



UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES



**EVALUATIE VAN HET DISPOSITIEF
“DIVERSITEITSPLAN”
IN HET KADER VAN HET BRUSSELS BELEID
INZAKE DE BESTRIJDING VAN DISCRIMINATIES
EN DE PROMOTIE VAN DIVERSITEIT OP DE WERKVLOER**

Bestek N° 11/2011-ACTIRIS

Eindrapport

In opdracht van het Territoriaal Pact voor de Werkgelegenheid in het
Brussels Hoofdstedelijk Gewest

Januari 2012

Alexandre TANDÉ
Pierre DESMAREZ
Andrew CROSBY

DANKWOORD.

Wij wensen het Territoriaal pact voor de Werkgelegenheid in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest te bedanken voor het vertrouwen en de steun tijdens deze evaluatieopdracht.

In het bijzonder willen we onze dankbaarheid tonen aan de partners van het Diversiteitscomité, die ons hebben ontvangen en aanvaard hebben om op onze vragen te antwoorden:

Dhr. Yves Bastaerts (Actiris), Dhr. Franz De Keyser (BECI), Mevr. Nathalie Hasaerts (Kabinet van Minister B. Cerexhe), M. Michel Vanderkam (Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding), Mevr. Eva Sahin en Mevr. Hajar Metni (CGSLB / ACLVB), Mevr. Rachida Kaoois (CSC / ACV), Dhr. Arnaud Le Grelle (Federgon), Dhr. Youssef Ben Abdeljelil (FGTB / ABVV), Mevr. Françoise Goffinet (IGVM), Mevr. Gratia Pungu (Ministerie BHG), Mevr. Francine Werth (Union des Classes Moyennes), Dhr. Blancquaert en Dhr. Van Assche (UNIZO).

Graag bedanken we ook alle leden van de Brusselse Diversiteitscel voor hun beschikbaarheid en hun onschatbare hulp bij het verwezenlijken van deze evaluatietask, in het bijzonder:

Mevr. Laurence Beff, Dhr. Michael Cambier, Mevr. Audrey Leenaerts, Mevr. Jessica Schouwenaars, Dhr. Luc Schingtienne, Dhr. Mark Trullemans, Mevr. Fatima Yassir.

Eveneens bedanken we de leden van de zeventien bedrijven (werknemers, vakbondsafgevaardigden, human resources directors, directeurs) met wie we een onderhoud hebben gehad. Allen hebben aanvaard om oprecht, en soms met enthousiasme, op al onze vragen te antwoorden. Conform de afspraken, hebben we hun naam als die van hun onderneming niet opgenomen in dit rapport. We hopen dat zij zich kunnen terugvinden in de resultaten die voorgesteld worden.

Wij hopen dat ons werk toestaat om het Brusselse beleid, in de strijd tegen discriminatie en in de promotie van diversiteit vanaf eind jaren 1990, beter te begrijpen. Zo menen we dat het van belang kan zijn voor politieke en institutionele spelers, voor actoren op het terrein belast met de uitvoering van dit beleid, maar ook voor de actoren op de arbeidsmarkt, werkgevers en werknemers.

INHOUDSOPGAVE.

INLEIDING.....	7
Promotie van diversiteit en strijd tegen discriminaties in werkgelegenheden: de ontwikkeling van een openbaar beleid in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.	7
Context en doelstelling van de evaluatieopdracht.....	8
Algemene oriëntering van de evaluatie.	8
Voorstelling van de bevraging	9
1) Wat is de impact van de diversiteitsplannen?	9
2) Wat is de efficiëntie van de diversiteitsplannen?	9
3) Wat is de effectiviteit van de diversiteitsplannen?.....	10
Voorstelling van de enquête.	10
1) Macroniveau: de diversiteitsplannen op vlak van het Brussels Gewest.	10
2) Microniveau: focus op een staal ondernemingen die een plan verwezenlijkt hebben.	11
3) Aanvullende enquêteluiken: ondernemingen zonder diversiteitsplan, “jurisprudentie” en andere Brusselse dispositieven.	13
De Brusselse diversiteitsplannen evalueren: inleidende bedenkingen over een origineel dispositief.....	13
Een recent dispositief	13
... met een incentive-based en vrijwillig karakter.....	14
... waarvan de uitwerking weinig gekend is.	14
IMPACT VAN HET DIVERSITEITSPLAN IN BRUSSELSE ONDERNEMINGEN ..	15
Theoretische en methodologische omkadering	15
Definitie van de impact (1): invloed op de particuliere ondernemingen en op de doelgroepen....	15
Definitie van de impact (2): drie niveaus van effecten (invraagstelling, acties en transformaties).	15
Voorstelling van de resultaten: overzichtsschema en beoordelingssysteem.	16
Analyse.....	17
1) Interventiedomeinen.....	17
Selectie & aanwerving.	17

Beheer.....	19
Interne communicatie.....	20
Externe positionering.....	22
2) Doelgroepen.....	24
Origine / vreemde nationaliteit.....	24
Gender.....	26
Handicap.....	28
Leeftijd – Jonge werknemers.....	30
Leeftijd – Ervaren werknemers.....	32
Laaggeschoolden.....	34
EFFICIËNTIE EN UITVOERING VAN HET DISPOSITIEF.....	36
Theoretische en methodologische omkadering.....	36
1) Definitie (1): de sterke en zwakke punten van de uitvoering benadrukken.....	36
2) Definitie (2): de drie reeksen van het proces (prospectie, voorplan en plan).....	36
De prospectie.....	37
Het voorplan.....	37
Het plan.....	37
3) Voorstelling van de resultaten: overzichtsschema (reeksen, algemene interventieniveaus).....	38
Analyse.....	39
1) Reeks 1: Prospectie.....	39
2) Reeks 2: Voorplan.....	40
Opstellen van de intern dragende structuur.....	40
Kwalitatieve en kwantitatieve analyse.....	40
3) Reeks 3: Plan.....	41
Opvolging van het plan door de intern dragende structuur.....	41
Tussentijdse en eindevaluatie.....	41
4) Algemene interventieniveaus.....	42
Begeleiding en direct advies aan bedrijven.....	42

Strategisch bestuur van het dispositief.....	43
EFFECTIVITEIT VAN HET DISPOSITIEF.....	45
Definitie van effectiviteit: de verwachte effecten vergelijken met de werkelijke effecten.	45
Methodologie voor de identificatie van de doelstellingen en van de bekomen resultaten.....	45
1) Promotie van diversiteit en strijd tegen discriminaties.	46
2) De ontwikkeling van de bedrijven ondersteunen en hun interne situatie verbeteren.....	47
3) De relatie tussen openbare actoren voor tewerkstelling in het Brussels Gewest en privé-bedrijven dynamiseren.....	47
Onzekerheid over de doelstellingen en moeilijkheid om de effectiviteitsvraag te beantwoorden.	48
CONCLUSIE.....	50
Impact van de diversiteitsplannen.....	50
Efficiëntie van de diversiteitsplannen.	51
Effectiviteit van de diversiteitsplannen.....	52
BIJLAGE 1:	
PERCEPTIE VAN HET DIVERSITEITSPLAN DOOR DE PRIVÉBEDRIJVEN.	54
Voorstelling van het onderzoeksluik.	54
Antwoord van de ondernemingen die een diversiteitsplan verwezenlijkt hebben.....	55
1) Kwaliteit van de begeleiding en opvolging binnen het kader van het plan.....	55
2) Een min of meer bindend administratief beheer naar gelang de grote van het bedrijf.	55
3) Een zeker onbegrip van het institutionele kader en van het Brusselse diversiteitsbeleid.	55
4) Terugblik op de oorspronkelijke verwachtingen.....	56
Antwoorden van ondernemingen die geen diversiteitsplan uitvoeren.	56
1) Redenen om al dan niet een diversiteitsplan te verwezenlijken.....	56
2) Kijk op het dispositief: administratieve procedure.	57
3) Kijk op het dispositief: paritaire omkadering (Diversiteitscomité, Beheerscomité van Actiris).	58
4) Kijk op het dispositief: begeleiding door de Brusselse Diversiteitsce.....	58

5) Kijk op het dispositief: gewestelijk dispositief (en niet nationaal).....	58
6) Kijk op het dispositief: inhoud van de plannen (al dan niet overbodig m.b.t. wat al bestaat) .	59
7) Elementen die mogelijk de oorspronkelijke negatieve appreciatie van het diversiteitsplan kunnen veranderen.....	59

BIJLAGE 2: ANALYSE VAN DE ACTIES VOORZIEN IN HET KADER VAN DE PLANNEN SINDS 2007. 60

Voorstelling van het onderzoeksluik.....	60
---	-----------

Voorkomende acties in diversiteitsplannen volgens het jaar waarin het plan werd aangenomen.....	62
--	-----------

1) Interventiedomeinen.....	62
-----------------------------	----

2) Doelgroepen.....	64
---------------------	----

Voorkomende acties in diversiteitsplannen volgens de sector van het bedrijf.....	65
---	-----------

1) Interventiedomeinen.....	66
-----------------------------	----

2) Doelgroepen.....	67
---------------------	----

Voorkomende acties in diversiteitsplannen volgens de grootte van het bedrijf.....	70
--	-----------

1) Interventiedomeinen.....	70
-----------------------------	----

2) Doelgroepen.....	71
---------------------	----

BIJLAGE 3: BEDENKINGEN OVER DE ANDERE INSTRUMENTEN VAN HET BRUSSELSE DIVERSITEITSBELEID..... 74

Voorstelling van het onderzoeksluik.....	74
---	-----------

Charter voor Diversiteit.....	74
--------------------------------------	-----------

Het Brusselse diversiteitslabel.....	75
---	-----------

Spot-Momenten.....	75
---------------------------	-----------

Pilootprojecten.....	76
-----------------------------	-----------

INLEIDING.

Promotie van diversiteit en strijd tegen discriminaties in werkgelegenheden: de ontwikkeling van een openbaar beleid in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

In werk aangelegenheden, is het in België illegaal om een persoon te bevoor- of te benadelen op basis van criteria als nationale of etnische oorsprong, gender, handicap of leeftijd. De wet van 10 mei 2007 definieert verschillende “beschermde criteria”. De wet van 30 juli 1981, zoals gewijzigd in 2007, doelt specifiek op het voorkomen van bepaalde daden die geïnspireerd worden door racisme of xenofobie. Discriminaties op grond van geslacht worden verboden op grond van de wet van 10 mei 2007 ter bestrijding van discriminatie tussen vrouwen en mannen. Het discriminatieverbod betreft het geheel aan beslissingen gebonden aan de loopbaan: aanwerving, mobiliteit, toegang tot vormingen en voordelen, sancties en ontslag. In het Brusselse Gewest zijn verschillende juridische teksten aangenomen om de inzet van de openbare machten te consolideren. Het gaat om vier ordonnanties van het Ministerie van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest van september 2008 (strijd tegen discriminatie en gelijke behandeling op vlak van de tewerkstelling, bevordering van diversiteit en ter bestrijding van discriminatie in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, bewerkstelling van een diversiteitsbeleid in het Brusselse ambtenarenapparaat, “Brussel label”) en het besluit van de 7 mei 2009 betreffende de diversiteitsplannen en het diversiteitslabel.

Reeds enkele jaren worden de thema's van discriminatie, diversiteit en gelijkheid van kansen opgenomen in verschillende dispositieven van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. In 2001 wordt door de openbare machten en de sociale partners het Sociaal Pact voor de Werkgelegenheid van de Brusselaars (2001-2006) aangenomen, waarvan een luik gewijd wordt aan de bestrijding van discriminatie. De uitvoering van dit pakt wordt toevertrouwd aan het Territoriaal Pact voor Werkgelegenheid van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, dat gedefinieerd wordt als “*informele tafel voor uitwisseling en reflectie*” en die “*onder de coördinatie van Actiris de sociale partners, openbare instellingen en grote organisaties*” samenbrengt. Onder de hoofdzakelijke verwezenlijkingen van het Territoriaal Pact, tellen we de creatie van het meldpunt discriminatie dat Actiris en het Centrum voor Gelijke Kansen en voor Racismebestrijding samenbrengt, de begeleiding van de bevraging ULB-KUL (2005), en de organisatie van sensibiliseringsseminaries voor de economische wereld en syndicale actoren. Het is in dit kader dat het Brusselse Charter voor diversiteit (2005) uitgewerkt werd, dat vandaag de dag door 150 ondernemingen in het gewest ondertekend is, en dat diversiteitsplannen verwezenlijkt werden.

De diversiteitsplannen, die voorgesteld worden als “*flexibel instrument*” dat beantwoordt aan de realiteit van de onderneming, hebben een duur van twee jaar en voorzien een cofinanciering bedrijf/gewest (tussenkost tot 10 000 euro). De ondernemingen die zich in het dispositief inzetten, worden begeleid door een regionale ploeg van diversiteitsconsulenten. De voorziene acties dekken tegenwoordig zes discriminatiegronden (vreemde nationaliteit, gender, leeftijd (jonge werknemers, ervaren werknemers), handicap, laag geschoolden) en worden in vier types onderverdeeld: aanwerving en selectie van personeel, dagelijkse omkadering, interne communicatie en externe communicatie (of positionering). Eind 2007 is een informatie- en sensibiliseringscampagne gestart richting de Brusselse economische wereld (internetsite, brochures, affiches). Sindsdien zijn er een vijftigtal plannen uitgevoerd geweest, na goedkeuring door het Beheerscomité van Actiris. De gevoerde acties hebben betrekking op, bijv., de herformulering van vacatures, de verbreding van rekruteringskanalen, de herziening van de interne en externe communicatie van bedrijven inzake non-discriminatie en de promotie van diversiteit. Op 23 februari 2010 werd het Brusselse diversiteitslabel aan vier bedrijven toegekend die een plan verwezenlijkt hadden. Teneinde de tegemoetkoming te bewerkstelligen tussen de noden van de regionale economie en de verwachtingen van de doelgroepen inzake tewerkstelling, voeren de consulenten ook verschillende pilootprojecten.

Context en doelstelling van de evaluatieopdracht.

In de loop van het jaar 2011 heeft het Territoriaal Pact voor de Werkgelegenheid in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest geopperd om haar beleid rond de promotie van diversiteit en van bestrijding tegen discriminatie extern te laten evalueren. De doelstelling van de evaluatieopdracht dient om de werking van het beleid alsook de bereikte resultaten voor te leggen. Na vijf jaar operationele activiteit, draait het in het bijzonder rond de evaluatie van het centraal dispositief van het Brusselse beleid: het diversiteitsplan. De evaluatie moet de reflectie over de gebruikte methode voeden. Ook moet het pisten tot verbetering ontwikkelen. Het bestek specificiert de verwachtingen van het werk: het betreft een kwalitatieve analyse van het diversiteitsbeleid in particuliere ondernemingen van het Gewest, en meer bepaald om de impact, de effectiviteit en de efficiëntie van het openbare beleid.

Conform aan de verwachtingen uitgedrukt in het bestek en tijdens de voorbereidende gesprekken, richten de enquête en analyse die we voorstellen in dit rapport zich op het dispositief “diversiteitsplan”, zoals die geïmplementeerd is geweest in verschillende privé-bedrijven van het Gewest. Deze oriëntering is pertinent daar het dispositief in het verleden, gedurende verschillende jaren, hoofdzakelijk op deze actoren doelde. Tegenwoordig is het mogelijk om de bereikte resultaten in verschillende ondernemingen waar te nemen, omdat ze tot het einde van de twee jaar, voorzien voor de verwezenlijking van een plan, zijn geraakt. Mocht een andere evaluatie plaatsvinden in de toekomst, dan zou men de openbare instellingen en organismen, die tegenwoordig eveneens een diversiteitsplan kunnen verwezenlijken, erin moeten opnemen.

Het diversiteitsplan maakt deel uit van een alomvattend beleid, dat andere instrumenten mobiliseert, nl. een Charter voor diversiteit en een Diversiteitslabel, openbare bijeenkomsten gewijd aan sensibilisering en het uitwisselen van praktijken (Spot-momenten), en pilootprojecten die een publieke deskundigheid rond verschillende thema's mogelijk maakt. Deze instrumenten vormen het voorwerp van een specifieke analyse, in bijlage bij dit rapport uiteengezet.

Algemene oriëntering van de evaluatie.

Vooraleer we de bevraging, de manier waarop we de enquête gevoerd hebben en de belangrijkste resultaten meer in detail uiteenzetten, lijkt het ons nuttig om bepaalde principes, die ons werk gestuurd hebben, wat te verklaren. Vanaf de voorbereiding van ons oorspronkelijk voorstel, en gedurende het hele evaluatieproces, hebben we voor volgende vier principes aandacht gehad:

- 1) De kennis versterken. De evaluatie moet de positieve en negatieve elementen naar voor brengen, m.n. in termen van impact en m.b.t. de tenuitvoerlegging.
- 2) De besturing versterken. De elementen die zo opduiken hebben een operationele finaliteit en moeten op een duidelijke en rechtstreeks bruikbare manier voorgesteld worden.
- 3) De legitimiteit ondersteunen. De evaluatie wil constructief en evenwichtig zijn. De geformuleerde kritieken gaan gepaard met een weergave van de ontwikkelde verworvenheden en know-how.
- 4) Werken op de maat der actoren. De evaluatie wordt op korte tijd verwezenlijkt (juli-december 2011). De voortgang van het werk wordt regelmatig aan het Begeleidingscomité voorgesteld. De weergave van de eindresultaten gebeurt publiekelijk (9 en 14 december 2011) en in geschreven vorm (eindrapport in het Frans en in het Nederlands, eind december 2011).

Onze aanpak is weldegelijk een evaluatie. Ze is conform de algemene evaluatieprincipes die men in de operationele en academische literatuur inzake deze activiteit terugvindt¹. Om een antwoord te bieden op de vragen naar de impact, de effectiviteit en de efficiëntie van het openbare beleid, bouwen we een analyse van wetenschappelijke aard op, die gebaseerd is op empirische gegevens en de zoektocht naar causale verbanden. We ontwijken argumenten die gebaseerd zijn op een subjectieve beoordeling of op normatieve overwegingen.

Teneinde de effecten van de interventie vanwege de Brusselse openbare machten zo compleet mogelijk te reconstrueren, en om de complexiteit van de implementatie van de plannen weer te geven, is onze aanpak opzettelijk breed, zo dicht mogelijk bij het werk van de actoren (Diversiteitscel, partners van het Territoriaal Pact voor Werkgelegenheid, directieleden en werknemers in de privé-bedrijven). Overigens, wensen we niet onze analyse te “monetariseren” door te zeggen hoeveel het dispositief “kost” en hoeveel het “opbrengt”.

Daar ons werk verschillende jaren na de lancering van de eerste diversiteitsplannen plaatsvindt, heeft het een retrospectieve dimensie. Evenwel, voeren we het terwijl andere diversiteitsplannen lopend zijn of nog uitgewerkt worden. Dat maakt dat dit werk gelijklopend is met de activiteit van tenuitvoerlegging. Bijgevolg trachten we tegelijkertijd om een overzicht te geven van het dispositief, zoals die tot nu toe gevoerd werd, als om op een meer vooruitblikkende wijze aandacht te hebben voor die punten die in de toekomst aangepast en verbeterd dienen te worden.

Voorstelling van de bevraging

In het kader van deze evaluatie worden drie vragen gesteld, nl. die van de impact, de efficiëntie en de effectiviteit van het Brusselse openbare beleid. We bespreken ze hier in het kort, maar ze vormen de elementen van de theoretische en methodologische omkadering die verder in de tekst in detail uiteengezet zullen worden.

1) Wat is de impact van de diversiteitsplannen?

Deze vraag vormt de centrale vraagstelling van de evaluatie. Het komt erop aan om op de effecten van het Brusselse diversiteitsbeleid te wijzen, m.n. als gevolg van de diversiteitsplannen. We bekijken de impact van de diversiteitsplannen op twee categorieën actoren: de particuliere ondernemingen en de doelgroepen. Dit wordt omgezet in onderzoek naar twee soorten effecten.

Aan de hand van het eerste soort effecten, trachten we vast te stellen of er zich veranderingen voordoen in de ondernemingen m.b.t. de vier interventiedomeinen: selectie en aanwerving, personeelsbeheer, interne communicatie, externe positionering.

Aan de hand van het tweede soort effecten, trachten we vast te stellen of er zich veranderingen voordoen in de situatie van de zes doelgroepen. Vatbaar voor discriminatie op de arbeidsmarkt, worden deze groepen a.d.h.v. de volgende criteria gedefinieerd: nationaliteit en vreemde oorsprong, gender, handicap, leeftijd (jonge werknemers, ervaren werknemers), laaggeschoolden.

2) Wat is de efficiëntie van de diversiteitsplannen?

Om op deze tweede vraag te antwoorden, moeten we kijken hoe het dispositief bestuurd wordt. Dit betekent dat we de ingezette middelen in perspectief zetten met het verloop van de tenuitvoerlegging. Gegeven het Brusselse diversiteitsplan zoals het vandaag is (met zijn menselijke, materiële en financiële middelen), willen we te weten komen of de uitvoering op de best mogelijke wijze geschiedt

¹ Zie bijvoorbeeld: KNOEPFEL, P., LARRUE, C., VARONE F., *Analyse et pilotage des politiques publiques*, Verlag Rüegger, 2006.

dan wel bepaalde problemen ondervindt. We wensen de sterke kanten, maar ook bepaalde zwakten, van hoe de diversiteitsplannen verlopen, vanuit een kwalitatief perspectief te benadrukken.

3) Wat is de effectiviteit van de diversiteitsplannen?

Deze vraag veronderstelt dat men een vergelijking maakt tussen de oorspronkelijk verwachte effecten van de implementatie van een beleid, of van een dispositief, met die die in werkelijkheid bereikt worden. Deze vergelijking tussen verwachte veranderingen en werkelijke veranderingen kan zowel toegepast worden op de situatie van de rechtstreeks geadresseerden als op die van de eindbegunstigden. De effectiviteit onderzoeken, geschiedt dus logischerwijze op het einde van het evaluatieproces wanneer de werkelijke effecten aan het licht gekomen zijn.

Voorstelling van de enquête.

Om de drie vragen te beantwoorden, wensen we een synthetisch en panoramisch overzicht te geven van het dispositief “diversiteitsplan” vanaf zijn operationele start in 2007. We gebruiken een kwalitatieve aanpak en richten onze blik op twee niveaus.

Het eerste niveau, gekend als “macro”, is dat van het Brussels Gewest in zijn geheel, en derhalve het geheel aan diversiteitsplannen. De doelstelling is om algemene trends naar voren te halen.

Het tweede, of “micro”-niveau, is dat van de organisaties, meer bepaald de particuliere ondernemingen die een diversiteitsplan verwezenlijken. De doelstelling is om de variëteit aan mogelijke situaties weer te geven. De analyse die in het rapport volgt, integreert beide niveaus.

Tot slot, om de analyse te voltooien, hebben we drie aanvullende enquêteluiken uitgevoerd, hieronder uiteengezet.

1) Macroniveau: de diversiteitsplannen op vlak van het Brussels Gewest.

Om de synthetische analyse op dit niveau te kunnen voeren, gebruiken we twee soorten bronnen. De eerste zijn geschreven bronnen (Brussels besluit van 7 mei 2009 betreffende de diversiteitsplannen en het diversiteitslabel; het operationele kader van 2006; jaarlijkse rapporten van de Economische en Sociale raad van het Brussels Gewest; verslagen van het Territoriaal Pact voor Werkgelegenheid), en de andere zijn mondelinge bronnen (gesprekken met de Diversiteitscel en de partners van het Territoriaal Pact).

Alle geplande gesprekken hebben daadwerkelijk plaatsgevonden (zie onderstaande lijst en interviewgids in bijlage). Naast de geplande interviews met de Diversiteitscel en de acht geplande interviews met de partners van het Territoriaal Pact, hebben we besloten om nog vier bijkomende interviews te voeren teneinde het palet te verbreden en onze blik te verfijnen. De gemiddelde duur van een gesprek met de partners is één uur. De duur van de gesprekken met de Diversiteitscel bedraagt ongeveer twee uur en een half. Alle onderhouden zijn behandeld geweest en hun inhoud in de analyse opgenomen.

Partner	Ontmoette personen	Datum
Actiris	Dhr. Yves Bastaerts	6 oktober 2011
BECI	Dhr. Franz De Keyser	2 september 2011
Kabinet van Minister B. Cerexhe	Mevr. Nathalie Hasaerts	20 juli 2011
Diversiteitscel BHG	Mevr. Laurence Beff, Dhr. Michael Cambier, Mevr. Audrey Leenaerts, Dhr. Luc Schingtienne	12 juli 2011
Diversiteitscel BHG	Mevr. Laurence Beff, Dhr. Michael Cambier, Mevr. Audrey Leenaerts, Mevr. Jessica Schouwenaars	27 juli 2011
Diversiteitscel BHG	Mevr. Laurence Beff, Dhr. Luc Schingtienne, Mevr. Jessica Schouwenaars, Mevr. Fatima Yassir	22 september 2011
Centrum voor Gelijke Kansen en voor Racismebestrijding	Dhr. Michel Vanderkam	13 september 2011
CGSLB / ACLVB	Mevr. Eva Sahin, Mevr. Hajar Metni.	8 augustus 2011
CSC / ACV	Mevr. Rachida Kaoois	9 augustus 2011
Federgon	Dhr. Arnaud Le Grelle	18 juli 2011
FGTB / ABVV	Dhr. Youssef Ben Abdeljelil	13 september 2011
Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen	Mevr. Françoise Goffinet	26 juli 2011
Ministerie van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest	Mevr. Gratia Pungu	19 juli 2011
Union des Classes Moyennes	Mevr. Francine Werth	19 juli 2011
UNIZO	Dhr. Blancquaert, Dhr. Van Assche	31 augustus 2011

2) Microniveau: focus op een staal ondernemingen die een plan verwezenlijkt hebben.

Op dit niveau gebruiken we eveneens twee soorten bronnen, de eerste zijn geschreven (ontwerpplannen en evaluaties van de diversiteitsplannen) en de andere mondeling (onderhouden met vertegenwoordigers van de onderneming: directie/ Human Resources, werknemers). We hebben het staal opgesteld in functie van vier criteria.

Het eerste criterium is dat de gecontacteerde ondernemingen hun diversiteitsplan (bijna) beëindigd hebben. Deze voorwaarde is noodzakelijk om het bestaan van veranderingen te kunnen onderzoeken.

Het tweede criterium is dat de gecontacteerde bedrijven beschikbaar zijn om op onze vragen te antwoorden en dat we telkens een vertegenwoordiger van de directie of van human resources, alsook een vertegenwoordiger van de werknemers (indien mogelijk een vakbondsafgevaardigde) kunnen ontmoeten. Alle ondernemingen die we gecontacteerd hebben, hadden op voorhand een

informatiebericht ontvangen van de Diversiteitscel, en alle hebben ze ons verzoek tot een onderhoud aanvaard.

Het derde criterium is dat de ondernemingen van verschillende grootte moeten zijn (KMO's, grote ondernemingen). Rekening houdend met het specifieke karakter van de Brusselse economische context, als met de groep ondernemingen die een Brussels diversiteitsplan hebben verwezenlijkt, omvat ons staal voornamelijk kleine en middelgrote ondernemingen.

Het vierde en laatste criterium bedraagt het variëren van de sectoren. Ons staal omvat vijf verschillende sectoren: groot- en kleinhandel, dienstencheques in de schoonmaaksector, Horeca, productie industrie, andere dienstverleningen.

Alle geplande gesprekken hebben daadwerkelijk plaatsgevonden (zie onderstaande lijst en interviewgids in bijlage). Alle onderhouds zijn behandeld geweest en hun inhoud in de analyse opgenomen.

Onderneming	Sector	Werknemers te Brussel	Ontmoette actoren	Datum
Onderneming 1	Groot- en kleinhandel	3.220	Directie / HR	9 augustus 2011
Onderneming 1	Groot- en kleinhandel	3.220	Werknemers	14 september 2011
Onderneming 2	Dienstencheques in de schoonmaaksector	87	Directie / HR	16 augustus 2011
Onderneming 2	Dienstencheques in de schoonmaaksector	87	Werknemers	5 september 2011
Onderneming 3	Horeca	137	Directie / HR	12 september 2011
Onderneming 3	Horeca	137	Werknemers	8 september 2011
Onderneming 4	Horeca	224	Directie / HR	9 september 2011
Onderneming 4	Horeca	224	Werknemers	15 september 2011
Onderneming 5	Horeca	148	Directie / HR	15 september 2011
Onderneming 5	Horeca	148	Werknemers	19 september 2011
Onderneming 6	Andere dienstverleningen	100	Directie / HR	16 september 2011
Onderneming 6	Andere dienstverleningen	100	Werknemers	16 september 2011
Onderneming 7	Productie industrie	430	Directie / HR	21 september 2011
Onderneming 7	Productie industrie	430	Werknemers	7 november 2011

3) Aanvullende enquêteluiken: ondernemingen zonder diversiteitsplan, “jurisprudentie” en andere Brusselse dispositieven.

Om de analyse te vervolledigen, hebben we drie aanvullende enquêteluiken uitgevoerd, die in bijlage bij het rapport afgebeeld worden.

Het eerste aanvullende luik betreft een staal van grote bedrijven die aangeduid worden als zijnde actief in de promotie van diversiteit, maar die momenteel geen diversiteitsplan van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest uitvoeren. Deze ondernemingen werden ondervraagd over hun perceptie van het Brusselse dispositief. Dit luik geeft ook de perceptie weer van bedrijven die een plan verwezenlijkt hebben.

Het tweede aanvullende luik betreft de “jurisprudentie” van het dispositief. Vanuit een kwantitatief perspectief, betreft het het inventariseren van de acties die voorgesteld en goedgekeurd werden in het kader van de ontwerpplannen sinds de operationele start in 2007. De beschikbare gegevens over de acties (interventiedomeinen, doelgroepen) worden gekruist met het type organisatie (privé/openbaar), de sector en de grootte.

Het derde luik onderzoekt andere dispositieven die gebruikt worden in het Brusselse diversiteitsbeleid in de bestrijding van discriminaties: het Charter voor diversiteit en een Diversiteitslabel, openbare bijeenkomsten gewijd aan sensibilisering en het uitwisselen van praktijken (Spot-momenten), en de pilootprojecten.

De Brusselse diversiteitsplannen evalueren: inleidende bedenkingen over een origineel dispositief.

Het lijkt ons van belang om drie dimensies, eigen aan het Brusselse diversiteitsplan, te onderstrepen teneinde een beter inzicht te krijgen in de resultaten van ons evaluatiewerk. Dit origineel dispositief wordt gekenmerkt door zijn relatief recent ontstaan, zijn incentive-based karakter en tenslotte door een zekere onwetendheid over de effecten die het produceert in de bedrijven waar ten uitvoer wordt gebracht.

Een recent dispositief ...

Het diversiteitsplan van het Brussels Hoofdstedelijk gewest is een recent dispositief. Het eerste operationele kader dat er de oriënteringen van bepaalt, wordt op 12 december 2006 door het beheerscomité van Actiris aangenomen. De eerste overeenkomsten voor de verwezenlijking van een twee-jarenplan, worden met zes vrijwillige ondernemingen op 19 december 2007 ondertekend. Sindsdien hebben een vijftigtal particulieren zich in het dispositief ingezet: de helft van de plannen is tot een goed einde gebracht, de andere helft is nog lopend. Tegenwoordig mobiliseert het dispositief de diversiteitscel van het Territoriaal Pact voor Werkgelegenheid op actieve wijze, alsook de verschillende geassocieerde partners van het diversiteits- en beheerscomité van Actiris.

De vraag wordt gesteld of het niet te vroeg is om een dispositief dat amper vijf in werking is te evalueren. De kwestie van diversiteit en non-discriminatie op de arbeidsmarkt, vooral bij particulieren, is bijzonder complex en veranderingen kunnen zeer langzaam tot stand komen, zowel wat de percepties als wat de praktijken betreft. Deze vraag blijkt legitiem te zijn en bepaalde effecten zullen zich zonder twijfel pas maanden, zelfs jaren na de verwezenlijking van het plan laten voelen. Dit belet ons echter niet om nu al naar de huidige observeerbare effecten te kijken. Of ze nu beduidend dan wel minder afdoend zijn op vlak van de promotie van diversiteit en non-discriminatie, zijn deze effecten desalniettemin op zich een resultaat. Het zijn aanwijzingen van wat men op langer termijn aan effecten kan verwachten.

... met een incentive-based en vrijwillig karakter...

Het diversiteitsplan van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest is incentive-based. Het diversiteitsplan, dat ontworpen werd om ondernemingen te overhalen om zich in te zetten voor de promotie van diversiteit, steunt op invraagstelling, aansporing tot reflectie, het voorstellen van concrete acties en op een intens begeleidingswerk. In geen enkel geval maakt het plan gebruik van rechtstreekse dwang. Derhalve doelt het niet om op autoritaire wijze de werking van particuliere ondernemingen te transformeren. Tot slot zijn het steeds deze laatsten die beslissen of ze al dan niet de acties zullen doorvoeren die hen voorgesteld worden.

Het is belangrijk om dit tweede aspect voor ogen te houden: de effecten die men kan verwachten van een incentive-based dispositief, dat aan de actoren een grote vrijheid overlaat, verschillen noodzakelijkerwijs dan diegene die men zou kunnen verwachten van een dwingend dispositief. Voor alle duidelijkheid: het is hier niet de bedoeling om het werk van deze of gene acteur te evalueren, maar om onze blik te richten op de effecten geproduceerd door het dispositief in zijn geheel, zoals hij bestaat en ten uitvoer wordt gebracht.

... waarvan de uitwerking weinig gekend is.

Tot slot, het diversiteitsplan van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest is een dispositief waarvan de uitwerking tot nog toe weinig gekend is. Deze vaststelling wordt gedeeld door de verschillende actoren die er de uitvoering en de opvolging van verzekeren alsook, tot op zekere hoogte, door particuliere bedrijven die zich bezighouden met een plan. Er bestaat een groot deel aan informatie, die verzameld werd tijdens de voorbereiding van projecten, die uitgewisseld werd binnen het diversiteitscomité en voorgesteld werd tijdens eindevaluaties: deze informatie is waardevol, maar vaak lacunair.

De reden achter deze evaluatie is namelijk om deze kennis van de effecten te verbeteren. Men moet echter bewust zijn dat het vellen van een oordeel over het geheel van dit dispositief een ingewikkelde oefening is. Enerzijds, vanwege het unieke karakter van elk plan, dat ten uitvoer gebracht wordt in de context van een welbepaalde onderneming en volgens een specifiek verloop. Anderzijds, vanwege de werkomstandigheden van het evaluatiewerk zelf, waarbij we een beduidende hoeveelheid aan informatie moeten onderzoeken en behandelen binnen een beperkte tijdsspanne. Deze derde dimensie dient benadrukt te worden bij de beoordeling van de door ons werk naar voren gebrachte resultaten. Hoe dan ook denken wij dat zij zullen bijdragen tot het bijsturen van het dispositief “diversiteitsplan” alsook tot het denkwerk over zijn toekomstige evoluties.

IMPACT VAN HET DIVERSITEITSPLAN IN BRUSSELSE ONDERNEMINGEN

Theoretische en methodologische omkadering

Definitie van de impact (1): invloed op de particuliere ondernemingen en op de doelgroepen.

Een openbaar beleid kan gedefinieerd worden als een door de openbare machten georganiseerde en ten uitvoer gebrachte actie om in sociale problemen tussen te komen die onder hun bevoegdheden vallen. In de praktijk zijn deze sociale problemen uiterst divers en kunnen ze op verschillende wijzen gedefinieerd worden. Echter, veronderstellen ze steeds twee categorieën actoren: vooreerst, actoren waarvan men vermoedt dat zij de oorzaak zijn van het probleem in kwestie, op zijn minst tot op zekere hoogte; vervolgens, actoren waarvan men van mening is dat ze het probleem ondergaan.

Vandaar dat openbaar beleid op zijn minst twee doelstellingen nastreeft. De eerste doelstelling bestaat erin het gedrag van de actoren uit de eerste categorie te veranderen door op directe wijze op hen in te spelen (rechtstreeks geadresseerden). De tweede doelstelling bestaat uit het verbeteren van de situatie van de actoren uit de tweede categorie (eindbegunstigden) dankzij de tussenkomst op de eerste. Het komt vaak voor dat eenzelfde acteur deel uitmaakt van beide categorieën: dan hij is tevens het rechtstreekse mikpunt van het openbare beleid als de eindbegunstigde daarvan. In alle andere gevallen zijn beide categorieën onderscheiden.

In ons evaluatiewerk onderzoeken wij derhalve de impact van de diversiteitsplannen op twee categorieën actoren: de particuliere ondernemingen (rechtstreeks geadresseerden) en de doelgroepen (eindbegunstigden). Dit resulteert in het zoeken naar twee soorten effecten:

- 1) Aan de hand van de eerste soort effecten trachten we te achterhalen of er, binnen de ondernemingen, veranderingen voorkomen in de interventiedomeinen: selectie en aanwerving, dagelijks bestuur, interne communicatie, externe positionering.
- 2) Aan de hand van de tweede soort effecten trachten we te achterhalen of veranderingen zich voordoen in de situatie van de zes doelgroepen. Deze groepen, vatbaar voor discriminatie op de arbeidsmarkt, zijn bepaald aan de hand van de volgende criteria: nationaliteit en vreemde origine, gender, handicap, leeftijd (jonge werknemers, ervaren werknemers), kortgeschoolden.

Definitie van de impact (2): drie niveaus van effecten (invraagstelling, acties en transformaties).

Om onze evaluatie van de impact te verfijnen, hebben we gekozen om drie niveaus van effecten te onderscheiden. Deze drie niveaus zijn tegelijk onderscheiden en onderling gerelateerd: op een specifieke manier komen ze voor in elke diversiteitsplan.

- 1) Het eerste niveau is dat van reflectie en invraagstelling.

In elk diversiteitsplan vinden gesprekken plaats tussen de leden van de onderneming (directie, verantwoordelijken voor human resources, werknemersvertegenwoordigers, enz.) en de diversiteitsconsulenten van het Pact, maar ook met de leden van het diversiteits- en beheerscomité van Actiris. Tot slot, worden er interne gesprekken gevoerd in het hart van de ondernemingen, zowel over hun werkwijze als over de samenstelling van hun personeel in verhouding met de verschillende doelgroepen van het gewestelijke diversiteitsbeleid. Deze gesprekken, alsook de vraagstellingen en reflecties die ze teweegbrengen, kunnen beschouwd worden als effecten van de diversiteitsplannen: ze moeten als dusdanig onderzocht worden.

- 2) Het tweede niveau is dat van gevoerde acties binnen het ontwerpplan.

Deze acties hebben betrekking op een of ander interventiedomein (selectie en aanwerving, dagelijks bestuur, interne communicatie, externe positionering) en op een of andere doelgroep, behalve wanneer het gaat om acties van algemene aard. Deze acties hebben plaats dankzij de dynamiek van de diversiteitsplannen en doen zich derhalve voor als effecten van deze plannen: ze moeten ook als dusdanig onderzocht worden.

3) Het derde niveau is dat van de transformaties die zich voordoen in het bedrijf.

Deze transformaties vormen het laatste effectenniveau: datgene wat bekomen wordt dankzij de vraagstellingen en de acties. Ze zijn antwoorden op de vragen: “Hoe is interventiedomein X veranderd ten gevolge van het plan?”, en: “Hoe is de situatie van doelgroep Y geëvolueerd ten gevolge van het plan?”.

Voorstelling van de resultaten: overzichtsschema en beoordelingssysteem.

Teneinde onze analyses op beknopte wijze voor te stellen, hebben we gebruik gemaakt van een overzichtsschema voor elk soort effect (interventiedomein, doelgroepen). Dit overzichtsschema is opgebouwd aan de hand van de tot nu toe gehanteerde logica. Het zet de sterkte elementen (+) als de zwakte elementen (-) in de verf, zoals ze te voorschijn komen in het onderzoekswerk. Overigens wordt een onderscheid gemaakt tussen kwalitatieve en kwantitatieve aspecten in het deel dat besteed wordt aan de doelgroepen – naar analogie met de project- en evaluatieformulieren van de diversiteitsplannen.

Een beoordelingssysteem wordt in het schema geïntegreerd om de resulterende effecten te kenmerken. Steeds wordt een cijfer voorgesteld, rekening houdend met de intensiteit van de veranderingen en van hun verdeling over het geheel aan diversiteitsplannen. De volgende schaal wordt gehanteerd: 2 = de impact is sterk; 1 = de impact is middelmatig; 0 = de impact is zwak of nul. Het is niet de bedoeling om kost wat kost een cijfer te plakken, maar eerder om de verschillende effecten te kunnen kenmerken door ze in verhouding met elkaar te brengen. Het schema ziet er als volgt uit:

(A) Reflectie en invraagstelling.		Cijfer
+		
-		

(B) Acties.		
1) Keuze van specifieke acties.		Cijfer
+		
-		
2) Uitvoering van de acties.		Cijfer
+		
-		

(C) Transformaties.		Cijfer
+		
-		

Analyse.

1) Interventiedomeinen.

Selectie & aanwerving.

(A) Reflectie en invraagstelling: het domein in vraagstellen, a.d.h.v. de doelstelling om diversiteit te promoten.		1,5
+	Dit interventiedomein wordt systematisch in vraag gesteld. Bepaalde lacunes inzake selectie en aanwerving worden in daglicht gesteld. Bijv.: exclusief interne aanwervingen of exclusief externe aanwervingen, bewuste en onbewuste vooroordelen t.o.v. bepaalde kandidaten, overdreven eisen, enz. De intrede via het thema “diversiteit” maakt het mogelijk om de patronen van selectie en aanwerving op algemene wijze in vraag te stellen.	
-	Dit interventiedomein grondig in vraag stellen kan moeilijk zijn en wantrouwen of weerstand vanwege de ondernemingen wekken (gevoelig domein). Het bestaan van eventuele discriminaties (in het verleden of actueel) wordt doorgaans niet vastgesteld in het kader van de plannen.	

(B) Acties : acties uitvoeren die het zich specifiek naar het domein richten a.d.h.v. de doelstelling om diversiteit te promoten.		
1) Keuze van specifieke acties.		2
+	Dit interventiedomein geeft steeds aanleiding tot specifieke acties. Bijv.: uitbreiding van de rekruteringskanalen (verenigingen, plaatselijke instanties, scholen, ...), publicatie van de vacatures, herziening van beschrijvingen en eisen van de vacature, aanpassing van de aanwervingsprocessen, vormingen inzake neutraal aanwerven.	
-		
2) Uitvoering van de acties.		1,5
+	In het algemeen worden de voorziene acties gerealiseerd.	
-	Bepaalde acties worden niet gerealiseerd. Bepaalde voorziene partnerschappen met gespecialiseerde operatoren hebben niet gewerkt (onaangepastheid tussen de verwachtingen van ondernemingen en de diensten aangeboden door deze operatoren).	

<p>(C) Transformaties: veranderingen van het domein, a.d.h.v. de doelstelling om diversiteit te promoten.</p>	<p>1</p>
<p>+</p>	<p>Dit interventiedomein wordt vaak getransformeerd, soms zelfs op significatieve wijze, dankzij de plannen.</p> <p>Deze transformaties zijn vooreerst een bewustwording dat de patronen van selectie en aanwerving lacunes vertonen (bewust of onbewust); vervolgens dat een grotere openheid t.a.v. het profiel van kandidaten waarmee men een sollicitatiegesprek gehad heeft gunstig kan zijn voor de onderneming.</p> <p>Vervolgens hebben deze transformaties betrekking op de patronen van selectie en aanwerving zelf d.m.v. het integreren van nieuwe technieken, de aanpassing van bestaande tools (bekwaamheidstests, volgorde van de verschillende rekruteringsbases, methodologie van sollicitatiegesprekken,...), het schrappen van bepaalde eisen (bijv. Belgische nationaliteit), en ook door de bedrijven in netwerkverband te brengen met andere betrokken actoren in de promotie van diversiteit (nl. openbare actoren, andere bedrijven).</p> <p>De belangrijkste transformaties komen voor in ondernemingen waar dit interventiedomein gering geformaliseerd is (nl. bij KMO's). Het diversiteitsplan strekt tot het formaliseren en professionaliseren van de praktijken.</p> <p>In ondernemingen waar selectie en aanwerving al geformaliseerd zijn, ondersteunt het diversiteitsplan de wil om de thematiek van diversiteit beter te integreren, dankzij de etappes voorzien op de kalender en dankzij de begeleiding door de consultants ("booster").</p>
<p>-</p>	<p>De resultaten bekomen inzake reflectie en invraagstelling zijn soms onvolledig. Bijv.: erkennen dat men in "gesloten systeem" rekruteert, maar weigeren toe te geven dat dit discriminaties kan veroorzaken.</p> <p>De resultaten bekomen inzake reflectie en invraagstelling kunnen ook niet uitmonden in verandering van praktijken. Bijv. het merendeel aan vacatures worden aangeboden zonder openbare bekendmaking.</p> <p>De zwakste transformaties in dit domein hebben betrekking op ondernemingen waarvan de aanwerving buiten het Brusselse Gewest geschiedt, ondernemingen waar de aanwerving beheerd wordt door derden (andere entiteit van de groep, tussenpersoon van de arbeidsmarkt), en ondernemingen waar selectie en aanwerving al sterk geformaliseerd zijn.</p> <p>Bepaalde factoren eigen aan de ondernemingen (beduidende bestuurlijke problemen) of aan de sector (in de context van stapsgewijze opleidingen) kunnen eveneens de impact van de voorziene acties beperken.</p> <p>De geboekte resultaten in dit interventiedomein vertalen zich niet in kwantitatieve veranderingen in de samenstelling van het personeel (nieuwe aanwervingen).</p>

Beheer.

(A) Reflectie en invraagstelling: het domein in vragen stellen, a.d.h.v. de doelstelling om diversiteit te promoten.		1,5
+	Dit interventiedomein wordt systematisch in vraag gesteld. Bepaalde lacunes inzake dagelijks bestuur worden in daglicht gesteld. Bijv.: zwak onthaal van nieuwe werknemers, miskenning van kwesties rond diversiteit en non-discriminatie door de managers, gebrek aan opleidingen voor bepaalde werknemers, enz. De intrede via het thema “diversiteit” maakt het mogelijk om de patronen van beheer op algemene wijze in vraag te stellen.	
-	Dit interventiedomein grondig in vraag stellen kan moeilijk zijn en wantrouwen of weerstand vanwege de ondernemingen wekken (gevoelig domein). Het bestaan van eventuele discriminaties (in het verleden of actueel) wordt doorgaans niet vastgesteld in het kader van de plannen.	

(B) Acties: acties uitvoeren die het zich specifiek naar het domein richten a.d.h.v. de doelstelling om diversiteit te promoten.		
1) Keuze van specifieke acties.		2
+	Dit interventiedomein geeft steeds aanleiding tot specifieke acties. Bijv: opleidingen in de kwesties van diversiteit en non-discriminatie, integratie van deze opleiding in de algemene opleidingsstrategie, herziening van de arbeidsovereenkomst, onthaal en begeleiden van jonge werknemers door ervaren werknemers (peter/meter-systeem)...	
-		
2) Uitvoering van de acties.		1,5
+	In het algemeen worden de voorziene acties gerealiseerd. De tussenkomst van externe trainers wordt hard geapprecieerd.	
-	Bepaalde acties worden niet gerealiseerd.	

(C) Transformaties: veranderingen van het domein, a.d.h.v. de doelstelling om diversiteit te promoten.		1,5
+	Dit interventiedomein wordt vaak getransformeerd, soms zelfs op significatieve wijze, dankzij de plannen. Deze transformaties zijn vooreerst een bewustwording dat de patronen van selectie en aanwerving lacunes vertonen (bewust of onbewust) en vervolgens dat het bedrijf bestaat uit individuen met verschillende kenmerken, die een meerwaarde vormen voor het bedrijf. Vervolgens hebben deze transformaties betrekking op de patronen van dagelijks	

	<p>bestuur, door de vorming van managers in de materies van diversiteit en non-discriminatie, de aanpassing of versterking van bestaande praktijken (werknemersevaluaties...), het laten circuleren van best practices tussen diensten, en ook door de bedrijven in netwerkverband te brengen met andere betrokken actoren in de promotie van diversiteit (nl. openbare actoren, andere bedrijven).</p> <p>De belangrijkste transformaties komen voor in ondernemingen waar dit interventiedomein gering geformaliseerd is (nl. bij KMO's). Het diversiteitsplan strekt tot het formaliseren en professionaliseren van de praktijken.</p> <p>In ondernemingen waar het dagelijkse bestuur al geformaliseerd is, ondersteunt het diversiteitsplan de wil om de thematiek van diversiteit beter te integreren, dankzij de etappes voorzien op de kalender en dankzij de begeleiding door de consultants ("booster").</p>
—	<p>De resultaten bekomen inzake reflectie en invraagstelling zijn soms onvolledig. Bijv.: erkennen dat er een geringe aanwezigheid is van werknemers uit de doelgroepen in de verantwoordelijke posities, maar weigeren toe te geven dat dit mogelijk ten gevolge is van discriminaties.</p> <p>De resultaten bekomen inzake reflectie en invraagstelling kunnen ook niet uitmonden in verandering van praktijken. Bijv.: de interne vacatures worden niet aan het personeel meegedeeld.</p> <p>De zwakste transformaties in dit domein betreffen ondernemingen waar het dagelijkse bestuur al sterk geformaliseerd is.</p> <p>Bepaalde structurele factoren, eigen aan de onderneming (beduidende bestuurlijke problemen), kunnen evenzeer de impact van de voorzien acties beperken.</p> <p>De geboekte resultaten in dit interventiedomein vertalen zich niet in kwantitatieve veranderingen in de samenstelling van het personeel (interne mobiliteit).</p>

Interne communicatie.

(A) Reflectie en invraagstelling: het domein in vraagstellen, a.d.h.v. de doelstelling om diversiteit te promoten.	1,5
+	<p>Dit interventiedomein wordt systematisch in vraag gesteld.</p> <p>Bepaalde lacunes inzake interne communicatie worden in daglicht gesteld. Bijv.: geen communicatie, gebrekkige communicatie voor bepaalde personeelscategorieën, enz.</p> <p>De intrede via het thema "diversiteit" maakt het mogelijk om de patronen van interne communicatie op algemene wijze in vraag te stellen.</p>
—	<p>Dit interventiedomein grondig in vraag stellen kan moeilijk zijn en wantrouwen of weerstand vanwege de ondernemingen wekken (gevoelig domein).</p> <p>Het bestaan van eventuele discriminaties (in het verleden of actueel) wordt doorgaans niet vastgesteld in het kader van de plannen.</p>

(B) Acties: acties uitvoeren die het zich specifiek naar het domein richten a.d.h.v. de doelstelling om diversiteit te promoten.		
1) Keuze van specifieke acties.		2
+	Dit interventiedomein geeft steeds aanleiding tot specifieke acties. Bijv: toevoeging van een rubriek “diversiteit” in het welkomboekje of in de bedrijfskrant, voorstelling van het diversiteitsbeleid tijdens collectieve evenementen, toevoeging vragen m.b.t. diversiteit in het interne tevredenheidsonderzoek...	
—		
2) Uitvoering van de acties.		1,5
+	In het algemeen worden de voorziene acties gerealiseerd.	
—	Bepaalde acties worden niet gerealiseerd.	

(C) Transformaties: veranderingen van het domein, a.d.h.v. de doelstelling om diversiteit te promoten.		1,5
+	Dit interventiedomein wordt vaak getransformeerd, soms zelfs op significatieve wijze, dankzij de plannen.. Deze transformaties zijn vooreerst een bewustwording dat de patronen van interne communicatie lacunes vertonen en vervolgens dat het bedrijf er baat bij heeft om meer systematiek en transparantie in haar communicatie te brengen, nl. over diversiteitskwesties. Vervolgens hebben deze transformaties betrekking op de patronen van interne communicatie zelf d.m.v. een formalisering en een beter verkeer van informatie, de aanpassing van bestaande praktijken en tools (tevredenheidsonderzoeken, communicatietools: krant, intranet berichten, valvas...), en ook door de bedrijven in netwerkverband te brengen met andere betrokken actoren in de promotie van diversiteit (nl. openbare actoren, andere bedrijven). De belangrijkste transformaties komen voor in ondernemingen waar de interne communicatie gering geformaliseerd is (nl. bij KMO's). Het diversiteitsplan strekt tot het formaliseren en professionaliseren van de praktijken. In ondernemingen waar het interne communicatie al geformaliseerd is, ondersteunt het diversiteitsplan de wil om de thematiek van diversiteit beter te integreren, dankzij de etappes voorzien op de kalender en dankzij de begeleiding door de consulenten (“booster”).	
—	De resultaten bekomen inzake reflectie en invraagstelling zijn soms onvolledig. Bijv.: terughoudendheid om het diversiteitsbeleid van het bedrijf te communiceren. De resultaten bekomen inzake reflectie en invraagstelling kunnen ook niet uitmonden in verandering van praktijken. Bijv.: zwakke of sporadische communicatie omtrent het diversiteitsbeleid van het bedrijf, bepaalde niveaus	

	<p>blijven laag geïnformeerd.</p> <p>De zwakste transformaties in dit domein betreffen ondernemingen waar interne communicatie al sterk geformaliseerd is.</p> <p>Bepaalde structurele factoren, eigen aan de onderneming (beduidende bestuurlijke problemen), kunnen evenzeer de impact van de voorzien acties beperken.</p>
--	---

Externe positionering.

(A) Reflectie en invraagstelling: het domein in vraagstellen, a.d.h.v. de doelstelling om diversiteit te promoten.		1,5
+	<p>Dit interventiedomein wordt systematisch in vraag gesteld.</p> <p>Bepaalde lacunes inzake externe positionering worden in daglicht gesteld.</p> <p>Bijv.: geen communicatie, overmatige communicatie zonder echte verwezenlijking...</p>	
-	<p>Dit interventiedomein grondig in vraag stellen kan moeilijk zijn en wantrouwen of weerstand vanwege de ondernemingen wekken (gevoelig domein).</p> <p>Het bestaan van eventuele discriminaties (in het verleden of actueel) wordt doorgaans niet vastgesteld in het kader van de plannen.</p>	

(B) Acties: acties uitvoeren die het zich specifiek naar het domein richten a.d.h.v. de doelstelling om diversiteit te promoten.		
1) Keuze van specifieke acties.		1
+	<p>Dit interventiedomein geeft steeds aanleiding tot specifieke acties.</p> <p>Bijv.: aanmaken van een webpagina besteed aan het diversiteitsbeleid op de website van het bedrijf, invoegen van een diversiteitslogo in de externe communicatie, deelname aan publieke evenementen om het diversiteitsbeleid voor te stellen...</p>	
-	Dit interventiedomein wordt minder ondersteund dan de andere drie.	
2) Uitvoering van de acties.		1,5
+	In het algemeen worden de voorziene acties gerealiseerd.	
-	Bepaalde acties worden niet gerealiseerd.	

<p>(C) Transformaties: veranderingen van het domein, a.d.h.v. de doelstelling om diversiteit te promoten.</p>	<p>1</p>
<p>+</p>	<p>Dit interventiedomein geeft soms aanleiding tot significatieve transformaties, soms, dankzij de plannen.</p> <p>Deze transformaties zijn vooreest een bewustwording dat externe positionering lacunes vertoont en vervolgens dat het bedrijf er baat bij heeft om haar verwezenlijkingen inzake diversiteit meer naar buiten toe te communiceren.</p> <p>Vervolgens hebben deze transformaties betrekking op de externe communicatie zelf d.m.v. de aanpassing van bestaande praktijken en tools (internetsite, externe communicatietools: radiospots...), en door de deelname van bepaalde ondernemingen aan publieke evenementen, georganiseerd door de Diversiteitscel van het Pact (“Spot”-Momenten) of door andere actoren. Dan komen deze bedrijven voor als “ambassadeurs” voor diversiteit.</p>
<p>—</p>	<p>De resultaten bekomen inzake reflectie en invraagstelling zijn soms onvolledig. Bijv.: terughoudendheid om het diversiteitsbeleid van het bedrijf te communiceren.</p> <p>De resultaten bekomen inzake reflectie en invraagstelling kunnen ook niet uitmonden in verandering van praktijken. Bijv.: zwakke of sporadische communicatie omtrent het diversiteitsbeleid van het bedrijf, bepaalde niveaus blijven laag geïnformeerd.</p> <p>De zwakste transformaties in dit domein betreffen ondernemingen waar externe positionering geen hoofdrol speelt (bijv. KMO’s), en die waar de patronen van externe communicatie als sterk geformaliseerd zijn.</p> <p>Bepaalde structurele factoren, eigen aan de onderneming (beduidende bestuurlijke problemen), kunnen evenzeer de impact van de voorzien acties beperken.</p>

2) Doelgroepen.

Origine / vreemde nationaliteit.

(A) Reflectie en invraagstelling: de situatie van de doelgroep in het bedrijf onderzoeken.	
1) Kwalitatieve vraagstelling.	
1	
+	<p>De situatie van de doelgroep in het bedrijf wordt systematisch in vraag gesteld.</p> <p>In dergelijke gevallen worden vooroordelen en stereotypen m.b.t. tot deze doelgroep benadrukt en worden bepaalde taboes opgeheven.</p> <p>Bij ondernemingen die geconfronteerd worden met beduidende ongelijkheden en spanningen verbonden aan de oorsprong van de mensen, staat het diversiteitsplan toe de moeilijkheden openlijk aan te pakken.</p>
-	<p>De situatie van deze doelgroep in het bedrijf grondig in vraag stellen kan moeilijk zijn en weerstand wekken vanwege de ondernemingen. Bijv.: ontkenning (het probleem bestaat niet) of loochening (het probleem bestaat, maar niet bij ons).</p> <p>De vraagstelling van de situatie van deze doelgroep wordt vermoeilijkt door de afwezigheid een gestandaardiseerde definitie en door de evoluties van de wettelijke en operationele kaders eigen aan de diversiteitsplannen. Bijv.: moet er gesproken worden van allochtonen (Diversiteitscharter, 2005), van mensen met een vreemde origine (operationeel kader, 2006) of van vreemdelingen (uitvoeringsbesluit, 2009)?</p> <p>Het bestaan van eventuele discriminaties (in het verleden of actueel) m.b.t. deze doelgroep in de onderneming is niet duidelijk vastgesteld.</p> <p>De reflectie over de situatie van deze doelgroep omvat zelden een grensoverschrijdende dimensie (verschillende criteria).</p>
2) Kwantitatieve vraagstelling.	
0,5	
+	<p>De situatie van de doelgroep in de onderneming wordt systematisch onderzocht. Inspanningen worden geleverd om haar situatie op kwantitatieve wijze te objectiveren.</p> <p>Bijv.: telling op familienaam, enquêtes via zelfrapportering, hergebruik van bestaande nationale lijsten,...</p> <p>In dergelijke gevallen worden bepaalde verschillen in situatie tussen deze doelgroep en andere bestanddelen van de ondernemingen in de verf gezet.</p>
-	<p>De situatie van deze doelgroep in het bedrijf grondig in vraag stellen kan moeilijk zijn en weerstand vanwege de ondernemingen wekken, of omgekeerd een verleiding om zonder voorzorgen tellingen te maken.</p> <p>De vraagstelling van de situatie van deze doelgroep wordt vermoeilijkt door de afwezigheid van een gestandaardiseerde definitie en door de evoluties van de wettelijke en operationele kaders eigen aan de diversiteitsplannen.</p> <p>De vraagstelling over de situatie van deze doelgroep wordt ook vermoeilijkt door de wettelijke beperkingen die het verzamelen en verwerken van gevoelige gegevens strikt omkaderen.</p>

	<p>De verzamelde en verwerkte gegevens kunnen variëren van het ene diversiteitsplan naar het andere, in functie van de context van elke onderneming.</p> <p>Het bestaan van eventuele discriminaties (in het verleden of actueel) m.b.t. deze doelgroep in de onderneming is niet duidelijk vastgesteld.</p> <p>De reflectie over de situatie van deze doelgroep omvat zelden een grensoverschrijdende dimensie (verschillende criteria).</p>
--	---

(B) Acties: acties uitvoeren specifiek gericht op de situatie van de doelgroep in het bedrijf.	
1) Keuze van specifieke acties.	1,5
+	Deze doelgroep geeft regelmatig aanleiding tot specifieke acties.
—	Deze doelgroep is niet opgenomen in de acties van bepaalde plannen.
2) Uitvoering van de acties.	1,5
+	In het algemeen worden de voorziene acties gerealiseerd.
—	Bepaalde acties worden niet gerealiseerd.

(C) Transformaties: veranderingen van situatie van de doelgroep in het bedrijf.	
1) Kwalitatieve evoluties.	1
+	<p>De situatie van deze doelgroep strekt vaak tot verandering dankzij de plannen.</p> <p>De veranderingen hebben vooreerst betrekking tot een bewustwording van een verschillende en minder gunstige situatie van deze doelgroep in het bedrijf. Een grotere openheid wordt waargenomen m.b.t. de mogelijkheid om de participatie van deze doelgroep in de onderneming te verhogen.</p> <p>Vervolgens hebben de veranderingen betrekking tot een betere aanvaarding en interne communicatie van het bedrijf wat betreft haar diversiteit.</p> <p>Deze veranderingen resulteren in grotere legitimiteit van de mensen uit deze doelgroep binnen het bedrijf als in een betere algemene sfeer.</p> <p>Bij ondernemingen die geconfronteerd worden met beduidende ongelijkheden en spanningen verbonden aan de oorsprong van de mensen, staat het diversiteitsplan toe de moeilijkheden openlijk aan te pakken en draagt het bij tot het oplossen van conflicten.</p>
—	<p>De bekomen resultaten inzake reflectie en invraagstelling blijven soms gebrekkig. Bepaalde weerstanden, bepaalde vooroordelen en stereotypen verbonden aan deze doelgroep blijven bestaan.</p> <p>De resultaten bekomen inzake reflectie en invraagstelling kunnen ook niet uitmonden in concrete verbetering van de situatie van deze doelgroep in de onderneming.</p> <p>De vaagheid van de definitie van deze doelgroep blijft behouden.</p>

2) Kwantitatieve evoluties.		0,5
+	Bij ondernemingen die geconfronteerd worden met beduidende ongelijkheden en spanningen verbonden aan de oorsprong van de mensen, staat het diversiteitsplan toe de moeilijkheden openlijk aan te pakken, draagt het bij tot het oplossen van conflicten en resulteert in een grotere interne mobiliteit van de personen uit deze doelgroep.	
-	In het merendeel van de gevallen is het onmogelijk om een kwantitatieve evolutie qua participatie van deze doelgroep in de onderneming (aanwerving, interne mobiliteit) te identificeren. De vaagheid van de definitie van deze doelgroep blijft behouden.	

Gender.

(A) Reflectie en invraagstelling: de situatie van de doelgroep in het bedrijf onderzoeken.		
1) Kwalitatieve vraagstelling.		1
+	De respectievelijke situatie van mannen en vrouwen in het bedrijf wordt systematisch in vraag gesteld. In dergelijke gevallen, worden vooroordelen en stereotypen m.b.t. mannelijk of vrouwelijk geslacht benadrukt en worden bepaalde taboes opgeheven.	
-	Deze problematiek grondig bevragen binnen het kader van de plannen is moeilijk vanwege haar complexiteit, maar ook wegens en zekere besluiteloosheid van de diversiteitsplannen wat deze materie betreft. Twee gerelateerde, doch verschillende opties blijken gepaard te gaan: enerzijds, het bevorderen van de participatie van het ondervertegenwoordigde geslacht (mannelijk of vrouwelijk), anderzijds, het deconstrueren van overtuigingen die bijdragen tot het voortbestaan van seksuele ongelijkheden. Deze problematiek grondig bestuderen in het kader van de plannen wordt ook vermoeilijkt door interne weerstanden in de bedrijven. Ofschoon het a priori eenvoudiger lijkt om de situatie van de vrouw in vraag te stellen in vergelijking met de andere doelgroepen, wordt de reflectie beperkt door het gevoel dat er “tegenwoordig geen problemen meer” zouden zijn. De situatie van mannen in de onderneming onderzoeken, doet zich vooral voor in bedrijven die sterk gefeminiseerd zijn, die geconfronteerd worden met aanwervingsmoeilijkheden. Het bestaan van eventuele discriminaties (in het verleden of actueel) m.b.t. het ene of andere geslacht in de onderneming is niet duidelijk vastgesteld. De reflectie over de situatie van deze van het ene of andere geslacht omvat zelden een grensoverschrijdende dimensie (verschillende criteria).	

2) Kwantitatieve vraagstelling.		1
+	De respectievelijke situatie van mannen en vrouwen in het bedrijf wordt systematisch in vraag gesteld. Het frequent voorkomen van geseksueerde kwantitatieve gegevens vergemakkelijkt de objectivering van de situatie van deze doelgroep in het bedrijf. In dergelijke gevallen worden bepaalde verschillen in situatie tussen de mensen van beide geslachten in de verf gezet.	
-	Het bestaan van eventuele discriminaties (in het verleden of actueel) m.b.t. het ene of andere geslacht in de onderneming is niet duidelijk vastgesteld. De reflectie over de situatie van het ene of het andere geslacht omvat zelden een grensoverschrijdende dimensie (verschillende criteria).	

(B) Acties: acties uitvoeren specifiek gericht op de situatie van de doelgroep in het bedrijf.		
1) Keuze van specifieke acties.		0,5
+	Bepaalde specifieke acties zijn opgenomen geweest in de plannen. Bijv.: het verbeteren van interne personeelsgegevens vanuit genderperspectief, het directiecomité sensibiliseren qua gendergelijkheid...	
-	Acties zoals “gendermainstreaming”, of specifiek gericht op het ene of andere geslacht zijn gering in aantal.	
2) Uitvoering van de acties.		1,5
+	In het algemeen worden de voorziene acties gerealiseerd.	
-	Bepaalde acties worden niet gerealiseerd.	

(C) Transformaties: veranderingen van situatie van de doelgroep in het bedrijf.		
1) Kwalitatieve evoluties.		1
+	De veranderingen hebben vooreerst betrekking tot een bewustwording van een verschillende en minder gunstige situatie van het ene of andere geslacht (doorgaans het vrouwelijke) in het bedrijf, nl. door het doorvoeren van een grondige diagnose. Bijv.: loonfiche-analyse vanuit genderperspectief, identificatie van het “glazen plafond”-fenomeen. Een grotere openheid wordt waargenomen m.b.t. de mogelijkheid om de participatie van het ene of het andere geslacht (doorgaans het vrouwelijke) in de onderneming te verhogen, nl. in verantwoordelijke functies.	
-	De bekomen resultaten inzake reflectie en invraagstelling blijven soms gebrekkig. Bepaalde weerstanden, bepaalde vooroordelen en stereotypen verbonden aan het vrouwelijke of mannelijke geslacht blijven bestaan. De resultaten bekomen inzake reflectie en invraagstelling kunnen ook niet uitmonden in concrete verbetering van de situatie van mensen van vrouwen of mannen in de onderneming.	

2) Kwantitatieve evoluties.		0
+		
-	In het merendeel van de gevallen is het onmogelijk om een kwantitatieve evolutie qua participatie van deze doelgroep in de onderneming (aanwerving, interne mobiliteit) te identificeren.	

Handicap.

(A) Reflectie en invraagstelling: de situatie van de doelgroep in het bedrijf onderzoeken.		
1) Kwalitatieve vraagstelling.		1
+	De situatie van de doelgroep in het bedrijf wordt systematisch in vraag gesteld. In dergelijke gevallen worden vooroordelen en stereotypen m.b.t. tot deze doelgroep benadrukt en worden bepaalde taboes opgeheven.	
-	De situatie van deze doelgroep in het bedrijf grondig in vraag stellen kan moeilijk zijn en weerstand vanwege de ondernemingen wekken. Bijv.: onwetendheid van de grote verscheidenheid aan handicapssituaties. Het bestaan van eventuele discriminaties (in het verleden of actueel) m.b.t. deze doelgroep in de onderneming is niet duidelijk vastgesteld. De reflectie over de situatie van deze doelgroep omvat zelden een grensoverschrijdende dimensie (verschillende criteria).	
2) Kwantitatieve vraagstelling.		1
+	De situatie van de doelgroep in de onderneming wordt systematisch onderzocht. Inspanningen worden geleverd om haar situatie op kwantitatieve wijze te objectiveren. In dergelijke gevallen worden bepaalde verschillen in situatie tussen deze doelgroep en andere bestanddelen van de ondernemingen in de verf gezet.	
-	De situatie van deze doelgroep in het bedrijf grondig in vraag stellen is moeilijk en wekt vaak weerstand vanwege de ondernemingen. Het bestaan van eventuele discriminaties (in het verleden of actueel) m.b.t. deze doelgroep in de onderneming is niet duidelijk vastgesteld. De reflectie over de situatie van deze doelgroep omvat zelden een grensoverschrijdende dimensie (verschillende criteria).	
(B) Acties: acties uitvoeren specifiek gericht op de situatie van de doelgroep in het bedrijf.		
1) Keuze van specifieke acties.		1
+	Deze doelgroep geeft steeds vaker aanleiding tot specifieke acties.	

—	Deze doelgroep is in de eerste jaren van het dispositief minder het voorwerp geweest van specifieke acties.	
2) Uitvoering van de acties.		1
+	In het algemeen worden de voorziene acties gerealiseerd.	
—	Bepaalde acties worden niet gerealiseerd. Acties voeren inzake handicap is moeilijk, nl. vanwege de complexiteit van de kwestie en door het institutionele landschap als dat van het verenigingsleven. Bepaalde externe factoren belemmeren het slagen van de acties. Bijv.: het probleem van de “dubbele toelage”.	

(C) Transformaties: veranderingen van situatie van de doelgroep in het bedrijf.		
1) Kwalitatieve evoluties.		1
+	De situatie van deze doelgroep strekt vaak tot verandering dankzij de plannen. De veranderingen hebben vooreerst betrekking tot een bewustwording van een verschillende en minder gunstige situatie van deze doelgroep in het bedrijf. Een grotere openheid wordt waargenomen m.b.t. de mogelijkheid om de participatie van mensen met een handicap in de onderneming te verhogen. Vervolgens hebben de veranderingen betrekking tot een betere aanvaarding en interne communicatie van het bedrijf wat betreft haar diversiteit. Deze veranderingen resulteren in grotere legitimiteit van de mensen uit deze doelgroep binnen het bedrijf als in een betere algemene sfeer.	
—	De bekomen resultaten inzake reflectie en invraagstelling blijven soms gebrekkig. Bepaalde weerstanden, bepaalde vooroordelen en stereotypen verbonden aan deze doelgroep blijven bestaan. Bijv.: voorkeur van sommige bedrijven voor caritatieve acties boven de volledige integratie van werknemers met een handicap. De resultaten bekomen inzake reflectie en invraagstelling kunnen ook niet uitmonden in concrete verbetering van de situatie van deze doelgroep in de onderneming.	
2) Kwantitatieve evoluties.		0,5
+	Bepaalde stages en aanwervingen van mensen met een handicap werden door een diversiteitsplan bevorderd.	
—	In het merendeel van de gevallen is het onmogelijk om een kwantitatieve evolutie qua participatie van deze doelgroep in de onderneming (aanwerving, interne mobiliteit) te identificeren.	

Leeftijd – Jonge werknemers.

(A) Reflectie en invraagstelling: de situatie van de doelgroep in het bedrijf in vraagstellen.	
1) Kwalitatieve invraagstelling.	
	1
+	De situatie van de doelgroep wordt systematisch in vraag gesteld. In dergelijke gevallen worden vooroordelen en stereotypen m.b.t. tot deze doelgroep benadrukt en worden bepaalde taboes opgeheven.
–	De situatie van deze doelgroep in het bedrijf grondig in vraag stellen, is moeilijk en wekt vaak weerstand vanwege de ondernemingen. Bijv.: neiging om de tewerkstelling van jongeren door middel van openbare tewerkstellingsprogramma's (Win-Win, Activa, ...) voorrang te geven, zonder bereidbaarheid om ze op lang termijn op te nemen; overdreven opwaardering van “jonge dynamische kaders”. Het bestaan van eventuele discriminaties (in het verleden of actueel) m.b.t. deze doelgroep in de onderneming is niet duidelijk vastgesteld. De reflectie over de situatie van deze doelgroep omvat zelden een grensoverschrijdende dimensie (verschillende criteria).
2) Kwantitatieve invraagstelling.	
	1
+	De situatie van de doelgroep wordt systematisch in vraag gesteld. De kwantitatieve analyse staat toe de situatie van de doelgroep te objectiveren. In dergelijke gevallen worden bepaalde verschillen in situatie tussen deze doelgroep en andere bestanddelen van de ondernemingen in de verf gezet.
–	De situatie van deze doelgroep in het bedrijf grondig in vraag stellen, is moeilijk en wekt vaak weerstand vanwege de ondernemingen. Het bestaan van eventuele discriminaties (in het verleden of actueel) m.b.t. deze doelgroep in de onderneming is niet duidelijk vastgesteld. De reflectie over de situatie van deze doelgroep omvat zelden een grensoverschrijdende dimensie (verschillende criteria).

(B) Acties: acties voeren specifiek gericht op de situatie van de doelgroep in het bedrijf.	
1) Keuze van specifieke acties.	
	1,5
+	Deze doelgroep geeft regelmatig aanleiding tot specifieke acties.
–	Deze doelgroep is niet opgenomen in de acties van bepaalde plannen.
2) Uitvoering van de acties.	
	1,5
+	In het algemeen worden de voorziene acties gerealiseerd.

—	<p>Bepaalde acties worden niet gerealiseerd.</p> <p>Bepaalde externe factoren belemmeren het slagen van de acties.</p> <p>Bijv.: overheidsprogramma's voor de stimulering van de werkgelegenheid voor jongeren (Win-Win, Activa...).</p>
---	--

(C) Transformaties: veranderingen in de situatie van de doelgroep in het bedrijf.	
1) Kwalitatieve evoluties.	1
+	<p>De situatie van deze doelgroep strekt vaak tot verandering dankzij de plannen.</p> <p>De veranderingen hebben vooreerst betrekking tot een bewustwording van een verschillende en minder gunstige situatie van deze doelgroep in het bedrijf. Een grotere openheid wordt waargenomen m.b.t. de mogelijkheid om de participatie van deze doelgroep in de onderneming te verhogen.</p> <p>Bijv.: gevallen van succesvolle peter/meterschap van jonge werknemers door meer ervaren werknemers; uitleg en mogelijke herziening van de functie-eisen, opdat minder ervaren kandidaten zouden kunnen solliciteren; reflectie over het overmatige gebruik van openbare programma's die de tewerkstelling van jonge werknemers begunstigen.</p> <p>Vervolgens hebben de veranderingen betrekking tot een betere aanvaarding en interne communicatie van het bedrijf wat betreft haar diversiteit.</p> <p>Deze veranderingen resulteren in grotere legitimiteit van de mensen uit deze doelgroep binnen het bedrijf als in een betere algemene sfeer.</p>
—	<p>De bekomen resultaten inzake reflectie en invraagstelling blijven soms gebrekkig. Bepaalde weerstanden, bepaalde vooroordelen en stereotypen verbonden aan deze doelgroep blijven bestaan.</p> <p>De resultaten bekomen inzake reflectie en invraagstelling kunnen ook niet uitmonden in concrete verbetering van de situatie van deze doelgroep in de onderneming.</p> <p>Op het gebied van leeftijd, is het moeilijk om te werken vanuit een globaal perspectief ("leeftijdsbeleid"), die de twee thema's van jonge en ervaren werknemers opneemt.</p>
2) Kwantitatieve evoluties.	0,5
+	
—	<p>In het merendeel van de gevallen is het onmogelijk om een kwantitatieve evolutie qua participatie van deze doelgroep in de onderneming (aanwerving, interne mobiliteit) te identificeren.</p>

Leeftijd – Ervaren werknemers.

(A) Reflectie en invraagstelling: de situatie van de doelgroep in het bedrijf in vraagstellen.	
1) Kwalitatieve invraagstelling.	
1	
+	De situatie van de doelgroep wordt systematisch in vraag gesteld. In dergelijke gevallen worden vooroordelen en stereotypen m.b.t. tot deze doelgroep benadrukt en worden bepaalde taboes opgeheven.
-	De situatie van deze doelgroep in het bedrijf grondig in vraag stellen, is moeilijk en wekt vaak weerstand vanwege de ondernemingen. Bijv.: neiging om het vervroegde pensioen van oudere werknemers voorrang te geven; overdreven opwaardering van “jonge dynamische kaders”. Het bestaan van eventuele discriminaties (in het verleden of actueel) m.b.t. deze doelgroep in de onderneming is niet duidelijk vastgesteld. De reflectie over de situatie van deze doelgroep omvat zelden een grensoverschrijdende dimensie (verschillende criteria).
2) Kwantitatieve invraagstelling.	
1	
+	De situatie van de doelgroep wordt systematisch in vraag gesteld. De kwantitatieve analyse staat toe de situatie van de doelgroep te objectiveren. In dergelijke gevallen worden bepaalde verschillen in situatie tussen deze doelgroep en andere bestanddelen van de ondernemingen in de verf gezet.
-	De situatie van deze doelgroep in het bedrijf grondig in vraag stellen, is moeilijk en wekt vaak weerstand vanwege de ondernemingen. Het bestaan van eventuele discriminaties (in het verleden of actueel) m.b.t. deze doelgroep in de onderneming is niet duidelijk vastgesteld. De reflectie over de situatie van deze doelgroep omvat zelden een grensoverschrijdende dimensie (verschillende criteria).

(B) Acties: acties voeren specifiek gericht op de situatie van de doelgroep in het bedrijf.	
1) Keuze van specifieke acties.	
1,5	
+	Deze doelgroep geeft regelmatig aanleiding tot specifieke acties.
-	Deze doelgroep is niet opgenomen in de acties van bepaalde plannen.
2) Uitvoering van de acties.	
1,5	
+	In het algemeen worden de voorziene acties gerealiseerd.

—	<p>Bepaalde acties worden niet gerealiseerd.</p> <p>Bepaalde externe factoren belemmeren het slagen van de acties.</p> <p>Bijv.: dispostieven voor vervroegd pensioen; beperkte aantal actoren die gespecialiseerd zijn in deze problematiek en die derhalve aan diversiteitsplan betrokken kunnen worden.</p>
---	--

(C) Transformaties: veranderingen in de situatie van de doelgroep in het bedrijf.	
1) Kwalitatieve evoluties.	1
+	<p>De situatie van deze doelgroep strekt vaak tot verandering dankzij de plannen.</p> <p>De veranderingen hebben vooreerst betrekking tot een bewustwording van een verschillende en minder gunstige situatie van deze doelgroep in het bedrijf. Een grotere openheid wordt waargenomen m.b.t. de mogelijkheid om de participatie van deze doelgroep in de onderneming te verhogen.</p> <p>Bijv.: reflectie over de kwestie van “vergrijzing”; opwaardering van ervaren werknemers in het kader van peter/meterschap van jongere werknemers; reflectie over het overmatige gebruik van openbare dispostieven die het vervoegde pensioen van ervaren werknemers begunstigen.</p> <p>Vervolgens hebben de veranderingen betrekking tot een betere aanvaarding en interne communicatie van het bedrijf wat betreft haar diversiteit.</p> <p>Deze veranderingen resulteren in grotere legitimiteit van de mensen uit deze doelgroep binnen het bedrijf als in een betere algemene sfeer.</p>
—	<p>De bekomen resultaten inzake reflectie en invraagstelling blijven soms gebrekkig. Bepaalde weerstanden, bepaalde vooroordelen en stereotypen verbonden aan deze doelgroep blijven bestaan.</p> <p>De resultaten bekomen inzake reflectie en invraagstelling kunnen ook niet uitmonden in concrete verbetering van de situatie van deze doelgroep in de onderneming.</p> <p>Op het gebied van leeftijd, is het moeilijk om te werken vanuit een globaal perspectief (“leeftijdsbeleid”), die de twee thema's van jonge en ervaren werknemers opneemt.</p>
2) Kwantitatieve evoluties.	0,5
+	
—	<p>In het merendeel van de gevallen is het onmogelijk om een kwantitatieve evolutie qua participatie van deze doelgroep in de onderneming (aanwerving, interne mobiliteit) te identificeren.</p>

Laaggeschoolden.

(A) Reflectie en invraagstelling: de situatie van de doelgroep in het bedrijf in vraagstellen.	
1) Kwalitatieve invraagstelling.	
1	
+	<p>De situatie van de doelgroep wordt systematisch in vraag gesteld.</p> <p>In dergelijke gevallen worden vooroordelen en stereotypen m.b.t. tot deze doelgroep benadrukt en worden bepaalde taboes opgeheven.</p> <p>Zich specifiek bezighouden met de lage scholingsgraad, kan gunstig zijn om ook rekening te houden met de andere doelgroepen.</p> <p>Bijv.: bewustwording dat de lage scholingsgraad niet bevolkingslagen van vreemde herkomst raakt, en omgekeerd dat deze niet noodzakelijk laaggeschoold zijn.</p>
-	<p>De situatie van deze doelgroep, en algemener deze problematiek, in het kader van de plannen grondig invraagstellen is moeilijk omdat het geen discriminatiegrond is dat door de wet beschermd wordt.</p> <p>Deze problematiek geeft vaak aanleiding tot weerstand binnen de bedrijven, die van oordeel zijn dat het vergaren van kennis en competenties niet hun taak is, maar dat het eerst en vooral het onderwijs- en opleidingssysteem betreft, alsook de werknemers en -zoekers zelf.</p> <p>Het bestaan van eventuele discriminaties (in het verleden of actueel) m.b.t. deze doelgroep in de onderneming is niet duidelijk vastgesteld.</p>
2) Kwantitatieve invraagstelling.	
1	
+	<p>De situatie van de doelgroep wordt systematisch in vraag gesteld. De kwantitatieve analyse staat toe de situatie van de doelgroep te objectiveren.</p>
-	<p>De situatie van deze doelgroep, en algemener deze problematiek, in het kader van de plannen grondig invraagstellen is moeilijk omdat het geen discriminatiegrond is dat door de wet beschermd wordt.</p> <p>Deze problematiek geeft vaak aanleiding tot weerstand binnen de bedrijven, die van oordeel zijn dat het vergaren van kennis en competenties niet hun taak is, maar dat het eerst en vooral het onderwijs- en opleidingssysteem betreft, alsook de werknemers en -zoekers zelf.</p> <p>Het bestaan van eventuele discriminaties (in het verleden of actueel) m.b.t. deze doelgroep in de onderneming is niet duidelijk vastgesteld.</p>

(B) Acties: acties voeren specifiek gericht op de situatie van de doelgroep in het bedrijf.	
1) Keuze van specifieke acties.	
0,5	
+	<p>Deze doelgroep geeft aanleiding tot enkele specifieke acties.</p>
-	<p>In het merendeel van de gevallen, is deze doelgroep niet het voorwerp van specifieke acties. Hij wordt meegerekend met de andere doelgroepen.</p>

2) Uitvoering van de acties.		1
+	<p>In het algemeen worden de voorziene acties gerealiseerd.</p> <p>Bepaalde gevoerde acties stellen werkgevers, -nemers en partners.</p> <p>Bijv.: het koppelen van het bedrijf aan bestaande openbare dispositieven, die het mogelijk maken, bijv., om de scholingsgraad van de werknemers te verhogen.</p>	
—	<p>Het voeren van de acties gericht op laaggeschoolden is moeilijk, m.n. omdat de logica achter de promotie vaardighedenmanagement moeilijk toepasbaar is op deze doelgroep.</p>	

(C) Transformaties: veranderingen in de situatie van de doelgroep in het bedrijf.		
1) Kwalitatieve evoluties.		1
+	<p>De situatie van deze doelgroep kan soms dankzij de plannen veranderen, vooral wanneer die al aanwezig is in de onderneming.</p> <p>De veranderingen hebben vooreerst betrekking tot een bewustwording van een verschillende en minder gunstige situatie van deze doelgroep in het bedrijf. Een grotere openheid wordt waargenomen m.b.t. de mogelijkheid om de participatie van deze doelgroep in de onderneming te verhogen.</p> <p>Vervolgens hebben de veranderingen betrekking tot een betere aanvaarding en interne communicatie van het bedrijf wat betreft haar diversiteit.</p> <p>Deze veranderingen resulteren in grotere legitimiteit van de mensen uit deze doelgroep binnen het bedrijf als in een betere algemene sfeer.</p>	
—	<p>De bekomen resultaten inzake reflectie en invraagstelling blijven soms gebrekkig. Bepaalde weerstanden, bepaalde vooroordelen en stereotypen verbonden aan deze doelgroep blijven bestaan.</p> <p>De resultaten bekomen inzake reflectie en invraagstelling kunnen ook niet uitmonden in concrete verbetering van de situatie van deze doelgroep in de onderneming.</p> <p>De zwakste resultaten hebben betrekking op de bedrijven die niet gewend zijn om laaggeschoolden aan te werven, en waar de functies een hoge scholingsgraad vereisen.</p>	
2) Kwantitatieve evoluties.		0,5
+	<p>De toegang tot bepaalde opleidingen voor ondergeschoolden werd bevorderd door een diversiteitsplan.</p>	
—	<p>In het merendeel van de gevallen is het onmogelijk om een kwantitatieve evolutie qua participatie van deze doelgroep in de onderneming (aanwerving, interne mobiliteit) te identificeren.</p>	

Theoretische en methodologische omkadering.

1) Definitie (1): de sterke en zwakke punten van de uitvoering benadrukken.

In het deel over de impact van de diversiteitsplannen hebben we openbaar beleid gedefinieerd als een collectieve en georganiseerde actie, ten uitvoer gebracht door de openbare machten, om tussen te komen in sociale problemen die onder hun bevoegdheden vallen.

Wat ons nu interesseert is het uitvoeringwerk zelf: dit berust op het werk dat door professionelen uit het openbare beleid (administratie, publieke en private partners, politieke actoren), in samenwerking met de geadresseerde actoren (individueel, organisaties) uitgevoerd wordt. In dergelijke gevallen worden één of verschillende dispositieven gebruikt.

In het Brusselse worden voor de ontwikkeling van een ontwerpplan, de beoordeling van zijn inhoud en de begeleiding van zijn uitwerking in een particuliere onderneming, verschillende actoren gemobiliseerd, in het bijzonder de Diversiteitscel en de partners van het Territoriaal Pact voor Werkgelegenheid (vertegenwoordigers van zowel werkgevers als arbeiders, gewestelijke en federale openbare administratie, kabinet van de Brusselse Minister van tewerkstelling). Bij het uitvoeren van een diversiteitsplan is elke stap, van het initiële project tot aan de eindevaluatie, eveneens het resultaat van interacties met een tweede groep actoren: de privé-bedrijven (directie, kaders en human resources, vakbondsafgevaardigden, werknemers).

De efficiëntie van dit dispositief onderzoeken impliceert dus dat men de wijze waarop het wordt uitgevoerd observeert door de gebruikte middelen in perspectief te brengen met de veroorzaakte effecten. Met “veroorzaakte effecten” bedoelen we het ten uitvoer brengen zelf: het gaat om de “productieve” efficiëntie. Het zou mogelijk zijn om de “toewijzingsefficiëntie” te ondervragen, d.w.z. de ingezette middelen vergelijken met de uiteindelijke gevolgen (de impact) voor de particuliere ondernemingen en de doelgroepen. Dit is echter niet de aanpak die we voor dit werk gebruikt hebben: we wensen niet onze analyse te “monetariseren” aan de hand van schattingen van hoeveel het dispositief “kost” en “opbrengt”.

Gegeven het Brusselse diversiteitsplan zoals het vandaag is (met zijn menselijke, materiële en financiële middelen), willen we te weten komen of de uitvoering op de best mogelijke wijze geschiedt dan wel bepaalde problemen ondervindt. We wensen de sterke kanten, maar ook bepaalde zwakten, van hoe de diversiteitsplannen verlopen, vanuit een kwalitatieve perspectief te benadrukken.

Tot slot, laten we voor ogen houden – zoals we dat al gedaan hebben tijdens de interviews en ontmoetingen met het Begeleidingscomité – dat onze analyse betrekking heeft op het dispositief “diversiteitsplan” in zijn geheel. Het gaat er dus niet om, om doelgericht het werk van één of andere betrokken acteur te evalueren, of het nu gaat over Diversiteitscel, de partners van het Territoriaal Pact of andere bedrijven. Veeleer gaat het om aan te wijzen “wat goed werkt” en eventueel ook “wat minder goed werkt” voor het dispositief op zich.

2) Definitie (2): de drie reeksen van het proces (prospectie, voorplan en plan).

Teneinde de werking van het dispositief “diversiteitsplan” te analyseren, lijkt het ons interessant om het als een proces te beschouwen, d.w.z. als een opeenvolging van stappen of van reeksen. Dit maakt het mogelijk om een kijk te hebben op elkeen van deze reeksen als op het proces in het algemeen. Onze enquête heeft het mogelijk gemaakt om drie opeenvolgende reeksen te achterhalen.

De prospectie.

Deze eerste reeks bestaat erin de Brusselse privé-bedrijven op de hoogte te brengen van het bestaan van het dispositief, van de manier waarop het werkt en wat het kan bijbrengen, en tot slot om de bedrijven te overhalen om zich daarvoor in te zetten. In zijn implementatie is deze reeks bijzonder, omdat in talrijke gevallen de prospectie niet onmiddellijk uitloopt op een akkoord van het bedrijf. In de andere richting, echter, is het merendeel van de tot nu toe gestarte plannen het gevolg van dit werk. Deze activiteit wordt hoofdzakelijk gestuurd door Brusselse diversiteitscel met de steun van de partners die zetelen in het Diversiteitscomité en het Beheerscomité van Actiris.

Het voorplan.

Deze tweede reeks gaat het officieel lanceren van het plan vooraf. Het verenigt verschillende voorbereidende activiteiten. Bijvoorbeeld, hier worden kwalitatieve en kwantitatieve analyses gevoerd over de interne situatie inzake diversiteit in het bedrijf dat kandidaat is. Het is ook het moment waarin een intern dragende structuur wordt opgesteld dat belast wordt met de opvolging van het verloop van het plan. Eveneens kunnen we de voorbereiding van het ontwerpplan, dat voorziene acties bevat, en de beoordeling van het ontwerp door het diversiteitscomité en vervolgens door het Beheerscomité van Actiris, identificeren. Deze reeks en haar verschillende componenten mobiliseren op actieve wijze, naargelang hun bevoegdheden, de Diversiteitscel en de partners die in het Diversiteitscomité en in het Beheerscomité van Actiris zetelen.

Het plan.

Deze derde reeks stemt overeen met het verloop van het plan strictu sensu. Ze omvat verschillende activiteiten zoals het verwezenlijken van elkeen van de voorziene acties, de opvolging van het plan binnen het bedrijf door het draagvlak, en het (tussentijdse en eind-) evaluatiewerk. De componenten van deze reeks liggen in het verlengde van degene in de reeks "voorplan". Derhalve spelen de Diversiteitscel en de partners betrokken in de uitvoering van het dispositief, naargelang hun bevoegdheden, er een centrale rol.

Sinds het begin van het dispositief eind 2006 is de gemiddelde tijd dat besteed wordt aan de reeksen 1) en 2), voor een daadwerkelijk ingezet plan, één jaar. De reeks 3) duurt gemiddeld twee jaar, zoals dat voorzien wordt door het operationele en wettelijke kader, de bijzondere gevallen buiten beschouwing gelaten waar het plan tijdelijk (arbeidsgeschillen) of definitief (faillissement) onderbroken wordt.

Reeks	1) Prospectie	2) voorplan	3) Plan
Duur	1 jaar		2 jaar
Noodzakelijke activiteiten	Telefonische prospectie en en face-to-face. (...)	Kwalitatieve en kwantitatieve analyse Opstellen van de intern dragende structuur Keuze van te verwezenlijken acties Beoordeling van het ontwerp in het Diversiteitscomité (TPWB) en Beheerscomité (Actiris) (...)	Tussentijdse en eindevaluatie van het plan Opvolging van het plan door de intern dragende structuur Verwezenlijking van de voorziene acties (...)

Laat ons preciseren dat de wijze waarop deze reeksen plaatsvinden, varieert naargelang de specifieke context van elke onderneming. Deze drie reeksen kunnen geobserveerd worden in elk diversiteitsplan, echter soms met menig verschil. Zo verschilt de duur van de reeksen 1) en 2) sterk van de ene onderneming naar de andere. Zo ook kunnen de interne componenten van elke reeks min of meer lang duren en zich in een verschillende volgorde voordoen. In sommige gevallen kan het gebeuren dat het plan officieel gelanceerd wordt, maar dat de voorbereidingsactiviteiten nog niet volledig volbracht zijn: bijvoorbeeld, de analyse zal uitgediept worden aan de hand van het plan zelf en verschijnt dan als een op zich staande actie van het plan. Deze variaties worden toegelaten uit wil om het dispositief aan te passen aan de situatie en dynamiek eigen aan elke onderneming. Desalniettemin, gaat deze flexibiliteit gepaard met de verplichting voor de onderneming om alle acties te verwezenlijken die de verschillende reeksen uitmaken. In tegenovergestelde gevallen, kan het plan mogelijks niet gelanceerd worden (afwezigheid van intern dragende structuur, afwezigheid van analyses...), of worden de gewestelijke subsidies niet gestort (er zijn acties voorzien, maar ze worden niet verwezenlijkt).

3) Voorstelling van de resultaten: overzichtsschema (reeksen, algemene interventieniveaus).

Onze analyse zal in twee delen voorgesteld worden. Wij zullen eerst de resultaten weergeven voor elkeen van de drie reeksen, door de componenten die uit de enquête voortvloeien te onderstrepen: reeks 1 (prospectie); reeks 2 (voorplan: opstellen van een intern dragende structuur, kwalitatieve en kwantitatieve analyse); reeks 3 (plan: opvolging door de intern dragende structuur, tussentijdse en eindevaluatie).

Vervolgens, zullen we het hebben over het uitvoeringsproces in zijn geheel door een onderscheid te maken tussen twee interventieniveaus. Volgens ons vindt de actie van de Brusselse actoren, belast met het dispositief “diversiteitsplan”, hier plaats:

- Het eerste niveau is dat van interventies op het veld, het dichtst bij de ondernemingen. Het mobiliseert voornamelijk en rechtstreeks de Diversiteitscel, en minder rechtstreeks de partners (Diversiteitscomité, Beheerscomité van Actiris).
- Het tweede niveau is dat van de strategische opvolging van het dispositief waar de ontwerpplannen beoordeeld worden et waar bepaalde oriënteringen m.b.t. de uitvoering besproken worden (bijv. het opstellen van een “jurisprudentie”.) Dit niveau is er één van partnerschap en verenigt de Diversiteitscel als de verschillende partners (Diversiteitscomité, Beheerscomité van Actiris) tegelijk.

Voor elk van de drie reeksen en voor de twee algemene interventieniveaus, worden onze analyses beknopt voorgesteld a.d.h.v. een overzichtsschema. De ondervonden positieve elementen staan naast het (+) symbool et de meer negatieve naast het (-) symbool.

Reeks/component/ interventieniveau.	
+	
-	

In tegenstelling tot het deel over de impact, gebruiken we hier geen cijfermatige beoordeling voor twee belangrijke redenen. Vooreerst, omdat we menen dat de uitvoering van het dispositief in zijn geheel vrij goed verloopt, wat niet belet dat er toch nog moeilijkheden en lacunes geobserveerd worden. Vervolgens behandelt ons evaluatiewerk de kwestie niet uitputtend, rekening houdend met de complexiteit van het proces en van de veelheid aan betrokken actoren. Bepaalde aspecten zijn op significante wijze naar boven gekomen tijdens de enquête, maar andere verdienen grondiger bestudeerd te worden.

Analyse.

1) Reeks 1: Prospectie.

+	<p>Een know-how werd ontwikkeld voor het besturen van de prospectie.</p> <p>Bijv.: de Diversiteitscel is opgeleid voor handelsprospecties; prospectietools worden gebruikt; een strategie voor het prospectiewerk wordt gaandeweg uitgewerkt.</p> <p>Het prospectiewerk wordt vergemakkelijkt door de beschikbaarheid van de Diversiteitscel ten behoeve van de ondernemingen als door de bekwaamheid om gepaste antwoorden te bieden voor elke situatie.</p> <p>Het prospectiewerk wordt soms vergemakkelijkt door het voorleggen van contacten vanwege de partners van het Territoriaal Pact of vanwege ondernemingen die een plan verwezenlijkt hebben, en vooral door de groeiende bekendheid van het dispositief binnen het gewest.</p> <p>Bijv.: sommige bedrijven contacteren rechtstreeks de Diversiteitscel.</p> <p><u>Resultaten</u>: het prospectiewerk maakt het mogelijk om het aantal Brusselse privé-bedrijven met een diversiteitsplan te verhogen, als om de jaarlijkse doelstellingen te bereiken in het aantal getroffen Brusselse werkers.</p>
-	<p>Het prospectiewerk vertoont bepaalde lacunes.</p> <p>Bijv.: variaties in de gebruikte argumenten om ondernemingen te overtuigen; afwezigheid van personeel speciaal gewijd aan het prospectiewerk; onzekerheden m.b.t. de bedrijven die men prioritair moet prospecteren.</p> <p>Het prospectiewerk wordt geremd door het beperkte aantal voorgestelde contacten vanwege de partners van het Territoriaal Pact als door de beperkte bekendheid van het dispositief.</p> <p>Het prospectiewerk wordt geremd door bepaalde aarzelingen vanwege de Brusselse bedrijven t.o.v. het dispositief.</p> <p>Bijv.: gevoel dat de werking en de noden eigen aan de onderneming miskend worden; vrees voor een inmenging vanwege de Brusselse actoren voor werkgelegenheid en de vakbonden in het intern beheer; moeilijkheden om te kiezen tussen de verschillende dispositieven voor de promotie van diversiteit (federaal niveau, Brussels Gewest, Vlaams Gewest).</p> <p><u>Resultaten</u>: het prospectiewerk staat moeilijk toe om de jaarlijkse doelstellingen qua aantal bedrijven met een diversiteitsplan te bereiken.</p>

2) Reeks 2: Voorplan.

Opstellen van de intern dragende structuur

+	<p>Een know-how werd ontwikkeld voor het opstellen van een intern dragende structuur in ondernemingen die een plan wensen te verwezenlijken.</p> <p>Deze activiteit wordt vergemakkelijkt door de beschikbaarheid van de Diversiteitscel en door de afwezigheid van verplichtingen betreffende de exacte samenstelling van de intern dragende structuur.</p> <p>Het opstellen van een intern dragende structuur wordt vergemakkelijkt wanneer in het bedrijf al een gevestigde praktijk van sociaal overleg bestaat tussen directie en werknemers.</p> <p><u>Resultaten:</u> in bijna alle plannen wordt een intern dragende structuur opgesteld.</p>
-	<p>Het opstellen van een intern dragende structuur is steeds moeilijk en botst regelmatig op moeilijkheden.</p> <p>Bijv.: aarzelingen van bepaalde werkgevers om het paritaire karakter van de intern dragende structuur te aanvaarden; neiging van bepaalde werknemers en hun vertegenwoordigers om eisen naar voor te brengen die geen rechtstreekse band met kwesties van diversiteit hebben.</p> <p>Het opstellen van een intern dragende structuur wordt vermoeilijkt door de afwezigheid van gevestigd sociaal dialoog tussen directie en werknemers en in het geval van arbeidsgeschillen.</p> <p><u>Resultaten:</u> in enkele gevallen vindt er geen opstelling van een intern dragende structuur plaats.</p>

Kwalitatieve en kwantitatieve analyse

+	<p>Een know-how werd ontwikkeld voor het verwezenlijken van kwalitatieve en kwantitatieve analyses in ondernemingen.</p> <p>Het kwalitatieve en kwantitatieve analysewerk wordt vergemakkelijkt door de wil van de Diversiteitscel als van de partners om zo nauwkeurig mogelijke informatie te verkrijgen.</p> <p>Het kwalitatieve en kwantitatieve analysewerk wordt ook vergemakkelijkt indien het bedrijf al gesensibiliseerd is geweest inzake diversiteit en dat ze pertinente informatie bezit die gebruikt kan worden.</p> <p>Bijv.: verwezenlijking van een diversiteitsaudit door een externe firma.</p> <p><u>Resultaten:</u> de kwalitatieve en kwantitatieve analyse wordt systematisch gevoerd.</p>
-	<p>Het kwalitatieve en kwantitatieve analysewerk wordt beperkt door bepaalde lacunes in de enquêtemethodologie</p> <p>Bijv.: variaties in hetgeen als een “sterktepunt” en “aandachtspunt” wordt beschouwd en; variaties in de gerapporteerde gegevens; onduidelijkheid m.b.t. de definitie van bepaalde doelgroepen.</p> <p>Het kwalitatieve en kwantitatieve analysewerk wordt beperkt door de grote variaties in kwaliteit van al beschikbare informatie en ook door bepaalde</p>

	<p>weerstand in de ondernemingen.</p> <p>Bijv.: onbegrip of gebrek aan interesse voor dit deel van het werk (“We weten het al.”); tekort aan beschikbare middelen om dit werk te verwezenlijken.</p> <p><u>Resultaten:</u> de aard van de verzamelde gegevens als van hun precisiegraad kan van plan tot plan variëren.</p>
--	---

3) Reeks 3: Plan.

Opvolging van het plan door de intern dragende structuur

+	<p>Een know-how werd ontwikkeld voor de begeleiding van de intern dragende structuren en hen te helpen bij de opvolging van de diversiteitsplannen.</p> <p>De werking van een ondersteunde structuur wordt vergemakkelijkt door de beschikbaarheid van de Diversiteitscel en door haar bekwaamheid om gepaste antwoorden te bieden voor de situatie van elke onderneming.</p> <p>De werking van een intern dragende structuur wordt vergemakkelijkt wanneer in het bedrijf al een gevestigde praktijk van sociaal overleg bestaat tussen directie en werknemers.</p> <p><u>Resultaten:</u> in bepaalde gevallen werkt de intern dragende structuur op efficiënte wijze.</p> <p>Bijv.: garantie van goed verloop van het diversiteitsplan over de twee jaar, zelfs bij verandering in de samenstelling van het personeel in het bedrijf.</p>
-	<p>De werking van een intern dragende structuur is steeds moeilijk en botst regelmatig op moeilijkheden.</p> <p>Bijv.: aarzelingen van bepaalde werkgevers om het paritaire karakter van de intern dragende structuur te aanvaarden; neiging van bepaalde werknemers en hun vertegenwoordigers om eisen naar voor te brengen die geen rechtstreekse band met kwesties van diversiteit hebben.</p> <p>De werking van een intern dragende structuur wordt vermoeilijkt door de afwezigheid van gevestigd sociaal dialoog tussen directie en werknemers en in het geval van arbeidsgeschillen.</p> <p><u>Resultaten:</u> in bepaalde gevallen bestaat een intern dragende structuur, maar is ze niet efficiënt.</p> <p>Bijv.: slechts één enkele persoon zal écht de dynamiek van het plan uitdragen.</p>

Tussentijdse en eindevaluatie

+	<p>Een know-how werd ontwikkeld voor het verwezenlijken van de evaluatie van diversiteitsplannen, halverwege (tussentijdse evaluatie) en na verloop van de twee jaar (eindevaluatie).</p> <p>Bijv.: geleidelijke opvolging van de plannen door de consultants; achterhalen van de verwezenlijkte en niet verwezenlijkte acties; evaluatie in samenwerkingsverband tussen de Diversiteitscel en de ondernemingen.</p> <p>De evaluatie van diversiteitsplannen wordt vergemakkelijkt door de wil van de</p>
---	---

	<p>Diversiteitscel als van de partners om zo nauwkeurig mogelijke informatie te verkrijgen.</p> <p>De evaluatie van de diversiteitsplannen wordt ook vergemakkelijkt wanneer het bedrijf in het kader van het plan specifieke acties heeft gevoerd om de kennis van zijn situatie te verbeteren.</p> <p><u>Resultaten:</u> de (tussentijdse en eind-) evaluatie wordt systematisch gevoerd.</p>
—	<p>De evaluatie van de plannen wordt beperkt door bepaalde methodologische lacunes als door lacunes in de oriëntering van de evaluatie.</p> <p>Bijv.: variaties in wat als “sterktepunt” en als “aandachtspunt” worden beschouwd; variaties in de gerapporteerde gegevens; focus op de verwezenlijking van acties, maar geringe ondervraging van de impact op het bedrijf (algemene werking, situatie van de doelgroepen).</p> <p>De evaluatie van de plannen wordt beperkt door bepaalde weerstanden in de ondernemingen.</p> <p>Bijv.: onbegrip of gebrek aan interesse voor dit deel van het werk (“We hebben de acties al gevoerd, dat volstaat.”); tekort aan beschikbare middelen om dit werk te verwezenlijken.</p> <p><u>Resultaten:</u> de aard van de verzamelde gegevens als van hun precisiegraad kan van plan tot plan variëren. De eindevaluatie van de plannen heeft betrekking op de verwezenlijking van de acties en tevredenheidsgraad van het bedrijf, maar slechts amper op de werkelijke impact die het plan in de onderneming gehad heeft.</p>

4) Algemene interventieniveaus.

Begeleiding en direct advies aan bedrijven

+	<p>Een individuele (consulenten) en collectieve (Diversiteitscel) know-how werd ontwikkeld voor de begeleiding en het advies aan bedrijven.</p> <p>Bijv.: opleidingen in de verschillende kwesties die men in het kader van de plannen tegenkomt (werking van het bedrijf, werking van de arbeidsmarkt, problematieken van de verschillende doelgroepen); gemeenschappelijke basis voor alle consulenten wat de analyse en de interventie in de ondernemingen betreft, maar tegelijkertijd toch nog wat autonomie; bekwaamheid om de aangekondigde acties te volgen en na te gaan of ze goed uitgevoerd worden; etc.</p> <p>De begeleiding en het advies aan bedrijven worden vergemakkelijkt door de beschikbaarheid van de Cel t.o.v. de vragen en voorstellen van ondernemingen, als door de bekwaamheid om gepaste antwoorden te bieden voor elke situatie.</p> <p><u>Resultaten:</u> de begeleiding en het advies aan bedrijven is van goede kwaliteit, wat breed erkend wordt door de ondernemingen met een plan als door de partners.</p>
—	<p>De begeleiding en het advies aan bedrijven kunnen beperkt worden door de beduidende werklast die vereist wordt om elk plan te volgen, rekening houdend met het groeiende aantal plannen en andere te verwezenlijken taken.</p> <p>Bijv.: in sommige gevallen kunnen de bedrijven zich onvoldoende opgevolgd voelen (consolidatieplan, bijvoorbeeld).</p> <p>De begeleiding en het advies kunnen beperkt worden door de complexiteit en de omvang van de kwesties gedekt in het kader van de plannen, en door de</p>

	<p>afwezigheid van een collectieve en gevestigde doctrine om antwoord te bieden op de ontmoette vragen en problemen.</p> <p>Bijv.: onenigheid in de aanpak van bepaalde zaken; moeilijkheden bij het overdragen van een diversiteitsplan van de ene consultant naar de anderen (voor de evaluatie bijvoorbeeld); risico van expertiseverlies bij vertrek van een lid van de Cel.</p> <p>De begeleiding en het advies kunnen in bepaalde gevallen botsen op reserves, of zelfs aarzelingen vanwege de particuliere ondernemingen.</p> <p>Bijv.: gevoel dat de werking en de noden eigen aan de onderneming miskend worden.</p> <p><u>Resultaten:</u> De begeleiding en het advies vertonen bepaalde moeilijkheden en lacunes die ondervraagd zouden kunnen worden teneinde de expertise en know-how die sinds het begin van het dispositief opgebouwd werden duurzaamheid te bieden.</p>
--	---

Strategisch bestuur van het dispositief

+	<p>Een individuele (consultanten) en collectieve (Diversiteitscel) know-how werd ontwikkeld om het dispositief op te volgen, de ontwerpplannen te beoordelen en de promotie van diversiteitskwesities in ondernemingen te verzekeren.</p> <p>Bijv.: kennis van de specifieke bijdrage van elke type actie, om de financiële interventie doelgerichter te maken.</p> <p>Het strategische bestuur van het dispositief wordt vergemakkelijkt door de interacties tussen partners en door de wijze waarop de ontmoetingen georganiseerd worden.</p> <p>Bijv.: elke partner mag actief deelnemen aan de beslissingen; de gesprekken hebben betrekking op de inhoud van de plannen en de situatie van de kandidaat-ondernemingen; de gesprekken worden gespijst door de bijdrage van de consultants die de ondernemingen op het veld begeleiden.</p> <p>Het strategische bestuur wordt vergemakkelijkt door de flexibiliteit van het dispositief om zich aan te passen aan de specifieke situatie van elke onderneming.</p> <p><u>Resultaten:</u> het strategische bestuur, dat als partnerschap werd bedacht, is bevredigend en wordt nauwkeuriger met de tijd, wat sterk benadrukt wordt door de partners die er aan deelnemen.</p>
-	<p>Het strategische bestuur wordt, in een context van een groeiend aantal plannen, beperkt door de moeilijkheid om met nauwkeurigheid de situatie van elke ondernemingen en de impact van de acties te kennen.</p> <p>Bijv.: ontwerp en evaluatie van de plannen op eenzelfde vergadering.</p> <p>Het strategische bestuur wordt beperkt door een gedeeltelijke zicht op de "jurisprudentie" van aanvaarde en geweigerde acties in het verleden.</p> <p>Bijv.: gevaar op variaties in wat al dan niet aanvaard wordt binnen het kader van de plannen; sterk uitgesproken nood om de beslissingen inzake beter te "omkaderen".</p> <p>Het strategische bestuur wordt beperkt door de onzekerheden m.b.t. de doelstellingen die aan het dispositief worden toegewezen.</p> <p>Bijv.: de acties die in elke plan voorzien worden, antwoorden steeds op de</p>

	<p>verwachtingen van de bedrijven, maar worden moeilijker in verband gebracht met de specifieke situatie van elke doelgroep in de sector in kwestie.</p> <p>Het strategische bestuur kan worden beperkt door bepaalde aspecten van zijn werking.</p> <p>Bijv.: “informele” vergadering tijdens de lunchpauze; ontwerp en evaluatie van plannen op eenzelfde vergadering.</p> <p><u>Resultaten:</u> het strategische bestuur vertoont bepaalde moeilijkheden en lacunes die ondervraagd zouden kunnen worden teneinde de expertise en know-how die sinds het begin van het dispositief opgebouwd werden duurzaamheid te bieden. Deze bedenking kan mogelijk de impact van het dispositief, alsook zijn bekendheid en legitimiteit in het gewest, vergroten.</p>
--	--

EFFECTIVITEIT VAN HET DISPOSITIEF.

Definitie van effectiviteit: de verwachte effecten vergelijken met de werkelijke effecten.

In de delen gewijd aan de impact en de efficiëntie van de diversiteitsplannen, hebben we openbaar beleid gedefinieerd als een collectieve en georganiseerde actie, ten uitvoer gebracht door de openbare machten, om tussen te komen in sociale problemen die onder hun bevoegdheden vallen. Hier kunnen we deze definitie verder specificeren: openbare interventie heeft tot doel het behalen van welbepaalde resultaten, bijvoorbeeld de vermindering van deze problemen of hun volledige oplossing.

Vandaar dat de effectiviteit evalueren, veronderstelt dat men de oorspronkelijk verwachte effecten van een beleid of van een dispositief vergelijkt met die die in werkelijkheid behaald worden. Deze vergelijking tussen verwachte veranderingen en werkelijke veranderingen kan zowel toegepast worden op de situatie van de rechtstreeks geadresseerden als op die van de eindbegunstigen. De effectiviteit onderzoeken, geschiedt dus logischerwijze op het einde van het evaluatieproces wanneer de werkelijke effecten aan het licht gekomen zijn.

In de praktijk botst de evaluatie van openbaar beleid regelmatig op twee soorten moeilijkheden. Vooreerst kunnen de doelstellingen, geformuleerd tijdens politieke gesprekken, onduidelijk of onvolledig uitgedrukt worden. Wanneer verschillende doelstellingen tegelijkertijd uitgedrukt worden, kan het voorkomen dat ze deels onderling tegenstrijdig zijn. Vervolgens, kan het zijn dat de geformuleerde doelstellingen niet duidelijk aansluiten bij de middelen om ze te bereiken. Met andere woorden, bestaat de mogelijkheid dat de wijze waarop het openbare beleid, of het dispositief een situatie moet beïnvloeden of moet bijdragen tot de oplossing van een probleem, niet echt uitdrukkelijk gesteld wordt.

Zo gebeurt het vaak dat, voor verschillende redenen, de evaluatiewerken de effectiviteitsvraag negatief beantwoorden. Bijvoorbeeld, de geformuleerde doelstellingen kunnen bereikt worden zonder dat dit geweten is door het openbare beleid of door het dispositief in werking. Het is ook mogelijk dat de doelstellingen niet bereikt werden, maar dat de situatie erger ging zijn zonder publieke interventie. Tot slot, het beleid kan positieve resultaten bereiken op bepaalde aspecten maar op andere dan weer niet: bijvoorbeeld op de situatie van de rechtstreeks geadresseerden, maar niet op die van de eindbegunstigen.

Methodologie voor de identificatie van de doelstellingen en van de bekomen resultaten.

In het Brusselse geval, dat hier bestudeerd wordt, is de vraag in hoeverre de effecten, behaald in het kader van de diversiteitsplannen, overeenstemmen met de effecten die verwacht werden door de politieke en institutionele leiders die het dispositief bedacht hebben. Eens de werkelijke effecten aan het licht gekomen zijn, impliceert deze vergelijking het identificeren van de oorspronkelijke doelstellingen. Het moet benadrukt worden dat deze taak moeilijk is geweest en dat het een welbepaald enquêteringswerk vereist heeft: naar ons weten bestaat er geen enkel document, dat de doelstellingen die het dispositief “diversiteitsplan” op het gebied van het Brusselse Gewest moet behalen, nauwkeurig en gedetailleerd weergeeft.

Om te achterhalen welke de doelstellingen zijn die gepaard gaan met het dispositief hebben we ons moeten baseren op twee soorten bronnen: enerzijds, geschreven bronnen (Brussels besluit van 7 mei 2009 betreffende de diversiteitsplannen en het diversiteitslabel; het operationele kader van 2006; jaarlijkse rapporten van de Economische en Sociale raad van het Brussels Gewest; verslagen van het Territoriaal Pact voor Werkgelegenheid), en anderzijds, mondelinge bronnen (gesprekken met de Diversiteitscel en de partners van het Territoriaal Pact). Tijdens de gesprekken hebben we systematisch de volgende vraag gesteld: *“Wat zijn volgens u de doelstellingen die het dispositief ‘diversiteitsplan’ zou moeten bereiken?”*

Zo hebben we drie hoofddoelstellingen kunnen achterhalen. We stellen ze hier voor naar hun belang in dalende volgorde: van de meest centrale doelstelling, naar de nevenschikte. Elk van deze doelstellingen kan op twee niveaus bekeken worden:

- Het eerste niveau is algemeen: dat van het Brussels Gewest in zijn geheel (macro niveau). De diversiteitsplannen, in bepaalde bedrijven van het gewest uitgevoerd, moeten bijdragen tot de verwezenlijking van deze algemene doelstellingen.
- Het tweede niveau is meer gericht: dat van de ondernemingen die een plan ten uitvoer brengen (micro niveau). De doelstellingen hebben dan rechtstreeks betrekking op de interne situatie van het bedrijf: ze hebben een meer operationele dimensie en zijn des te gedetailleerder.

1) Promotie van diversiteit en strijd tegen discriminaties.

Logischerwijze komt deze eerste doelstelling systematisch aan bod, zowel in de geschreven als in de mondelinge bronnen. Het “diversiteitsplan” is een recent dispositief, maar zit in het verlengde van een ouder verhaal, dat van de inspanningen van de Brusselse openbare machten tegen discriminatie en voor diversiteit in werkaangelegenheden.

Deze algemene doelstelling bestaat uit verschillende tussenstaple doelstellingen, waar het verbeteren van de situatie van de doelgroepen van het Brusselse beleid er één van is:

- De gelijkheid van behandeling verzekeren; strijd tegen de verschillende soorten discriminatie.
- De (kwantitatieve en kwalitatieve) participatie van deze groepen in de bedrijven verhogen.
- Er voor zorgen dat, op alle hiërarchische niveaus, het personeel in de bedrijven een weerspiegeling is van de actieve bevolking van omringende samenleving.
- De verschillen op het werk (h)erkennen, respecteren en valoriseren.

Een andere intermediaire doelstelling is de verbetering van manieren waarop het personeel beheerd wordt in privé-ondernemingen, teneinde diversiteit te promoten en discriminaties te voorkomen:

- Competentiemanagement bevorderen.
- Overstappen van het project naar de integratie van diversiteitskwesities in de normale werking van het bedrijf.
- Het diversiteitsbeleid door de volledige onderneming laten uitdragen.
- Het inschakelen van privé-bedrijven in een netwerk van actoren die zich inspannen voor diversiteit (Brusselse openbare actoren voor tewerkstelling, verenigingen, andere privé-bedrijven).

De omvang van de veranderingen waarnaar, binnen de ondernemingen d.m.v. de diversiteitsplannen gestreefd wordt, is echter niet duidelijk vastgelegd. Twee mogelijkheden doen zich voor:

- Voorrang geven aan sensibilisering door het bedrijf te verzoeken om zijn perceptie van de verschillende doelgroepen te herzien en door zijn eigen werking in vraag te stellen, door te benadrukken hoe belangrijk het voor het bedrijf is om zich in te spannen voor een diversiteitsbeleid.
- Deze elementen gebruiken om verder te gaan, weliswaar door het starten van grondigere veranderingen en rechtstreeks gericht op de praktijk.

Tot slot, laten we verduidelijken dat we ervoor gekozen hebben om deze doelstelling hier op globale wijze voor te stellen, maar dat de verhouding tussen beide “polen” verre van evident is. Verschillende opties zijn tijdens de enquête naar voren gekomen. We kunnen ze op volgende wijze samenvatten:

- Voorrang geven aan de promotie van diversiteit, uitsluitend op basis van aansporingen, met het oog op het ondersteunen van de dynamiek van de privé-ondernemingen.
- Voorrang geven aan de strijd tegen discriminaties op een meer strikte wijze, en met het oog op de verbetering van de situatie van de doelgroepen van de het Brusselse beleid.
- De promotie en de strijd tegen discriminaties als “de twee zijden van dezelfde medaille” beschouwen.

2) De ontwikkeling van de bedrijven ondersteunen en hun interne situatie verbeteren.

Deze tweede doelstelling is ook duidelijk opgedoken tijdens de enquête, hetgeen coherent is met het feit dat het dispositief “diversiteitsplan” enerzijds bedacht werd om tegemoet te komen aan de noden van ondernemingen en, anderzijds, om op paritaire wijze uitgevoerd te worden, in het kader van de ondersteunende structuur.

De intermediaire doelstellingen die tevoorschijn komen zijn de volgende:

- Het interne beheer ondersteunen, verbeteren en structureren.
- De prestatie en dynamisme ondersteunen en verbeteren (innovatievermogen, kennis van alle consumenten, verbetering van het interne en externe imago).
- Het verbeteren van de werkomgeving en -voorwaarden voor het geheel van het personeel.
- Het sociale overleg in de onderneming begunstigen.

Zoals voor de vorige doelstelling, is de omvang van de veranderingen waarnaar, binnen de ondernemingen d.m.v. de diversiteitsplannen gestreefd wordt, ook niet duidelijk vastgelegd. Twee mogelijkheden doen zich voor:

- Voorrang geven aan sensibilisering door het bedrijf aan te sporen om zijn eigen werking in vraag te stellen, door te benadrukken hoe belangrijk het voor het bedrijf is om zich in te spannen voor een diversiteitsbeleid.
- Deze elementen gebruiken om verder te gaan, weliswaar door het starten van grondigere veranderingen en rechtstreeks gericht op de praktijk.

3) De relatie tussen openbare actoren voor tewerkstelling in het Brussels Gewest en privé-bedrijven dynamiseren.

Deze derde doelstelling lijkt secundair te zijn in vergelijking met de vorige twee. Ze is dan ook niet systematisch aan bod gekomen tijdens de enquête. Ze is vooral aan bod gekomen tijdens de interviews bij de vermelding van de concrete uitvoering van het dispositief “diversiteitsplan” en van bepaalde oorspronkelijk onvoorziene effecten daarvan. Derhalve, kunnen we de vraag stellen of het hier niet gaat om een a posteriori reconstructie, althans voor een deel, daar deze doelstelling niet expliciet voorkomt in de geschreven bronnen.

De intermediaire doelstellingen die vermeld werden zijn de volgende:

- Het partnerschap tussen publieke actoren van arbeidsmarkt in het Brussels Gewest en de privé-bedrijven begunstigen en versterken.

- De bedrijven informeren over de bestaande hulp en publieke dispositieven, en de toegang hiertoe vergemakkelijken.
- De deelname van openbare machten aan de ontwikkeling van Corporate Social Responsibility (CSR) begunstigen.

Onzekerheid over de doelstellingen en moeilijkheid om de effectiviteitsvraag te beantwoorden.

De verschillende algemene en intermediaire doelstellingen die net voorgesteld werden, zijn volgens ons degene die het dispositief “diversiteitsplan” wenst te bereiken, zowel op Gewestelijk vlak als in elke onderneming waar het ten uitvoer wordt gebracht. Op één of andere wijze komen ze voor in de ontwerpplannen, via de voorziene acties, en, op zijn minst, deels in de bereikte resultaten. Zoals uiteengezet in het deel over de impact van diversiteitsplannen, worden deze doelstellingen in verschillende maten bereikt. Zo is, bijvoorbeeld, de impact op de manieren van intern beheer van ondernemingen vrij groot, maar minder overtuigend wat de situatie van de doelgroepen betreft.

Een vierde doelstellingen zou, o.i., aan de lijst kunnen worden toegevoegd. Het is een doelstelling die we voor onze geest hadden bij het begin van de enquête en die bevestigd werd door de verschillen in antwoorden tijdens de interviews: deze zou een afwezigheid van doelstellingen inhouden, m.a.w. een bepaalde opening of onbepaaldheid wat de effecten betreft die de plannen zouden moeten bewerkstelligen. Anders gesteld, het lijkt ons dat één van de doelstellingen is om voorrang te geven aan concrete actie, een werkdynamiek in de ondernemingen te begunstigen en om zo ver mogelijk te gaan wat de impact betreft, echter zonder vooruit te lopen over wat een “goede” impact zou zijn. Dit is zichtbaar in de eindevaluaties van de plannen die de verwezenlijking van de voorziene acties valoriseren, doch weinig aandacht hebben voor de eventuele interne veranderingen die deze acties mogelijk gemaakt hebben.

Deze onbepaaldheid kan geobserveerd worden op het niveau van het Brussels Hoofdsteljk Gewest als op dat van de ondernemingen die een plan uitvoeren. Bijvoorbeeld, het prospectiewerk is zeer breed en volgt niet uit een bewuste strategie om voorrang te geven aan een bepaalde bedrijfstak of een soort onderneming (grote ondernemingen of KMO’s). Op vlak van de ondernemingen zijn de methodologie, de begeleiding en de algemene oriëntering doorgaans dezelfde. Het draait steeds om de situatie van de onderneming te versterken, om competentie management te promoten, en om het sociale overleg te begunstigen. Wat de keuze van de te verwezenlijken acties betreft, merken we echter dat het dispositief geen welbepaald doel mikt, weze het om prioritair in te werken op een domein van het personeelsbeheer, of, prioritair, ten voordele van de een of andere doelgroep te werken, rekening houdend met de specifieke context van de sector waarin het bedrijf evolueert. Uiteindelijk zijn het de bedrijven die beslissen welke acties pertinent zijn om al dan niet te verwezenlijken. Naar ons weten, worden de bepalingen voorzien in het Brussels besluit van 7 mei 2009 betreffende de diversiteitsplannen en het diversiteitslabel, luidende: *“de Regering [kan] bepalen welke van de maatregelen en acties (...) in ieder geval worden opgenomen in een diversiteitsplan* », op dit niveau niet gebruikt.

In het kader van dit evaluatiewerk, willen wij geen waardeoordeel uiten over deze situatie. Dit kan overigens verklaard worden a.d.h.v. de omstandigheden waarin het dispositief “diversiteitsplan” gecreëerd werd, als door de keuze die gemaakt werd om voorrang te geven aan het terreinwerk en de ontwikkeling van een gewestelijke, operationele expertise – dit alles zonder af te wachten dat alle vraagstukken omtrent de definities van de doelgroepen of omtrent de te bereiken doelstellingen opgelost werden. Over deze twee welbepaalde punten, mag men spreken van succes en effectiviteit. Zoals reeds gezegd, is het ook mogelijk om bepaalde positieve resultaten aan te duiden voor het merendeel van de algemene en intermediaire doelstellingen die we hierboven uiteengezet hebben.

Desondanks, zoals we eveneens al hebben aangekaart, is het identificeren van doelstellingen verwant aan het dispositief geen sinecure geweest. Het heeft een bijzonder bevragsingswerk vereist. Bovendien zijn de resultaten grotendeels een re-constructie die wij gemaakt hebben en het is mogelijk dat niet alle

actoren, die geassocieerd worden met de uitvoering van de diversiteitsplannen in het Brusselse Gewest, er zich in kunnen terugvinden. Tot slot, beëindigen we deze enquête met het gevoel dat het dispositief niet beschikt over een duidelijke oriëntering inzake doelstellingen en dat het nog zwaar gekenmerkt wordt door zijn experimentele aard terzake. Derhalve kunnen we ook niet antwoorden op de vraag naar zijn effectiviteit noch zeggen in welke mate de bereikte resultaten, in het kader van diversiteitsplannen, overeenstemmen met de effecten die oorspronkelijk verwacht werden.

CONCLUSIE.

Impact van de diversiteitsplannen.

In het kader van de evaluatie, onderzochten we de impact van de diversiteitsplannen op privé-bedrijven, die rechtstreeks geadresseerd worden door de werking van het dispositief, als op de zes doelgroepen van het Brusselse diversiteitsbeleid waarvan situatie inzake tewerkstelling verbeterd moet worden. We hebben de gewekte effecten op drie niveaus onderzocht: op vlak van reflectie en invraagstelling, van de gevoerde acties en van de transformaties die zich ten gevolge van het diversiteitsplan voordoen.

We kunnen verschillende vaststellingen maken. Vooreerst, wordt het diversiteitsplan, als recent en incentive-based dispositief, gekenmerkt door een vrij belangrijke impact, daar het in staat is om, in de ondernemingen waar het van toepassing is, werkelijke veranderingen teweeg te brengen. Hoe dan ook, varieert deze impact van bedrijf tot bedrijf, nl. in functie van de startsituatie als van de investeringen die het bedrijf eraan besteedt. Tot slot, zijn de geproduceerde effecten aanzienlijker wat de interventiedomeinen betreft (selectie en aanwerving, personeelsbeheer, interne communicatie, externe positionering), m.a.w. bedrijfsmanagement in het algemeen, dan wat de doelgroepen betreft (nationaliteit/vreemde oorsprong, gender, handicap, jonge werkers, ervaren werkers, laaggeschoolden), waar de effecten geringer zijn.

Binnen de ondernemingen die een diversiteitsplan verwezenlijkt hebben, worden vaak evoluties vastgesteld m.b.t. reflectie en invraagstelling, terwijl talrijke concrete acties verwezenlijkt worden. De modaliteiten van intern beheer alsook de situatie van de doelgroepen worden systematisch in vraag gesteld, wat aanleiding geeft tot een bewustwording betreffende de zwakten en limieten terzake. Eveneens worden specifieke of algemene acties gevoerd teneinde de verschillende interventiedomeinen en de situatie van de doelgroepen te verbeteren. Men kan zich inbeelden dat bepaalde evoluties, die door het bedrijf gepland waren, zich ook zouden hebben voorgedaan zonder diversiteitsplan. Echter, gebeurt het vaak dat de onderneming gaandeweg verrast wordt door de gewekte vragen of door de ontwikkeling van de acties. Het is in elk geval duidelijk dat de transformaties die we hebben mogen waarnemen weldegelijk dankzij de dynamiek van het dispositief zijn verkregen, of het nu gaat om het starten van oorspronkelijke onvoorziene evoluties, of het begeleiden en grondiger doorvoeren van de transformaties die de onderneming gepland had.

Het diversiteitsplan draagt vaak bij tot het verbeteren van het interne beheer van ondernemingen. Daar de alledaagse werking verrijkt wordt door de vragen en de voorstellen in kader van het plan, betreft het doorgaans eerder een evolutie dan een radicale verandering. Zo begunstigt het dispositief een beter verkeer van informatie en draagt het bij tot de transparantie van de werking van het bedrijf. Evenzo kan het een belangrijke rol spelen in het structureren en professionaliseren van de praktijken in het personeelsbeheer, in het bijzonder in bedrijven waar ze weinig geformaliseerd zijn, nl. in KMO's. Wanneer het beheer al goed gestructureerd is, wordt de promotie van diversiteit als doelstelling opgenomen dankzij de invoering van nieuwe ideeën en praktijken. Het plan speelt dan een ondersteunende rol, als "booster", om een uitdrukking over te nemen die men de gesprekken is opgedoken.

Desalniettemin, stellen we vast dat de diversiteitsplannen een nogal zwakke impact hebben op de situatie van de doelgroepen. Al merkt men vaak veranderingen, in de zin van een grotere openheid van geest of van een grotere aanvaarding van de diversiteit bij het personeel, kunnen deze verandering gedeeltelijk blijven en veel moeilijker uitmonden op veranderingen van praktijken. Er worden vooral geen enkele significante kwantitatieve evoluties waargenomen, hetgeen in overeenstemming zou zijn met een grotere participatie van de doelgroepen in de ondernemingen die een plan hebben verwezenlijkt. Het Brusselse diversiteitsplan kan echter niet als enige verantwoordelijke voor deze situatie gehouden worden. Dit kan verklaard worden door het feit dat het plan voorzien is om op twee jaar tijd uitgevoerd te worden, als door de economische context die ongunstig is voor rekruteringen en

waar de opbouw van een werkcollectief soms over verschillende jaren, zelfs decennia, verspreid is. Men kan zich ook afvragen of de impact van de diversiteitsplannen zich niet pas zal laten voelen binnen dit en enkele jaren. Toch wordt dit optimisme door enkele elementen beperkt, m.n. de variaties in definities van de doelgroepen en de moeilijkheid om bepaalde kwesties, in het kader van de plannen aan te kaarten, in het bijzonder discriminatie. De bedrijven die geconfronteerd worden door interne ongelijkheden en spanningen, gebonden aan de origine van de mensen, vormen een opvallende uitzondering op deze vaststelling. Het diversiteitsplan draagt dan bij tot het oplossen van de geschillen, wat vertaald wordt naar positieve evoluties in de algemene situatie van het bedrijf als van die van de doelgroepen.

Efficiëntie van de diversiteitsplannen.

Om de efficiëntie van het dispositief “diversiteitsplan” te vatten, hebben we gekeken naar de manier waarop het uitgevoerd wordt dankzij het werk van de Brusselse actoren belast met de begeleiding en het advies aan particuliere ondernemingen, als van het strategische beheer. We hebben de ten uitvoerlegging als een proces beschouwd, bestaande uit verschillende reeksen: de prospectie, het voorplan en het plan strictu sensu.

Rekening houdend met het recente karakter van het dispositief, stellen we vast dat zijn operationele tenuitvoerlegging doorgaans op afdoende wijze verloopt. Sinds 2007, zijn een know-how en een deskundigheid opgebouwd geweest door elkeen van de actoren, zowel individueel als collectief, m.n. in de Diversiteitscel en het Diversiteitscomité van het Territoriaal Pact voor Werkgelegenheid. Na de experimenten van de eerste jaren, zijn de begeleidingspraktijken en de besturing goed vastgelegd. De diversiteitsplannen volgen dezelfde operationele oriëntering terwijl ze zich aanpassen aan de bijzonderheden van elk bedrijf. Doorgaans geniet het dispositief van een positief imago in de ogen van de verschillende geassocieerde actoren, of het nu gaat om de partners van het Territoriaal Pact of van de particuliere ondernemingen.

Deze kwaliteiten gaan echter gepaard met bepaalde onzekerheden en lacunes, die bevestigd zouden kunnen worden teneinde de werking van het dispositief te versterken.

Het vergt tijd om de complexiteit van de vraagstukken rond diversiteit en non-discriminatie te beheersen. De enquête heeft het belang aangetoond van de “interpersoonlijke” factor voor het goede verloop van de plannen. Daaruit volgt dat veranderingen in de samenstelling van de Diversiteitscel en van het Diversiteitscomité van het Territoriaal Pact mogelijks de doorheen de jaren opgebouwde kennis en know-how kan ondermijnen. Momenteel bestaat er geen gevestigde collectieve doctrine over de hoofdvragen die in het kader van de plannen behandeld worden en de “jurisprudentie” inzake de keuze van de acties is nog versnipperd.

Een andere lacune betreft de moeilijkheid waarmee de Brusselse partners geconfronteerd worden om met nauwkeurigheid de situatie van een privé-bedrijf te kennen op elk stadium van de uitvoering, van het initiële ontwerpplan tot de eindevaluatie. In het bijzonder ontbreekt er een systematische maatstaf om de werkelijke impact van de plannen te meten. Laten we ook duidelijk zijn dat we in deze evaluatie de duurzaamheid van de effecten niet hebben vernoemd, rekening houdend met het recente karakter van het dispositief. Deze vraag verdient om in het kader van toekomstige evaluaties gesteld te worden.

Tot slot, heeft de tenuitvoerlegging van de diversiteitsplannen, of het nu gaat om de begeleiding en het directe advies aan ondernemingen, of van het strategische bestuur, last van onzekerheid inzake de te bereiken doelstellingen, zowel op vlak van de ondernemingen als op die van het Brusselse Gewest. De openstelling van het dispositief aan een veelheid van doelstellingen heeft zonder twijfel bijgedragen tot zijn succes op het terrein. Ze kan echter ook voor variaties zorgen in de prospectie strategie of in de beoordelingen van de voorgestelde acties.

Effectiviteit van de diversiteitsplannen.

Om te antwoorden op de vraag naar de effectiviteit van het dispositief “diversiteitsplan”, hebben we getracht om effecten, die ten tijde van de operationele lancering in 2007 verwacht werden, te vergelijken met diegene die uiteindelijk bereikt werden. We hebben de moeilijkheid vastgesteld om de oorspronkelijke doelstellingen terug te vinden. Dit is, o.a., te wijten aan de keuze die in het begin gemaakt is geweest om voorrang te geven aan het veldwerk en de ontwikkeling van een gewestelijke, operationele deskundigheid, zonder af te wachten dat alle vraagstukken omtrent de definities van de doelgroepen of omtrent de te bereiken doelstellingen werden opgelost. Zo bekeken, heeft de weddenschap gerendeerd daar er plannen verwezenlijkt werden, andere nog lopend zijn en een gewestelijke deskundigheid bestaat, zoals reeds in het deel over efficiëntie uiteengezet.

Hoewel deze kwaliteit in de eerste jaren heilzaam is gebleken, is zij misschien wat vandaag het meest ten nadele van het diversiteitsplan speelt. Naast het feit dat men onmogelijk kan antwoorden op de vraag naar de effectiviteit, beperkt de opening inzake doelstellingen de homogeniteit van het dispositief en neigt het de tenuitvoerlegging te belemmeren, waardoor aarzeling en variaties in de verschillende reeksen (prospectie, voorplan, plan) ontstaan. Deze onbepaaldheid is misschien ook een van de hoofdzakelijke redenen van de vastgestelde discrepantie in impact tussen, enerzijds, de beduidende resultaten inzake beheer en, anderzijds, de beperkte resultaten inzake de situatie van de doelgroepen.

Het diversiteitsplan werd bedacht als een stimulerend dispositief, dat rust op invraagstelling, het voorstellen van concrete acties en een intens begeleidingswerk. Wenst men tegelijk het personeelsbeheer als de situatie van de doelgroepen, die het risico lopen gediscrimineerd te worden op de arbeidsmarkt, te verbeteren, dan doet de afwezigheid van precieze doelstellingen zich als een zwakte voor wanneer directe dwang en verbod niet worden gemobiliseerd. Organisaties die een diversiteitsplan uitvoeren, zowel privé-bedrijven als openbare instellingen, kunnen verleid worden om voorrang te geven aan verwezenlijkingen die overeenstemmen met hun rechtstreekse belangen en om die te verwaarlozen die problematischer zijn, althans op minder kort termijn.

Zonder twijfel moet men hier verduidelijken welke plaats gelijkheid van behandeling, of non-discriminatie, inneemt in het dispositief. Argumenteren en communiceren a.d.h.v. een “diversiteits”-woordenschat, brengt het voordeel met zich mee dat publieke noch private werkgevers beschuldigd worden. Integendeel, wekt het de wens om zich constructief op te stellen ten voordele van het geheel aan werknemers als van de organisaties zelf. Vanuit een operationeel en strategisch oogpunt, vormt het echter een probleem om het te houden bij de algemene doelstelling van “promotie van diversiteit”, daar die te vaag is om naar intermediaire doelstellingen te vertalen en om werkelijk geëvalueerd te worden. Zonder noodzakelijkerwijs het opschrift van het dispositief of, in het algemeen, van het openbaar beleid te veranderen, zou het zonder twijfel gunstig zijn om intermediaire doelstellingen te specificeren, die regelmatig geëvalueerd kunnen worden door de Brusselse partners geassocieerd met de implementatie van het diversiteitsplan.

Men kan zich, bijv., de vraag stellen of het gelijkwaardig is om een plan te verwezenlijken in de ene bedrijfstak of de andere, ofwel bepaalde sectoren voorrang zouden moeten krijgen. Dezelfde redenering kan toegepast worden op bedrijven in functie van hun grootte: bereikt men best meer werkers door te mikken op grote bedrijven, of moet men voorrang geven aan de KMO's, die het grootste deel van het van de Brusselse economie vertegenwoordigen? Bij het ontwikkelen van de ontwerpplannen, zou men eindelijk prioritair kunnen handelen richting de een of andere doelgroep, in functie van zijn specifieke situatie in het bedrijf en de sector in kwestie. We kunnen, bijv., stellen dat het wegnemen van belemmeringen voor de werving van gekwalificeerde mensen met een vreemde herkomst voor prestigieuze functies, waar ze ruimschoots afwezig zijn, niet hetzelfde is als het zoeken naar kandidaten van Belgische oorsprong voor vacatures in sectoren met wervingstekorten, waar de lonen laag en de werksomstandigheden moeilijk zijn.

In het debat over de toekomst van de Brusselse diversiteitsplannen, lijkt het ons pertinent om zich af te vragen wat er verwacht wordt van dit origineel dispositief, m.n. van de keuze tussen, enerzijds, de versterking van de bereikte effecten in elke plan, en anderzijds, de toename van het aantal plannen in de publieke en private organisaties. Dit is des te legitiemer nu zijn kwaliteiten algemeen erkend zijn door het geheel aan actoren die deelnemen aan zijn uitvoering, weze het openbare machten, Brusselse partners of particuliere bedrijven.

BIJLAGE 1: PERCEPTIE VAN HET DIVERSITEITSPLAN DOOR DE PRIVÉBEDRIJVEN.

Voorstelling van het onderzoeksluik.

Dit aanvullende onderzoeksluik dient om de wijze waarop de privébedrijven van het Brussels Gewest het diversiteitsplan percipiëren, weer te geven. Om hun kijk op het dispositief te belichten, hebben we twee stalen opgesteld.

Het eerste staal hebben we in de algemene enquête gebruikt in het deel over het “micro”-niveau. Het bestaat uit zeven ondernemingen die een diversiteitsplan verwezenlijkt hebben en waarmee we een onderhoud hebben gehad. De manier waarop het staal werd samengesteld, wordt uiteengezet in de inleiding van het evaluatierapport.

De vraag die in de loop van de veertien interviews systematisch gesteld werd, is de volgende:

Wat is uw appreciatie van de werking van het dispositief “diversiteitsplan” (begeleiding door de Cel diversiteit, beoordeling van de projecten in zowel het diversiteitscomité als beheerscomité, werking van de intern dragende structuur...)?

Het tweede staal ondernemingen werd opzettelijk voor dit aanvullende onderzoeksluik opgesteld, dankzij de suggesties van de Diversiteitscel van het Territoriaal Pact voor Werkgelegenheid. Het bestaat uit tien grote ondernemingen die aangeduid werden als zijnde actief in de promotie van diversiteit, maar die geen Brussels diversiteitsplan uitvoeren. Niettemin zijn sommige van deze ondernemingen betrokken in voorbereidende gesprekken ter verwezenlijking van een plan.

Aan deze tien ondernemingen werden tien vragen gesteld:

“Wenst u in de toekomst een Brussels diversiteitsplan te verwezenlijken? Voor welke redenen?”

“Wat is uw standpunt op volgende aspecten van het Brusselse dispositief van diversiteitsplannen:

- *De administratieve procedure (stringent / niet stringent).*
- *De omkadering door een paritair diversiteitscomité (openbare machten/ werkgeversverenigingen/ vakbonden) als door het beheerscomité van Actiris*
- *De begeleiding van de ondernemingen door de consultants van de Brusselse diversiteitscel (Territoriaal Pact/ Actiris)*
- *Dat het regionaal dispositief is (en geen nationaal)*
- *De inhoud van de plannen (voldoende/onvoldoende; overbodig/niet overbodig in vergelijking met wat u al doet).”*

“Indien u op de eerste vraag ‘neen’ geantwoord heeft, wat zou u van mening doen veranderen?”

In dit enquêteluik komt het standpunt van de ondervraagde ondernemingen over het diversiteitsplan aan bod. Hun oordeel kan in verschillende argumenten omgezet worden, zowel om de verdiensten van het dispositief te onderstrepen, als om in twijfel te trekken dat ze er baat aan zouden hebben om er zich voor in te spannen. Rekening houdend met het beperkte aantal aangesproken bedrijven (7 + 10), zijn de resultaten niet “representatief” voor hoe de Brusselse ondernemingen denken over het dispositief. Desondanks kunnen we stellen dat de elementen van de beoordelingen zoals hieronder voorgesteld, mogelijk door andere ondernemingen in het Brussels Gewest gedeeld worden.

De lezer vindt hier eerst de antwoorden van de ondernemingen die een diversiteitsplan verwezenlijkt hebben, vervolgens die van de ondernemingen die momenteel er geen uitvoeren.

Antwoord van de ondernemingen die een diversiteitsplan verwezenlijkt hebben.

Doorgans is de beoordeling van de ondernemingen van het eerste staal over het dispositief “diversiteitsplan” positief. Met betrekking tot de manier waarop het plan binnen de onderneming gevoerd werd, stemmen de meningen van de vertegenwoordigers van de directie en van de verantwoordelijken voor human resources overeen met die van de werknemers en de vakbondsvertegenwoordigers. De kwaliteiten van het dispositief worden er het vaakst aangehaald, doch soms ook bepaalde beperkingen.

1) Kwaliteit van de begeleiding en opvolging binnen het kader van het plan.

Dit punt komt in de gesprekken duidelijk naar boven: de begeleiding door de Diversiteitscel is een sterk punt van het dispositief. De kwaliteiten die aangehaald worden, zijn de soepelheid en beschikbaarheid van de consultants, alsook hun vermogen om de werking en het tijdelijke karakter van elke onderneming te begrijpen. Ook werd vaak aangehaald dat de consultants actief meehelpen bij de verwezenlijking van bepaalde stappen van het plan, bijvoorbeeld voor het verwezenlijken van de kwalitatieve en kwantitatieve enquête. Verschillende bedrijven hebben immers verduidelijkt dat dit kenmerk van het dispositief in hun ogen belangrijker is dan de financiële hulp, die bovendien als veel te beperkt wordt beschouwd.

De voorbehouden die ter zake uitgedrukt werden, hebben betrekking op soms weinig “concreet” en “operationeel” karakter van de begeleiding en op het feit dat de begeleiding minder present blijkt te zijn wanneer het plan vlot verloopt of wanneer de onderneming met een consolidatieplan bezig is.

2) Een min of meer bindend administratief beheer naar gelang de grote van het bedrijf.

Sommige ondernemingen die waarmee we een onderhoud gehad hebben, vnl. de kleinere, vinden dat de tenuitvoerlegging van het dispositief te weinig speling toelaat, m.n. wat betreft het aantal voorbereidende vergaderingen en de opvolging. Het administratieve beheer van het plan (opstelling van een dossier, redactie van het ontwerpplan, verwezenlijking van de tussentijdse en eindevaluaties) lijkt eveneens zwaarder te wegen op de kleine ondernemingen dan op de grotere. Deze laatsten beschikken doorgaans over personeel dat zich specifiek bezighoudt met dit soort werk en hebben geen bijzondere moeilijkheden vermeld betreffende dit punt.

Niettemin hebben verschillende mensen bekend dat het Brusselse diversiteitsplan op administratief vlak lichter is dan andere gewestelijke, gemeenschaps- of federale programma's en subsidies. Ze hebben zich ook positief geuit over de hulp dat die de consultants van de Diversiteitscel bieden om de administratieve vooruitgang van de plannen te bevorderen, bijv. bij het voorbereiden van de ontwerpplannen en bij het schrijven van de verslagen van de vergaderingen.

3) Een zeker onbegrip van het institutionele kader en van het Brusselse diversiteitsbeleid.

Tijdens het onderhoud hebben sommige ondernemingen blijk gegeven van hun miskennis van het institutionele kader waarin het dispositief “diversiteitsplan” zich situeert, alsook van hun ongemak om dat te begrijpen. Doorgaans lijkt het diversiteitsbeleid van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest “een beetje mysterieus”. Een human resources director, wist bijvoorbeeld niet hoe een diversiteitslabel te verkrijgen na een diversiteitsplan te hebben verwezenlijkt.

Deze bedrijven zouden graag hebben dat hun deelname aan het dispositief meer zou verbonden worden met een specifieke communicatie van het Brussels Gewest. Tevens zouden ze graag hebben dat het diversiteitslabel meer gepromoot werd. Ze betreuren dat de publieke communicatie te beperkt is op dat vlak.

4) Terugblik op de oorspronkelijke verwachtingen.

We hebben de ondernemingen gevraagd naar de redenen die hen gebracht hebben tot de verwezenlijking van een diversiteitsplan als over de doelstellingen die ze wensten te verwezenlijken. Verschillende redenen en doelstellingen zijn uit de gesprekken naar voren gekomen:

- Een inventaris opstellen van de situatie van de onderneming, zowel wat het beheer betreft als de samenstelling van het personeel.
- De bedrijfssfeer en de arbeidsvoorwaarden voor iedereen verbeteren.
- Morele en ethische bezorgdheden omzetten in daden, bijv. een weerspiegeling zijn van de omringende samenleving.
- Bestaande praktijken in het bedrijf structureren en bestendigen.
- Een interne crisis oplossen.
- Het imago van het bedrijf verbeteren, zowel intern (personeel, andere filialen) als naar buiten toe (klanten, concurrenten).

Zij zijn van oordeel dat de resultaten aan de verwachtingen tegemoet zijn gekomen, of het diversiteitsplan nu reflecties en nieuwe acties mogelijk gemaakt heeft, dan wel dat een voorbestaande aanpak versterkt en geprofessionaliseerd heeft. Verschillende gesprekspartners beweren bovendien andere bedrijven aangeraden om een diversiteitsplan te verwezenlijken.

De doelstelling die het minst bereikt is geweest, is die m.b.t. communicatie en imago, m.n. naar buiten toe. Verschillende ondernemingen menen dat ze hierin niet genoeg hebben geïnvesteerd. Bovendien, wensen ze dat het dispositief “diversiteitsplan” het doel uitmaakt van een omvangrijkere communicatie vanwege de Brusselse openbare machten, wat eveneens geldt voor het Diversiteitslabel.

Antwoorden van ondernemingen die geen diversiteitsplan uitvoeren.

De waardering van het dispositief “diversiteitsplan” is voor het tweede staal ondernemingen zeer verschillend, naargelang ze betrokken zijn bij voorbereidende gesprekken om een plan uit te voeren, of, omgekeerd, dat ze geen plan wensen te verwezenlijken. Zo kunnen we twee onderverdelingen onderscheiden in dit tweede staal.

De eerste onderverdeling bestaat uit vier bedrijven die betrokken zijn bij de voorbereiding van een plan. Doorgaans is hun kijk op het dispositief positief. Ze hopen verschillende doelen te bereiken dankzij de dynamiek van het diversiteitsplan. Tegelijkertijd, hebben ze wel enkele bedenkingen en kritieken.

De tweede onderverdeling bestaat uit zes bedrijven die volledig buiten het dispositief staan. Ze staan veel sceptischer tegenover het belang om zich ervoor in te spannen, maar ze geven voornamelijk blijk van het niet goed te kennen. Verschillende mensen hebben immers de contactgegevens van de Diversiteitscel gevraagd, om meer informatie te verkrijgen.

1) Redenen om al dan niet een diversiteitsplan te verwezenlijken.

Op de vraag naar de redenen om te starten aan de voorbereidingen van een diversiteitsplan, hebben de ondernemingen van de eerste onderverdeling de volgende elementen aangehaald:

- Genieten van een begeleiding door de Brusselse Diversiteitscel
- Genieten van financiële steun voor het verwezenlijken van acties om diversiteit te promoten
- Brusselse handarbeid beter kunnen rekruteren en integreren.
- Bestaande praktijken in het bedrijf structureren en bestendigen.
- Het imago van het bedrijf verbeteren, zowel intern (personeel, andere entiteiten van de groep) als naar buiten toe (klanten, leveranciers, concurrenten).
- Onzekerheid rond de toekomst van het federaal dispositief, m.n. het federale diversiteitslabel.

De bedenkingen en kritieken hebben betrekking op het paritair karakter van het dispositief, op het bestaan van gelijkaardige, doch verschillende dispositieven in de drie gewesten van het land en op federaal niveau, en tot slot, op de onzekerheid rond de doelen die de diversiteitsbeleiden mogelijk maken.

De bedrijven van de tweede onderverdeling hebben verklaard dat ze voor de moment geen Brussels diversiteitsplan wensen te verwezenlijken voor de volgende redenen:

- Geen baat om zich in te spannen voor een gewestelijk dispositief, daar waar ze nationaal actief zijn. Het Brusselse diversiteitsplan zou niet in staat zijn om zich aan te passen aan de situatie van de onderneming in haar geheel, en deze zou genoodzaakt worden om drie gelijkaardige, maar verschillende, dispositieven te verwezenlijken, één in elk van de drie gewesten van het land.
- Het bestaan van een diversiteitsbeleid in de onderneming. Een Brussels plan verwezenlijken zou overbodig zijn.
- Geen bepaald interesse om in het Brussels Gewest aan te werven, daar het onmogelijk zou zijn om gekwalificeerd en tweetalig Frans / Nederlands personeel te vinden.
- Geen wens om een diversiteitsbeleid te voeren, daar het moeilijk is om nauwkeurig uit te maken welke voordelen het met zich zou meebrengen.

Een andere beduidende reden blijkt de miskennis van het Brusselse dispositief te zijn. Verschillende mensen hebben de wens uitgedrukt hierover beter geïnformeerd te worden en hebben de contactgegevens van de Diversiteitscel gevraagd.

2) Kijk op het dispositief: administratieve procedure.

De bedrijven van de eerste onderverdeling hebben verdeelde meningen geuit m.b.t. de administratieve procedure van het diversiteitsplan: ofwel wordt ze te licht gevonden, of integendeel te zwaar.

In het eerste geval, wordt bevestigd dat deze procedure minder zwaar is dan die van andere dispositieven, zoals bijv. voor het federale Diversiteitslabel. Indien er eisen gesteld worden, blijken deze niet onoverkomelijk te zijn in het Brusselse geval.

In het tweede geval, wordt vooral de deelname van de vakbonden bij de evaluatie en de opvolging van de plannen bekritiseerd. De ondervraagde onderneming meent dat deze deelname het de voorbereiding van het plan vertraagd heeft en dat het beter zou zijn om de bedrijven die een plan wensen te verwezenlijken duidelijker te informeren over de paritaire werking ervan in elk stadium van de tenuitvoerlegging (evaluatie van het ontwerpplan, uitvoering van de acties, eindevaluatie).

De bedrijven van de tweede onderverdeling hebben allen verklaard dat ze het Brusselse diversiteitsplan niet genoeg kennen om op deze vraag te kunnen antwoorden.

3) Kijk op het dispositief: paritaire omkadering (Diversiteitscomité, Beheerscomité van Actiris).

De ondernemingen van de eerste onderverdeling hebben verschillende meningen over het paritaire karakter van de omkadering.

In het eerste geval, vormt dit geen enkel probleem, daar het bedrijf al op dergelijke wijze functioneert om bepaalde interne kwesties aan te pakken. Desondanks, wordt hieraan toegevoegd dat de instanties eigen aan het plan (Intern dragende structuur, Diversiteitscomité, Beheerscomité van Actiris) het risico lopen een duplicaat te worden van de paritaire instanties in de onderneming.

In het tweede geval, zoals het geval was voor de administratieve procedure, wordt de paritaire omkadering bekritiseerd omwille van de houding van de vakbonden, die als confronterend beoordeeld wordt. Voor de persoon in kwestie is het niet duidelijk of de vakbonden hun bevoegdheden zouden uitbreiden in het kader van het diversiteitsplan.

De bedrijven van de tweede onderverdeling hebben allen verklaard dat ze het Brusselse diversiteitsplan niet genoeg kennen om op deze vraag te kunnen antwoorden.

4) Kijk op het dispositief: begeleiding door de Brusselse Diversiteitsce.

De bedrijven van de eerste onderverdeling hebben dezelfde positieve beoordeling gegeven over de begeleiding en benadrukken de goede kennis van diversiteitskwesties als het vermogen om zich aan te passen aan de bijzondere situatie van het bedrijf. Deze kwaliteiten blijken des te belangrijker wanneer het bedrijf begint met een beleid om diversiteit te promoten. Tevens werd geopperd dat de diversiteitsconsulenten als externe consulenten optreden in de paritaire comités.

De bedrijven van de tweede onderverdeling hebben allen verklaard dat ze het Brusselse diversiteitsplan niet genoeg kennen om op deze vraag te kunnen antwoorden.

5) Kijk op het dispositief: gewestelijk dispositief (en niet nationaal).

De bedrijven van de eerste onderverdeling zijn verdeeld over de gewestelijke aard van het diversiteitsplan.

In het eerste geval, wordt beweerd dat dit geen probleem is, daar zelfs indien het algemeen beleid in de onderneming nationaal is, kan zij verrijkt worden door een gewestelijke ervaring. Overigens, werd gezegd dat het bedrijf zetelt in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en dat juist daar de kwesties van selectie en aanwerving het moeilijkste zijn.

In het tweede geval wordt de gewestelijke aard van het dispositief bekritiseerd voor twee belangrijke redenen. Eerst, het Brusselse diversiteitsplan zou niet in staat zijn om zich aan te passen aan de situatie van het bedrijf in zijn geheel. Vervolgens, het bedrijf zou gedwongen zijn om drie gelijkaardige, maar verschillende, dispositieven te verwezenlijken, één in elk van de drie gewesten. Dit zou vanuit een administratieve en operationele invalshoek veel te zwaar wegen op het bedrijf.

De antwoorden van de ondernemingen in de tweede onderverdeling zijn eveneens verdeeld. Sommigen beweren dat het gewestelijke karakter van het plan geen probleem is op zich, anderen verklaren dat het een van de redenen is waarom ze er zich niet voor inspannen.

6) Kijk op het dispositief: inhoud van de plannen (al dan niet overbodig m.b.t. wat al bestaat).

De bedrijven van de eerste onderverdeling hebben verschillende meningen rond het al dan niet overbodige karakter van het dispositief diversiteitsplan m.b.t. tot wat ze al doen inzake promotie van diversiteit.

In het eerste geval, wordt bevestigd dat een diversiteitsplan het bestaande niet vervangt, aangezien het diversiteitsbeleid nog opgebouwd moet worden. Deze ondernemingen hebben het vermogen van het dispositief om zich aan te passen aan hun specifieke situatie verwelkomd, maar wensen ook dat de voorbereidingsfase van het ontwerpplan sneller zou zijn. Er werd derhalve geopperd dat de diversiteitscel vanaf het begin “sleutelklare” acties voorstelt om sneller te gaan.

In het tweede geval werd gezegd dat het plan in zekere mate bepaalde bestaande acties zou herhalen, maar dat dit een goede gelegenheid zou zijn om het interne diversiteitsbeleid van de onderneming te ondersteunen en te structureren.

De bedrijven van de tweede onderverdeling hebben allen verklaard dat ze het Brusselse diversiteitsplan niet genoeg kennen om op deze vraag te kunnen antwoorden.

7) Elementen die mogelijk de oorspronkelijke negatieve appreciatie van het diversiteitsplan kunnen veranderen.

Bevraagd over de elementen die hen van mening zouden kunnen doen veranderen, en die hen zou overhalen om uiteindelijk voor een diversiteitsplan te gaan, hebben de bedrijven van de tweede onderverdeling de volgende elementen aangehaald:

- Gezamenlijke inspanning van verschillende grote ondernemingen voor het dispositief (collectief aanpak, “synergie”).
- Beschikken over garanties van het goede verloop van de uitvoering, en van de voldoende operationele inhoud van het plan.
- Beschikken over voldoende informatie over de werking van het dispositief en over de voordelige gevolgen dat het voor de onderneming kan hebben.

BIJLAGE 2: ANALYSE VAN DE ACTIES VOORZIEN IN HET KADER VAN DE PLANNEN SINDS 2007.

Voorstelling van het onderzoeksluik.

Dit tweede aanvullende onderzoeksluik belicht de “jurisprudentie” van de Brusselse diversiteitsplannen, m.a.w. stelt het de acties voors die sinds de operationele start van het dispositief in 2007 werden voorgesteld en gevalideerd.

Wij hebben het geheel aan voorziene acties van de eerste drieënveertig uitgevoerde diversiteitsplannen tussen 2007 en begin 2011 geïnventariseerd. Deze acties worden gekenmerkt door gerichtheid op een bepaald interventiedomein en, in sommige gevallen, door de bijzondere aandacht voor één of verschillende doelgroepen.

De acties die in de plannen voorkomen, hebben tot doel één of ander van de vier interventiedomeinen te transformeren; selectie en aanwerving, personeelsbeheer, interne communicatie, externe positionering.

De acties hebben tevens tot doel om de situatie van de zes doelgroepen, gedefinieerd door het Brusselse diversiteitsbeleid, te verbeteren. Vatbaar voor discriminatie op de arbeidsmarkt, worden deze doelgroepen aan de hand van de volgende criteria gedefinieerd: nationaliteit en vreemde oorsprong, gender, handicap, leeftijd (jonge werknemers, ervaren werknemers), laaggeschoolden. De meerderheid aan acties is algemeen van aard en vermeldt geen enkele doelgroep. Daarentegen, richt een deel van de acties zich uitdrukkelijk tot de ene of andere doelgroep. Wij hebben zelf een overzicht van deze informatie opgesteld en de acties volgens dit criterium gerangschikt.

Vanuit een kwantitatief perspectief onderzoeken we de acties voorzien in de ontwerpplannen aan de hand van drie andere criteria: het jaar waarin het diversiteitsplan werd aangenomen, de sector van het bedrijf en zijn grootte.

Om de sector van het bedrijf als het jaar waarin het plan aangenomen werd te kennen, hebben we de informatie aanwezig in de plannen gebruikt.² Om de grootte van de onderneming te bepalen, hebben we de definitie gevolgd die de Europese Unie voorstelt, door ons te richten op het aantal werknemers.³ Zo hebben we de ondernemingen in vier categorieën ondergebracht:

- Micro-ondernemingen, of zeer kleine ondernemingen (ZKO), waarvan het aantal werknemers onder de 10 personen ligt.
- Kleine ondernemingen (KO), waarvan het aantal werknemers tussen de 10 en 49 personen ligt.
- Middelgrote ondernemingen (MO), waarvan het aantal werknemers tussen 50 en 249 personen ligt.
- Grote ondernemingen (GO), waarvan het aantal werknemers boven de 250 personen ligt.

² Wij baseren ons op het document “Liste des entreprises réalisant un plan de diversité avec la Région bruxelloise”. Om methodologische redenen hebben we de Nederlandstalige lijst slechts deels gevolgd omdat ze teveel verschillen in sectoren vertoont die niet opgenomen zijn in de Franstalige lijst. Sommige sectoren hebben in het Frans een overkoepelende naam, maar worden in het Nederlands in verschillende sectoren ondergebracht. Dit is bijv. het geval voor de sectoren die in het Frans “Autres activités de services”, “Industrie manufacturière”, of “Commerce de gros et de détail”, enz. worden genoemd, maar in het Nederlands onder verschillende categorieën wordt verdeeld. Wij hebben dus gekozen voor een letterlijke vertaling.

³ Aanbeveling van de Commissie van 6 mei 2003 betreffende de definitie van kleine, middelgrote en micro-ondernemingen (2003/361/EG).

Onderstaande tabel geeft de informatie weer van de eerste drieënveertig diversiteitsplannen.

N°	Naam	Aantal werknemers	Grootte	Sector	Jaar inwerkingtreding
1	Carodec	17	KO	Groot-en kleinhandel	2007
2	Cofinimmo	93	MO	Beheer immobiliën	2007
3	Dweb	7	ZKO	Technologie I&C	2007
4	Elico	14	KO	Bouw	2007
5	Exki	137	MO	Horeca voeding	2007
6	Schneider	418	GO	Industrie	2007
7	Start People	56	MO	Interim	2007
8	Salesfield	15	KO	Groot- en kleinhandel	2008
9	USG Innotiv	234	MO	Interim	2008
10	Aylin	87	MO	Dienstencheques	2008
11	Atelier Groot	25	KO	Andere diensten	2008
12	Mailprofs	3	ZKO	Interim	2008
13	Genisys Consult	50	MO	Technologie I&C	2008
14	Radisson	224	MO	Horeca voeding	2008
15	L'Oréal	430	GO	Industrie	2008
16	Galeria Inno	505	GO	Groot- en kleinhandel	2008
17	CHU Brugmann	2764	GO	Gezondheid en sociale actie	2009
18	Carrefour Belgium	3220	GO	Groot- en kleinhandel	2009
19	USG Financial Forces	8	ZKO	Interim	2009
20	EKO Services	108	MO	Dienstencheques	2009
21	FOR.E.T.	10	KO	Andere diensten	2009
22	Railgourmet	148	MO	Horeca voeding	2009
23	Mediamarkt WSL	70	MO	Groot- en kleinhandel	2009
24	Sunworks	26	KO	Renovatie bouw	2009
25	Colruyt	728	GO	Groot- en kleinhandel	2009
26	Omnivore	5	ZKO	Andere diensten	2009
27	Partena CAF	100	MO	Andere diensten	2009
28	Mediamarkt Rue Neuve	128	MO	Groot- en kleinhandel	2009
29	CFE	425	GO	Bouw	2009
30	Novela Services	8	ZKO	Interim	2009
31	ML Schaerbeek	23	KO	Interim	2010
32	Randstad Belgium	62	MO	Interim	2010
33	LCL Mc Do Ixelles	32	KO	Horeca voeding	2010
34	La Sœur Du Patron	26	KO	Horeca voeding	2010
35	A Vos Services	36	KO	Dienstencheques	2010
36	Espace Social Télé-Service	39	KO	Interim	2010
37	ML Saint Josse	110	MO	Interim	2010
38	BNP Paribas Fortis	9300	GO	Interim	2010
39	Info-Sourds	11	KO	Interim	2010
40	Grains Noirs	74	MO	Horeca voeding	2010
41	Jline	16	KO	Bouw	2010
42	Asap.be	18	KO	Interim	2011
43	Crédit Agricole Ixelles	2	ZKO	Bank en verzekering	2011

Dit aanvullende onderzoeksluik vormt een eerste verkenningwerk. De voorgestelde resultaten zouden nog verder verfijnd en bevestigd kunnen worden a.d.h.v. een grondiger onderzoek.

Om de analyse gemakkelijker te maken hebben we de ondernemingen die de eerste drieënveertig plannen aangenomen hebben als “privébedrijven” beschouwd, door ons op de grootte van de organisatie te focussen. Echter, in bovenstaande lijst zijn ook vzw’s in opgenomen wier werking deels verschilt van die van de klassieke privébedrijven. Eveneens zijn sommige bedrijven in feite agentschappen of franchises die deel uitmaken van grotere maatschappijen. Het zou leerrijk zijn om deze bijzonderheden in de analyse te integreren.

Ook hebben we de acties op een “absolute” wijze gekwantificeerd door alle acties op hetzelfde niveau te plaatsen. Om verder te gaan, zou men echter naar de “relatieve” waarde van elke actie moeten kijken, bijvoorbeeld m.b.t. de investering die ze voorstellen, vanuit een financieel standpunt of naargelang het geleverde werk.

Wij hebben ook gekozen om de indeling van de acties over te nemen die in de ontwerpplannen voorkomt. Desalniettemin, bevat deze indeling enkele variaties. Bijvoorbeeld, een opleiding voor het personeel rond de kwesties van diversiteit wordt vaak onder “personeelsbeheer” gebracht, soms echter ook onder “interne communicatie” of ook nog “externe positionering”. Het zou interessant kunnen zijn om de huidige indeling over te denken vertrekkende van de acties zelf.

Tot slot, zou men de initiële ontwerpplannen kunnen vergelijken met de eindevaluaties om eventuele moeilijkheden bij de verwezenlijking van de acties te belichten.

Dit aanvullende onderzoeksluik beweert dan ook niet alle vragen te kunnen beantwoorden. Wij hopen echter dat het een stap uitmaakt in de richting van een Brusselse “jurisprudentie” van diversiteitsplannen. Hieronder stellen we de resultaten voor volgens elk van de drie criteria: 1) het jaar waarin het diversiteitsplan werd aangenomen; 2) de sector van het bedrijf; 3) de grootte van het bedrijf.

Voorkomende acties in diversiteitsplannen volgens het jaar waarin het plan werd aangenomen.

Voor dit criterium hebben we de vraag gesteld of de gevoerde acties dezelfde zijn voor de volledige periode, ofwel er verschillen voorkomen van het ene jaar op het andere. Wij hebben gefocust op de jaren 2007, 2008, 2009 en 2010. Het jaar 2011 hebben we niet in aanmerking genomen omdat ons staal slechts twee plannen bevat die dat jaar aangenomen werden.

Onderstaande tabel geeft jaar per jaar het totale aantal acties weer, alsook het gemiddelde aantal acties per diversiteitsplan, zonder onderscheid naar interventiedomein. We stellen vast dat het gemiddelde aantal acties per plan vrij stabiel is sinds 2007.

	2007	2008	2009	2010
Aantal plannen	7	9	14	11
Totaal aantal acties	98	151	195	169
Gemiddeld aantal acties per plan (in %)	14,00	16,78	13,93	15,36

1) Interventiedomeinen.

Onderstaande tabellen geven het totale aantal acties weer volgens de vier interventiedomeinen, alsook de verhouding van het interventiedomein tot het geheel aan diversiteitsplannen.

Het interne personeelsbeheer is het domein waarin het meeste geïnvesteerd wordt – wat tot uiting komt doorheen de volledige periode. De interne communicatie groeit steeds meer in belang in de plannen. In de domeinen van selectie en aanwerving als van externe positionering wordt minder geïnvesteerd, en boeten ze lichtjes in aan belang sinds 2007.

Selectie en aanwerving.

	2007	2008	2009	2010
Aantal acties gericht op het interventiedomein	23	36	40	33
Verhouding van het interventiedomein tot het geheel (in %)	23,47	23,84	20,51	19,53

Intern beheer van het personeel.

	2007	2008	2009	2010
Aantal acties gericht op het interventiedomein	28	39	64	50
Verhouding van het interventiedomein tot het geheel (in %)	28,57	25,83	32,82	29,59

Interne communicatie.

	2007	2008	2009	2010
Aantal acties gericht op het interventiedomein	18	36	54	48
Verhouding van het interventiedomein tot het geheel (in %)	18,37	23,84	27,69	28,40

Externe positionering.

	2007	2008	2009	2010
Aantal acties gericht op het interventiedomein	29	40	37	38
Verhouding van het interventiedomein tot het geheel (in %)	29,59	26,49	18,97	22,49

2) Doelgroepen.

Onderstaande tabellen geven het totale aantal acties weer die specifiek gericht zijn op een van de zes doelgroepen, alsook de verhouding van deze specifieke acties tot het geheel aan acties.

Handicap is de kwestie die het meeste op specifieke wijze behandeld is geweest, in stijgende lijn sinds 2007. Vreemde nationaliteit en origine zijn eveneens vaak het doelwit van specifieke acties, met een vaste regelmaat over de volledige periode. De andere vier doelgroepen (gender, leeftijd – jonge werknemers, leeftijd – ervaren werknemers, laaggeschoolden) worden, daarentegen, zelden opgenomen in de diversiteitsplannen. De problematiek van jonge werknemers, die vaak aangekaart werd in de acties van de eerste plannen, heeft sindsdien aan belang ingeboet.

Vreemde origine / nationaliteit.

	2007	2008	2009	2010
Aantal acties die de doelgroep specifiek vermelden	8	14	12	18
Verhouding van de doelgroep tot het geheel (in %)	8,16	9,27	6,15	10,65

Gender.

	2007	2008	2009	2010
Aantal acties die de doelgroep specifiek vermelden	4	3	7	8
Verhouding van de doelgroep tot het geheel (in %)	4,08	1,99	3,59	4,73

Handicap.

	2007	2008	2009	2010
Aantal acties die de doelgroep specifiek vermelden	6	12	18	27
Verhouding van de doelgroep tot het geheel (in %)	6,12	7,95	9,23	15,98

Leeftijd – Jonge werknemers.

	2007	2008	2009	2010
Aantal acties die de doelgroep specifiek vermelden	14	2	9	8
Verhouding van de doelgroep tot het geheel (in %)	14,29	1,32	4,62	4,73

Leeftijd – Ervaren werknemers.

	2007	2008	2009	2010
Aantal acties die de doelgroep specifiek vermelden	0	5	7	9
Verhouding van de doelgroep tot het geheel (in %)	0	3,31	3,59	5,33

Laaggeschoolden.

	2007	2008	2009	2010
Aantal acties die de doelgroep specifiek vermelden	1	3	5	2
Verhouding van de doelgroep tot het geheel (in %)	1,02	1,99	2,56	1,18

Voorkomende acties in diversiteitsplannen volgens de sector van het bedrijf.

Voor dit criterium hebben we de vraag gesteld of de gevoerde acties dezelfde zijn voor elke bedrijfstak, ofwel er verschillen bestaan van de ene sector naar de andere. Ter herinnering: de sectoren van de bedrijven die een diversiteitsplan verwezenlijkt hebben, zijn de volgende: Dienstencheques, Interim diensten, Bank en verzekering, Andere diensten, Groot- en kleinhandel, Bouw, Beheer immobiliën, Horeca voeding, Industrie, Technologie I&C, Gezondheid en sociale actie.

Onderstaande tabel geeft per sector het totale aantal acties weer, alsook het gemiddelde aantal acties per diversiteitsplan, zonder onderscheid naar interventiedomein. We stellen vast dat het gemiddelde aantal acties per plan (14,81) doorgaans hetzelfde is, onafhankelijk van de sector. De bank en verzekeringsector ligt boven het gemiddelde, wat verklaard wordt door de beduidende grootte van een van de twee ondernemingen van het staal. De sector van immobiliënbeheer ligt op zijn beurt onder het gemiddelde, maar omhelst slechts één onderneming.

	Dienstencheques	Interim diensten	Bank en verzekering	Andere diensten	Groot- en kleinhandel	Bouw	Beheer immobiliën	Horeca voeding	Industrie	Technologie I&C	Gezondheid en sociale actie
Aantal plannen	3	11	2	4	7	4	1	6	2	2	1
Totaal aantal acties	40	155	40	53	107	57	11	98	29	32	15
Gemiddeld aantal acties per plan (in %)	13,33	14,09	20,00	13,25	15,29	14,25	11,00	16,33	14,50	16,00	15,00

1) Interventiedomeinen.

Onderstaande tabellen geven het totale aantal acties weer volgens de vier interventiedomeinen, alsook de verhouding van het interventiedomein tot het geheel aan diversiteitsplannen. Men vindt er ook de waargenomen tendensen in terug.

Het meeste wordt in het domein van intern personeelsbeheer geïnvesteerd, meer bepaald in de sectoren “Gezondheid en sociale actie”, “Bank en verzekering” etn “Andere diensten”. Interne communicatie neemt ook een belangrijke plaats in in de plannen, m.n. in de sectoren: “Gezondheid en sociale acties”, “Beheer immobiëlen” en “Interim diensten”.

In de twee andere domeinen wordt minder geïnvesteerd, maar bepaalde ondernemingen hebben er toch een belangrijk aantal acties aan besteed. Voor selectie en aanwerving, is dat het geval in de sectoren “Industrie”, “Technologie I&C”, “Bouw” en “Groot- en kleinhandel”. Voor externe positionering is dat het geval in de sectoren “Beheer immobiëlen”, “Technologie I&C”, “Dienstenechques” en “Bank en verzekering”.

Selectie en aanwerving.

	Dienstenechques	Interim diensten	Bank en verzekering	Andere diensten	Groot- en kleinhandel	Bouw	Beheer immobiëlen	Horeca voeding	Industrie	Technologie I&C	Gezondheid en sociale actie
Aantal acties gericht op het interventiedomein	8	35	6	9	26	14	2	20	9	8	2
Verhouding van het interventiedomein tot het geheel (in %)	20,00	22,58	15,00	16,98	24,30	24,56	18,18	20,41	31,03	25,00	13,33

Intern personeelsbeheer.

	Dienstenechques	Interim diensten	Bank en verzekering	Andere diensten	Groot- en kleinhandel	Bouw	Beheer immobiëlen	Horeca voeding	Industrie	Technologie I&C	Gezondheid en sociale actie
Aantal acties gericht op het interventiedomein	10	38	15	22	35	15	1	29	8	8	6
Verhouding van het interventiedomein tot het geheel (in %)	25,00	24,52	37,50	41,51	32,71	26,32	9,09	29,59	27,59	25,00	40,00

Interne communicatie.

	Dienstencheques	Interim diensten	Bank en verzekering	Anderere diensten	Groot- en kleinhandel	Bouw	Beheer immobiliën	Horeca voeding	Industrie	Technologie I&C	Gezondheid en sociale actie
Aantal acties gericht op het interventiedomein	11	46	8	11	25	16	4	24	5	6	6
Verhouding van het interventiedomein tot het geheel (in %)	27,50	29,68	20,00	20,75	23,36	28,07	36,36	24,49	17,24	18,75	40,00

Externe positionering.

	Dienstencheques	Interim diensten	Bank en verzekering	Anderere diensten	Groot- en kleinhandel	Bouw	Beheer immobiliën	Horeca voeding	Industrie	Technologie I&C	Gezondheid en sociale actie
Aantal acties gericht op het interventiedomein	11	36	11	11	21	12	4	25	7	10	1
Verhouding van het interventiedomein tot het geheel (in %)	27,50	23,23	27,50	20,75	19,63	21,05	36,36	25,51	24,14	31,25	6,67

2) Doelgroepen.

Onderstaande tabellen geven het totale aantal acties weer die specifiek gericht zijn op een van de zes doelgroepen, alsook de verhouding van deze specifieke acties tot het geheel aan acties. Men vindt er ook de waargenomen tendensen in terug.

Handicap is de kwestie die het meeste op specifieke wijze behandeld is geweest, in het bijzonder in de sectoren “Bank en verzekering” en “Horeca voeding”. De problematiek van nationaliteit en vreemde origine wordt ook vaak behandeld, namelijk in de sectoren “Bouw” en “Interim diensten”. Het geval in de sector “Gezondheid en sociale actie”, met slechts één onderneming, is een uitzondering. De andere vier doelgroepen (gender, leeftijd – jonge werknemers, leeftijd – ervaren werknemers, laaggeschoolden) worden daarentegen zelden opgenomen in de diversiteitsplannen.

Acties specifiek gericht op een doelgroep komen het meeste voor in de sectoren “Gezondheid en sociale actie”, “Interim diensten”, “Bouw” en “Bank en verzekering”. Omgekeerd, zijn deze acties het zeldzaamst in de sectoren “Technologie I&C”, “Dienstencheques” en “Beheer immobiliën”.

Vreemde origine / nationaliteit.

	Dienstencheques	Interim diensten	Bank en verzekering	Andere diensten	Groot- en kleinhandel	Bouw	Beheer immobiliën	Horeca voeding	Industrie	Technologie I&C	Gezondheid en sociale actie
Aantal acties die de doelgroep specifiek vermelden	2	19	3	5	3	8	0	6	0	3	8
Verhouding van de doelgroep tot het geheel (in %)	5,00	12,26	7,50	9,43	2,80	14,04	0	6,12	0	9,38	53,33

Gender.

	Dienstencheques	Interim diensten	Bank en verzekering	Andere diensten	Groot- en kleinhandel	Bouw	Beheer immobiliën	Horeca voeding	Industrie	Technologie I&C	Gezondheid en sociale actie
Aantal acties die de doelgroep specifiek vermelden	1	6	2	3	4	3	0	1	2	1	0
Verhouding van de doelgroep tot het geheel (in %)	2,50	3,87	5,00	5,66	3,74	5,26	0	1,02	6,90	3,13	0

Handicap.

	Dienstencheques	Interim diensten	Bank en verzekering	Andere diensten	Groot- en kleinhandel	Bouw	Beheer immobiëlen	Horeca voeding	Industrie	Technologie I&C	Gezondheid en sociale actie
Aantal acties die de doelgroep specifiek vermelden	3	20	7	4	10	5	1	15	2	0	1
Verhouding van de doelgroep tot het geheel (in %)	7,50	12,90	17,50	7,55	9,35	8,77	9,09	15,31	6,90	0	6,67

Leeftijd – Jonge werknemers.

	Dienstencheques	Interim diensten	Bank en verzekering	Andere diensten	Groot- en kleinhandel	Bouw	Beheer immobiëlen	Horeca voeding	Industrie	Technologie I&C	Gezondheid en sociale actie
Aantal acties die de doelgroep specifiek vermelden	0	10	1	1	5	6	0	7	3	2	0
Verhouding van de doelgroep tot het geheel (in %)	0	6,45	2,50	1,89	4,67	10,53	0	7,14	10,34	6,25	0

Leeftijd – Ervaren werknemers.

	Dienstencheques	Interim diensten	Bank en verzekering	Andere diensten	Groot- en kleinhandel	Bouw	Beheer immobiëlen	Horeca voeding	Industrie	Technologie I&C	Gezondheid en sociale actie
Aantal acties die de doelgroep specifiek vermelden	1	9	3	2	1	1	0	5	2	0	0
Verhouding van de doelgroep tot het geheel (in %)	2,50	5,81	7,50	3,77	0,93	1,75	0	5,10	6,90	0	0

Laaggeschoolden.

	Dienstencheques	Interim diensten	Bank en verzekering	Andere diensten	Groot- en kleinhandel	Bouw	Beheer immobiëlen	Horeca voeding	Industrie	Technologie I&C	Gezondheid en sociale actie
Aantal acties die de doelgroep specifiek vermelden	0	3	0	1	4	0	0	3	1	0	0
Verhouding van de doelgroep tot het geheel (in %)	0	1,94	0	1,89	3,74	0	0	3,06	3,45	0	0

Voorkomende acties in diversiteitsplannen volgens de grootte van het bedrijf.

Voor dit criterium hebben we gevraagd of de gevoerde acties dezelfde zijn voor alle ondernemingen, afgezien van hun grootte, ofwel er verschillen bestaan. Ter herinnering: we hebben de ondernemingen ingedeeld in de volgende vier categorieën: micro-ondernemingen of zeer kleine ondernemingen (ZKO), kleine ondernemingen (KO), middelgrote ondernemingen (MO) en grote ondernemingen (GO).

Onderstaande tabel geeft het totale aantal acties weer volgens de grootte van het bedrijf, alsook het gemiddelde aantal acties in de diversiteitsplannen, zonder onderscheid naar interventiedomein. We stellen vast dat het gemiddelde aantal acties per plan doorgaans hetzelfde is voor alle ondernemingen, doch met een hoger gemiddelde in de grote ondernemingen.

	ZKO	KO	ME	GO
Aantal plannen	6	14	15	8
Totaal aantal acties	79	193	224	141
Gemiddeld aantal acties per plan (in %)	13,17	13,79	14,93	17,63

1) Interventiedomeinen.

De waargenomen tendensen over de volledige periode vinden we ook hier terug. De domeinen waarin het meeste wordt geïnvesteerd zijn het interne personeelsbeheer gevolgd door de interne communicatie. In de domeinen selectie en aanwerving en externe positionering wordt minder geïnvesteerd. We stellen vast dat de verspreiding van de acties over de vier interventiedomeinen doorgaans dezelfde is, los van de grootte van het bedrijf.

Selectie en aanwerving.

	ZKO	KO	MO	GO
Acties gericht op het interventiedomein	17	43	48	31
Verhouding van het interventiedomein tot het geheel (in %)	21,52	22,28	21,43	21,99

Intern personeelsbeheer.

	ZKO	KO	MO	GO
Acties gericht op het interventiedomein	22	55	69	41
Verhouding van het interventiedomein tot het geheel (in %)	27,85	28,50	30,80	29,08

Interne communicatie.

	ZKO	KO	MO	GO
Acties gericht op het interventiedomein	19	52	54	37
Verhouding van het interventiedomein tot het geheel (in %)	24,05	26,94	24,11	26,24

Externe positionering.

	ZKO	KO	MO	GO
Acties gericht op het interventiedomein	21	43	53	32
Verhouding van het interventiedomein tot het geheel (in %)	26,58	22,28	23,66	22,70

2) Doelgroepen.

Onderstaande tabellen geven het totale aantal acties weer die specifiek gericht zijn op een van de zes doelgroepen, alsook de verhouding van deze specifieke acties tot het geheel aan acties. Men vindt er ook de waargenomen tendensen in terug.

Handicap is de kwestie die het meeste op specifieke wijze behandeld is geweest, gevolgd door de problematiek van nationaliteit en vreemde origine. De andere vier doelgroepen (gender, leeftijd –

jonge werknemers, leeftijd – ervaren werknemers, laaggeschoolden) worden daarentegen zelden opgenomen in de diversiteitsplannen.

Acties specifiek gericht op een doelgroep komen het meeste voor in kleine en grote ondernemingen en zijn zeldzamer in de zeer kleine en middelgrote ondernemingen.

Vreemde origine / nationaliteit.

	ZKO	KO	MO	GO
Acties die specifieke vermelding maken van de doelgroep	4	24	17	12
Verhouding van de doelgroep tot het geheel (in %)	5,06	12,44	7,59	8,51

Gender.

	ZKO	KO	MO	GO
Actie dee specifieke vermelding maken van de doelgroep	0	7	9	7
Verhouding van de doelgroep tot het geheel (in %)	0	3,63	4,02	4,96

Handicap.

	ZKO	KO	MO	GO
Acties die specifieke vermelding maken van de doelgroep	3	27	21	17
Verhouding van de doelgroep tot het geheel (in %)	3,80	13,99	9,38	12,06

Leeftijd – Jonge werknemers.

	ZKO	KO	MO	GO
Acties die specifieke vermelding maken van de doelgroep	4	13	10	8
Verhouding van de doelgroep tot het geheel (in %)	5,06	6,74	4,46	5,67

Leeftijd – Ervaren werknemers.

	ZKO	KO	MO	GO
Acties die specifieke vermelding maken van de doelgroep	2	9	6	7
Verhouding van de doelgroep tot het geheel (in %)	2,53	4,66	2,68	4,96

Laaggeschoolden.

	ZKO	KO	MO	GO
Acties die specifieke vermelding maken van de doelgroep	1	4	4	3
Verhouding van de doelgroep tot het geheel (in %)	1,27	2,07	1,79	2,13

BIJLAGE 3: BEDENKINGEN OVER DE ANDERE INSTRUMENTEN VAN HET BRUSSELSE DIVERSITEITSBELEID.

Voorstelling van het onderzoeksluik.

Dit onderzoeksluik is een aanvulling van het evaluatierapport dat zich richt op het dispositief “diversiteitsplan”. Het Brusselse beleid voor de promotie van diversiteit op de werkvloer moet vanuit een globaal perspectief bekeken worden: ofschoon het diversiteitsplan er het centrale dispositief van vormt, worden andere dispositieven ook gebruikt. Wij zullen er hier aanhalen: het Brusselse Charter voor diversiteit voor privébedrijven, het Brusselse diversiteitslabel, de Spot-Momenten en de pilootprojecten.

Wij presenteren hier informatie die tijdens de enquête naar voor is gekomen. Meer bepaald kijken we naar de werking van deze verschillende instrumenten en naar de manier waarop ze verbonden zijn met het diversiteitsplan. Een overzichtsschema geeft voor elkeen hun sterktepunten als hun succesvolle elementen weer (+) alsook hun beperkingen en onzekerheden (-). Deze verschillende elementen vormen verschillende denkpijlen. Indien het Brusselse beleid in de toekomst opnieuw geëvalueerd zou worden, zou het interessant zijn om een bijzondere aandacht voor deze instrumenten te hebben en om het denkwerk in deze materie te verdiepen.

Charter voor Diversiteit.

De officiële lancering van het Charter voor diversiteit in de Onderneming in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest vond plaats op 19 december 2005. Het werd oorspronkelijk door vijftig bedrijven aangenomen en telt vandaag vijfenvijftig ondertekenaars. Volgens de tekst vormt deze “verscheidenheid” een economische en sociale “meerwaarde” en geeft het de doelgroepen weer die door het gewestelijke diversiteitsbeleid gedefinieerd worden (vreemde oorsprong, handicap, leeftijd, gender). De ondertekenende bedrijven verbinden zich ertoe een personeelsbeleid in de hand te werken dat respect draagt voor het principe van non-discriminatie en voor diversiteit. De tekst is echter juridisch niet bindend.

De oorspronkelijke controverse over de opportuniteit van het Charter werd gevolgd door een reflectie over hoe men het engagement van het Brussels Gewest inzake diversiteit in concrete acties kan omzetten. De wil om de private en publieke actoren van de arbeidsmarkt meer te betrekken, mondde op 12 december 2006 op de aanneming van een operationeel kader voor de Brusselse diversiteitsplannen. Het dispositief “diversiteitsplan” is het antwoord op deze wens naar concrete actie. Een consensus werd bereikt om geen publiciteit meer te doen rond het Charter, tenzij om de ondertekening ervan te verbinden aan een globalere aanpak, bijvoorbeeld in het kader van een diversiteitsplan. De weg tot de vermenigvuldiging van ondertekenaars werd stilaan verlaten en, vandaag de dag wordt het dispositief niet meer op zichzelf gepromoot.

+	<p>De aanneming van het Charter heeft sommige ondertekenaars de mogelijkheid gegeven om hun engagement inzake diversiteit en non-discriminatie publiekelijk kenbaar te maken.</p> <p>In bepaalde bedrijven heeft het tekenen van het Charter de eerste stap gevormd tot een intern diversiteitsbeleid, m.n. binnen het kader van een diversiteitsplan.</p>
-	<p>Het tekenen van het Charter bleek soms een loutere promotiestunt zonder gevolg te zijn.</p> <p>Bijv.: van de vijftig bedrijven die het Charter ondertekend hebben, zijn er slechts acht die zich vervolgens hebben ingezet voor de verwezenlijking van een Brussels diversiteitsplan.</p>

	<p>De samenloop van het Charter met het dispositief “diversiteitsplan” is niet evident, noch tijdens het prospectiewerk, noch daarna.</p> <p>Bijv.: beknopte tekst; uitbreiding en modificatie van de doelgroepen door het Brusselse diversiteitsbeleid sinds 2005.</p>
--	---

Het Brusselse diversiteitslabel.

Op 23 februari 2010 wordt voor het eerst het Brusselse diversiteitslabel “diversiteit, daar werken mee” toegekend aan vijf bedrijven die een diversiteitsplan verwezenlijkt hebben. Op 14 december 2011 worden ze vervoegd door vijftien nieuwe ondernemingen. Zoals het Charter, is het Label een communicatiemiddel die het mogelijk maakt om het engagement inzake diversiteit zichtbaar te maken. Toch verschillen ze aanzienlijk van elkaar. Daar waar het Charter gebaseerd is op een unilaterale aansluiting, impliceert het Label tegelijkertijd de wil van het bedrijf om het te verkrijgen als de erkenning van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest dat dit bedrijf de voorwaarden vervult. De belangrijkste voorwaarde is de verwezenlijking van een diversiteitsplan. Het Label is twee jaar geldig, waarna een vernieuwing mogelijk is onder voorbehoud dat het bedrijf zijn inzet inzake diversiteit verderzet, in het kader van een “consolidatieplan” bijvoorbeeld. Een consolidatieplan wordt begeleid door de Brusselse diversiteitscel, maar geeft geen aanleiding tot een cofinanciering.

+	<p>Het verkrijgen van het Brusselse diversiteitslabel wordt bepaald door de verwezenlijking van concrete acties.</p> <p>Als erkenning van een geleverde prestatie ondersteunt het Label het publieke imago van de bedrijven met een Label op een positieve wijze.</p> <p>Het verkrijgen van het Label kan gemobiliseerd worden als stimulans om een diversiteitsplan te verwezenlijken.</p> <p>De bekendheid van het Brusselse diversiteitslabel zou stilaan moeten groeien, o.a. door de toekenning van nieuwe Labels in december 2011.</p>
-	<p>De bekendheid van het Brusselse diversiteitslabel is nog beperkt.</p> <p>Het toekennen van de Label kan tegen dezelfde moeilijkheden botsen van de eidevaluaties van de diversiteitsplannen.</p> <p>Bijv.: variaties in wat als “sterktepunt” en als “aandachtspunt” wordt beschouwd; variaties in de gerapporteerde data; focus op de verwezenlijking van acties, maar weinig vraagstelling over de impact op het bedrijf (algemene werking, situatie van de doelgroepen).</p> <p>Voorlopig werd het Label nog niet toegekend aan bedrijven die zich concreet inspanden inzake diversiteit, maar die geen Brussels diversiteitsplan uitvoeren. Deze mogelijkheid bestaat, maar werd nog niet verwezenlijkt.</p>

Spot-Momenten.

De Spot-Momenten maken deel uit van de communicatie- en sensibiliseringsstrategie van het Brusselse diversiteitsbeleid. Voorgezeten door de diversiteitscel van het Territoriaal Pact met de steun van een externe partner, is de bedoeling van deze publieke samenkomsten om de Brusselse actoren van de arbeidsmarkt elkaar te laten ontmoeten en om gesprekken over het beheer van diversiteit mogelijk te maken: vraagtekens en oplossingen, moeilijkheden en succesverhalen... Vanuit een zeer praktische invalshoek georganiseerd, bevorderen ze de uitwisseling van ervaringen en wordt de nadruk gelegd op informatie en concrete voorbeelden. Verschillende thema's zijn de laatste jaren behandeld geweest, bijvoorbeeld tutoring in de onderneming, het diversifiëren van rekruteringskanalen of het anonieme CV.

+	<p>De Spot-Momenten zijn een gepast instrument om regelmatig actuele kwesties rond diversiteit en non-discriminatie aan te kaarten.</p> <p>De Spot-Momenten bevorderen de networking van de actoren van de arbeidsmarkt.</p> <p>Het formaat van de Spot-Momenten, tijdens de lunchpauze en een gemoedelijke sfeer, bevordert de deelname van economische actoren die anders ontmoedigd zouden zijn door veel te formele of veel te lange conferenties.</p> <p>De Spot-Momenten kunnen concrete voorbeelden voorstellen aan bedrijven die een diversiteitsplan wensen te verwezenlijken of die zich nog in een beginfase bevinden.</p> <p>In bepaalde mate kunnen de Spot-Momenten bijdragen tot het prospectiewerk, om nieuwe kandidaten voor de verwezenlijking van een plan te ontmoeten.</p> <p>De diversiteitscel heeft haar bekendheid in het Brussels Gewest zien groeien dankzij deze samenkomsten.</p>
-	<p>De Spot-Momenten blijken vooral actoren die de promotie van diversiteit al gunstig zijn aan te trekken, en hebben meer moeilijkheden met actoren die het thema miskennen of die eerder aarzelen.</p> <p>Het formaat van de Spot-Momenten (2 uur) is veel te kort om de kwesties uit te diepen.</p> <p>De gevolgen van de Spot-Momenten inzake prospectie zijn beperkt.</p> <p>De bekendheid van de Spot-Momenten is beperkt door de variaties in frequentie.</p>

Pilootprojecten.

De Pilootprojecten maken het mogelijk om de Brusselse expertise op het gebied van thema's en opkomende kwesties verbonden aan diversiteit en non-discriminatie te ontwikkelen en uit te diepen. Ze doelen ook op het vinden van operationele antwoorden op ingewikkelde problemen die de creatie van een partnerschap van publieke en private actoren vereisen. Ze worden gestuurd door de diversiteitscel van het Territoriaal Pact en zijn het gevolg van gesprekken tussen de partners van het Territoriaal Pact voor Werkgelegenheid, of van verzoeken van externe actoren, beroepsfederaties of bedrijven.

Verscheidene projecten werden de voorbije jaren gevoerd, bijvoorbeeld de verwezenlijking van praktische gidsen over handicap gericht tot bedrijven en associatiepartners ("Topo handicap" project), de inschakeling van jonge werkzoekenden in samenwerking met de lokale missies ("Jeep" project), de rekrutering van hooggeschoolde migranten in de banksector ("Febelfin" project) en het experiment van het anonieme CV ("CVa" project).

+	<p>De Pilootprojecten ontwikkelen de expertise en bekendheid van de Brusselse experts van het diversiteitsbeleid (Diversiteitscel, partners van het Territoriaal Pact voor Werkgelegenheid).</p> <p>De Pilootprojecten dragen bij tot de networking van de actoren van de arbeidsmarkt.</p> <p>De antwoorden en oplossingen kunnen in het kader van de diversiteitsplannen gebruikt worden wanneer daar gelijkaardige problemen ontmoet worden.</p> <p>In zekere zin kunnen de Pilootprojecten bijdragen tot het prospectiewerk, om nieuwe kandidaten voor de verwezenlijking van een plan te ontmoeten.</p>
-	<p>De sturing van de Pilootprojecten bedraagt een grote werklast.</p> <p>De Pilootprojecten zijn soms een "one shot"-project en worden niet verder gezet eens de Diversiteitscel ze niet meer voert.</p>