maken van het aantal allochtone sollicitanten die kandidateren, rekening houdend met aanbod in verhouding met beschikbare autochtonen met vereist diploma (toetsing rekruteringskanalen), hoeveel toegelaten worden voor de proeven en wat de reden van uitval is, hoeveel slagen voor de proeven (schriftelijk en mondeling) en reden van falen, hoeveel effectief worden aangeworven en reden van niet aanwerving, hoeveel doorstromen naar een vast contract en reden van uitval (zowel rechtstreeks naar contract onbepaalde duur als in systeem contract bepaalde duur van 6 maanden). Dit onderzoek gebeurt door het ziekenhuis in overleg met een werkgroep waarin een projectontwikkelaar aanwezig is.

Nagaan hoeveel migranten uitstromen na de proefperiode (2x contract bepaalde duur 6 maanden, examen en dan contract bepaalde duur) of na een tijdelijk of vervangingscontract en wat de reden is (onaangepast onthaal, alledaags racisme). Dit onderzoek gebeurt door personeelsleden van het ziekenhuis (personeelsdienst en bemiddelaars) in overleg met werkgroep waar een projectontwikkelaar bij aanwezig zal zijn. Hiervoor zullen interviews gebeuren met leidinggevend, autochtone en allochtone werknemers. Een analyse van de huidige situatie in het bedrijf -zowel structureel als cultureel- zal plaatsvinden. De ervaringen en standpunten ten aanzien van multicultureel personeelsbeleid van allochtone medewerkers, autochtone medewerkers en leidinggevend leren kennen. Is er sprake van conflicten omwille van herkomst, racistische incidenten, wederzijds respect, knelpunten, positieve ervaringen, meerwaarden,... Deze ervaringen kunnen verzameld worden via interviews die zullen gebeuren door personeelsleden uit het ziekenhuis (werkgroep, bemiddelaars mits ondersteuning door projectontwikkelaar).

*Bron: Positief Actieplan Ziekenhuizen Oost-Limburg*





## 4. SELECTIEFASE: wederzijdse wensen en behoeften op elkaar afstemmen

Doel	geheel van activiteiten dat gericht is op het uitkiezen van de geschikte kandidaat voor de vervulling van de functie en/of de uitoefening loopbaan.
Opdrachten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• selectiegesprekken voeren, vragen naar ervaring, personeuseigenschappen, interesses; praktische proeven afnemen, intelligentie en motorische vaardigheden testen;</li> <li>• beoordelen of de kandidaat inzetbaar is in de organisatie, in het team en in de functie.</li> </ul>
Hulpmiddelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• selectiegesprek;</li> <li>• vragenlijsten, testen, proeven (bv. verbaal of numeriek begrip, ruimtelijk inzicht, abstract vermogen, e.d.); persoonlijkheidsvragenlijsten (zelfbeeld, opinies, gedragingen); vaardigheidstesten en arbeidsproeven; assessment (simulaties of rollenspelen) e.d.</li> </ul>
Aandachtspunten	<p>Enkele mogelijke initiatieven voor het HRM of de intermediairs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nagaan of samenwerkingspartners zoals selectie- of interimbureaus positief staan tegenover diversiteitsmanagement en non-discriminatie waarborgen;</li> <li>• selecteurs en direct leidinggevenden sensibiliseren omtrent mogelijke valkuilen inzake discriminatie; <i>een gedragscode opstellen</i> en een selectiecommissie samenstellen en testen; <i>aangepaste training</i> van selecteurs aanbieden; en non-discriminatie waarborgen;</li> <li>• nagaan of de selectieprocedure en tests geen aanleiding geven tot directe en indirecte discriminatie; vermijden om niet relevante selectiecriteria te bevragen in de vragenlijst of tijdens het sollicitatiegesprek (zoals sekse, etnische afkomst, religie, leeftijd, seksuele geaardheid);</li> <li>• de ethische code respecteren tijdens het interview en in de gespreksomstandigheden: tijdsdruk vermijden, waken over een gelijkwaardige behandeling, open informatie geven over de selectieprocedure, zorgen voor een rustige ruimte;</li> <li>• gebruikmaken van gestructureerde interviews, de direct leidinggevenden en collega's erbij betrekken, beoordelingsformulieren gebruiken;</li> <li>• kennisvragen niet alleen richten op schoolse kennis en opleiding maar ook concrete vaardigheden en ervaringen onderzoeken;</li> <li>• correct en gepast omgaan met bepaalde interviewtechnieken zoals suggestieve of confronterende vragen; open, gesloten of verdiepende vragen, van de hak op de tak vragen, gebruikmaken van stiltes;</li> <li>• testen die aangepast zijn aan de functievereisten en aan de doelgroep gebruiken; duidelijke instructies geven en de kandidaten de nodige tijd verschaffen;</li> <li>• psychologische testen en de beoordeling ervan toevertrouwen aan deskundigen; eisen stellen omtrent validiteit en betrouwbaarheid en de relevantie van de testresultaten kritisch evalueren;</li> <li>• testen niet uitsluitend gebruiken als 'eliminierend' criterium;</li> <li>• sensibiliseren voor beoordelingsfouten, bv. op eerste indruk afgaan, stereotyperingen of veralgemeningen, projectie van eigen kenmerken, oordeel vormen op basis van één algemene positieve of negatieve indruk;</li> <li>• omzichtig omspringen met de interpretatie van verbale en vooral non-verbale gedragsverschillen;</li> </ul>

Aandachts-  
punten

- omzichtig omspringen met de interpretatie van familiale en culturele achtergronden;
- de bescherming op de privacy bij registratie van persoonlijke gegevens waarborgen;
- een gedragscode uitwerken voor de sollicitant, hij heeft recht op een eerlijke kans op aanstelling, duidelijke en open informatie over de vacature en de selectieprocedure, privacy en een vertrouwelijke behandeling van zijn persoonlijke gegevens, eerlijke informatie over de reden van afwijzing.

• ...

Tips voor de kandidaten:

- zich informeren over de selectieprocedure en zich goed voorbereiden op het selectiegesprek;
- vragen naar aanvullende informatie over testen of naar de mogelijkheid om een proef-test af te leggen of vragen naar tijd om in te oefenen;
- vragen naar feedback over testresultaten, interview, beoordeling e.d.;
- bespreken en evalueren van de selectie-ervaring met de trajectbegeleider of projectontwikkelaar.

• ...

## VOORBEELD 1: OPSTELLEN VAN EEN GEDRAGSCODE

### WIJ WILLEN DIVERSITEITSBELEID IN HET PROVINCIEBESTUUR.

- *Diversiteitsbeleid is kwaliteitsbeleid: Er wordt rekening gehouden met diversiteit opdat de kwaliteit van de werkzaamheden geoptimaliseerd kan worden*
- *Medewerkers en sollicitanten met een diverse etnische en culturele achtergrond moeten zo benaderd worden dat ze zich binnen het geheel maximaal kunnen ontplooiën.*
- *Diversiteit – het anders-zijn, de unieke karakteristieken van medewerkers – is geen zwakte, maar wel een sterkte als de diverse kwaliteiten goed gemanaged worden. We moeten ons voortdurend de vraag stellen: wat kunnen de unieke karakteristieken van een medewerker betekenen voor onze organisatie?*
- *Algemeen personeelsbeleid dreigt vaak minder kansen te geven aan bijzondere groepen. Diversiteitsbeleid wil ongelijke kansen opsporen en ombuigen. Medewerkers uit etnische minderheden zijn de prioritaire aandachtsgroep voor diversiteitsbeleid. Uitgangspunt is echter dat veranderingen en nieuwe maatregelen alle medewerkers en risicogroepen ten goede komen.*
- *Diversiteit is tweerichtingsverkeer tussen kandidaat medewerker en organisatie. Dat vereist aan beide kanten meer openheid én dialoog én elkaar durven ter verantwoording roepen.*

### WIJ DOEN DIT DOOR EEN MEERSPORENBELEID ... ANALYSES EN ACTIES HEBBEN TE MAKEN MET:

- *opsporen en ombuigen van niet relevante vooroordelen;*
- *aandacht voor communicatiestoornissen en communicatiemogelijkheden;*
- *bespreken van 'filters' in regels en procedures.*

### WIJ STAAN VOOR KWALITEIT EN GELIJKWAARDIGHEID:

- *bekwaam en kwalitatief personeel. Drempels wegnemen mag geen nivellering inhouden of verlaging van standaardkwalificaties;*
- *uitgangspunt voor selectie is de meerwaarde die een persoon kan hebben voor de organisatie;*
- *een zo breed mogelijk spectrum van kandidaten aantrekken;*
- *alle aspecten en kwaliteiten van medewerkers laten meespelen;*
- *kritische en open houding;*
- *met respect, altijd opnieuw in dialoog gaan; durven overleggen over verschillpunten;*
- *wederzijds rekening houden met de gevoeligheid voor discriminatie: verschillen in effecten en bedoelingen in gedrag en maatregelen durven bespreken;*
- *doorbreken en bewust maken van het hanteren van filters;*
- *filters in regels en procedures moeten functioneel zijn voor de job in relatie tot kwaliteit; filters moeten in dat kader ter discussie kunnen staan.*

*Bron: Leerproject Provinciebestuur Limburg, mission statement van de werkgroep positieve actie tewerkstelling minderheden*

## VOORBEELD 2: MEDEWERKERS SELECTEREN OP EEN OBJECTIEVE MANIER

*“Twee medewerkers van de personeelsafdeling hebben een opleiding gevolgd om kandidaat-medewerkers op een objectieve manier te selecteren aan de hand van functie-analyse en persoonlijkheidsanalyse. Die ervaring leert ons dat wij met de aangeleerde technieken ons op een zeer objectieve manier kandidaat-medewerkers kunnen voorstellen. Tevens worden er richtlijnen geformuleerd voor de teamverantwoordelijke hoe de nieuwe medewerker het best kan gemotiveerd worden ... en we hebben nu reeds gemerkt dat we hiermee goede resultaten halen bij de integratie van nieuwe medewerkers.”*

*Bron: Leerproject Furness Logistics Belgium, Caroline den Doelder, HR & TQ manager.*

## VOORBEELD 3: AANGEPASTE TRAINING IN SELECTIE- VAARDIGHEDEN

Naar aanleiding van de doorlichting van het selectie- en wervingsbeleid in het kader van het positieve-actieplan en het diversiteitsbeleid, kreeg men extern advies met betrekking tot de interculturalisatie en met name omtrent de verschillende fasen van de selectieprocedure en de instroom van allochtonen.

Aan de hand van het mee opvolgen van een volledige selectieprocedure voor de functie van uitvoerende bediende (van de sollicitatiebrief tot en met de aanwerving (testen, mondeling examen, beoordeling)) en aan de hand van het doornemen van diverse formulieren en brochures, kwam men tot de volgende algemene bedenking naast een aantal specifieke bevindingen met betrekking tot rekrutering en selectie.

- Tijdens de mondelinge interviews gebeurde het dat er geselecteerd werd, rekening houdend met de functieprofielen, op de verkeerde items (te veel op kennis i.p.v. op vaardigheden).
- De kwaliteit van de procedure zou toenemen wanneer functieprofielen geconcretiseerd en toetsbaar worden.

Daarom is een training in selectievaardigheden gegeven aan de interne vaste juryleden van het ziekenhuis en is aangeleerd om functieprofielen te toetsen zodat gevraagde capaciteiten duidelijk worden waardoor kwaliteit in het algemeen toeneemt. Tijdens de opleiding is ingegaan op het selectieproces (selectiecriteria, wervingsmethoden, beoordelingscriteria, functieprofiel en vereisten e.d.) en op mogelijke valkuilen hierbij. Aan de hand van oefeningen en rollenspelen zijn de kennis en vaardigheden ingeoefend.

*Bron: Positief Actieplan Ziekenhuizen Oost-Limburg*

## 5 AANWERVINGS- EN CONTRACTFASE: formaliseren van wederzijds engagement

Doel	geheel van activiteiten dat gericht is op het formaliseren van de samenwerkingsrelatie.
Opdrachten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• basis leggen van formeel contract, inschrijven in personeelsregister en arbeidsovereenkomst opmaken;</li> <li>• het arbeidsvoorwaardenpakket en het loon vastleggen: informatie over Paritair Comité, functieclassificatie en bruto- en nettoloon;</li> <li>• (wettelijke) verplichtingen in orde brengen: RSZ, kinderbijslag, kas voor jaarlijkse vakantie, verzekering arbeidsongevallen;</li> <li>• het arbeidsreglement overhandigen en 'huishoudelijke' afspraken maken;</li> <li>• informeren over formele overleg- en communicatiekanalen zoals OR, vakbondsafvaardiging, commissies, e.d.;</li> <li>• de proeftijd afspreken.</li> </ul>
Hulpmiddelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• arbeidsovereenkomst;</li> <li>• arbeidsvoorwaardenpakket;</li> <li>• arbeidsreglement;</li> <li>• proeftijd.</li> </ul>
Aandachtspunten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enkele aandachtspunten voor het HRM:</li> <li>• <i>non-discriminatieclausule opnemen in het arbeidsreglement en de cao;</i></li> <li>• <i>functiewaarderingsdiscriminatie vermijden;</i></li> <li>• <i>duidelijke en verstaanbare informatie over het arbeidscontract verschaffen;</i></li> <li>• wegwijz maken en bijstaan in wettelijke en administratieve verplichtingen;</li> <li>• complexe juridische formuleringen vermijden; toelichting geven bij juridische formuleringen en de mogelijke consequenties ervan; details van het contract doornemen en voldoende tijd laten voor een grondige lectuur van het contract;</li> <li>• duidelijke looninformatie: werken met nettogegevens i.p.v. brutogegevens; informatie over extra vergoedingen (verplaatsing, maaltijden, werkkledij, verzekeringen e.d.).</li> <li>• ...</li> </ul> <p>TIPS voor de nieuwkomer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• voldoende tijd nemen om het contract inhoudelijk na te lezen;</li> <li>• aanvullende vragen stellen bij onduidelijkheden voor de ondertekening.</li> <li>• ...</li> </ul>



## VOORBEELD 1: EEN NON-DISCRIMINATIECLAUSULE IN HET ARBEIDS-REGLEMENT

In het nieuwe arbeidsreglement wordt uitdrukkelijk vermeld dat alle soorten van discriminatie onaanvaardbaar zijn en streng bestraft worden. Om klachten van onze medewerkers over deze materie op te vangen, hebben wij een vertrouwenspersoon aangesteld binnen het bedrijf en wordt er vanaf 1 januari 2000 een 0800-lijn geopend....

*“(Arbeidsreglement, Art. 22) Abilis streeft ernaar een gezonde werkomgeving te behouden, vrij van elke discriminatie of laster gebaseerd op het ras, de huidskleur, de godsdienst, het geslacht, de leeftijd, de nationaliteit, een eventuele handicap of andere elementen die geen band hebben met billijke commerciële belangen van de werkgever. Abilis veroordeelt in zijn algemeenheid genomen elke vorm van morele laster en dit overeenkomstig de geldende wetgeving hieromtrent. De werknemers met hiërarchische verantwoordelijkheden zullen speciaal toezien op de naleving van deze gedragsregels. Indien de werknemer oordeelt het slachtoffer te zijn van dergelijke handelingen, moet hij zich wenden tot zijn hiërarchische chef. Een verhaal bij de overste van zijn hiërarchische chef of bij de Human Resources Director is mogelijk. Een klacht over dergelijke gedragingen zal in de zo kortst mogelijke tijd onderzocht worden. De werknemers van wie vastgesteld is dat ze zulke discriminerende of lasterdaden begaan hebben, of dat ze misbruik gemaakt hebben van hun hiërarchische positie, zullen disciplinaire sancties ondergaan, die tot het ontslag kunnen gaan.”*

Bron: Positief Actieplan ISS

*“Een correct en respectvol optreden ten aanzien van vrouwen, migranten, jongeren en ouderen, houdt onder meer een onthouding in van elke vorm van racisme en discriminatie en een behandeling van iedereen met dezelfde noodzakelijke menselijke eerbied voor eenieders waardigheid, gevoelens en overtuigingen.*

*Verboden zijn bijgevolg: elke uiting van verbaal racisme, het verspreiden van racistische lectuur en pamfletten, elke vorm van discriminatie op grond van geslacht, huidskleur, leeftijd, nationaliteit, seksuele geaardheid en filosofische of godsdienstige overtuiging.”*

Bron: Uittreksel uit de brochure ‘Ieder zijn kleur’, uitgegeven door ABVV, ACLVB en ACV, april 1995.

*“ Werknemers en werkgevers zijn ertoe gehouden alle regels van welvoegelijkheid, goede zeden en beleefdheid in acht te nemen, inclusief ten aanzien van bezoekers. Dit impliceert ook een onthouding van elke vorm van racisme en discriminatie en een bejegening van iedereen met dezelfde nodige menselijke eerbied voor eenieders waardigheid, gevoelens en overtuiging. Ook elke discriminatie op grond van geslacht, seksuele geaardheid, huidskleur, afstamming, afkomst, nationaliteit en overtuiging is verboden.”*

Bron: ‘Kleurrijk personeelsbeleid, een syndicale visie ABVV’. Antidiscriminatieclausule opgenomen in het arbeidsreglement.

## VOORBEELD 2: FUNCTIEWAARDERINGSDISCRIMINATIE VERMIJDEN

Enkele aanbevelingen uit de checklist met betrekking tot functiewaardering en de garantie op gelijk loon voor werk van gelijke waarde.

- Geef duidelijke informatie over de loonsamenstelling, over het verschil tussen bruto- en nettoloon en over de vorming van het functieloon (barema, functieclassificatie e.d.) en bijkomende financiële vergoedingen.

- Bepaal het functieloon op basis van een objectieve en analytische weging van de functie.
- Laat bij deze functiewaardering de gewogen functiekenmerken niet verschillen naargelang het werk wordt uitgevoerd door een vrouw of een man, door een jongere of een oudere of door een voltijdse of deeltijdse werknemer, een kostwinner of 2e verdiener.
- Laat u niet misleiden door de functietitel bij de functieweging, die kan niveauverhogend of -verlagend werken (bv. secretaresse versus secretaris; afdelingshoofd of directeur, medewerker of assistent) maar baseer u op de concrete functieinhoud.
- Vermijd vooroordelen of stereotypen bij interpretaties van functiecriteria.
- Houd rekening met de functie bij functieweging en niet met het functioneren van de betrokkenen (hiervoor zijn er andere mechanismen).

Bron: Naar een correcte verloning van uw functie. Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid, Dienst gelijke kansen.

### VOORBEELD 3: DUIDELIJKE EN VERSTAANBARE INFORMATIE OVER ARBEIDSCONTRACT EN LOON

Dagelijks worden onze personeelsdienst en de vakbond overspoeld met vragen van onze arbeiders over sociale wetgeving en voorzieningen. De bedienden van de personeelsdienst worden hierdoor te veel belast. De Belgische sociale wetgeving is erg complex. Vele medewerkers hebben te weinig kennis over die wetgeving, en begrijpen de ingewikkelde teksten niet. Hierdoor raken ze vaak ontmoedigd en gedemotiveerd en verzaken aan sommige rechten of plichten. Daarom herzien wij onze onthaalbrochure voor nieuwkomers. Deze brochure zal bestaan uit een 20-tal bladzijden. De teksten zullen begrijpelijk en overzichtelijk zijn, mede door de ludieke illustraties. Volgende onderwerpen komen daarbij aan bod: concrete uitleg over de belangrijkste sociale documenten, structuur van het bedrijf, nuttige telefoonnummers zoals het 0800-nummer van onze info-line, enz. Een nieuw hoofdstuk wordt gewijd aan de multiculturele leefwereld in ons bedrijf. We leggen hierbij de nadruk op enkele elementaire regels zoals respect voor de medemens, de teamgeest, en gelijkheid van kansen. De rode draad doorheen de hele brochure is de multiculturele integratie.

*Bron: Positief actieplan ISS*

Medewerkers stellen duidelijkheid op prijs: Heldere afspraken zijn in eenieders belang. Dit doe je best dus wel vanaf de eerste dag, en eventueel zeg je er al iets over tijdens het sollicitatiegesprek.

Enkele aandachtspunten:

- Formaliteiten zijn een noodzakelijk kwaad waar je doorheen moet: Om problemen te vermijden of weerstanden te overwinnen is het belangrijk om uitleg te verstrekken aan de medewerkers. Motiveer waarom je hem of haar papieren laat ondertekenen, geef het nut van elk document aan.
- Vertaal teksten in begrijpbare taal, en ga hierbij niet van vanzelfsprekendheden uit: het is niet omdat je als begeleider voortdurend met formulier X quater Y derde paragraaf, vijfde streepje werkt, dat je medewerkers weten waar je het in hemelsnaam over hebt.
- Neem je tijd om de documenten door te nemen.
- Voorzie voldoende feedbackmogelijkheid, geef de medewerkers de kans om te zeggen wat hij of zij niet begrijpt.
- Serveer niet alle papieren tegelijkertijd. Vele van onze doelgroepmedewerkers zijn weinig of niet administratief ingesteld. Verdrink hen daarom dus niet met nieuwe informatie.
- Geef duidelijke informatie over loon, over wettelijke regelingen die je als werkgever in orde zult brengen 'RSZ, Kinderbijslag, vakantiegeld, verzekeringen, e.d.
- Geef toelichting aan de hand van een voorbeeld van een loonfiche.
- Overhandig een duidelijk en begrijpbaar arbeidscontract en arbeidsreglement.

*Bron: Werkboek begeleiders arbeidszorg*



## 6 INTRODUCTIEFASE: kennismaken met het bedrijf, de directe leidinggevenden en de collega's

Doel	alle activiteiten die door een organisatie worden ondernomen om de introductie van de nieuwe medewerker in de organisatie te bevorderen en optimaal te laten verlopen.
Opdrachten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennismaken met de afdelingschef en de collega's;</li> <li>• informatie krijgen over afdeling, functie, taken, werkmethoden e.d.</li> </ul>
Hulpmiddelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rondleiding;</li> <li>• infobrochure;</li> <li>• introductieprogramma.</li> </ul>
Aandachtspunten	<p>Enkele mogelijke initiatieven voor het HRM en de direct leidinggevenden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aandacht besteden aan een goede introductie omdat dat de onzekerheid bij de nieuwkomer vermindert en een snelle socialisatie bevordert;</li> <li>• introductieaanpak en begeleiding organiseren;</li> <li>• een begrijpbare onthaalbrochure uitwerken;</li> <li>• de nieuwkomer voorstellen aan de collega's;</li> <li>• duidelijke informatie verschaffen over de werkcontext, functie, taken en verwachtingen; rondleiding en stapsgewijze kennisoverdracht;</li> <li>• kansen en mogelijke moeilijkheden of weerstand bespreken;</li> <li>• contact- of vertrouwenspersoon ('peter of meter') aanwijzen.</li> <li>• ...</li> </ul> <p>Tips voor de nieuwkomer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennismaken met collega's; zich positief en open opstellen;</li> <li>• vragen stellen als iets niet duidelijk is.</li> <li>• ...</li> </ul>



## VOORBEELD 1: VOORZIEN VAN EEN INTRODUCTIEAANPAK EN BEGELEIDING

Bij wijze van voorbeeld een checklist voor het opzetten van een introductieprogramma van nieuwkomers

Voor aanvang van eerste werkdag	de onthaalbrochure bezorgen
Eerste werkdag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• videovoorstelling over de onderneming en productdemonstratie</li> <li>• uitleg over huishoudelijk reglement en gebruik van prikklok, kledkamers, lunchpauze e.d.</li> <li>• voorstelling van de nieuwe medewerker aan de teamleider en collega's en kennismaking met de werknemersvertegenwoordigers</li> <li>• bezoek aan de werkposten</li> <li>• uitleg over het uit te voeren werk</li> <li>• de veiligheids-, gezondheids en milieu-instructies bespreken</li> <li>• de nodige werkmiddelen en werkkledij geven</li> <li>• voorstellen aan peter/meter</li> </ul>
Voor einde van de proefperiode	<ul style="list-style-type: none"> <li>• werkinstructies, functionering, aandachtspunten bespreken en evalueren</li> </ul>

## VOORBEELD 2: INTRODUCTIE NIEUWKOMERS AAN DE HAND VAN BEWUSTWORDINGS-PROGRAMMA

Het programma is voor alle arbeiders bedoeld, zowel voor nieuwkomers als voor mensen die er hier al heel wat jaren op hebben zitten (totaal tot nu toe: ongeveer 600 deelnemers). De doelstelling ervan is niet alleen het aanleren van kennis en vaardigheden m.b.t. onze producten, technieken, klanten en markten maar ook voor kwaliteitsverhoging en het versterken van betrokkenheid, motivatie en fierheid. Het programma bestaat uit twee grote blokken (elk van vier uur). Het eerste blok gaat na een inleiding in op 'koper' en het tweede blok heeft 'fiber' als focus (tweede blok wordt afgesloten met uitleiding en een maaltijd). Het is de bedoeling dat de arbeiders tijdens dit programma een antwoord krijgen op vragen als 'Welke plaats hebben wij in het geheel?', 'Hoe hangen de verschillende afdelingen en werknemers samen?'. Maar ook wil dit programma antwoorden geven op concrete vragen als: 'Welke producten maken wij eigenlijk?', 'Wie zijn onze uiteindelijke klanten?' en 'Wat doen de klanten met ons product?'. Tevens willen we de organisatie 'Tyco Electronics Raychem' door dit programma een beetje minder 'onbekend' maken, want onbekend is onbemind... Dit alles vanuit de opvatting dat een geïnformeerde werknemer een gemotiveerde werknemer is!

Het fiber- en koperblok bevatten elk zowel theorie als praktijk, rondleidingen door productiehallen en R&D-

labo's. Het programma vat aan met een video ter introductie van de verschillende afdelingen en het respectievelijke management, inclusief de motivatie voor de opstart van het bewustwordingsprogramma. Ook getuigenissen van arbeiders i.v.m. kennisbehoeften zijn erin opgenomen.

Heel wat mensen werden bij de opbouw van het programma betrokken. De grote lijnen van het programma werden vastgesteld in de stuurgroep met onder meer managers van R&D, product management en operations. Ondernemingsraad, supervisorsforum en Syndicale Delegatie Arbeiders hebben suggesties gegeven om het programma zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de noden die er zijn.

Het programma werd concreet uitgewerkt in werkgroepen - waarin zowel arbeiders en supervisors, andere afgevaardigden van operations, R&D, product management, personeelszaken en de trainers zitten. In de werkgroepen werd vertrokken vanuit de vragen van de arbeiders.

Voor de in-en uitleiding van het bewustwordingsprogramma wordt beroep gedaan op interne sprekers (vijftigtal uit alle afdelingen). Dat heeft als voordeel dat er afdelings- en beroepsgroepoverschrijdende informatie-uitwisseling en contacten ontstaan binnen het bedrijf. Voor het koper-en fiberblok zelf worden gespecialiseerde trainers van de VDAB ingeschakeld, die erg intens betrokken werden bij de voorbereiding van het programma om goed te kunnen aansluiten bij de noden van het bedrijf en de arbeiders.

Bron: Tyco Electronics Raychem, Edith Koole, Opleidingsverantwoordelijke

### VOORBEELD 3: ONTHAAL VAN NIEUWKOMERS

Bij aanwerving wordt het contract ondertekend en licht de dienst personeelszaken het huishoudelijk, arbeidsreglement en de arbeidsvoorwaarden toe. Daarbij worden de nieuwkomers ook wegwijs gemaakt in de organisatie aan de hand van het leerboekje waarin Center Parcs wordt voorgesteld en info gegeven wordt over hygiëne, verzekering, administratieve gegevens (1 uur). Wanneer maandelijks de parkintro georganiseerd wordt, worden de nieuwkomers gedurende een hele dag hierbij betrokken. Hierbij wordt info gegeven door de veiligheidschef en wordt de werking van de vakbond toegelicht. Iso 14001 wordt gekaderd en wordt uitgebreid aandacht besteed aan de hygiëne. Deze uiteenzetting wordt afgerond met een rondleiding. Na deze activiteit wordt de werkracht ingewerkt op de werkvloer door een mentor gedurende 16 uur (8 uur nieuwe kracht, 8 uur mentor). Deze mentoren werden speciaal opgeleid om deze functie op te nemen. Na deze inwerking, kan men nog steeds terecht bij één van de mentoren indien er vragen of onduidelijkheden zijn.

*Bron: Centerparcs*

Een 'huishoudelijk reglement' bevat de meest essentiële informatie met het oog op de goede werking, de goede verstandhouding, de veiligheid ... Omdat de medewerkers het huishoudelijk reglement waarschijnlijk niet als vaste bedliteratuur hanteren, is het aangewezen om een kopie ervan in het atelier of op een goed zichtbare plaats op te hangen. Als iemand de regels dan overtreedt, kan je er steeds onmiddellijk naar teruggrijpen. Het gebruik van symbolen, illustraties, zoekertjes e.d. kan helpen om de tekst begrijpelijker te maken.

*Bron: Prevent*

### VOORBEELD 4: CONTROLELIJST VOOR ONTHAAL IN DE ONDERNEMING

- Vooraleer de nieuweling op de afdeling aankomt: Onderzoek of er vooroordelen leven bij het personeel en/of de leidinggevenden. Laat de direct leidinggevende hierover een gesprek voeren met de betrokkene(n), waarbij het gelijkekansenbeleid van de onderneming nog eens onder de aan-

dacht wordt gebracht, alsmede de voordelen van diversiteitsbeleid. Betrek er de werknemersafgevaardigden bij en zoek samen naar een oplossing. Laat hen in ieder geval tegenover betrokkenen duidelijk maken dat ook de vakbonden achter het gelijkekansenbeleid staan.

- Stel de nieuweling voor aan al zijn of haar collega's van de dienst of afdeling.
- Voorzie daar voldoende tijd voor – geen korte, zakelijke mededeling, maar voldoende informatie geven. Ook de nieuweling de mogelijkheid geven wat meer over zichzelf te vertellen.
- Stel de nieuweling op een positieve manier voor door zijn of haar kwalificaties en kwaliteiten te benadrukken, en door te laten voelen dat hij of zij welkom is.
- Stimuleer een goede opname in de groep. Direct, door zelf in de beginfase regelmatig te informeren hoe het gesteld is, dit toont bovendien de blijvende betrokkenheid van het management aan, en indirect, door verantwoordelijken van de afdeling aan te sporen regelmatig een babbeltje te maken met de nieuweling. Ook hier betrek de werknemersafgevaardigden.
- Zorg dat de nieuwkomer voldoende uitleg krijgt over zijn of haar functie en de geplogenheden binnen de onderneming of afdeling. Stimuleer de nieuweling om vragen te stellen aan de verantwoordelijke en aan collega's.
- Treed kordaat op bij de eerste tekenen van discriminatie. Zorg daarbij voor steun vanuit de werknemersafvaardiging. Neem de klachten van de nieuweling vanaf het begin ernstig, en zorg ervoor dat de nieuweling weet waar hij of zij met klachten terecht kan. Daarom is het wenselijk een non-discriminatieclausule in het arbeidsreglement op te nemen, waarbij een opvolgingsprocedure wordt voorzien, bv door het aanstellen van een vertrouwenspersoon voor het behandelen van klachten over discriminatie.
- Een goede formule is het peterschap. Gedurende enkele weken bekommert een personeelslid met flink wat anciënniteit in de instelling zich over de nieuweling. Hij of zij geeft tips en raad over de manier van reageren op bepaalde zaken, stelt vragen over hoe het loopt in de nieuwe werksituatie, introduceert de nieuweling informeel bij andere collega's. ...

*Bron: Uittreksel uit: Van (andere) nieuwkomer tot toffe collega. BWM – Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap*

## 7 SOCIALISATIE- EN ACCEPTATIEFASE: een 'plek' verwerven en aansluiting vinden bij de organisatie

Doel	Het totale leerproces dat een nieuwkomer doormaakt om de sociale kennis en vaardigheden op te doen zodat hij in de organisatie zijn opdracht en rol kan opnemen en samenwerkingsverbanden kan opbouwen.
Opdrachten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zich de gangbare (in)formele normen, gedragingen, standaarden, rituelen eigen maken.</li> <li>• samenwerkingsrelaties met de chef en de collega's opbouwen;</li> <li>• een eigen identiteit binnen de groep ontwikkelen.</li> </ul>
Hulpmiddelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inwerkplan, traineeprogramma of persoonlijk actieplan;</li> <li>• informele contacten;</li> <li>• peter of meter.</li> </ul>
Aandachtspunten	<p>Enkele tips voor leidinggevend en collega's ter bevordering van de socialisatie en acceptatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• eventuele hinderpalen in de integratie van nieuwkomers in de organisatie inventariseren en hieromtrent initiatieven nemen;</li> <li>• aandacht voor de rol van de direct leidinggevende als coach;</li> <li>• leidinggevend en collega's sensibiliseren voor de omgang met kansengroepen en voor het <i>tegemoet komen van de 'ander'</i>;</li> <li>• <i>de 'komst' van de nieuwkomer bespreken tijdens teamvergaderingen</i>;</li> <li>• een aangepast inwerkplan, traineeprogramma of persoonlijk actieplan opstellen en regelmatig een (in)formeel functioneringsgesprek houden over de stand van zaken en eventuele extra aandachtspunten;</li> <li>• aangepaste communicatie over instructies voor machinebediening, veiligheid, kwaliteit, milieuvorschriften; eenvoudige taal en visuele beelden (visual management) gebruiken;</li> <li>• een startersstatuut of leerlingstatuut geven zodat tegenover zijn fouten of vergissingen een zekere tolerantie bestaat bij de leidinggevende en de collega's;</li> <li>• aandacht hebben voor 'gezonde' professionele en collegiale verhoudingen; aandacht hebben voor mogelijk isolement van de nieuwkomer of voor <i>valkuilen van (on)bewuste discriminatie of vooroordelen</i>;</li> <li>• <i>open communicatie stimuleren en gepast inspelen op conflicten</i>;</li> <li>• snel, adequaat, kordaat en sanctionerend optreden tegen uitingen van discriminatie of racisme;</li> <li>• <i>de nieuwkomer betrekken bij informele bijeenkomsten, personeelsfeesten, geldinzamelingen, koffiepauzes e.d.</i>;</li> <li>• <i>interne communicatie en dialoog stimuleren als ontmoeting met de 'andere'</i>;</li> <li>• <i>verschillen positief aanwenden</i>;</li> <li>• de introductieprocedure regelmatig evalueren en bijsturen indien gewenst.</li> <li>• ...</li> </ul>

Aandachtspunten

Engagement van de nieuwkomer in de bevordering van de aansluiting:

- mogelijke weerstanden of discriminatie tijdig signaleren bij de verantwoordelijke, zich weerbaar maken;
- het inwerkplan volgen, aanvullende vragen stellen over verwachtingen, te bereiken resultaten, beschikbare middelen e.d.;
- tijdens functioneringsgesprek open praten over de stand van zaken en eventuele extra aandachtspunten; leren omgaan met feedback.
- ...

## VOORBEELD 1: GETUIGENIS OVER HET TEGEMOETKOMEN VAN DE ‘ANDER’

Toen Greet Van Dijck bij SDS in Antwerpen begon als programmeur, schoor haar baas, Erik Herthogs, pardoos zijn snor en baard. Gevolg: Greet kan beter lezen van Eriks lippen. En dat is nodig, want Greet is quasi doof.

### ... EN OVER HET BESPREKEN VAN DE KOMST VAN DE ‘ANDER’

*“Ik heb de collega’s eerst bij mekaar geroepen. Ik wou van iedereen een duidelijk engagement nog voor Greet arriveerde. Vooraleer Greet begon, hadden we, als bedrijf, een duidelijk beeld op de vragen die dienden beantwoord te worden. Kan Greet zich integreren? Willen wij Greet integreren op onze afdeling? En: is Greet voldoende professioneel, voldoende productief? Nog voor het einde van haar stage wisten we dat we de drie vragen positief konden beantwoorden”.*

*Bron: Project Job-Connected – VFSIPH, GOCI, De Werkgaard en Handi Consult. Zo wrkt ht ook! Een handicap is niet altijd een handicap. Goedepraktijkengids voor de tewerkstelling van personen met een handicap.*

## VOORBEELD 2: ACTIES OM DE ONTMOETING VAN VERSCHILLENDE CULTUREN TE VERGEMAKKELIJKEN

Het Sint-Vincentiusziekenhuis is gevestigd in een multiculturele buurt en heeft al een aantal allochtone personeelsleden in dienst. Het ziekenhuis heeft ook patiënten van verschillende religieuze achtergronden: katholieken, moslims, joden,... Door deze ontmoeting van culturen – binnen het personeels- en patiëntenbestand- kunnen er wrijvingen ontstaan omdat niet iedereen erin slaagt over de ‘culturele drempel’ heen te komen. Daarom heeft het ziekenhuis een aantal initiatieven genomen. Een eerste is gericht op het verbeteren van de inwerkperiode van nieuwe allochtone werknemers door het aanstellen van een peter/meter die instaat voor de opvolging. Daarnaast wordt een opleiding “Leidinggeven in een interculturele context” opgezet voor dertig dienstverantwoordelijken en hoofdverpleegkundigen. En met het oog op het overwinnen van culturele drempels zijn stadswandelingen georganiseerd om kennis te maken met de jood-

se en Turkse gemeenschap in Antwerpen. In een ziekenhuis moet uiteraard ook rekening gehouden worden met rituelen bij geboorte en overlijden bij verschillende geloofsovertuigingen. De personeelsleden krijgen een vorming voor het opbrengen van respect voor de verschillende overtuigingen. Verder worden er taalstages gegeven die Nederlands als tweede taal (NT2) aanbieden.

*Bron: Positief Actieplan St. Vincentius Ziekenhuis Antwerpen*

## VOORBEELD 3: GETUIGENIS OVER MOGELIJKE VALKUILEN VAN (ON)BEWUSTE VOOROORDELEN

*“Fatima is bejaardenhelpster en heeft werk gevonden in een groot rusthuis. Ze is daar de eerste Marokkaanse bejaardenhelpster, en ook de bewoners zijn allemaal autochtone Belgen. Alles gaat goed de eerste dagen: de collega’s en de bewoners stellen veel vragen over haar familie, over Marokko, over haar hoofddoek en over de islam.*

*Na een paar weken vindt Fatima het echter minder prettig op het werk. Sommige collega’s denken dat islamitische vrouwen weinig geëmancipeerd zijn, dat ze weinig initiatief mogen nemen en alles aan hun vader of man moeten vragen. Deze collega’s denken dat alle migrantenvrouwen – dus ook Fatima- ‘geholpen’ moeten worden. En ze beginnen Fatima te betuttelen. Ze gaan dingen in haar plaats doen, nemen haar werk en verantwoordelijkheid uit handen. En omdat Fatima goed wil opschieten met haar collega’s durft ze daar niet veel over zeggen. Maar daardoor kan ze ook niet reageren tegen het vooroordeel, en kan ze weinig eigen initiatief nemen. Na een tijdje zeggen de collega’s dan ook: ‘Zie je wel, migrantenvrouwen nemen geen initiatief. Ze zijn gewend dat een ander de verantwoordelijkheid draagt, want ze zijn niet geëmancipeerd’. Hun vooroordelen zijn nog sterker geworden.*

*Bron: Van (andere) nieuwkomer tot toffe collega. BWM handleiding*

## VOORBEELD 4: OPEN COMMUNICATIE STIMULEREN EN GEPAST INSPELEN OP CONFLICTEN

Een Turkse agent functioneert niet meer goed. Leidinggevende denkt aan discriminatie vanwege de collega’s of het autochtoon cliënteel. Blijkt echter dat het probleem te maken heeft met de wijk waarin hij werd geplaatst. Men dacht er goed aan te doen om hem te

laten patrouilleren in de Turkse wijk waar hij opgegroeid is. Daar hij hier iedereen kende werd de druk van de eigen achterban hem te groot want iedereen vroeg hem wel eens om informatie of om iets te regelen. Hij is trouwens best geplaatst als agent om allerlei zaken te regelen (een boete bijvoorbeeld). In een groepsgerichte cultuur wordt 'niet kunnen' dikwijls geïnterpreteerd als 'niet willen', waardoor de agent in conflict kwam met vrienden en familieleden. Door hem de kans te geven om hierover te praten is de ware reden van zijn slecht functioneren naar boven gekomen. Men heeft dit opgelost door hem over te plaatsen.

*Bron: Hoessein Bouckriss, ervaringen uit opleidingstrajecten voor de Nederlandse politie.*

### **VOORBEELD 5: GETUIGENIS OVER HET BETREKKEN VAN DE 'ANDER' BIJ (IN)FORMELE BIJeenKOMSTEN**

*“Bij de organisatie van ons personeelsfeest hebben we de collega's laten kennismaken met de Marokkaanse tradities en eetgewoonten. De collega's reageerden positief en brachten zelfs later Marokkaanse koekjes mee naar huis om ook de thuisgenoten te laten genieten van deze andere keuken.”*

*Bron: Leerproject, Bert Boone*

### **... OF HET POSITIEF AANWENDEN VAN CULTUURVERSCHILLEN**

Allochtone collega's die liever hun verlofdagen opsparen om eenmaal voor langere tijd naar het land van herkomst op vakantie te gaan, terwijl autochtone collega's liever minder lang en verspreid vakantie

nemen. Of bijvoorbeeld de allochtone collega vervangt de autochtone collega op kerstavond.

Soms worden er gemeenschappelijke vakanties georganiseerd naar een van de landen van allochtone collega's. De allochtone collega fungeert als gastheer en gids en de culturen worden dichter bij elkaar gebracht.

In bepaalde bedrijven of organisaties met een belangrijk allochtoon cliënteel kunnen allochtone medewerkers van kapitaal belang zijn voor vertalingen, bij interculturele conflicten of om advies te geven aangaande het omgaan met allochtoon cliënteel en betreffende producten gericht tot een allochtoon cliënteel.

Allochtonen en laaggeschoolden zijn over het algemeen veel loyaler en gemotiveerder in hun werk wanneer zij gewaardeerd en gerespecteerd worden door hun direct leidinggevende.

Mannen kunnen nog veel leren van het feit dat allochtonen en vrouwen hun privé-leven (familie en kinderen) soms belangrijker vinden dan hun werk. Dat kan soms voor een positieve taak- en arbeidsherverdeling zorgen, waarbij iedereen gediend is.

### **... OF HET POSITIEF AANWENDEN VAN LEEFTIJDVERSCHILLEN**

Bij Egemin zetten de oudere werknemers zich vooral in als coach van de jongere werknemers, maar ook de ervaren medewerkers toetsen graag hun ervaringen.

*Bron: Oud maar niet out, SERV*

Zie ook verder in het trainingspakket 'Training rond interculturele communicatie en diversiteitsmanagement: Tien oefeningen'.



## 8 EVALUATIE- EN COACHINGFASE: verstevigen van samenwerking en engagementen

Doel	geheel van activiteiten dat erop gericht is om eerlijke feedback te geven over prestaties en inzet, over motivatie en groeipotentieel.
Opdrachten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• positieve en ondersteunende feedback geven;</li> <li>• bespreken en evalueren van: <ul style="list-style-type: none"> <li>• het functioneren: accent op taakuitvoering;</li> <li>• de prestaties: accent op bereikte resultaten en doelstellingen;</li> <li>• het mogelijke potentieel: toekomstmogelijkheden;</li> </ul> </li> <li>• afspraken maken over functioneren en prestaties;</li> <li>• nieuwe taken en bevoegdheden toewijzen;</li> <li>• meer autonomie toekennen.</li> </ul>
Hulpmiddelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• coaching- of functioneringsgesprekken;</li> <li>• evaluatiesystemen.</li> </ul>
Aandachtspunten	<p>Enkele aandachtspunten voor de direct leidinggevende of de coaches:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• informeren over de doelstelling van een functioneringsgesprek, over de evaluatie criteria en over de te bespreken thema's;</li> <li>• evaluatiecriteria moeten functiegerelateerd, relevant, observeerbaar en valide zijn;</li> <li>• evaluatiesysteem moet geaccepteerd en doorzichtig zijn en relevante informatie geven over werkgedrag, prestaties en potentieel;</li> <li>• eerlijke en duidelijke feedback geven;</li> <li>• zorgen voor tweezijdige communicatie;</li> <li>• positieve feedback geven om de eigenwaarde te versterken;</li> <li>• vorming en begeleiding van leidinggevendenden of coaches om hun competenties te versterken;</li> <li>• leidinggevendenden sensibiliseren voor beoordelingstendenties: <ul style="list-style-type: none"> <li>• stereotyperingen: toekennen van bepaalde karakteristieken;</li> <li>• projectie: eigen kenmerken toekennen aan derden;</li> <li>• halo-effect: oordeel vormen op basis van een algemene positieve of negatieve indruk;</li> <li>• centrale tendentie: oordeel dat noch sterk positief noch sterk negatief is maar neigt naar het 'veilige' midden;</li> </ul> </li> <li>• duidelijke en specifieke doelstellingen afspreken die haalbaar en realistisch zijn;</li> <li>• 360° feedback: niet alleen de direct leidinggevende, maar ook collega's, klanten en anderen geven met de nodige zorg feedback.</li> <li>• ...</li> </ul> <p>Nieuwe medewerker:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• openstaan voor evaluaties;</li> <li>• constructief omgaan met feedback;</li> <li>• aanvullende vragen stellen bij onduidelijkheden of onzekerheden;</li> <li>• eigen aandachtspunten naar voor brengen tijdens het gesprek.</li> <li>• ...</li> </ul>



## VOORBEELD 1: EVALUATIECRITERIA MOETEN RELEVANT ZIJN

Evaluatiecriteria	Goed	Matig	Slecht	Toelichting
<b>Inzet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• volgt gegeven instructies op;</li> <li>• pakt problemen en taken op zonder dat het gevraagd wordt of de omstandigheden ertoe dwingen;</li> <li>• kan binnen een bepaalde tijd een taak nauwkeurig voltooien.</li> <li>• ...</li> </ul>				
<b>Sociaal contact:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• is bereid gezamenlijk aan een taak te werken;</li> <li>• geeft collega's hulp bij de uitvoering van hun taken;</li> <li>• brengt zichzelf en anderen niet in gevaar.</li> <li>• ...</li> </ul>				
<b>Persoonlijke beschermingsmaatregelen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• meldt onregelmatige of onveilige situaties (bijna) ongevallen;</li> <li>• brengt geen schade toe aan de werkomgeving of het milieu;</li> <li>• laat de werkplek, einde werktijd, veilig achter .</li> <li>• ....</li> </ul>				
<b>Vakkennis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wordt ingevuld per type functie</li> <li>• ...</li> </ul>				

Bron: Moeskop – evaluatieformulier

### SUCCEFACTOREN IN RELATIONEEL GERICHT COACHEN:

- tweezijdige communicatie;
- de eigenwaarde van medewerkers versterken door positieve feedback;
- inlevingsvermogen in de 'ander';
- gepast omgaan met 'macht';
- respect en erkenning als grondhouding.

### BELANGRIJKE CONDITIES ZIJN:

- duidelijke functie- en competentiebeschrijving;
- vorming en begeleiding in taak en relationeel gericht coachen;
- beschikken over tijd, ruimte en middelen.

## VOORBEELD 2: TIPS VOOR DE COACH OM MENSEN TE STIMULEREN EN TE MOTIVEREN

- 1 Op het juiste moment: Corrigerende commentaar moet u geven op het moment waarop de fout nog hersteld kan worden. Te lang wachten heeft als effect dat de commentaar niet als opbouwend maar als afbrekend wordt aanvoeld. Er kan toch niets of niet veel meer aan veranderd worden. Te vroeg commentaar geven is ook weer niet goed: de nieuweling of medewerker heeft de kans nog niet gehad om iets te proberen. De commentaar wordt betuttelend.
- 2 Over het gedrag, niet over de persoon: Commentaar moet geleverd worden op zichtbaar en aantoonbaar gedrag. Fouten mogen voor de coach nooit de aanleiding zijn om de persoonlijkheid van de medewerker negatief te beoordelen. De bal wordt gespeeld, niet de man.

- 3 Commentaar is concreet, duidelijk en herkenbaar: De medewerker mag niet met twijfels blijven zitten over wat er nu precies verkeerd was.
- 4 Verwijs naar de gevolgen van (verkeerd) gedrag: Wanneer de nieuweling of medewerker niet direct zelf in staat is om alle consequenties van zijn gedrag in te schatten, kan de coach hem daarbij helpen door suggesties te geven en vragen te stellen.
- 5 Commentaar is gebaseerd op respect: Als coach moet u steeds voor ogen houden: 'Hij kan het!' In plaats van het zelfbeeld van de medewerker te beschadigen, moet u juist zijn zelfbeeld en zelfvertrouwen versterken.
- 6 Geen corrigerende commentaar zonder hulp aan te bieden: Mensen moeten in staat gesteld worden om hun fouten te verbeteren. Dat kan bijvoorbeeld door betere instructies of richtlijnen, een collega laten helpen, demonstreren hoe het wel moet e.d.
- 7 Schep ruimte voor een snelle 'herkansing': Wanneer de nieuweling of medewerker snel de kans krijgt om het opnieuw te proberen zodat het nu wel lukt, schept dat een positieve sfeer en beleeft hij toch de succeservaring. Geef in dat geval als coach ook positieve commentaar.

...

- 1 Werd de opdracht begrepen? Het is niet omdat de medewerker 'ja' zegt, dat hij/zij het ook werkelijk helemaal begrepen heeft (aanpassingsgedrag!); laat dit vriendelijk controleren (door vragen te stellen, hem/haar in eigen woorden de opdracht te laten herhalen e.d.), maar zonder te vervallen in betutteling.
- 2 Hoe verklaar ik nieuwe vaktermen? Bijna ieder beroep of werkplaats heeft wel een beperkte voorraad 'geheimtaal', die voor buitenstaanders soms onbegrijpelijk is. Het wordt nog extra moeilijk wanneer de termen op papier (de werkbond bijvoorbeeld) in het Nederlands vermeld staan, wanneer tegelijk op de werkvloer (verbasterde) Franse uitdrukkingen worden gebruikt, en op de machines de voorschriften in het Engels zijn aangebracht. Hieraan moet voortdurend aandacht besteed worden, te beginnen bij het onthaal in de onderneming.
- 3 Hoe wordt de opdracht uitgelegd? Leidinggevend of directe collega's zijn het meestal niet gewend om aan een nieuwkomer taken uit te leggen. (Er worden niet iedere week mensen aangeworven op die werkpost.); Onbewust zullen ze een taal en een wijze van uitleggen gebruiken zoals ze dat ook onder elkaar, onder 'anciens' zouden doen. Niet de beste aanpak tegenover de nieuwkomer. Veel beter is het vierstapenmodel (hoewel dat niet voor elke taak kan of moet aangewend worden): 1 De coach (of de leidinggevende, of een collega) doet het voor. 2 Vervolgens

doet hij het traag voor. 3 De coach (of leidinggevende, of collega) en de nieuwkomer doen het samen traag. 4 De nieuwkomer doet het alleen (terwijl de coach of leidinggevende of collega toekijkt).

- 4 Hoe motiveer ik de nieuwkomer? Naast alles wat we hierover gezegd hebben, zijn nog twee dingen van belang: 1 Zorg ervoor dat de nieuweling het belang van zijn taak in het geheel van het werk (van de afdeling, van de onderneming) begrijpt. Anders lijken sommige opdrachten soms weinig zinvol. Hieraan kan bij het onthaal al aandacht besteed worden... (o.a. door een goede rondleiding door de afdeling en de onderneming) 2 Probeer de opdracht te verdelen in duidelijke deeltaken. Het werk wordt er overzichtelijker door, en elke succesvol beëindigde deeltaak motiveert weer voor de volgende.

Keer de rollen eens om en kruip in de huid van een ander door:

- 1 Niet aanhoren, maar luisteren. Dat gebeurt in 4 stappen: 1 Is de boodschap van de andere echt begrepen? 2 Hebt u wel 'ontvangen' wat hij wilde 'uitzenden'? 3 Schakel misverstanden uit vooraleer verder te praten. 4 Maak de ander duidelijk dat hij gehoord en begrepen is.
- 2 Nu bent u in staat om zelf nauwkeurig het standpunt van de andere te formuleren. Doe dat dan ook, en vraag nog eens of het precies dat is wat hij bedoelde.
- 3 Indien nodig: keer de rollen om, en 'speel' afwisselend uzelf en de andere. Stel vragen aan de andere, en speel dan zijn rol: beantwoord uw vragen. Blijf vragen stellen, tot u denkt de andere begrepen te hebben. Ga dan naar stap 2 (zelf het standpunt van de andere formuleren en laten controleren of corrigeren). Deze derde (tussen)stap is soms nodig wanneer u nog geen hechte band met de nieuwkomer hebt – in de eerste dagen (of weken) dus.

Dit is helemaal geen gemakkelijke methode. Het kost tijd, u bent het niet gewoon om op zulk een manier met mensen te spreken, en de nieuwkomer is het ook al niet gewoon. U moet die methode dan ook niet gaan toepassen bij futiliteiten. Maar bij belangrijke problemen is het een onovertroffen aanpak. Wanneer de nieuwkomer zich afzijdig houdt van de collega's, of beschuldigingen van racisme in de mond neemt, of geen initiatief neemt enzovoort,..., dan is het hoog tijd om de methode van rolomkering (dat is de officiële naam ervan) te gebruiken. Nog beter: Laat het niet zover komen, en probeer vanaf het onthaal in de onderneming de methode rond bepaalde onderwerpen toe te passen (bijvoorbeeld om na te gaan of de veiligheidsvoorschriften zijn begrepen door de solo).

Bron: Van (andere) nieuwkomer tot toffe collega.

### VOORBEELD 3: ZORGEN VOOR TWEEZIJDIGE COMMUNICATIE

Coach en werknemer hebben niet dezelfde functie, maar in een goede ‘zone van naaste ontwikkeling’ zijn ze gelijkwaardig in hun gesprekken. De communicatie is tweezijdig. Het is een voorwaarde voor degelijke informatie-uitwisseling. Het coachinggesprek helpt de afstemming bewerkstelligen. Het vraagt goede communicatievaardigheden van de coach.

In een ‘zone van naaste ontwikkeling’ stemmen coach en werknemer hun wederzijdse verwachtingen en vooronderstellingen op elkaar af. De coach zoekt naar bruikbare en waardevolle aanknopingspunten in de leefwereld van de werknemer. De coach aanvaardt dat de werknemer anders is en ook waardevol in dit anders zijn.

*Bron: Op zoek naar een HRM voor sociale economie, vijf projecten – tien lessen*

### VOORBEELD 4: VORMING EN BEGELEIDING VAN EERSTELIJNS- VERANTWOORDELIJEN, DIVERSITEIT DOEN AANSLUITEN BIJ CONCRETE BEHOEFTE VAN DE TEAMLEIDERS EN DE OPERATIONELE ACTIVITEITEN

*“Het afgelopen jaar heeft ons bedrijf een enorme groei gekend. Daardoor blijkt het heel moeilijk om onze medewerkers vrij te maken voor extra opleidingen. Vandaar dat we bij het organiseren van opleiding de nadruk hebben gelegd op korte opleidingssessies (max 2 uur) met een benadering van diversiteit vanuit concrete operationele activiteiten zoals bijvoorbeeld magazijn voor de teamleiders loods met een zeer praktische benadering van opleiding zodat men na de opleiding direct met concrete actiepunten van start kan gaan en sociale vaardigheden met nadruk op relationele en intermenselijke aspecten.”*

*Bron: Leerproject Furness Logistics Belgium, Caroline den Doelder, HR & TQ manager.*



## 9 ONTWIKKELINGSFASE: leren en groeien in opdrachten, verantwoordelijkheden opnemen en nieuwe uitdagingen aangaan

Doel	Alle activiteiten, gericht op het opleiden en coachen van medewerkers met betrekking tot het aanleren, verdiepen of verbreden van kennis, vaardigheden en attitudes voor onmiddellijke toepassing in de huidige functie en als ondersteuning van employability of inzetbaarheid.
Opdrachten	Organiseren van opleidingstrajecten of opzetten van leerprocessen <ul style="list-style-type: none"> <li>• vak- of beroepsgerichte opleiding: lassen, boekhouding, e.d.;</li> <li>• proces- of productiegericht: informatica, kwaliteit, veiligheid, hygiëne, e.d.;</li> <li>• persoonlijke ontwikkeling: tijdsbeheer, stressbeheer, zelfmanagement.</li> </ul>
Hulpmiddelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• deelnemen aan projecten;</li> <li>• werken in teamverband;</li> <li>• interne mobiliteit door jobrotatie en mutatie;</li> <li>• vervangen van of inspringen voor collega's.</li> </ul>
Aandachts- punten	<p>Enkele tips voor de direct leidinggevenden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gerichte aandacht voor de aanwezige talenten, het potentieel en de ambities bij medewerkers en opleidingsbehoeften inschatten;</li> <li>• peilen naar belangstelling bij medewerkers;</li> <li>• positieve feedback geven om het zelfvertrouwen en de motivatie te versterken;</li> <li>• het opleidingsaanbod en mogelijke ontwikkelingstrajecten uitwerken;</li> <li>• leerprocessen voor competentieontwikkeling opstarten via projecten, job(re)design (taakverrijking of -verbreding), werkgroepen, 'stages', werkplekleren, individuele leertrajecten e.d.;</li> <li>• lerende context, leerteams en projecten creëren waarin fouten toegelaten zijn en als vertrekbasis dienen voor een ervaringsgericht leerproces;</li> <li>• ondersteuning bieden bij het overwinnen van leerblokkades en het vertrouwen herwinnen in eigen kunde en leervermogen, aangepaste leermethoden (simulaties, oefeningen, beeldmateriaal e.d.) aanreiken;</li> <li>• aandacht voor interne mobiliteit door jobrotatie;</li> <li>• sensibiliseren voor de noodzaak van levenslang leren;</li> <li>• creëren van leereilanden, werkplekleren, alternerend leren en werken;</li> <li>• aandacht voor de gedeelde verantwoordelijkheid voor het waarborgen van employability;</li> <li>• vormingsrecht en vormingsplicht;</li> <li>• doorgroeimogelijkheden creëren;</li> <li>• werken met voorbeeldfuncties om minderwaardigheidscomplex te verkleinen;</li> <li>• inzicht hebben in diversiteit van leerprocessen;</li> <li>• aandacht hebben voor opleidingsinitiatieven, gericht op diversiteitsmanagement, multicultureel management, communicatie en conflicthantering.</li> <li>• ...</li> </ul> <p>Medewerker:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• opleidingsbehoeften realistisch inschatten;</li> <li>• leerbereidheid tonen.</li> <li>• ...</li> </ul>





## VOORBEELD 1: LEERPROCESSEN OPSTARTEN VOOR COMPETENTIE- ONTWIKKELING

Baobab Catering heeft twee hoofdactiviteiten: catering en traiteurservice. De hoofdactiviteiten bestaan allebei uit vier fasen:

- ingrediënten verzamelen: inkopen; stockbeheer; ingrediënten klaarzetten, wassen, snijden; keukenorganisatie en planning;
- gerechten bereiden: selecteren en wegen van de juiste ingrediënten; bereiden volgens een vaste procedure; op smaak brengen; controleren (proeven);
- gerechten opdienen: de gerechten in de geschikte kom, schotel...zetten; veilig in de cateringboxen plaatsen; vervoeren. Bijkomend voor de traiteurservice zijn het schikken van de gerechten en het serveren;
- opruimen: opruimen, afwassen en opbergen van het keukenmateriaal; opruimen van het keukenafval; het cateringmateriaal controleren en opbergen; de keukenruimte poetsen.

Er wordt van de medewerkers een bepaald niveau van kwaliteit en zelfstandigheid gevraagd.

Er zijn 8 niveaus:

- 1 De activiteit is niet van toepassing op de medewerker.
- 2 De medewerker is niet opgeleid voor de activiteit, maar hij moet ze wel uitvoeren (intensieve begeleiding, controle en evaluatie is nodig).
- 3 De medewerker moet nog opgeleid worden voor de uitvoering van de activiteit.
- 4 De opleiding is gepland.
- 5 De medewerker is in opleiding voor de activiteit.
- 6 De medewerker is opgeleid en kan de activiteit uitvoeren in vertrouwde situaties.
- 7 De medewerker is ervaren in het uitvoeren van de activiteit en kan een gewenste kwaliteit leveren in verschillende omstandigheden.
- 8 De medewerker kan de activiteit zelfstandig en met de gewenste kwaliteit uitvoeren.

Hiervan is een activiteitenmatrix gemaakt die wordt ingevuld door de kokkin. De invoegwerknemers vullen voor zichzelf in hoe zelfstandig ze kunnen werken in diverse taken.

De matrix geeft een goed overzicht van de taken die de medewerkers zelfstandig kunnen uitvoeren en welke competentieontwikkeling nodig en/of wenselijk is.

Rekening houdend met de aanwezige competenties van het team kan voor iedere medewerker een competentieontwikkelingsplan worden opgesteld.

*Bron: op zoek naar HRM 10 lessen*

## VOORBEELD 2: INZETBAARHEIDS- MATRIX MET DAARAAN GEKOP- PELD OPLEIDINGSTRAJECTEN

De inzetbaarheidsmatrix met daaraan gekoppeld opleidingen werd ontworpen voor alle arbeiders en is een werkinstrument voor de supervisors om nog efficiënter/effectiever te kunnen omgaan met de vorming/training/ontwikkeling van hun arbeiders. Het uiteindelijke doel is structurele kwaliteitsgarantie en -verbetering en de juiste mate van inzetbaarheid bereiken van de werknemers. Fysisch is het resultaat een opleidingskader voor arbeiders, waar alle toekomstige initiatieven in kunnen worden ondergebracht en via hetwelk communicatie over opleidingen voor de hand liggender wordt.

Na vooronderzoek bij supervisie en arbeiders werd vanuit de HR-afdeling een stuurgroep opgericht, bestaande uit de operationele groepsleiders, de kwaliteitsmanager, de manager veiligheid-milieu-gezondheid.

Het opleidingskader ziet er als volgt uit:

- 1 standaardopleidingstraject voor alle arbeiders: deze is werkpostgebonden en afhankelijk van afdeling en productielijn;
- 2 opleidingen die inspelen op kennis + vaardigheden die functie- of omstandigheidsgebonden zijn. Bijvoorbeeld een talencursus bij inschakeling in buitenlandse projecten, de heftruckopleiding voor een aantal afgelijnde functies;
- 3 opleidingen die inspelen op vaardigheden/kennis die eigenlijk selectie- of instapvoorwaarden vormen. Bijvoorbeeld wanneer vastgesteld wordt door de supervisor en/of de arbeider dat de schrijfvaardigheid niet toereikend is (vanuit de 'situationeel leidinggeven gesprekken' tussen supervisor en arbeider wordt een bepaalde opleidingsnood vastgesteld, dit is gericht op individuele aanpak en is adviserend van aard).

Er wordt ook gewerkt aan de professionalisering van 'on-the-job-training' die in nauwe samenwerking met supervisie wordt aangepakt (we hebben dit gedefinieerd als het proces van doorgeven van kennis en kunde over een productielijn van de ervaren operator aan de muterende of nieuwe operator).

*Bron: Tyco Electronics Raychem, Edith Koole, Opleidingsverantwoordelijke*

### VOORBEELD 3: DOORGROEIMOGE- LIJKHEDEN CREËREN

Ons beleid bepaalt dat eigen personeel de kans krijgt te promoveren in het bedrijf. Hierdoor zijn nu reeds allochtonen ingeschakeld op alle trappen van de hiërarchische ladder en in de verschillende diensten (branch managers, office manager, syndicaal afgevaardigde enz...). Velen zijn als schoonmaker begonnen en bezetten vandaag sleutelfuncties binnen het bedrijf.

Bron: *Positief Actieplan ISS*

### VOORBEELD 4: EMPLOYABILITY WAARBORGEN

Meer en meer zijn ondernemingen en de organisatie van hun productie/dienstverlening en arbeid voortdurend in verandering. Dit betekent dat werkgevers meer aandacht besteden aan de inzetbaarheid van hun werknemers. Een verantwoordelijkheid niet alleen van de werkgever maar ook van de werknemer zelf waarvan men verwacht dat ze investeren in hun kennis en vaardigheden. Kortom dat ze werken aan hun employability. Employability is de samentrekking van 'employee en adaptability' of het vermogen om zich aan te passen aan veranderingen in arbeidstaken en werkomgeving. Dit vermogen bestaat uit:

- kwalitatieve inzetbaarheid: vermogen om in verschillende functiegebieden te functioneren;
- functionele mobiliteit: vermogen om binnen een functiegebied meerdere taken uit te voeren;
- geografische mobiliteit: inzetbaarheid in andere fysieke locaties;
- kwantitatieve inzetbaarheid: bereidheid om op wisselende tijden arbeid te verrichten;

- opleidingsbereidheid: bereidheid en motivatie om opleiding te volgen;
  - veranderingszin: motivatie om te veranderen.
- Daarom is het belangrijk om een 'persoonlijke balans' op te maken gericht op competenties en competentieontwikkeling.

Bron: *Mes H. en Limbourg M. Van life-time employment naar life-time employability. Ced Samsom, P&O 1996*

### VOORBEELD 5: SUCCESFACTOREN VOOR COMPETENTIEONTWIK- KELING

Volgende aannames ondersteunen duurzaam ondernemerschap en competentieontwikkeling:

- de mens is meer dan een machine;
- het project vormt een investering, eerder dan een kost;
- een positief mensbeeld overheerst;
- ieder heeft het vermogen om zich te ontwikkelen.

Bron: *Drijkoningen C e.a. Slapende vermogens werken niet. HRM ook voor uitvoerenden, Acco, 2000.*

Zie ook resultaten van de pioniersgroep 'Lerende ondernemingen' met aandacht voor motivatie van volwassenen om te leren, alternatieve leermethoden zoals simulaties, leren via kunst, theatertraining, computer based learning, e-learning e.a. en diagnose-instrument voor opleidingsprocessen.

# 10 VOORKOMINGSBELEID VAN UITSTROOM: het draaideureffect vermijden

Doel	uitsluiting binnen het bedrijf vermijden of vertrek voorkomen, of passende maatregelen nemen als ontslag onvermijdelijk is.
Opdrachten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• initiatieven ontwikkelen die uitsluiting of vertrek voorkomen;</li> <li>• ontslag als laatste mogelijke oplossing ernstig overwegen door er zich van te vergewissen dat het werkelijk onvermijdelijk is en door rekening te houden met alle gevolgen voor de medewerkers.</li> </ul>
Hulpmiddelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interne communicatie en overleg;</li> <li>• zoeken naar nieuwe opportuniteiten bij 'andere' geschiktheid of inzetbaarheid;</li> <li>• persoonlijke begeleiding aanbieden;</li> <li>• exitinterviews voeren bij vrijwillig vertrek;</li> <li>• trajectbegeleiding of outplacementfaciliteiten aanbieden bij ontslag.</li> </ul>
Aandachtspunten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zorg voor goede interne communicatie via (in)formeel (werk)overleg, paritair overleg, (team/personeels)vergaderingen, functioneringsgesprekken, werkgroepen, bedrijfskrant, berichten, e.a.;</li> <li>• preventief actie ondernemen om 'employability' of inzetbaarheid te waarborgen;</li> <li>• condities creëren voor levenslang leren en employability door bijscholing; opvolgen of de ingroei bestendig is om terugval te voorkomen;</li> <li>• begeleiding bieden op technisch en persoonlijk vlak en als teamlid;</li> <li>• de doorgroei naar een andere baan stimuleren: intern (horizontale of verticale jobmobiliteit) of extern (werkervaringsproject);</li> <li>• voor medewerkers met een handicap zoeken naar nieuwe mogelijkheden voor aangepaste inzetbaarheid binnen de onderneming;</li> <li>• zorgen voor gepaste opvang en verwijzen naar arbeidsbemiddeling en trajectbegeleiding;</li> <li>• werken met een vertrouwenspersoon of een diversiteitsmanager, een specialist die interne medewerkers kan ondersteunen;</li> <li>• een centraal meldpunt oprichten om problemen en oplossingen door te geven;</li> <li>• <i>interne communicatie stimuleren en ondersteunen door leermogelijkheden aan te bieden aan teams;</i></li> <li>• <i>een team uitbouwen met aandacht voor respect voor diversiteit;</i></li> <li>• <i>creatieve ontmoetingen rond diversiteit organiseren;</i></li> <li>• <i>zoeken naar andere werkformules om medewerkers te behouden;</i></li> <li>• sensibiliseren om diversiteit binnen de organisatie positief uit te bouwen;</li> <li>• interne medewerkers en klanten overtuigen van de noodzaak van diversiteit;</li> <li>• <i>zich laten inspireren door ervaringen uit trajectbegeleiding ter bevordering aan de aansluiting en voorkoming van uitstroom in het bedrijf;</i></li> <li>• exitinterviews voeren met medewerkers die de organisatie verlaten, periodiek de redenen van vertrek analyseren en evalueren;</li> <li>• diverse rentiestrategieën bedenken, de werknemersvertegenwoordigers betrekken bij het bedenken of opzetten van preventieve acties om de uitstroom te voorkomen;</li> <li>• het principe van 'first in – first out' niet bij voorkeur hanteren bij verplichte herstructureringen of afbouw, maar naar de competenties kijken.</li> <li>• ...</li> </ul>



## VOORBEELD 1: DOORSTROOM NAAR ANDERE BAAN STIMULEREN

Er is een sterk doorgroeibeleid bij Center Parcs. Zo groeide de general manager door van medewerker (laagste niveau) naar de top. Dit geldt eveneens voor de ander stafmedewerkers. Doorgroei komt zeer veel voor; van medewerker naar mentor en eerste leidinggevende, van eerste leidinggevende naar unitmanager en van unitmanager naar sectormanager.

Al de vacatures worden steeds intern verspreid zodat iedereen die interesse heeft zijn kans kan wagen. Daarnaast hebben de sectormanager, de general manager en de personeelsmanager 4 x per jaar een management development meeting waar het functioneren van de personeelsleden vanaf eerste leidinggevende en de medewerkers die opvallen, besproken wordt in functie van bijsturing of doorgroeimogelijkheden. De huidige werkzaamheden en de verwachtingen naar de toekomst toe worden besproken. Zo ook hebben de unitmanagers met al de medewerkers voortgangsgesprekken met een gelijkaardig doel. Aan de hand van deze conclusies en aandachtspunten worden er groepsvormingen georganiseerd of kan men extern opleiding volgen.

Daarnaast wordt er management traineeship voorzien. Er wordt intern een vacature verspreid waar men bijvoorbeeld vooropstelt dat men 3 trainees zoekt binnen het eigen personeel. Na een gunstig interview worden deze personen doorverwezen naar de VDAB om psychosociale testen af te nemen. Wanneer ze hiervoor slagen komen ze in een soort doorschuifstelsel terecht tussen unitmanager en teamleaders. Gedurende 6 maanden komen ze op een andere dienst terecht waar ze stap voor stap verantwoordelijkheidsopdrachten aangeboden krijgen. Zo'n opleiding kan 2 jaar duren. Wanneer er dan verloop is bij hogere functies schuiven zij door.

Wanneer het management denkt dat er personeelsleden zijn met groeimogelijkheden, volgen deze personen de teamleadersopleidingen of unitmanageropleidingen. Ze blijven op hun dienst maar hun opdrachten worden stap voor stap uitgebreid (verantwoordelijkheid).

Doorgroeimogelijkheden op langere termijn probeert men eveneens te bereiken door de polyvalente inzetbaarheid van de werknemers te verhogen. 80 % van het park is ongeschoold. Om deze personen te motiveren werd er een soort sociale-promotiesysteem uitgewerkt. Bijvoorbeeld bestaat zo de mogelijkheid

voor werknemers uit de schoonmaak/housekeeping dat zij ook in de horeca kunnen gaan werken. Naast hun vaste dag(en) in de schoonmaak kan men bijkomend werken in de horeca zodat hun contracten groter worden. Wanneer na verloop van tijd betrekkingen in de horeca vrijkomen, kunnen deze mensen doorgroeien. Momenteel is deze manier van werken niet gestructureerd. Men gaat iemand aanwerven om actief en intensief bezig te zijn met deze materie. De bedoeling is om stapsgewijs mensen te belonen.

Bron: Center Parcs

## VOORBEELD 2: INTERNE COMMUNICATIE STIMULEREN EN ONDERSTEUNEN DOOR LEERMOGELIJKHEDEN AAN TE BIEDEN AAN HET TEAM

*“In functie van het aanbieden van leermogelijkheden aan teams binnen de verschillende geledingen van Kind & Gezin is een informatiestroom op gang getrokken. Informatie, nuttige adressen, literatuur worden doorgegeven en uitgewisseld. Op korte termijn komt een informatiebestand op het interne elektronische communicatiesysteem zodat de diverse medewerkers vlot toegang zouden hebben tot de beschikbare informatiebronnen.”*

Bron: Leerproject Kind & Gezin, Rudy De Cock, aandachtsambtenaar

## VOORBEELD 3: TEAM UITBOUWEN MET AANDACHT EN RESPECT VOOR DIVERSITEIT VAN WAARDEN VIA MOGELIJKE WERKZAAMHEID VAN KUNST

*“Elke medewerker neemt één kunstdiscipline (beeldende kunst, literatuur, theater, ...) in de aandacht en organiseert een of meerdere activiteiten hierrond. Hierin brengt elke medewerker die waarde in die voor hem of haar van groot belang is en is verantwoordelijk voor de bewaking van deze waarde binnen de organisatie.”*

Bron: Leerproject Stichting voor Kunstpromotie, Christel Dusoleil

## VOORBEELD 4: CREATIEVE ONTMOETINGEN ROND DIVERSITEIT ORGANISEREN

“De voorstelling ‘Rien de rien’ speelt zich af in een moskee, waarin naast de cellist vijf dansers vertoeven. Een 59-jarige ex-ballerina staat naast een jonge Fransman, een 38-jarige Jamaicaanse vertelt hetzelfde verhaal als een homo-seksuele Marokkaanse Belg. Een 22-jarige Sloveen danst met een pubermeisje. Naast de interessante verschillen in de lichaamsbouw van de mensen is er ook een diepgaand onderscheid in nationaliteit, leeftijd, religie en seksualiteit. Cherkaoui stelt op een subtiele manier gelijkwaardigheid en vooroordelen ter discussie.

Bron: ontmoetingen tussen de leerprojecten van de pioniersgroep diversiteit in samenwerking met leerproject Stichting voor Kunstpromotie, Christel Dusoleil

## VOORBEELD 5: ANDERE WERKFORMULES ZOEKEN VOOR HET BEHOUD VAN MEDEWERKERS, BIJVOORBEELD VOOR DE COMBINATIE WERK EN GEZIN

Jonge kinderen, de zorg voor ouders, een post-universitaire opleiding,...soms willen vrouwen en mannen professioneel een tijdje een stap terugzetten. De proefprojecten *deeltijds leidinggeven* willen ook aan leidinggevenden zo'n kans bieden.

Met de proefprojecten slaat het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap een nieuwe weg in, want tot op heden is minder dan voltijds werken niet toegelaten in een leidinggevende functie. Dat is een houding die de Vlaamse overheid zich denkkelijk niet langer kan veroorloven. Bekwame mensen verlaten er de organisatie voor of blijven bewust onder hun niveau werken. In beide gevallen verliest de Vlaamse Gemeenschap arbeidskwaliteit.

De proefprojecten *deeltijds leidinggeven* testen de haalbaarheid van dit idee door aan leidinggevenden tijdelijk een kans op deeltijds werk te bieden. Als deze proefprojecten leiden tot goede resultaten, bezorgen ze de Vlaamse Gemeenschap een extra troef op de arbeidsmarkt, als een organisatie die een professionele carrière combineert met ruimte voor gezin en privéleven.

Bron: Dienst Emancipatiezaken ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

## ... OF VOOR EEN FLEXIBELE VERLOFPLANNING

Uitwerken van een cafetariaplan voor verlof. Keuze uit een 40-tal mogelijkheden om verlof te nemen.

Bron: Daikin – beschrijving van goede praktijkvoorbeelden uit werkgroep instroom

## VOORBEELD 6: ERVARINGEN UIT TRAJECTBEGELEIDING ALS INSPIRATIE OM DE INTEGRATIE EN VOORKOMING VAN UITSTROOM IN HET BEDRIJF TE BEVORDEREN

De inzichten, instrumenten, methodes en ervaringen met trajectbemiddeling (ITB) kunnen bijzonder geschikt zijn voor bedrijven in hun streven naar een optimaal integratie- en uitstroomvoorkomingsbeleid. Uit deze ervaring kan men leren hoe resultaten te bereiken via individuele begeleiding en coaching en op basis van een individueel trajectplan.

Deze rijke ervaring vindt u terug in: Coachen van werkers van M. Verschueren Vitamine W en Werkboek begeleiders arbeiderszorg van Liesbeth Huysmans, Eva Hambach, Carien Neven (zie geannoteerde bibliografie)

## VOORBEELD 7: INTERNE EN EXTERNE PARTNERS OVERTUIGEN VAN DE NOODZAAK VAN DIVERSITEIT

Wij willen middelen aanreiken om externe partners te winnen voor diversiteit door onze succesvolle diversiteitsprojecten te communiceren aan onze partners.

Bron: Leerproject Plus Uitzendkrachten

In het kader van management van diversiteit wensen wij op deze ingeslagen weg verder te gaan en de sensibilisering en opleiding van ons personeel inzake de allochtonenproblematiek te verbeteren. Daarom gaan we ons permanent vormings- en begeleidingspakket verder zetten voor de uitzendconsultants rond bewustmaken en sensibiliseren omtrent ‘diversiteit’.

Bron: Leerproject Vedior

Checklist 4:

# communicatiestrategieën en conflicthantering bij het voeren van een diversiteitsbeleid





## WAT ZIJN DE AANDACHTSPUNTEN VOOR DOELTREFFENDE OPLEIDINGSPROGRAMMA'S VOOR VOLWASSENEN?

- 1 Het management moet de (echte) redenen en de doelstellingen voor het organiseren van een opleiding kennen en duidelijk formuleren;
- 2 Directe en indirecte leidinggevendenden moeten zich profileren als promotors van een diversiteitsbeleid en moeten fungeren als voorbeeldfiguur door onder andere ook zelf een aangepaste opleiding te volgen;
- 3 De cursisten kunnen het best op voorhand geïnformeerd worden over de doelstellingen en de verwachtingen van de opleiding zodat ze zich tijdens de opleiding zo open mogelijk kunnen opstellen. De opleiding mag zeker niet ervaren worden als een extra last die de dagelijkse werkzaamheden in het gedrang zou kunnen brengen;
- 4 Het uitgangspunt van de opleiding en de samenstelling ervan moeten ruimte scheppen voor de cursisten, opdat ze zichzelf kunnen zijn tijdens de opleiding. Respect voor verschillende meningen, zowel van trainers als van medecursisten, moet voorop staan;
- 5 De ervaringen, kennis en vaardigheden van volwassen cursisten vormen een meerwaarde voor het opleidingsproces;
- 6 De opleiding moet zo veel mogelijk aansluiten bij de leefwereld van de cursisten op de werkvloer en moet rechtstreeks toepasbaar zijn op hun werk en hun privé-leven;
- 7 De opleiding mag vooral geen ex-cathedravertoning worden. Er moet vooral interactief gewerkt worden: discussiemomenten, werken in kleine groepjes, gebruikmaken van audiovisueel materiaal en oefeningen. De aangeboden theorieën kunnen het best verduidelijkt worden aan de hand van concrete voorbeelden;
- 8 De opleiding betekent het begin van de implementatie van diversiteit op de werkvloer, waarbij de deelnemers zich bewust worden van het belang van diversiteit, niet alleen binnen de werkmuren maar ook daarbuiten (privé-leven, maatschappij);
- 9 De opleiding moet de cursisten laten inzien dat diversiteit niet weg te denken is op de werkvloer en uit onze maatschappij. De cursisten moeten eventueel bereid zijn om het eigen leerproces in de praktijk voort te zetten. Ze zullen daarbij materieel en moreel ondersteund worden door hun directe en indirecte leidinggevendenden;
- 10 Het opstarten van een opleidingsprogramma rond interculturele communicatie en diversiteitsmanagement heeft geen enkele zin, als de leidinggevendenden zich niet engageren om de resultaten ervan naar de praktijk te vertalen.

## TRAININGSMATERIAAL ROND COMMUNICATIESTRATEGIEËN EN CONFLICTHANTERING: EEN BEKNOPTTE TOELICHTING BIJ 10 OEFENINGEN

- 1 Een persoonlijke ervaring met verschillend zijn.**

De cursisten analyseren een persoonlijke ervaring, waarin zij het gevoel hadden verschillend behandeld geweest te zijn dan anderen. Welke gevoelens komen naar boven en hoe voelt het om in een minderheidspositie te staan?
- 2 Zelfbeeld – Eigen cultuurbril**

De cursisten blijven stilstaan bij hun zelfbeeld en vergelijken dat met het beeld dat andere cursisten van zichzelf hebben. Waar zijn er verschillen en waar zijn er gelijkenissen? En in hoeverre speelt onze opvoeding, die zeer persoonlijk is, hierin een belangrijke rol?
- 3 Meer waardering voor anderen**

Deze trainingsactiviteit onderzoekt de verschillen en gelijkenissen tussen mensen. De deelnemers bepalen hoe zij deze verschillen en gelijkenissen kunnen ontdekken, leren waarderen en benutten.
- 4 Waarden en normenoefening**

Aantonen dat in verschillende culturen dezelfde waarden en normen gelden, maar dat aan een waarde in een bepaalde cultuur meer of minder waarde wordt gehecht dan in een andere cultuur. Dat kan soms voor verschillende interpretaties, meningsverschillen of conflictsituaties zorgen bij interculturele communicatie en interculturele contacten. Hoe ga je als professional daarmee om?
- 5 Tangram**

Tangram is een puzzel rond verbale communicatie, waarbij de spelers geconfronteerd worden met medespelers die, ondanks vele schijnbare overeenkomsten, dingen op een verschillende manier uitleggen. De spelers worden uitgedaagd om deze verschillen te ontdekken en om strategieën te bedenken waarmee ze deze verschillen kunnen overstijgen.
- 6 Kwinkslag**

Kwinkslag is een kaartspel rond non-verbale communicatie, waarbij de spelers geconfronteerd worden met medespelers die, ondanks vele schijnbare overeenkomsten, dingen op een verschillende manier uitleggen. De spelers worden uitgedaagd om deze verschillen te ontdekken en om strategieën te bedenken waarmee ze deze verschillen kunnen overstijgen.

- 7 Casusbesprekingen conflicthantering**

Hoe kun je het best op een professionele manier conflicten tussen mensen op de werkvloer aanpakken? Door conflicten grondig te analyseren en de objectieve feiten naast subjectieve interpretaties te plaatsen, komt men dikwijls tot de constatactie dat intermenselijke conflicten onnodig grotere proporties aannemen wanneer mensen een verschillende culturele achtergrond hebben.
- 8 SWOT-analyse**

Het voeren van een diversiteitsbeleid vraagt enige voorbereiding als men een maximumaantal medewerkers achter dit beleid wil krijgen. Een SWOT-analyse waarbij de kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten van dit beleid op voorhand worden geanalyseerd kan hierbij helpen.
- 9 Reacties op verandering begrijpen**

De cursisten (leidinggevenden) onderzoeken en bespreken aan de hand van een casestudy welke praktijkgerichte procedures zij kunnen hanteren voor het omgaan met reacties op veranderingen binnen de organisatie.
- 10 ‘Win zoveel je kan’**

De cursisten via een spel laten ondervinden hoe een groep een bepaalde ontwikkeling meemaakt en wat kenmerkend is voor een groep mensen die samen moeten werken. Waarom is er competitiegedrag en hoe kunnen we de solidariteit tussen de medewerkers stimuleren?

De volledige set van oefeningen vindt u in de Trivisi-uitgave ‘Training rond interculturele communicatie en diversiteitsmanagement: Tien oefeningen’.

Checklist 5:

# instroom, ervaringen van toeleiding tot tewerkstelling



## KRITISCHE SUCCESFACTOREN

1. Voorbij het risico groeit de kans: inzetbaarheid en motivatie van de werkzoekende uit de kansengroepen
2. Betrokkenheid en duurzaamheid: engagement van de werkgevers
3. Werken aan resultaten: engagement en professionaliteit van de intermediairen
4. Voordelen door samenwerking en netwerking: netwerking en samenwerking tussen verschillende partners die een specifieke know-how hebben ten aanzien van de tewerkstelling van werkzoekenden uit de kansengroepen
5. Efficiënt en effectief aan de slag: bekendheid van de nodige instrumenten, methodieken en ondersteunende maatregelen
6. Verleiden, motiveren en groeien: stimuleren van beeldvorming bij de werkgevers
7. Aantrekken en ...binden: bevorderen van de instroom van kandidaatwerknemers
8. Vooruitgang door afstemming en matching: afstemming tussen de behoeften van werkzoekenden en werkgevers
9. Maatwerk voor iedereen: belang van maatwerk en individuele aanpak met aandacht voor sociale vaardigheden en arbeidsattitudes
10. Begeleiden met ervaring: belang van de begeleiding voor, tijdens en na de instroom

Een verdere toelichting hiervan en goede praktijkvoorbeelden zijn uitgewerkt in het rapport 'Goede praktijken Instroom Kansengroepen' in de Trivisi-reeks.



## NUTTIGE ADRESSEN

Trivisi  
Administratie Werkgelegenheid  
Markiesstraat 1  
1000 Brussel  
02-553 39 56  
www.trivisi.be  
www.vlaanderen.be/werk

VDAB  
Keizerslaan 11  
1000 Brussel  
Tel: 02/ 506.13.22  
www.vdab.be

## SUBREGIONALE TEWERK- STELLINGSCOMITÉS (STC)

STC AALST – OUDENAARDE  
Meuleschettestraat 6  
9300 Aalst  
053-41.43.63  
Fwauters.stc@pandora.be

STC ANTWERPEN  
De Shelter  
Langstraat 102  
2140 Borgerhout  
03-270.39.56  
veerle.vanreusel@stc-antwerpen.be

BNCTO  
Philippe de Champagnestraat 8  
1000 Brussel  
02-289.00.90  
trace.bncto@skynet.be

STC BRUGGE  
Spanjaardstraat 17  
8000 Brugge  
050-44.04.04  
sdhullu@vdab.be

STC GENT  
Kongostraat 7  
Vlaamse Kaai 10  
9000 Gent  
09-235.76.76  
katrien.neyt@skynet.be

STC HALLE - VILVOORDE  
Witherenstraat 19  
1800 Vilvoorde  
02-255.92.39  
lvloock1@vdab.be

STC KORTRIJK-  
ROESELARE-TIELT  
Rijselsestraat 57  
8500 Kortrijk  
056-24.74.42  
ignace.chanterie@planetinternet.be

STC LEUVEN  
Sint-Maartenstraat 5  
3000 Leuven  
016-29.86.49  
ccuyppers@vdab.be

STC LIMBURG  
Trichterheideweg 9  
3500 HASSELT  
011-26.50.80  
jp.boons@skynet.be

STC MECHELEN  
Fr. De Merodestraat 99  
2800 MECHELEN  
015-28.15.23  
gorikcools@stcmechelen.be

STC OOSTENDE-IEPER  
Schoolplein 6 bus 1.4  
8600 Diksmuide  
051-50.39.15  
coordinator@stcctoow.be

STC SINT-NIKLAAS -  
DENDERMONDE  
Meulenbroekstraat 2  
9220 Hamme  
052-49.90.11  
stcsintniklaasdendermonde@pla-  
netinternet.be

STC TURNHOUT  
Spoorwegstraat 7  
2300 Turnhout  
014-44.51.49  
stc.geedeece@wanadoo.be  
www.stcturnhout.be

STC-Coördinatieteam  
Ministerie van de Vlaamse  
Gemeenschap  
Departement Economie, Werkgele-  
genheid, Binnenlandse Aangele-  
genheden en Landbouw  
Administratie Werkgelegenheid  
Afdeling Migratie en Arbeids-  
marktbeleid  
STC-coördinatieteam  
Markiesstraat 1  
1000 Brussel  
02-553 43 80

## INFORMATIE OVER KANSENGROEPEN

### INFORMATIE OVER HOLEBI'S

Federatie werkgroepen  
homoseksualiteit  
Kammerstraat 22  
9000 Gent  
Tel: 09- 223 69 29  
www.fwh.be  
info@fwh.be

### INFORMATIE OVER MENSEN MET EEN HANDICAP

VFSIPH (Vlaams Fonds  
voor Sociale Integratie van  
Personen met een Handicap)  
Sterrenkundelaan 30  
1210 Brussel  
Tel: 02-225 84 63

GOCI (beroepsopleiding)  
Nieuwrodesesteeweg 52  
3200 Aarschot  
Tel: 016-57 05 60

De Werkgaard ( arbeidstraject-  
begeleiding)  
Coupure Links 629  
9000 Gent  
Tel: 09-266 18 10  
algemeen@dewerkgaard.zvl.org

Handi-consult vzw/asbl  
Leuvenselaan 172 bus 6  
3300 Tienen  
Tel: 016-82 08 11  
[www.handi-consult.be](http://www.handi-consult.be)  
[info@handi-consult.be](mailto:info@handi-consult.be)

Vzw Toegankelijkheidsbureau  
v.z.w. (advies m.b.t. Toegankelijk-  
heid van gebouwen)  
Koorstraat 1  
3510 Hasselt  
Tel: 011-87 41 38

## INFORMATIE OVER LAAGGESCHOOLDEN

Steunpunt Lokale Netwerken  
Koningin Elisabethlaan 49  
9000 Gent  
09-220 84 31  
[sln@skynet.be](mailto:sln@skynet.be)  
[www.sln.be](http://www.sln.be)

SST Samenwerkingsverband  
Sociale Tewerkstelling  
Junostraat 30  
2600 Berchem

*Erkende startcentra*

- CVBA Kanaal 127  
Damastweversstraat 3  
8500 Kortrijk  
056-23 70 20  
[kanaal127@skynet.be](mailto:kanaal127@skynet.be)
- CVBAvso De Kempische Brug  
Madrasstraat 38 A  
2030 Antwerpen  
03-213 40 00  
[info@kempischebrug.be](mailto:info@kempischebrug.be)
- CVBA De Wolkammerij  
Adolf Greinerstraat 12  
2660 Hoboken  
03-740 50 00  
[info@wolkammerij.be](mailto:info@wolkammerij.be)
- CVBA De Punt  
Kerkstraat 108  
9050 Gentbrugge  
0477-33 20 04  
[standaert.marc@pandora.be](mailto:standaert.marc@pandora.be)
- CVBA De Werkhoek  
Stationsstraat 54 B  
8460 Oudenburg  
059-43 61 06  
[werkhoek@hotmail.com](mailto:werkhoek@hotmail.com)

## INFORMATIE OVER VROUWEN

Amazone v.z.w.  
Middaglijnstraat 10-14  
1210 Brussel  
02-229 38 00  
[www.amazone.be](http://www.amazone.be)  
[info@amazone.be](mailto:info@amazone.be)  
[www.womencareer.net](http://www.womencareer.net)

Federaal ministerie van Tewel-  
stelling en Arbeid  
Directie Gelijke Kansen  
Belliardstraat 51  
1040 Brussel  
02-233 41 11

Centrum voor gelijkheid van kan-  
sen en voor racismebestrijding  
Wetstraat 155  
1040 Brussel  
02-233 06 11  
[www.antiracisme.be](http://www.antiracisme.be)

## INFORMATIE OVER INVOEGBEDRIJVEN

Administratie Werkgelegenheid  
Ministerie van de Vlaamse  
Gemeenschap  
Departement EWBL  
Afdeling Tewerkstelling (Invoeg-  
bedrijven)  
Markiesstraat 1  
1000 Brussel  
[gecofoon@ewbl.vlaanderen.be](mailto:gecofoon@ewbl.vlaanderen.be)

Samenwerkingsverband  
Sociale Economie  
Hefboom  
Vooruitgangstraat 333/5  
1030 Brussel  
Tel: 02-201 04 10  
[hefboom@hefboom.be](mailto:hefboom@hefboom.be)

Netwerk Vlaanderen  
Vooruitgangstraat 333/9  
1030 Brussel  
Tel: 02-201 07 70  
[info@netwerk-vlaanderen.be](mailto:info@netwerk-vlaanderen.be)

## COLOFON

**Samenstelling:**  
Ministerie van de Vlaamse  
Gemeenschap  
Departement Economie,  
Werkgelegenheid,  
Binnenlandse Aangelegenheden  
en Landbouw  
Administratie Werkgelegenheid

**Verantwoordelijke uitgever:**  
Mieke Stappaerts  
Directeur-generaal

Depotnummer: D/2002/3241/175

**Ontwerp kافت:**  
Slangen & Partners

**Druk:** drukkerij Arte-Print

**Uitgave:** juni 2002

**Meer informatie:**  
Administratie Werkgelegenheid  
Markiesstraat 1  
1000 Brussel  
tel. 02/553 42 56  
fax: 02/553 43 90  
e-mail:  
[werkgelegenheid@vlaanderen.be](mailto:werkgelegenheid@vlaanderen.be)  
internet: [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk)







**Informatie van de  
Vlaamse Overheid**