



Loopbaan- en diversiteitsplannen?!

In deze brochure vind je informatie over loopbaan- en diversiteitsplannen, aangevuld met praktijkgerichte tips en syndicale aandachtspunten. De brochure wil een syndicaal antwoord bieden op vragen rond loopbaan- en diversiteitsplannen. Wat is een loopbaan- en diversiteitsplan? Wat is de meerwaarde voor werknemers? Wat zijn valkuilen van een loopbaan- en diversiteitsplan?

Deze brochure is zowel geschreven voor militanten die door hun werkgever worden aangesproken over dit thema, als voor militanten die zelf een loopbaan- en diversiteitsplan willen opstarten in hun onderneming of organisatie.

Voor bijkomende informatie kan je altijd terecht bij jouw secretaris of diversiteitsconsulent. Je vindt ook meer informatie op de website **www.acv-diversiteit.be**.

Deze brochure werd geschreven in de 'hij-vorm' om de leesbaarheid van de tekst niet te verzwaren. Zonder meer bedoelen we vrouwen en mannen als we spreken over werkgever, werknemer, militant, vakbondsafgevaardigde ...

Loopbaan- en diversiteitsplannen?!

inhoud

I. HELP! EEN LOOPBAAN- EN DIVERSITEITSPLAN?!	6
1. Wat is een loopbaan- en diversiteitsplan?	7
2. Waarom starten bedrijven of organisaties met een loopbaan- en diversiteitsplan?	8
3. Wat moet er inhoudelijk in een loopbaan- en diversiteitsplan staan?	9
4. Welke verschillende soorten loopbaan- en diversiteitsplannen bestaan er?	14
5. Wie bepaalt de inhoud van een plan?	18
6. Waarvoor staan de streefcijfers in een loopbaan- en diversiteitsplan?	19
7. Wie is allemaal betrokken vanuit syndicale hoek?	21
II. EERSTE HULP...	22
8. Wat is jouw rol als militant?	23
9. Hoe collega's overtuigen van een 'divers' personeelsbeleid?	24
10. De werkgroep diversiteit: wie, wat, wanneer?	25
11. De werkgever weigert inspraak: wat nu?	27
12. Ondertekenen van een loopbaan- en diversiteitsplan: verplicht?	27
13. Een diversiteitsconsulent: Wat doet-ie?	28



III. PLAN VAN AANPAK	30
14. De procedure: een loopbaan- en diversiteitsplan van start tot finish	31
15. Lijst met mogelijke acties	34
16. Hulpmiddelen	40
17. Het diversiteitsterrein: de voornaamste actoren	41
IV. MEER WETEN?	46
18. Contacteer de diversiteitsconsulent uit jouw regio	47



1.

**Help!
een loopbaan-
en diversiteitsplan ?!**



1. **Wat is een loopbaan- en diversiteitsplan?**

Door het aanbieden van ondersteuning en een beperkte subsidie wil de Vlaamse Regering ondernemingen aansporen om hun personeelsbeleid te verbeteren. Hierbij heeft men extra aandacht voor personen die het moeilijker hebben dan de doorsnowerknemer op de arbeidsmarkt, de zogenaamde kansengroepen. Kansengroepen hebben het gemiddeld genomen moeilijker om een job te vinden of te behouden, waardoor zij een hoger risico lopen op (langdurige) werkloosheid. Om drempels voor deze kansengroepen weg te nemen, kan een organisatie of onderneming aan de hand van een loopbaan- en diversiteitsplan acties opzetten om een goed personeelsbeleid te realiseren. Hoewel een loopbaan- en diversiteitsplan extra aandacht schenkt aan de werknemers uit de kansengroepen, komt een divers personeelsbeleid alle werknemers ten goede.

Per slot van rekening wil de Vlaamse Overheid samen met de sociale partners de werkzaamheidsgraad van kansengroepen verbeteren door concrete doelstellingen vast te leggen in het Pact 2020. Pact 2020 heeft o.a. als doelstelling om de jaarlijkse groei van de werkzaamheidsgraad van kansengroepen te verdubbelen tot minstens 1 procent.

Een loopbaan- en diversiteitsplan laat toe om in overleg met de syndicale afgevaardigden en op maat van de onderneming, instelling of lokaal bestuur te werken aan een beter personeelsbeleid (instroom, onthaal, doorstroom, opleiding, communicatie, behoud van werknemers ...). Een goed personeelsbeleid heeft aandacht voor de verschillende talenten en behoeften van alle werknemers in elke fase van de loopbaan. Het heeft met andere woorden aandacht voor de diversiteit onder werknemers en wil elke werknemer de kans geven om zich in het bedrijf of organisatie ten volle te ontplooiën. Binnen een loopbaan- en diversiteitsplan kunnen acties opgezet worden rond vier domeinen: (1) duurzame diversiteit, (2) werkbaar werk/ werkgoesting/ werkvermogen, (3) competentieontwikkeling en (4) organisatievernieuwing. (Zie deel I punt 3).

De juridische basis en minimum vereisten voor een loopbaan- en diversiteitsplan legt men jaarlijks vast in een 'Besluit van de Vlaamse Regering'. Concreet betekent dit dat de regelgeving voor loopbaan- en diversiteitsplannen jaarlijks kan veranderen. Dit is de reden waarom de gekende diversiteitsplannen sinds 2013 door het leven gaan onder de nieuwe naam 'loopbaan- en diversiteitsplannen'.

2.

Waarom starten bedrijven of organisaties met een loopbaan- en diversiteitsplan?

Laten we er geen doekjes om winden: omdat ze er zelf bij winnen. Een sterk personeelsbeleid is een belangrijke troef voor elk competitief bedrijf. Logisch, gezien het groeiende tekort aan arbeidskrachten op de arbeidsmarkt. Om hun werknemers niet te verliezen aan concurrenten hebben organisaties er alle belang bij om te investeren in hun personeel. De praktijk wijst het uit: bedrijven met een kwalitatief personeelsbeleid kennen een lager personeelsverloop en kunnen vacatures makkelijker invullen. Bovendien leveren ze ook betere producten en diensten af. De aanleiding van een loopbaan- en diversiteitsplan kan dus een welomschreven probleem of concrete uitdaging zijn. De keuze van een werkgever om een plan in te dienen kan ook een beleidsmatige beslissing zijn. Wanneer het initiatief van de werkgever komt, betekent dit echter niet dat de syndicale vertegenwoordiging geen rol kan spelen. Reageer snel en denk mee over mogelijke acties of noden binnen de onderneming. Vraag hierbij hulp aan een diversiteitsconsulent en stap met je voorstellen naar de werkgever.

Als militant kan je ook zelf het initiatief nemen om de mogelijkheden van een loopbaan- en diversiteitsplan op de agenda te zetten. Een plan kan een middel zijn om de werkgever te overtuigen om te investeren in een divers personeelsbeleid. Militanten die zich bekommeren om het welzijn van hun collega's botsen vaak op onwil van hun werkgever of op beperkte financiële mogelijkheden. De praktijk toont aan dat een gesubsidieerd

loopbaan- en diversiteitsplan er in dergelijke gevallen toch in slaagt om werkgevers over de streep te trekken.

Aangezien elk loopbaan- en diversiteitsplan een verbetering nastreeft voor alle werknemers wordt de syndicale meerwaarde van een loopbaan- en diversiteitsplan meteen duidelijk. Het kan een hefboom zijn om het sociale beleid van een bedrijf structureel te verbeteren en diversiteit bespreekbaar te maken op het sociaal overleg.

3. Wat moet er inhoudelijk in een loopbaan- en diversiteitsplan staan?

Een goed loopbaan- en diversiteitsplan maakt werk van een beter personeelsbeleid voor alle werknemers. Omdat sommige werknemers het moeilijker hebben op de arbeidsmarkt, bepaalt de regelgeving dat loopbaan- en diversiteitsplannen minstens aandacht moeten hebben voor vier prioritaire doelgroepen, de zogenaamde kansengroepen: (1) personen met een handicap (2) personen van allochtone origine, (3) vijftigplussers en (4) jongeren met ten hoogste een diploma lager secundair onderwijs (= ongekwalificeerde uitstroom). Daarnaast zijn ook acties mogelijk voor laaggeschoolden, vrouwen of mannen in roldeurbrekende functies, ex-gedetineerden ... of mensen die het om één of andere reden moeilijker hebben op de arbeidsmarkt.

Om drempels voor kansengroepen binnen een personeelsbeleid weg te werken, is een plan op maat nodig. Een loopbaan- en diversiteitsplan biedt de mogelijkheid om acties uit te werken binnen 4 domeinen: (1) duurzame diversiteit, (2) competentieontwikkeling, (3) verhoging van de werkbaarheid/ het werkvermogen/ de werkgoesting en (4) organisatievernieuwing.

1 DUURZAME DIVERSITEIT

Het denken over diversiteit en evenredige arbeidsdeelname evolueerde van een beleid specifiek gericht op kansengroepen

naar een diversiteitsbeleid voor iedereen én met een blijvend effect. In een doelgroepenbeleid gaat men acties ontwikkelen voor de kansengroepen. Terwijl in een diversiteitsbeleid wordt gesleuteld aan het personeels- en organisatiebeleid om op die manier tot een betere arbeidsdeelname van kansengroepen te komen. Binnen dit diversiteitsbeleid wil het ACV blijven inzetten op specifieke acties die de drempels voor kansengroepen wegwerken.

***Bijvoorbeeld:** Werken aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid. In een beleid specifiek gericht op kansengroepen focus je enkel op de oudere werknemer, terwijl je met een duurzaam diversiteitsbeleid ruimer denkt en het werk voor zowel jong als oud werkbaar wil maken.*

***Bijvoorbeeld:** Ontwikkelen van een visuele en laagdrempelige onthaalbrochure. In een beleid specifiek gericht op kansengroepen focus je enkel op anderstalige werknemers, terwijl in een diversiteitsbeleid iedereen baat heeft bij een onthaalbrochure geschreven in een heldere en eenvoudige taal met foto's en pictogrammen.*

2 COMPETENTIEONTWIKKELING

Bij competentieontwikkeling en competentie-denken vertrekt men vanuit de talenten en vaardigheden van werknemers. Wat je kent of kunt en je houding zijn belangrijker dan je uiterlijk, behaalde diploma of schoolse kennis. Nog belangrijker is dat je ook naast je werk competenties en talenten ontwikkelt, en dit ook blijvend doet. Competentieontwikkeling kan enkel slagen als mensen kansen krijgen om bij te leren. Dit hoeft niet altijd op de schoolbanken te zijn. Ook werkplekleren kan een mogelijkheid zijn. Idealiter kadert het competentiebeleid binnen een onderneming in een loopbaanbeleid op lange termijn.

***Bijvoorbeeld:** Als beheerder van een vereniging of trainer bij een voetbalploeg ontwikkel je competenties die nuttig kunnen zijn voor een werkgever.*

3 WERKBAAR WERK/ WERKVERMOGEN/ WERKGOESTING

Aandacht voor werkbaarheid, werkvermogen en werkgoesting zorgt er voor dat werknemers minder snel uitstromen. In het verleden stond het welzijns- en gezondheidsbeleid in een onderneming eerder los van het organisatiebeleid. Het welzijn van werknemers werd vanuit een individuele invalshoek bekeken. Door de link te leggen met de arbeidsorganisatie trekken we dit open. Werkbaarheid, werkgoesting en werkvermogen gaan hand in hand en kunnen helpen langer werken mogelijk te maken.

Werkbaarheid gaat over de kwaliteit van het werk. Men beoordeelt de werkbaarheid van de job door te kijken naar de psychische vermoeidheid en fysieke klachten van werknemers (werkstress), het welbevinden op het werk (motivatie), de leermogelijkheden en de balans tussen werk en privé. De stichting innovatie en arbeid (SERV) meet de evolutie van de werkbaarheid via de werkbaarheidsmonitor. Er bestaan verschillende meetinstrumenten die je kan gebruiken om de werkbaarheid te meten.

Werkvermogen is de mate waarin een werknemer zowel lichamelijk als geestelijk in staat is om zijn huidige job uit te voeren. Dit bepaalt de **werkgoesting** die een werknemer heeft om zijn job uit te voeren. Het werkvermogen verandert voortdurend. Het is enerzijds afhankelijk van het individu, de werkeisen, de werkmiddelen en de kenmerken van de job en anderzijds van de kwaliteit van de job.

‘Werkbaarheid/werkvermogen/werkgoesting’ worden vaak samen gebruikt omdat ze zo sterk met elkaar verbonden zijn.

***Bijvoorbeeld:** Een werkpostaanpassing met oog op behoud van oudere werknemers zal ook de werkbaarheid verbeteren voor de jongere collega's door ergonomisch preventief te werken en hen zo te motiveren om langer aan de slag te blijven.*

4 ORGANISATIEVERNIEUWING

Onder 'organisatievernieuwing' verstaan we het anders organiseren van werk- en productieprocessen in de onderneming.

In de meeste ondernemingen is het werk georganiseerd volgens strakke, hiërarchische regels. Werknemers zijn onderworpen aan tal van regels, procedures, voorschriften en specifieke taken. Er wordt verwacht dat ze uitvoeren wat de top in hun plaats bedenkt. Een strenge hiërarchie met weinig ruimte voor inspraak en een strak georganiseerde routine job kan problematisch zijn, zowel voor werknemer als werkgever. Saaie afstompende jobs zonder leerkansen werken demotiverend en leiden op termijn tot lichamelijke problemen (bv. gewrichtspijnen, hart- en bloedvaten ...) of mentale klachten (bv. burn-out, depressie ...). Een minimale kwaliteit van de arbeid is daarom cruciaal. Tegelijkertijd kunnen logge, bureaucratische ondernemingen steeds minder inspelen op de veranderende eisen van de hedendaagse arbeidsmarkt en/of klant.

Organisatievernieuwing wil hier stap voor stap verandering in brengen door taken en bevoegdheden anders te verdelen. Meer concreet zijn dit vernieuwende maatregelen die werknemers zinvolle jobs geven en een meerwaarde opleveren voor de onderneming. Bijvoorbeeld werknemers zelf laten beslissen in welke volgorde ze taken uitvoeren en daarvoor de nodige omkadering voorzien: coachende in plaats van controlerende leidinggevenden, extra vormings- en opleidingskansen ...

Organisatievernieuwing kan de tewerkstellingskansen van werknemers uit de kansengroepen bevorderen. Bijvoorbeeld door de verhoogde vormings- en opleidingsinspanningen die er uit voortvloeien. Sommige vormen van teamwerk (bv. zelfsturende teams) nemen uitdrukkelijk de verschillende talenten en competenties van werknemers als uitgangspunt en streven naar maximale diversiteit in teams. Werknemers kunnen er hun sterke punten in de verf zetten en ontwikkelen, terwijl minder ontwikkelde competenties door anderen

kunnen worden gecompenseerd. Een aandachtspunt hierbij is dat de tewerkstellingskansen van kansengroepen ook kunnen belemmerd worden. Sommige werknemers (bv. mensen met autisme), die baat hebben bij een takenpakket met weinig eisen en afwisseling, kunnen geschaad worden door het afschaffen van de meest eenvoudige routinejobs. In het uitdenken van acties binnen een loopbaan- en diversiteitsplan is het belangrijk voldoende aandacht te hebben voor deze mogelijke valkuilen.

***Bijvoorbeeld:** In een bedrijf wordt beslist om de werkplaats, die onder leiding staat van een ploegbaas, om te vormen tot een atelier met zelfsturende teams. De motivatie stijgt aanzienlijk omdat de werknemers zelfstandig beslissen over de werkinvulling, de aanpak van problemen, de planning van pauzes en vakanties.*

Op zoek naar concrete acties bij deze vier domeinen? In deel III vind je een uitgebreide lijst met mogelijke acties.

Volgende zaken komen **niét** in aanmerking voor subsidie:

- de loonkost van kansengroepen die in het productieproces worden ingeschakeld (een loopbaan- en diversiteitsplan is geen loonkostsubsidie)
- de aanschaf van algemene investeringsgoederen (bv. kopieermachines, computer ...)
- de reguliere technische opleidingen die ieder personeelslid moet volgen om een bepaalde functie adequaat te kunnen uitvoeren (opleidingen die aangepast zijn aan de kansengroepen kunnen dan weer wel)

4.

Welke verschillende soorten loopbaan- en diversiteitsplannen bestaan er?

De aangeboden ondersteuning en de grootte van het subsidiebedrag zijn afhankelijk van het soort loopbaan- en diversiteitsplan en van de uitgevoerde acties. Momenteel bestaan er vier verschillende soorten loopbaan- en diversiteitsplannen. Ze verschillen qua uitgangspunt, looptijd, aantal acties, subsidiebedrag en cofinanciering (= bedrag dat bedrijf zelf moet betalen om recht te hebben op subsidies). In onderstaand schema vind je een korte uitleg bij de verschillende soorten plannen.

INSTAP LDP	LOOPBAANDIVERSITEITSPLAN	CLUSTER LDP	GROEI LDP
Looptijd 6 - 12 maanden	Looptijd 12, 18 of 24 maanden		Looptijd 6 - 12 maanden
<ul style="list-style-type: none"> • Max €2500 subsidie • Minstens 1/2 kosten zelf te betalen 	<ul style="list-style-type: none"> • Max €10000 subsidie • Minstens 1/3 kosten zelf te betalen 	<ul style="list-style-type: none"> • Max €3000 subsidie per deelorganisatie • Minstens 1/3 kosten zelf te betalen 	<ul style="list-style-type: none"> • Max €2500 subsidie • Minstens 1/2 kosten zelf te betalen
Minstens 1 actie rond duurzame diversiteit	Acties op 3 van de 4 verschillende domeinen: 1 Duurzame diversiteit 2 Competentieontwikkeling 3 Werkbaarheid/werkvermogen/werkgoesting 4 Organisatievernieuwing Mits concrete motivatie (bijvoorbeeld aantonen dat er in het verleden al veel rond gebeurd is) is vrijstelling op 1 domein mogelijk. Een actie rond duurzame diversiteit is echter wel steeds een verplicht onderdeel.		

Het meest uitgebreide traject dat een organisatie kan doorlopen duurt maximaal vier jaar en ziet er als volgt uit: instapplan > klassiek loopbaan- en diversiteitsplan OF clusterplan > groeiplan. Een onderneming kan ook een korter traject doorlopen, maar dit is niet aan te raden. In een maximaal traject worden meer acties ontwikkeld en zijn de resultaten beter verankerd.

Een organisatie kan na het doorlopen van een heel traject maximaal 15.000 euro aan subsidies ontvangen, op voorwaarde dat ze zelf ook minstens 10.000 euro (2 x 2.500 euro voor een instap- en groeiplan + 5.000 euro voor een klassiek loopbaan- en diversiteitsplan) investeert. Het is trouwens pas op het einde van het plan dat er wordt beslist over de terugbetaling van een deel van de gemaakte kosten. Met andere woorden: je werkgever zal eerst zelf alle acties uit het loopbaan- en diversiteitsplan moeten financieren. De beslissing over het toewijzen van de subsidie gebeurt op basis van een tweevoudig advies: enerzijds formuleren de sociale partners een advies op de Sociaal Economische Raad van de Regio (= een regionaal overlegplatform waar vakbonden en werkgeversorganisaties het sociaaleconomisch beleid uit hun regio vormgeven). Dat betekent dat we als ACV ook kunnen wegen op de uiteindelijke beslissing. Anderzijds geeft ook het departement Werk en Sociale Economie van de Vlaamse overheid een advies op basis van een eindrapport dat je werkgever moet opstellen. Bij twee positieve adviezen wordt de subsidie uitbetaald, bij twee negatieve adviezen niet. In geval van onenigheid hakt de Minister van Werk na bijkomend onderzoek de knoop door. De werkgever kan ook kiezen om een plan af te sluiten zonder financiële ondersteuning. In dat geval krijgt hij wel de administratieve en inhoudelijke ondersteuning van een projectontwikkelaar diversiteit (Zie deel III punt 16).

In een instap loopbaan- en diversiteitsplan worden acties opgezet om de noden binnen het personeelsbeleid te detecteren. Een instapplan bestaat minstens uit één actie rond duurzame diversiteit. Het resultaat van deze acties wordt in een klassiek loopbaan- en diversiteitsplan verder uitgediept en uitgewerkt. Een groei loopbaan- en diversiteitsplan bestaat uit één of enkele centrale acties waarmee een onderneming, na het succesvol doorlopen van een loopbaan- en diversiteitsplan,

haar diversiteitbeleid verankert. Een clusterplan is een ideaal instrument voor een groep van kleine bedrijven of units binnen een groter geheel die samen willen werken rond diversiteit. In elk plan, met uitzondering van een instapplan, moeten volgens de regelgeving drie van de vier actiedomeinen opgenomen worden (Zie deel I, punt 3). Een actie rond duurzame diversiteit is **steeds** een verplicht onderdeel. Elke onderneming kan na het doorlopen van het traject een nazorgplan afsluiten om een divers personeelsbeleid te verankeren. Dit plan loopt van 12, 18 of 24 maanden. De onderneming krijgt geen subsidies, wel nog inhoudelijke en administratieve ondersteuning van projectontwikkelaars, diversiteitsconsulenten of Jobkanaal (Zie deel III punt 16).

Nieuw vanaf 2013 is de mogelijkheid om éénmalig een nieuwe aanvraag in te dienen voor een gesubsidieerd loopbaan- en diversiteitsplan of cluster loopbaan- en diversiteitsplan. Dit geldt voor ondernemingen, organisaties en lokale besturen die de volledige cyclus doorlopen hebben. Voorwaarde is wel dat er een groeiplan werd afgerond ten laatste eind 2012. Er moet ook minstens twee jaar tussen de afronding van dit groeiplan en de aanvraag van een nieuw plan zitten.

Voor meer informatie kan je altijd terecht bij je secretaris of diversiteitsconsulent of op de website van de Vlaamse Overheid: www.werk.be/online-diensten/loopbaan-en-diversiteitsplannen.

Interregionale plannen

Sommige bedrijven hebben vestigingen in verschillende regio's in Vlaanderen. Als de verschillende vestigingen onder eenzelfde ondernemingsnummer vallen, mag het bedrijf maar één keer een loopbaan- en diversiteitsplan indienen. Indien de vestigingen verschillende ondernemingsnummers hebben, mogen ze voor elke vestiging een plan indienen in de respectievelijke regio. De basisregel blijft echter dat het bedrijf een diversiteitsplan moet indienen in de regio waar zich de maatschappelijke zetel bevindt.

Diversiteitsplannen in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest

De diversiteitsplannen in het Brussels gewest vertrekken vanuit dezelfde principes als de Vlaamse loopbaan- en diversiteitsplannen: werken aan een divers personeelsbeleid. Een bedrijf met zetel in Brussel kan de keuze maken tussen een diversiteitsplan bij de Vlaamse Overheid of bij het Brussels Gewest. Voor een Brussels diversiteitsplan van start gaat, is de onderneming verplicht om een analyse te maken om een degelijk inzicht te krijgen in de knelpunten op vlak van personeelsbeleid, ondernemingscultuur ... Bij deze analyse moet rekening gehouden worden met de opmerkingen en voorstellen van zowel de werknemers als de werkgevers. Vervolgens kan een Brusselse onderneming, net als in Vlaanderen, rond een aantal thema's acties uitwerken die in een diversiteitsplan gegoten wordt. Acties kunnen ontwikkeld worden op vier domeinen: selectie en werving, personeelsbeheer, interne communicatie en externe positionering. Het diversiteitsplan heeft een looptijd van twee jaar. Het is dus belangrijk om prioriteiten te stellen en juist in te schatten wat mogelijk is in je onderneming. Een werkgroep diversiteit wordt net als bij een Vlaams loopbaan- en diversiteitsplan opgericht met verplichte werknemersvertegenwoordiging. Na twee jaar wordt een eindevaluatie opgemaakt van het diversiteitplan. De werkgroep die van bij het begin het plan opvolgt en uitwerkt neemt deze evaluatie op zich.

In tegenstelling tot Vlaanderen waar verschillende soorten loopbaan- en diversiteitsplannen bestaan, wordt in Brussel slechts één diversiteitsplan gesubsidieerd. Bij een Brussels diversiteitsplan kan maximaal 50% van de totale kost (met een maximum van 10.000 euro) worden terugbetaald. De eerste helft wordt uitbetaald na de analysefase en nadat de aanvraag van het diversiteitsplan positief werd geadviseerd. De tweede helft wordt uitgekeerd nadat de eindevaluatie van het plan positief werd geadviseerd. Indien een diversiteitsplan succesvol afgewerkt is, kan een onderneming het 'label diversiteit' aanvragen dat twee jaar geldig is. Daarna kan de onderneming ook nog een 'confirmatieplan' aanvragen. Daarbij wordt geen subsidie uitgereikt. Voor meer informatie raadpleeg de website www.diversiteit.irisnet.be.

5. **Wie bepaalt de inhoud van een plan?**

De eindverantwoordelijkheid van het loopbaan- en diversiteitsplan ligt bij je werkgever. Hij bevestigt deze verantwoordelijkheid door zowel de aanvraag als het eindrapport van het loopbaan- en diversiteitsplan te ondertekenen. Dit betekent dat de werkgever uiteindelijk het laatste woord heeft over de acties die in een loopbaan- en diversiteitsplan worden opgenomen.

In organisaties met meer dan 50 werknemers is de werkgever verplicht om werknemersafgevaardigden te betrekken bij de uitvoering van het plan, bij voorkeur vanaf de opmaak van het plan. Daar heb je als militant dus de mogelijkheid om mee te wegen op de inhoud. De opvolging van een plan gebeurt ofwel via een interne werkgroep diversiteit (met daarin minstens een vertegenwoordiger van de directie of het management, een vertegenwoordiger van de direct leidinggevenden en een vertegenwoordiger van de werknemersafgevaardigden) ofwel door de ondernemingsraad (Zie deel II punt 10). De praktijk wijst uit dat de meest succesvolle loopbaan- en diversiteitsplannen worden afgesloten in bedrijven waar werknemers van bij het begin worden betrokken bij de opmaak van het plan.

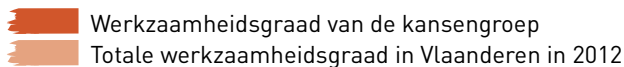
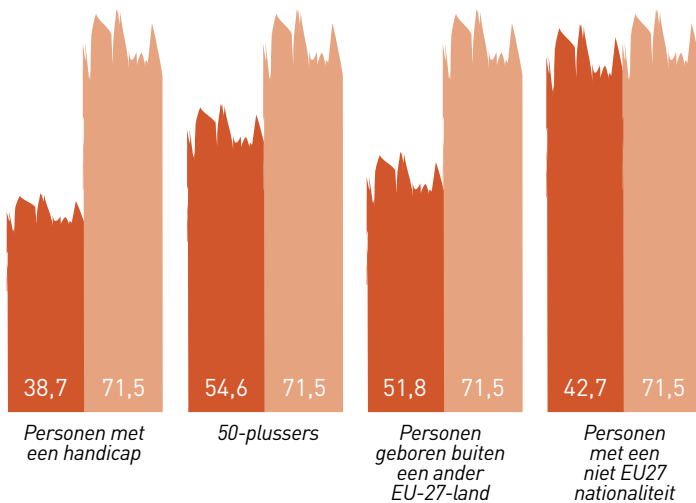
Uiteraard belet niets jou om zelf initiatief te nemen. Door werkpunten aan te brengen en inhoudelijke voorstellen te formuleren, kun je er beter over waken dat het loopbaan- en diversiteitsplan aansluit bij de concrete behoeften van je collega's en/of syndicale agenda. Je secretaris of diversiteitsconsulent kan je hierbij ondersteunen, als dat nodig zou zijn.

6.

Waarvoor staan de streefcijfers in een loopbaan- en diversiteitsplan?

De Vlaamse regering vraagt binnen elk loopbaan- en diversiteitsplan concrete doelstellingen op te nemen. De werkgever gaat met een loopbaan – en diversiteitsplan een engagement aan door streefcijfers op vlak van instroom, doorstroom en behoud van kansengroepen vast te leggen. Dit is nodig. Uit cijfers blijkt dat de vier prioritaire kansengroepen een lagere werkzaamheidsgraad hebben dan de doorsnee werknemer. De totale werkzaamheidsgraad (20-64 jaar) in 2012 in Vlaanderen bedraagt 71,5 procent¹. Van de totale beroepsactieve bevolking is dus 71,5 procent van de mensen effectief aan de slag. De werkzaamheidsgraad van **personen met een arbeidshandicap** bedraagt 38,7 procent. Er is dus een werkzaamheidskloof van 32,8 procent. Deze kloof vergroot nog naarmate de ernst van de handicap of aandoening toeneemt. De werkzaamheidsgraad van **50-plussers** bedraagt 54,6 procent. Deze werkzaamheidsgraad stijgt sinds 2000. De werkzaamheidsgraad van personen **met een niet EU27 nationaliteit** is 42,7 procent. De werkzaamheidsgraad van **personen geboren buiten een EU27-land** bedraagt 51,8 procent. Voor **personen geboren in een ander EU27-land** bedraagt dit 69 procent, terwijl de werkzaamheidsgraad voor personen geboren in België 73 procent bedraagt. De werkzaamheidskloof tussen personen geboren in België en geboren buiten een EU27-land is één van de grootste in de EU15-landen.

1 EAK, Eurostat LFS Bewerking Steunpunt WSE/Departement WSE



Uit deze cijfergegevens blijkt dat inspanningen nodig zijn. Streefcijfers zijn een manier om te meten hoeveel inspanningen de werkgever wil leveren om zijn personeelsbeleid te veranderen. Ze zetten bedrijven aan om concreet na te denken over wat ze met hun loopbaan- en diversiteitsplan willen bereiken. Dit betekent dat de inspanningen die een bedrijf levert in het kader van een loopbaan- en diversiteitsplan wel vrijwillig, maar niet vrijblijvend zijn. Een bedrijf neemt het engagement op zich om er in de praktijk echt werk van te maken. Uiteraard kunnen er altijd factoren opduiken waardoor de vooropgestelde doelstellingen niet worden behaald.

Streefcijfers zijn met andere woorden nooit dwingend. Als een bedrijf bijvoorbeeld aangeeft om 10 nieuwe werknemers aan te willen werven maar tijdens de looptijd van het plan voelt dat het daarin niet zal slagen, staan er geen sancties tegenover. Het kan nooit de bedoeling zijn om de selectiecriteria te verlagen en minder competente werknemers aan te werven om de cijfers

toch te behalen. Als de vooropgestelde streefcijfers niet worden behaald, dan moet je organisatie dit verantwoorden in haar eindrapport. Zij behoudt wel haar kansen op een terugbetaling van de gemaakte kosten.

7. Wie is allemaal betrokken vanuit syndicale hoek?

Niemand kent jouw organisatie beter dan jijzelf als militant. Jullie zijn dus de meest geknipte personen om op de werkvloer een loopbaan- en diversiteitsplan op te starten of op te volgen en op die manier het personeelsbeleid te verbeteren.

De diversiteitsconsulent kan je informatie geven over de inhoud, de looptijd, het budget en de contactpersonen van elk loopbaan- en diversiteitsplan en helpt je graag bij de voorbereiding, opstart én opvolging van een loopbaan- en diversiteitsplan.

ACV-mandatarissen op de Sociaal Economische Raad van de Regio (SERR) moeten een advies uitbrengen over de inhoud van elk loopbaan- en diversiteitsplan. Dit zowel bij de start als op het einde ervan (Zie deel III punt 14). Vragen of knelpunten signaleer je dan ook best zo snel mogelijk bij je secretaris of diversiteitsconsulent.

2. **Eerste hulp...**



8. Wat is jouw rol als militant?

Als militant van het ACV ligt het personeelsbeleid je ongetwijfeld nauw aan het hart. Meer zelfs, door je rol in de ondernemingsraad, in het comité of op de syndicale delegatie kan je mee sleutelen aan dit beleid. Als geen ander weet je waar de noden en behoeften van je collega's op de werkvloer liggen en hoe het personeelsbeleid hierop in kan spelen. Zo kan je bijvoorbeeld signalen opvangen over een gebrekkig opleidingsbeleid, over een slechte communicatie ... Mede door deze bevoorrechte positie kan je als militant verbeteracties voorstellen of vragen aan je werkgever om een plan op te starten. Opgelet! Het is uiteindelijk de werkgever die beslist welke acties in een plan worden opgenomen. De ondersteuning en subsidies die aan een plan zijn verbonden, kunnen helpen je werkgever mee over de streep trekken.

We merken dat het vooral werkgevers zijn die het initiatief nemen om een loopbaan- en diversiteitsplan op te zetten. Meestal onder impuls van projectontwikkelaars die letterlijk van bedrijf naar bedrijf trekken om werkgevers te overtuigen van de meerwaarde van een divers personeelsbeleid. Enerzijds een bewonderenswaardige vaststelling, anderzijds verre van ideaal omdat de betrokkenheid van de werknemersafgevaardigden hierdoor te vaak over het hoofd wordt gezien.

Het komt regelmatig voor dat bedrijven wel een loopbaan- en diversiteitsplan hebben, maar dat werknemers hiervan niet op de hoogte zijn. De ervaring leert dat loopbaan- en diversiteitsplannen waar werknemersafgevaardigden van meet af aan meedenken over de inhoud van het plan, leiden tot de beste resultaten en de grootste tevredenheid onder werknemers. Als je niet zeker weet of er een plan in jouw onderneming loopt, stel dan de vraag op ondernemingsraad of comité. Je kan de vraag ook rechtstreeks aan je werkgever of de diversiteitsconsulent uit je regio stellen.

Tijdens de uitvoering van het plan heb je als militant de taak om draagvlak te creëren voor een diversiteitsbeleid en weerstanden

weg te nemen op de werkvloer. Als militant ben je vaak het eerste aanspreekpunt bij vragen of opmerkingen. Niet alle werknemers zijn even overtuigd van de meerwaarde van een divers personeelsbeleid. Je kan te rade gaan bij de diversiteitsconsulent uit je regio die je kan ondersteunen met instrumenten, brochures en tips.



9.

Hoe collega's overtuigen van een 'divers' personeelsbeleid?

Op korte termijn biedt de aandacht voor diversiteit heel wat voordelen. De problemen waarmee mensen uit kansengroepen worden geconfronteerd wijzen vaak op de zwakke punten in het personeelsbeleid van een bedrijf. Een slecht onthaal heeft bijvoorbeeld nadelen voor elke werknemer, ongeacht of deze tot een kansengroep behoort. Het verschil is dat mensen uit kansengroepen vaak minder goed kunnen omgaan met dergelijke situaties en er dus vaker de dupe van worden. Als men in dit geval kiest om te investeren in een degelijke onthaalprocedure zal dit in eerste instantie een steun zijn voor mensen uit de kansengroepen, maar ook andere nieuwelingen zullen hier de vruchten van plukken. Hetzelfde geldt voor bijvoorbeeld: opleidingskansen, doorgroeimogelijkheden, een goede interne communicatie, degelijke begeleiding en coaching ... Iedereen wint er bij!

De aandacht voor diversiteit op de werkvloer heeft in het verleden bewezen in het voordeel te spelen van werknemers. Denk maar aan de intrede van vrouwen op de arbeidsmarkt. Hun zichtbare aanwezigheid was de motor achter een aantal belangrijke wijzigingen in de relatie arbeid en gezin. Doordat zij specifieke eisen, vragen en klachten hadden omtrent de verhouding arbeid en gezin, zijn er stilaan – mede door de inzet van de vakbonden – een aantal verworvenheden gecreëerd waarvan alle werknemers nu gebruik kunnen maken. Zonder aandacht voor de vrouwen destijds, zouden we vandaag bijvoorbeeld niet kunnen genieten van ons recht op tijdskrediet, ouderschapsverlof of arbeidsduurvermindering ... Een ander voordeel kan zijn dat

een divers samengesteld personeelsbestand de creativiteit binnen de onderneming stimuleert, nieuwe afzetmarkten ontdekt ... Verschillende ideeën en invalshoeken stimuleren en inspireren medewerkers en kunnen zorgen voor een aangename werksfeer. Hoe meer diversiteit in een bedrijf, hoe meer er aan de verschillende behoeften van werknemers voldaan kan worden. Dit is het voordeel bij uitstek van een divers personeelsbeleid: meer tevredenheid bij de werknemers door het optimaal benutten van alle mogelijkheden die de verschillen tussen mensen bieden.

10. De werkgroep diversiteit: wie, wat, wanneer?

In organisaties met **meer dan 50 werknemers** begeleidt een interne werkgroep diversiteit het plan. Deze werkgroep staat in voor de inhoudelijke opvolging van het loopbaan- en diversiteitsplan.

De werkgroep diversiteit bestaat minstens uit:

- een vertegenwoordiger van de directie of het management
- een vertegenwoordiger van de directe leidinggevenden
- een vertegenwoordiger van de werknemersafgevaardigden

In organisaties met een ondernemingsraad is de werkgroep diversiteit een aparte interne werkgroep die terugkoppelt aan de ondernemingsraad of neemt de ondernemingsraad de opdracht van de werkgroep over. Elke rapportage aan de minister over het loopbaan – en diversiteitsplan moet vooraf door de interne werkgroep besproken worden. Als je merkt dat je werkgever dit niet doet of dat het hem louter om de subsidies gaat en er op de werkvloer niets verandert, signaleer je dit best aan je secretaris of diversiteitsconsulent uit je regio.

In organisaties met minder dan 50 werknemers geldt er een minder dwingend kader en mag de werkgever zelf beslissen hoe hij werknemers(-afgevaardigden) betreft bij het loopbaan- en diversiteitsplan. Als je in een dergelijke onderneming werkt, kun je eveneens aangeven betrokken te willen worden. Veel zal afhangen van je relatie met de werkgever aangezien je betrokkenheid minder afdwingbaar is.

Het ACV pleit om een zeker evenwicht te bewaren tussen de deelnemers, en evenveel werknemersafgevaardigden te betrekken als vertegenwoordigers van het management of leidinggevenden. Bovendien merken we dat het zinvol kan zijn om vertegenwoordigers van alle aanwezige vakbonden op te nemen in de werkgroep diversiteit. Dit is echter geen formele verplichting. Het is wel aangeraden om de werkgroep divers en representatief samen te stellen. Dit kan door werknemers op wie de acties van toepassing zijn (tijdelijk) te betrekken en op verschillende niveaus binnen de onderneming te rekruteren.

De werkgever is niet verplicht om de werknemersvertegenwoordigers mee te betrekken bij de opmaak van het plan. Wel moet hij volgens de regelgeving de interne werkgroep opstarten tijdens de eerste maand van de looptijd van het loopbaan- en diversiteitsplan. Als hij zolang wacht, betekent dit in bijna alle gevallen dat hij verbeteracties heeft uitgewerkt zonder inspraak van de vakbonden. Ongetwijfeld kunnen sommige van deze acties hun nut hebben, maar we hoeven jou er waarschijnlijk niet meer van te overtuigen dat de beste acties op ondernemingsniveau een breed draagvlak én een syndicale insteek hebben. Ook voor loopbaan- en diversiteitsplannen gaat deze vlieger op: hoe vroeger vakbonden worden betrokken, des te betere resultaten er worden geboekt!

11. De werkgever weigert inspraak: wat nu?

Zoek bondgenoten bij collega-militanten of militanten van de andere vakbonden. Kaart het probleem intern aan op de manier die het best bij jouw onderneming past. Wijs de werkgever op zijn plichten om werknemersafgevaardigden te informeren over het loopbaan- en diversiteitsplan (Zie deel II punt 8 & 10). Als je werkgever zijn houding weigert bij te stellen, neem dan contact op met je secretaris of diversiteitsconsulent. Via contacten met de projectontwikkelaars diversiteit kunnen diversiteitsconsulenten de druk op je werkgever enigszins verhogen. Als je werkgever zijn verplichtingen niet nakomt, zou het advies bij het eindrapport wel eens negatief kunnen zijn. Dit zou er voor kunnen zorgen dat je werkgever de gemaakte kosten niet kan recupereren (Zie deel III punt 14).

12. ondertekenen van een loopbaan- en diversiteitsplan: verplicht?

Een diversiteitsplan moet slechts worden ondertekend door twee mensen: enerzijds door je werkgever en anderzijds door de voorzitter van de Sociaal Economische Raad van de Regio (SERR). Door het plan te laten ondertekenen door vakbondsmilitanten willen werkgevers meestal aantonen dat zij hun werknemers effectief betrekken bij het plan. De betrokkenheid van de werknemers wordt echter op geen enkele manier gegarandeerd door het zetten van een handtekening, wel door inspraak via de werkgroep diversiteit of op de ondernemingsraad. De handtekening van werknemersvertegenwoordigers heeft volgens de regelgeving geen enkele waarde. Bovendien leert onze ervaring dat je dit beter niet doet. Door te tekenen bestaat het gevaar dat je op papier betrokken lijkt, maar in de praktijk alle inspraak verliest.



13. Een diversiteitsconsulent: Wat doet-ie?

Een diversiteitsconsulent kan je best vergelijken met een helpdesk of een hulplijn waarop je beroep kan doen. Heel wat militanten zijn zelf in staat om dit thema aan te kaarten bij hun werkgever maar doen toch beroep op de ervaring, kennis of instrumenten van diversiteitsconsulenten. Zo kunnen ze goed geïnformeerd naar de 'onderhandelingstafel' (of de werkvloer) stappen. Bovendien kan je er ook terecht voor begeleiding en ondersteuning. Dit kan variëren van een éénmalig informatiesprek op een militantenkern tot tijdelijke deelname aan bedrijfsinterne werkgroepen diversiteit (of ander overleg met de werkgever). De diversiteitsconsulent inspireert je met kennis en praktijkvoorbeelden en werkt samen met jou aan concrete verbeteracties. Logischerwijs beperken de consulenten zich wel tot bijstand op vlak van divers personeelsbeleid. Voor de andere syndicale thema's doe je best beroep op je secretaris en/of centrale. Achteraan in deze brochure vind je de gegevens van alle diversiteitsconsulenten van het ACV. Aarzel niet om hen te contacteren, ze helpen je graag op weg!





14. De procedure: een loopbaan- en diversiteitsplan van start tot finish



FASE I: De prospectiefase

Met een prospectie wordt het eerste contact tussen projectontwikkelaar en werkgever bedoeld. Zo'n eerste gesprek kan op uiteenlopende manieren tot stand komen. In veel gevallen gaat het initiatief uit van de projectontwikkelaar, die elk jaar opnieuw bedrijven probeert te overtuigen om te starten met een loopbaan- en diversiteitsplan. Bedrijven kunnen ook zelf een projectontwikkelaar uitnodigen. Belangrijk is dat ook werknemersvertegenwoordigers de aanzet kunnen geven om een plan op te starten. Als je zelf vindt dat jouw organisatie baat kan hebben bij een beter personeelsbeleid, overtuig je werkgever dan om een projectontwikkelaar uit te nodigen (bv. op de ondernemingsraad). De diversiteitsconsulent uit je regio kan je hierbij helpen. Van wie het eerste initiatief ook uitgaat, het is steeds de werkgever die beslist!

FASE II: Opmaken van het plan

Als het eerste contact positief is verlopen, komt er een vervolg op de prospectie. Het bedrijf denkt na over de concrete acties die het in het diversiteitsplan wil opnemen en zet dit op papier. Dit gebeurt onder begeleiding van de projectontwikkelaar. Tijdens deze fase is de werkgever volgens de regelgeving nog niet verplicht om werknemersvertegenwoordigers te raadplegen. Zoals eerder gesteld zijn wij voorstander om militanten zo snel mogelijk te betrekken, omdat syndicaal overleg het draagvlak en de slagkracht van de acties verhoogt. Aangezien je als werknemersvertegenwoordiging weet wat er leeft op de werkvloer, is het zowel voor de werkgever als voor de werknemers (afvaardiging) opportuun om betrokken te worden

bij het uitdenken van concrete acties. Daarom proberen de diversiteitsconsulenten militanten zo snel mogelijk in te lichten over de contacten tussen projectontwikkelaars en werkgever. Ga in deze fase ook na of de werkgever overweegt om beroep te doen op een externe consultant voor de uitvoering van bepaalde acties. Zo ja, laat de keuze voor een consultant niet eenzijdig afhangen van de werkgever. Ga samen op zoek naar meerdere consultants om op die manier de juiste keuze te maken.

FASE III: Indienen van het plan

De werkgever is volgens de regelgeving niet verplicht om werknemers in te lichten over de opmaak van een loopbaan- en diversiteitsplan. Daarom worden militanten in de praktijk vaak te laat betrokken bij dit gebeuren. Hoewel niet verplicht, is het toch aan te raden het aanvraagformulier van het plan vooraf voor te leggen op de OR om inspraak en betrokkenheid te garanderen.

Onderstaande vragen bieden ondersteuning bij de voorbereiding als het plan op de agenda van het sociaal overleg staat.

1. Wat denken jullie over de acties:
 - Bieden de acties een antwoord op vragen van de werkvloer?
 - Houden de acties een verbetering voor kansengroepen in?
 - Is er oog voor de verschillende groepen, afdelingen ... ?
 - Helpen de acties de kwaliteit van het werk te verbeteren?
 - Welke acties willen jullie zeker gerealiseerd zien?
 - Welke acties willen jullie nog toevoegen?
2. Zijn er duidelijke streefcijfers?
3. Indien er geen instroom is, is hier dan een verklaring voor?
4. Hoe wordt de vakbond/werkvloer betrokken? Afspraken?
5. Wat zijn de afspraken rond de communicatie van het plan?
6. Is het duidelijk waar men naar toe wil op lange termijn? Wordt dit gekaderd in een beleid?

Elk plan passeert langs de Sociaal Economische Raad van de Regio (SERR) waar de sociale partners – dus ook het ACV – een advies moeten uitbrengen over de inhoud van het plan. In de praktijk is het de diversiteitsconsulent die dit advies voorbereidt en daarvoor de secretaris (of de militanten) contacteert. Op die manier waakt het ACV over de betrokkenheid van de werknemers. Als dit niet naar behoren verloopt, formuleren zij een negatief advies en/of benadrukken dat de projectontwikkelaar de werkgever op zijn verplichtingen dient te wijzen.

Na de advisering op regionaal niveau wordt een loopbaan- en diversiteitsplan doorgestuurd naar het departement Werk en Sociale Economie van de Vlaamse Overheid die een tweede advies geeft. Alleen als beide adviezen positief zijn, kan een plan van start gaan. Twee negatieve uitspraken betekent een afkeuring van de aanvraag. Wanneer slechts één van beide adviezen positief is, hakt de Vlaamse Minister van Werk zelf de knoop door en beslist of het bedrijf in kwestie zijn plan mag opstarten.

FASE IV: Uitvoeren van het plan

Eenmaal groen licht werd verkregen, kan je bedrijf starten met de uitvoering van het loopbaan – en diversiteitsplan. Belangrijk in deze fase is dat je als werknemersvertegenwoordigers moet worden betrokken van zodra je werkt in een organisatie met meer dan 50 werknemers (Zie deel II punt 10). Dit betekent concreet dat tijdens de eerste maand na de opstart van een loopbaan- en diversiteitsplan de werkgroep diversiteit moet starten.

Een plan kan ten allen tijde bijgestuurd worden. Op het einde van de rit, dus na afloop van het plan, kan het bedrijf de gemaakte kosten deels terug krijgen. Organisaties kunnen pas na afloop van het plan en na opmaak van een inhoudelijk én een financieel eindrapport over de subsidies die ze aangevraagd hebben beschikken.

FASE V: Eindrapport

Na afloop van het plan maakt de werkgever een eindrapport op. Dit rapport dient als basis voor een eventuele terugbetaling van de acties. De opmaak van het eindrapport gebeurt volgens een administratieve procedure waarin zowel de ondernomen acties als de gemaakte kosten moeten worden verduidelijkt. Logischerwijs moet ook in deze fase duidelijk worden aangegeven op welke wijze de werknemers en hun vertegenwoordigers geïnformeerd en betrokken werden bij de uitvoering van het plan.

Net zoals tijdens de aanvraagprocedure moet elk eindrapport geadviseerd worden op de Sociaal Economische Raad van de Regio én bij het Departement Werk en Sociale Economie van de Vlaamse Overheid. Ook hier is een eenstemmig positief advies nodig (of de tussenkomst van de Vlaamse Minister van Werk) om een goedkeuring te verkrijgen.

15. Lijst met mogelijke acties

Elk plan besteedt aandacht aan een combinatie van de volgende drie punten:

- het aangeven van streefcijfers voor instroom, doorstroom, retentie of opleiding van kansengroepen met het oog op het openen van deuren;
- het waarderen van veranderende verschillen met het oog op het openen van ogen;
- het verankeren van de resultaten van het plan met het oog op het openen van praktijken.

De inhoud en mogelijkheden binnen een loopbaan- en diversiteitsplan zijn zeer ruim. Om je een idee te geven sommen we hieronder een aantal acties op. De bedoeling is voornamelijk om inspiratie te geven. Ook acties die niet in deze lijst voorkomen worden toegelaten! Een loopbaan- en diversiteitsplan is met andere woorden altijd een plan op maat van jouw organisatie.

Duurzame diversiteit

Meten is weten:

- Diversiteitsaudit uitvoeren
- Leeftijdsscan uitvoeren / leeftijdspiramide opmaken
- Audits (bv. ergonomie met als doel kleine aanpassingen op de werkvloer)
- Ontwikkelen van cursussen op maat zoals een aangepaste opleiding VCA
- ...

Werving- en selectiebeleid:

- Doorlichten en optimaliseren van werving- en selectiebeleid
- Leeftijdspiramide gekoppeld aan werving- en selectiebeleid
- Organiseren van informatiesessies om mensen aan te moedigen om een bepaald beroep aan te leren of uit te oefenen
- Uitwerken van duidelijke functieprofielen en/of objectiveren van functievereisten
- Training selectievaardigheden voor personeelsverantwoordelijken
- Nieuwe rekruteringskanalen onderzoeken en gebruiken, gekoppeld aan actieve wervingsinspanningen die gericht zijn op de kansengroepen (bv. Jobkanaal, lokale pers ...)
- In vacatures uitdrukkelijk vermelden dat iedereen welkom is door kansengroepen aan te moedigen om deel te nemen aan de selectie
- Begeleiding stagiairs uit de Centra Deeltijds Onderwijs
- Specifieke instroomacties naar kansengroepen toe
- Opnemen van een non-discriminatieclausule in vacatures
- Training methodiek 'omgaan met discriminerende klanten'
- Aanpassen sollicitatieformulieren
- Het voorzien in begeleide additionele stage- of werkervaringsplaatsen voor de kansengroepen
- ...

Onthaal:

- Doorlichten en optimaliseren van het onthaalbeleid
- Opstellen van een onthaalbrochure, waarbij er gewerkt wordt met eenvoudig taalgebruik, pictogrammen en foto's die leesbaar wordt voor anderstaligen en laaggeletterden
- Onthaalprocedure uitwerken: ontwikkelen van een onthaalchecklist (wie is verantwoordelijk voor wat?)
- Visualiseren van werkvoorschriften en veiligheidsmaatregelen
- Invoeren van extra coaching en interne begeleiding voor nieuwe medewerkers, met specifieke aandacht voor kansengroepen (peter- en meterschap)
- Training peter-/meterschap
- ...

Draagvlak diversiteit:

- Uitwerken van missie/visie diversiteit
- Uitwisseling van knowhow i.v.m. diversiteit via ervaringsuitwisseling, vorming, deelname aan leerplatforms
- Sensibiliserende acties rond diversiteit, gelijke kansen, non-discriminatie via affiches, berichten en/of artikels in bedrijfskranten
- Invoeren van werkoverleg
- ...

Opleiding:

- Opmaken en invoeren van persoonlijke ontwikkelingsplannen
- Aandacht voor levenslang leren: talen, computer, internet, assertiviteit, algemene vaardigheden, communicatie ...
- Het organiseren van taalopleidingen, taalstages of cursussen Nederlands op de werkvloer
- Invoeren van functioneringsgesprekken
- Training in het motiveren van werknemers
- Opleiding peters/meters, eerstelijnsverantwoordelijken ... waarbij aandacht uitgaat naar de verschillende manieren om instructies over te brengen, feedback te geven, mensen te motiveren ...
- Training leidinggeven aan diverse teams
- Attitudetrainingen voor kansengroepen
- Opleidingen conflicthantering en -bemiddeling
- Training in het omgaan met veranderingen

- Aanpassen van bestaande opleidingen: eenvoudiger taalgebruik, visualiseren, toegankelijkheid ... op maat van kansengroepen
- Stimuleren van werknemers om bij te leren door kansen te scheppen
- Het organiseren van aangepaste opleidingen, gericht op de horizontale of verticale mobiliteit of de retentie van leden van de kansengroepen binnen de organisatie
- De acties rond levenslang leren, loopbaandienstverlening, -begeleiding en -ontwikkeling
- Aangepast opleidingsbeleid of -acties ontwikkelen rekening houdend met kansengroepen
- ...

Taal:

- Opleiding Nederlands op de werkvloer
- Training communicatievaardigheden
- Training assertieve communicatie
- Opleiding 'Hoe omgaan met anderstaligen?'
- Ontwikkelen van een taalbeleid
- Visualiseren van werkdocumenten en veiligheidsvoorschriften
- Taalscan (documenten, communicatiemiddelen ...)
- ...

Interculturele thema's:

- Opmaken en invoeren van een non-discriminatieclausule in het arbeidsreglement
- Training interculturele communicatie
- Training omgaan met verschillen
- Training omgaan met discriminerend gedrag, discriminerende vragen, discriminerende klanten
- Cursus 'intercultureel klantgericht werken'
- Invoeren van procedures rond racisme en discriminatie op werkvloer
- Attitudetrainingen voor kansengroepen
- Vorming rond diversiteit
- Organiseren van een studiedag in het kader van diversiteit
- ...

Leeftijdsbewust personeelsbeleid:

- Borging van kennis en ervaring van oudere en ervaren werknemers via overleg en mentorschap
- Opmaak van een leeftijdspiramide gekoppeld aan gerichte instroom- en/of doorstroomacties
- Werkgroep leeftijdsbewust personeelsbeleid oprichten in functie van cao 104
- ...

Competentieontwikkeling

- Bepalen kerncompetenties en opmaak competentieprofielen
- Competentiegerichte werving en selectie
- Competentiematrix opmaken
- Functie- en loopbaangesprekken koppelen aan competenties en competentieprofiel
- Persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP) a.d.h.v. competentieprofiel van een functie
- Talentontwikkeling
- Eerder verworven competenties valideren
- Opleiding rond soft skills: selectievaardigheden via STARR-methodiek, interculturele communicatie, assertiviteit ...
- Aandacht inbouwen voor het behoud van medewerkers
- Het verhogen van de basiscompetenties op het gebied van geletterdheid, als ook multimediale en digitale geletterdheid
- ...

Werkbaarheid/werkvermogen/werkgoesting

- Bevraging kwaliteit van de arbeid: levensfasebewust loopbaanbeleid, tevredenheidsonderzoek, bevraging met specifieke aandacht voor kansengroepen
- Analyse rond werkbaarheid van de job en werkvermogen van medewerkers en op basis hiervan acties formuleren ter verhoging van de werkbaarheid (verhoging motivatie, stressreductie, leermogelijkheden verhogen, jobrotatie, workability index ...)
- Functiedifferentiatie / interne mobiliteit promoten
- Extra opleiding ergonomie (hef- en tiltechnieken) en/of ergonomische aanpassingen
- Verzuimbeleid waarbij preventie en re-integratie langdurig zieken voorop staat

- Levensfase afstemmen op arbeidsinhoud of -tijden (landingsbanen, duobanen ...)
- Exitgesprekken
- Interne communicatie verbeteren
- Aanpassen arbeidspost of takenpakket (bv. voor personen met een arbeidshandicap)
- Werkbaarheidsmetingen uitvoeren in de onderneming
- Gezond evenwicht tussen werk en privé mogelijk maken
- Het voorkomen of aanpakken van pestgedrag op het werk
- ...

Innovatieve arbeidsorganisatie

- Nieuwe organisatorische procedures/beleid introduceren (onthaalbeleid, verzuimbeleid ...)
- Analyse huidige productieprocessen en opzetten van een verbeteringstraject
- Zelfsturende teams (minder sturing, meer verantwoordelijkheid, meer regelmogelijkheden, diverse taken ...)
- Opstart mentorship 50-plussers
- Werkplekleren
- Training in het omgaan met veranderingen
- Kennisborging / kennisoverdracht en uitwisseling expertise
- In het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen, een sociaal-ethische code opstellen waarin de fundamentele waarden van de organisatie en haar verbondenheid met de sociale economie worden opgenomen
- In het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen, een sociaal label behalen door aandacht te besteden aan persoonsgebonden processen en mensenrechten binnen de organisatie
- ...

16. Hulpmiddelen

ACV Diversiteit heeft een aantal methodieken en tools ontwikkeld die je kunnen helpen bij het realiseren van een divers personeelsbeleid. Hier onder lichten we er een aantal uit. De brochures en tools kan je vinden op de website www.acv-diversiteit.be.

Effe checken

Personeelsbeleid bepaalt heel sterk de sfeer op de werkvloer. Klachten of problemen op de werkvloer zijn vaak het gevolg van een gebrek aan personeelsbeleid. Dat terwijl veel werknemers bruisen van goede ideeën en voorstellen om het sociale beleid in hun bedrijf of organisatie te verbeteren. Op de website www.effechecken.be helpt ACV je om deze ideeën in de praktijk te brengen en het personeelsbeleid in je onderneming te verbeteren. Als je de checklist invult, krijg je massa's tips om het personeelsbeleid met je werkgever aan te kaarten op de ondernemingsraad, CPBW of met de vakbondsafvaardiging. Het invullen van de checklist kan een eerste stap zijn om de knelpunten in het personeelsbeleid van je onderneming te detecteren en op die manier acties voor een loopbaan- en diversiteitsplan te ontwikkelen.

Jukebox: Golden Oldies en Hippe Hits voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid

Wil je in het loopbaan- en diversiteitsplan acties opnemen rond leeftijdsbewust personeelsbeleid, neem dan zeker een kijkje op de website www.acv-jukebox.be. Op deze site kan je terecht voor inspiratie rond thema's zoals levenslang leren, werkbaar werk, welzijn op het werk, einde loopbaan ... Bij elk thema staan ook syndicale aandachtspunten en argumenten om je werkgever te overtuigen.

17. Het diversiteitsterrein: de voornaamste actoren

Er zijn heel wat mensen die op het terrein inspanningen leveren om meer personen uit de kansengroepen aan het werk te krijgen én te investeren in het personeelsbeleid van onze Vlaamse bedrijven. Stuk voor stuk mensen die jij op het ene of andere moment tegen het lijf kan lopen wanneer er een loopbaan- en diversiteitsplan loopt in jouw onderneming. We willen je graag helpen om door de bomen het bos te zien, en geven daarom een kort overzichtje van de belangrijkste actoren:



Bron: EAD wegwijzer - SERR West-Vlaanderen.

Diversiteitsconsulenten van de vakbonden

ACV, ABVV en ACLVB hebben sinds 2003 een aantal diversiteitsconsulenten in dienst die militanten, secretarissen en het personeel van de vakbonden ondersteunen, begeleiden en sensibiliseren op vlak van personeels- en diversiteitsbeleid. In deel II punt 13 lees je waarvoor je terecht kan bij de consulenten van het ACV.

Projectontwikkelaars diversiteit (loopbaan – en diversiteitsplannen)

De projectontwikkelaars diversiteit hebben als voornaamste taak om bedrijven te overtuigen van de meerwaarde van een divers personeelsbeleid én hen te ondersteunen en te begeleiden bij de aanvraag, uitvoering en afronding van hun loopbaan – en diversiteitsplan. Projectontwikkelaars zijn actief binnen een specifieke regio. In de praktijk richten zij zich meestal tot werkgevers, maar eigenlijk hebben ze een paritaire opdracht. De kans dat je hen tegenkomt binnen je organisatie is vrij groot.

Sectorconsulenten

De meeste sectoren hebben samenwerkingsakkoorden of sectorconvenanten opgesteld met de Vlaamse Overheid. Een sectorconvenant versterkt de thema's diversiteit, levenslang leren en de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt. De concrete uitvoering van deze sectorconvenanten is in handen van de sectorconsulenten. Afhankelijk van de sector nemen zij een actieve of minder actieve rol aan bij het begeleiden en ondersteunen van de bedrijven die aangesloten zijn bij de sector. Het loont in elk geval de moeite om eens na te gaan wat je sector precies voor je kan doen. Het IPV komt bijvoorbeeld tussen in bepaalde opleidingskosten, TOFAM ondersteunt werknemers die zich willen bijscholen en de sectorconsulenten van het SFV hebben heel wat praktijkervaringen rond onthaal, coaching- en opleidingstrajecten ... Voor meer info contacteer je best je secretaris of de diversiteitsconsulent uit je regio.

Jobkanaalconsulenten

Jobkanaalconsulenten zijn consulenten van de werkgeversorganisaties. Hun werking is vooral gebaseerd op Jobkanaal. Dit is een specifiek wervingskanaal dat aspecten als leeftijd, afkomst en handicap tijdens de selectie probeert uit te schakelen en inzoomt op de kennis en competenties die sollicitanten hebben (ongeacht hun achtergrond of persoonlijke situatie). Jobkanaal kan door werkgevers worden gebruikt om vacatures beter bekend te maken bij werkzoekende vijftigplussers, alloctonen en mensen met een arbeidshandicap. Sinds 2013 heeft Jobkanaal een bijkomende taak om bedrijven en organisaties te stimuleren om een loopbaan- en diversiteitsbeleid op te nemen in hun werking.

Jobcoaching

Jobcoaching is een project om de afstand tussen werkgever en werknemer te helpen overbruggen. De jobcoach biedt de werkgever hulp bij het integreren van kansengroepen en invoegwerknemers als nieuwe werkkrachten. Bij de aanwerving en vanaf de indiensttreding kan een nieuwe werkkraft op de werkvloer individueel begeleid worden door een jobcoach. Heel wat organisaties, waaronder VDAB en VOKANS, bieden jobcoaching aan.

Tewerkstellingsmaatregelen

De overheid voorziet een aantal interessante tewerkstellingsmaatregelen voor zowel werkgevers als werkzoekenden. De werkgever komt soms in aanmerking als hij medewerkers uit de kansengroepen aanwerft of opleidt. De werkzoekende kan in aanmerking komen voor een premie als hij solliciteert, een opleiding volgt of werk gevonden heeft. Voor meer informatie over deze maatregelen, raadpleeg de website van de VDAB (www.vdab.be/tewerkstelling/).

Sectorfonds

In de meeste sectoren heeft het Sectorfonds een sectorconvenant d.w.z. een samenwerkingsovereenkomst afgesloten met de Vlaamse regering o.a. omtrent het verhogen van diversiteit op de werkvloer. Voor de uitvoering van afspraken uit het sectorconvenant krijgt elke sector een aantal sectorconsulenten toegewezen. Zij voeren de afspraken uit op het terrein en vormen dus een brugfunctie tussen het beleid, de sectoren en de bedrijven. Zij kunnen o.a. ondersteuning bieden bij de opmaak en uitvoering van een diversiteitsplan en diversiteitsacties. Een onderneming kan ook financiële stimuli krijgen van zijn sectorfonds om te werken rond diversiteit.

Ervaringsfonds

Het Ervaringsfonds biedt financiële ondersteuning aan bedrijven die ervaren werknemers (45-plus) in dienst willen houden. De steun gaat naar alle concrete acties die de arbeidsvoorwaarden, -omstandigheden en -mogelijkheden van 45-plussers verbeteren en zich situeren binnen het meten van de werkbaarheid op niveau van de werknemer, het analyseren van de werkomgeving en het uitvoeren van concrete verbeterprojecten. Voor meer informatie raadpleeg de website van het ervaringsfonds (www.ervaringsfonds.be).



4.

Meer weten?



18. **Contacteer de diversiteitsconsulent uit jouw regio**

Het team van ACV-diversiteitsconsulenten is er om jou te helpen bij al je vragen over het thema diversiteit. Zij helpen je graag bij de uitbouw van een divers personeelsbeleid in de organisatie waar je werkt. Kort gezegd kan je bij je diversiteitsconsulent terecht voor alles wat met diversiteit en loopbaan- en diversiteitsplannen te maken heeft: van vorming en concrete info tot affiches en dvd's om in je bedrijf te gebruiken, van eenvoudige vragen tot procesbegeleiding. Altijd welkom!

ACV-Diversiteit Coördinatie

diversiteit@acv-csc.be
02/246.32.29
Haachtsesteenweg 579 PB 10,
1031 Brussel

Antwerpen

diversiteit.antwerpen@acv-csc.be
03/222.71.55 of 03/222.71.59
Nationalestraat 111, 2000 Antwerpen

Brussel-Halle-Vilvoorde

diversiteit.brussel@acv-csc.be
02/508.88.52
Pletinckxstraat 19, 1000 Brussel

Gent-Eeklo

diversiteit.gent@acv-csc.be
09/265.43.94
Poel 7, 9000 Gent

Kempen

diversiteit.kempen@acv-csc.be
014/44.68.21
Korte Begijnenstraat 20, 2300 Turnhout

Limburg

diversiteit.limburg@acv-csc.be
011/30.61.66
Mgr. Broekxplein 6, 3500 Hasselt

Mechelen-Rupel & Leuven

diversiteit.mechelen@acv-csc.be -
015/45.46.73
Onder den Toren 5, 2800 Mechelen

Brugge-Oostende-Westhoek

diversiteit.oostende@acv-csc.be
059/55.25.65
Dr. L. Colensstraat 7, 8400 Oostende

Waas en Dender & Aalst-Oudenaarde

diversiteit.dendermonde@acv-csc.be
03/765.21.71
H. Heymanplein 7, 9100 Sint-Niklaas

Zuid-West-Vlaanderen & Midden-West-Vlaanderen

diversiteit.kortrijk@acv-csc.be
056/23.55.07
President Kennedypark 16 D,
8500 Kortrijk

