



Kwantitatieve en kwalitatieve benchmarking van het interne gelijke kansen- en diversiteitsbeleid van de Vlaamse overheid

Onderzoeksteam: Nele Bossens
Evelien Cautaert
Sara Demuzere
Sophie Op de Beeck

Met medewerking van prof. dr. Veerle Draulans

Coördinatie: Prof. dr. Annie Hondeghem

Inhoudstafel

Managementsamenvatting	5
1. Doelstelling en scope van het onderzoek	13
> 1.1. Context	13
> 1.2. Doel van de opdracht	13
2. Aanpak	14
> 2.1. Aanpak en organisatie van de opdracht	14
> 2.2. Onderzoeksstappen	14
> 2.3. Eindrapportering	15
3. Het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid in de Vlaamse overheid vanuit vergelijkend perspectief	16
> 3.1. <i>Het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid m.b.t. de doorstroom van vrouwen naar managementposities geanalyseerd</i>	16
> 3.1.1. Definiëring van de doelgroep	16
> 3.1.2. Aanwezigheid van de doelgroep vrouwen in managementposities nastreven en meten	18
> 3.1.3. Bevordering en ondersteuning van het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid m.b.t. de doorstroom van vrouwen naar managementposities	28
> 3.2. <i>Het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid m.b.t. personen van allochtone afkomst geanalyseerd</i>	38
> 3.2.1. Definiëring van de doelgroep	38
> 3.2.2. Aanwezigheid van de doelgroep personen van allochtone afkomst nastreven en meten	41
> 3.2.3. Bevordering en ondersteuning van het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid m.b.t. personen van allochtone afkomst	47
> 3.3. <i>Het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid m.b.t. personen met een handicap of chronische ziekte geanalyseerd</i>	53
> 3.3.1. Definiëring van de doelgroep	53
> 3.3.2. Aanwezigheid van de doelgroep personen met een handicap of chronische ziekte nastreven en meten	58
> 3.3.3. Bevordering en ondersteuning van het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid m.b.t. personen met een handicap of chronische ziekte	63
> 3.4. <i>Initiatieven m.b.t. het thema seksuele oriëntatie</i>	67

> 3.5. <i>Overzichtstabel</i>	68
> 3.6. <i>Algemene conclusie</i>	73
4. Gedetailleerde analyse van het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid van andere organisaties	75
> 4.1. <i>Nederland</i>	77
> 4.1.1. Ter inleiding: Diversiteitsbeleid in een politieke context (met dank aan Sandra Groeneveld)	77
> 4.1.2. Structuur van het diversiteitsbeleid	78
> 4.1.3. Benadering van het diversiteitsbeleid	80
> 4.1.4. Instrumenten	83
> 4.1.5. Resultaten	90
> 4.1.6. Case: de Belastingdienst: van 'diversiteit' naar 'inclusiviteit'	92
> 4.1.7. Besluit	93
> 4.2. <i>Verenigd Koninkrijk</i>	96
> 4.2.1. Structuur van het diversiteitsbeleid	96
> 4.2.2. Benadering van het diversiteitsbeleid	100
> 4.2.3. Beleidsinstrumenten	101
> 4.2.4. Resultaat	113
> 4.2.5. Besluit	114
> 4.3. <i>Federale overheid</i>	117
> 4.3.1. Structuur van het diversiteitsbeleid	117
> 4.3.2. Benadering van het diversiteitsbeleid	119
> 4.3.3. Beleidsinstrumenten	120
> 4.3.4. Diversiteit bij rekrutering en selectie: Selor	124
> 4.3.5. Diversiteitsbeleid bij de FOD Justitie	131
> 4.3.6. Diversiteitsbeleid bij het RIZIV	135
> 4.3.7. Besluit	138
> 4.4. <i>Lokale besturen</i>	140
> 4.4.1. Stad Gent	140
> 4.4.2. Stad Mechelen	152
> 4.4.3. Stad Leuven	157
> 4.4.4. Besluit	161
5. Terugkoppeling naar de Vlaamse overheid: conclusies en aanbevelingen	163
> 5.1. <i>Algemene trends</i>	163

> *5.2. Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid* 165

6. Referenties 171

Management samenvatting

De Vlaamse overheid streeft ernaar om in haar personeelsbestand een afspiegeling te zijn van de diverse samenleving. Een divers personeelsbestand biedt, mits een goed management van deze diversiteit, op verschillende vlakken een meerwaarde: de organisatie is meer herkenbaar voor verschillende groepen in de samenleving en vindt in haar dienstverlening en beleidsvoering gemakkelijker aansluiting bij alle groepen in de maatschappij. Bovendien kan diversiteit een positief effect hebben op de creativiteit van de organisatie. Ten slotte is het maatschappelijk relevant dat iedereen op de arbeidsmarkt kan participeren.

In dit kader heeft de Vlaamse overheid streefcijfers geformuleerd voor vier groepen: vrouwen in topfuncties (33% tegen 2015), vrouwen in middenkaderfuncties (33% tegen 2015), personen van allochtone afkomst (4% tegen 2015) en personen met een arbeidshandicap (3% tegen 2015). De meest recente cijfers, uit 2011, wijzen er op dat de overheid er in 2011 niet in geslaagd is haar werkvloer meer divers te maken, behalve voor de doelgroep personeelsleden met een migratieachtergrond. In deze stagnatie speelt de besparingscontext ongetwijfeld een rol, omdat die er voor zorgt dat het aantal nieuwe aanwervingen beperkt is. Kijken we naar de evoluties sinds 2006, dan zien we dat er wel vooruitgang geboekt is. Zeker wat betreft het aantal vrouwen in topfuncties en het aantal personeelsleden met een migratieachtergrond, zien we een sterke toename. Toch zal het niet evident zal zijn om in 2015 voor alle groepen de vooropgestelde streefcijfers te behalen

In deze context werd door de Dienst Emancipatiezaken het onderzoeksproject *'Kwantitatieve en kwalitatieve benchmarking van het interne gelijke kansen-en diversiteitsbeleid van de Vlaamse overheid'* gelanceerd. Dit onderzoeksproject moet enerzijds nagaan hoe de cijfers met betrekking tot de kansengroepen op de werkvloer van de Vlaamse overheid zich verhouden tot de cijfers bij omliggende overheden. Anderzijds wordt er op zoek gegaan naar vernieuwende en succesvolle praktijken en initiatieven bij deze organisaties die het Vlaamse interne diversiteitsbeleid kunnen inspireren. Daarbij werd vooral gekeken naar de doelgroepen die de Vlaamse overheid zelf voor haar beleid gedefinieerd heeft, namelijk mannen/vrouwen in middenmanagement en topmanagement, medewerkers van allochtone afkomst en medewerkers met een handicap of chronische ziekte, alsook naar het beleid m.b.t. personeelsleden die homo, lesbisch, bi of transseksueel zijn.

Het onderzoek bestond uit twee fasen. In de eerste fase werd een 'desk research' uitgevoerd. Op basis van (online) beschikbaar bronnenmateriaal werd het diversiteitsbeleid bij verschillende lokale overheden, bij de federale en de Vlaamse overheid, bij de overheden van zeven andere Europese landen en in de private sector in kaart gebracht. Daarbij werd gekeken welke doelgroepen deze organisaties aanduiden en hoe zij die definiëren en monitoren, of zij gebruik maken van streefcijfers en in welke mate deze doelgroepen effectief in de organisatie vertegenwoordigd zijn. Ook werd er nagegaan welke instrumenten en strategieën deze organisaties hanteren in hun diversiteitsbeleid. In de tweede fase werd een meer gedetailleerde analyse gemaakt van het diversiteitsbeleid in een aantal publieke organisaties die een actief beleid voeren. Hiervoor werden drie lokale overheden geselecteerd. Ook de federale overheid werd bestudeerd, waarbij twee specifieke departementen onder de loep werden genomen. Ten slotte werden ook twee andere centrale overheden geselecteerd, namelijk Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Er werd gebruik gemaakt van geschreven bronnenmateriaal en er werden ook verschillende interviews uitgevoerd.

Wat betreft de eerste doelstelling van het onderzoek, kunnen we concluderen dat een cijfermatige vergelijking van de aanwezigheid van de kansengroepen op de werkvloer niet vanzelfsprekend is. Niet alleen hanteren de verschillende organisaties verschillende definities (bv. van het 'topmanagement' en het 'middenmanagement', van 'personen van allochtone afkomst' en van 'personen met een handicap of chronische ziekte') of is een officiële definitie soms zelfs onbestaande, ook verschillen de

meetsystemen (zelfregistratie, eigen inschatting door de personeelsdienst, koppeling van gegevens uit verschillende registratiesystemen...) en bijgevolg ook de betrouwbaarheid van de cijfers. Elke vergelijking is in feite voor een groot deel 'natte vinger werk'. Het zou bijgevolg verkeerd zijn om snelle conclusies te trekken uit het cijfermateriaal dat in dit onderzoek wordt weergegeven. Wel zien we dat in verschillende landen ambitieuze streefcijfers en quota gehanteerd worden. Deze worden vaak niet gelijktijdig voor alle doelgroepen gesteld. In Frankrijk heeft men bijvoorbeeld een wettelijk quotum bepaald voor personen met een handicap en een streefcijfer voor vrouwen in managementposities, maar geen cijfermatige doelstelling voor personen van allochtone afkomst.

Wat betreft de tweede doelstelling van het onderzoek, stellen we vast dat er een grote verscheidenheid bestaat tussen de verschillende bestudeerde cases. Organisaties kunnen bijgevolg veel inspiratie bij elkaar opdoen. Niet alleen zien we een grote verscheidenheid in de acties die ondernomen worden. Ook de algemene benadering en organisatie van het beleid verschilt: de motivatie voor het voeren van een diversiteitsbeleid, hoe ruim men het begrip diversiteit invult, de mate waarin het beleid ingebed is in het algemene HR-beleid, de middelen die vrijgemaakt worden, de manier waarop het beleid aangestuurd wordt, ... Toch kunnen we enkele trends onderscheiden. Op het vlak van motivering van het beleid, zien we bijvoorbeeld dat de business case in verschillende landen opgang maakt. Diversiteit wordt steeds meer (of uitsluitend, cfr. Nederland) gemotiveerd in termen van het belang dat de organisatie zelf heeft bij een divers personeelsbestand. Bij de onderzochte lokale besturen is dit minder het geval. Daar is een goed diversiteitsbeleid vooral belangrijk omdat de overheid het goede voorbeeld moet geven. Verder zien we ook dat organisaties hun diversiteitsbeleid steeds meer trachten in te bedden in hun HR-processen en -projecten. Door deze mainstreaming tracht men het beleid te verankeren in de organisatie. Ten slotte probeert men ook een breed diversiteitsbeleid te voeren, waarbij men zich tegelijkertijd tot verschillende doelgroepen richt, eerder dan exclusief de focus te leggen op één of twee groepen. Men stelt immers vast dat een te exclusieve focus meestal tot verzet leidt van andere groepen binnen de organisatie.

De meeste organisaties die bij dit onderzoek betrokken waren, deden heel wat ervaring op met het voeren van diversiteitsbeleid. De personen die geïnterviewd werden, hadden vaak een brede expertise opgebouwd op dit domein. Met dit onderzoek trachten we deze expertise samen te brengen en op basis daarvan een aantal aanbevelingen te doen.

Ten eerste moet men **steeds 'waakzaam' blijven**. Een diversiteitsbeleid is gevoelig voor veranderingen in de politieke context en/of voor (personeels-)besparingen. Bij de kabinetswisseling in Nederland in 2010 bijvoorbeeld, zagen we bijvoorbeeld dat de nieuwe coalitie het diversiteitsbeleid in grote mate terugschroefde.

Met onder meer deze opmerking in het achterhoofd, doen we ten tweede enkele aanbevelingen rond de *aanpak en benadering* van het beleid. Om te beginnen is het **van belang om diversiteit zo veel mogelijk te integreren in de HR-processen en activiteiten** van de organisatie, zodat het diversiteitsbeleid geen loshangend gegeven is binnen de organisatie dat gemakkelijk 'van tafel geveegd' kan worden. Diversiteit kan geïntegreerd worden in selectieprocedures, in tevredenheidsenquêtes, in verschillende vormingen en trainingen, ... In Stad Gent wordt in de vorming rond tucht bijvoorbeeld een onderdeel rond antidiscriminatie opgenomen en in vormingen leiderschap is het onderdeel 'leidinggeven aan diverse teams' verwerkt. Werknemers lijken positiever te reageren op deze geïntegreerde projecten dan op geïsoleerde diversiteitsprojecten.

Daarnaast is het ook aangewezen om **goed samen te werken met de actoren verantwoordelijk voor het externe diversiteitsbeleid**. In feite gaat het hier om natuurlijke partners, gezien een goed extern diversiteitsbeleid een goed intern diversiteitsbeleid vraagt en omgekeerd. Een overheid kan niet aan private werkgevers vragen om acties te ondernemen voor een meer divers

personeelsbestand, als zij dat zelf niet doet. Omgekeerd zal een overheid die niet werkt aan een goed contact met diverse groepen in de samenleving, door deze groepen waarschijnlijk ook niet als aantrekkelijke werkgever beschouwd worden. Beide diensten/teams kunnen dus best op de hoogte zijn van elkaar activiteiten, gebruik maken van elkaars kennis en kanalen en gericht zijn op het vinden van samenwerkingsopportuniteiten.

Ook op het vlak van aanpak, zouden we kunnen stellen dat diversiteitsbeleid **ook –en vooral- een doelgroepenbeleid** is. Het valt niet te ontkennen dat in onze maatschappij en op de arbeidsmarkt nog steeds mechanismen werkzaam zijn die bepaalde groepen meer dan andere benadelen, iets wat ook de diversiteitsmedewerkers binnen de organisaties vaststellen. Er heersen bijvoorbeeld vaak nog heel wat vooroordelen tegenover personen met een handicap en personen van allochtone afkomst. Of zij ervaren bepaalde hindernissen in het solliciteren bij de overheid: ze zijn bijvoorbeeld minder vertrouwd met de overheid als werkgever en met de selectieprocedures, ze beschikken niet over de juiste diploma's, zij hebben niet dezelfde taalgevoeligheid of zijn benadeeld door een fysieke beperking. Er is duidelijk sprake van doelgroep-specifieke noden en doelgroep-specifieke antwoorden en een doelgroepenbeleid is dus zeker relevant. Toch is het zeker ook belangrijk om een brede kijk te behouden met aandacht voor verschillende doelgroepen (personen van allochtone afkomst, personen met een handicap, holebi's, mannen en vrouwen, oudere werknemers, kortgeschoolden) en om acties ook niet té exclusief op één groep te richten. Zo valt niemand uit de boot, kan iedereen zich tot op zekere hoogte betrokken voelen bij het diversiteitsbeleid en creëert men geen weerstand binnen de organisatie tegen wat gepercipieerd wordt als "voortrekkerij".

Verder is het van belang om **aandacht te hebben voor de motivatie achter het voeren van een diversiteitsbeleid**: 'waarom wil de organisatie een diversiteitsbeleid voeren?' In dit kader is het zeker interessant om als organisatie een 'business case' voor diversiteit op de stellen, waarin men stilstaat staat bij de meerwaarde van diversiteit voor de prestaties van de eigen organisatie. Zeker in huidige economische context waarin de middelen schaars zijn kan de business case een blijvende motivator zijn voor het inzetten op diversiteit. Maar enkel redeneren op basis van de eigen organisatiedoelstellingen heeft ook beperkingen. Daarom is de morele case – zeker voor een publieke organisatie - eveneens van belang. Voor een overheid is het immers belangrijk dat iedereen kan participeren aan de samenleving, en deelname aan de arbeidsmarkt speelt hierin een belangrijke rol.

Om te weten of men 'op de goede weg is', is het belangrijk dat een organisatie **betrouwbare cijfers** heeft over de aanwezigheid van de doelgroepen op haar werkvloer. Weinig organisaties blijken over accurate gegevens te beschikken wat betreft de aanwezigheid van de doelgroepen op hun werkvloer. Ook verschillen definities en telmethoden van organisatie tot organisatie, wat een benchmarking van verschillende overheden moeilijk maakt. Er is op dit vlak dus nood aan een betere afstemming en verschillende instanties op het terrein lijken hier ook vragende partij voor te zijn.

Ten slotte is het belangrijk om manieren te vinden om het top-, midden- en lager management te betrekken bij het beleid. We zien dat in het Verenigd Koninkrijk het **topmanagement een persoonlijk engagement** opneemt voor een bepaalde groep van het beleid en dat dit een belangrijke stimulans is voor het diversiteitsbeleid binnen de organisatie. Maar ook het **middenmanagement** speelt een belangrijke rol in het 'managen' van diversiteit op de werkvloer en het is belangrijk dat managers de nodige kansen krijgen om hun vaardigheden en kennis op dit vlak te ontwikkelen.

Welke *acties* kan een organisatie ondernemen in haar diversiteitsbeleid? Hoewel de organisatiecontext natuurlijk een rol speelt in deze keuze, kunnen we ook op dit vlak enkele aanbevelingen formuleren. Om te beginnen, zien we dat sommige groepen moeilijk bereikt worden via klassieke rekruteringskanalen. Om hieraan tegemoet te komen kan men de vacatures verspreiden via doelgroep-

specifieke kanalen (bvb. verenigingen gericht op die doelgroep) maar ook dit is niet altijd voldoende. Wil men deze groepen effectief goed bereiken, lijkt het aangewezen om hen **persoonlijk aan te spreken**, bijvoorbeeld door evenementen te organiseren waarin men zich specifiek (maar niet exclusief) tot een bepaalde doelgroep richt.

Ten tweede is het ook belangrijk om te bouwen aan een open organisatiecultuur via **sensibiliseringsacties** voor het hele personeelsbestand. Deze maken diversiteit bespreekbaar binnen de organisatie en kunnen vooroordelen doorbreken. Bovendien maakt de organisatie zo een statement dat discriminatie niet getolereerd wordt. Volgens de respondenten is het vooral belangrijk dat men afwisseling brengt in de activiteiten die men organiseert, in de manier van communiceren en in de doelgroepen die men betreft. Ten derde kan het ook interessant zijn om de **uitstroom (van doelgroepen) te monitoren en exit-gesprekken te organiseren**, om snel te kunnen inspelen op problemen op het vlak van organisatiecultuur. Verhoogde uitstroom kan immers wijzen op een probleem in organisatiecultuur.

Ten slotte betekenen **personeelsnetwerken** in organisaties vaak een grote meerwaarde voor het beleid. Deze netwerken, die we bijvoorbeeld zien in het Verenigd Koninkrijk en Nederland, ontstaan vaak op initiatief van een bepaalde doelgroep. Ze kunnen een heel actieve rol spelen in het diversiteitsbeleid van de organisatie, door het geven van input voor het diversiteitsbeleid, door hun betrokkenheid in de uitvoering van het beleid en door de doorstroom van hun leden in de organisatie stimuleren, bijvoorbeeld via netwerkings- en mentoringsactiviteiten. Wel is het belangrijk dat deze netwerken niet te exclusief zijn maar hun activiteiten (deels) ook openstellen voor externen. Ook is het interessant wanneer er meerdere netwerken actief zijn binnen de organisatie zodat iedereen bij wijze van spreken wel ergens kan aansluiten.

Executive summary

The Flemish government engages itself to reflect the diversity of society in its workforce. A diverse workforce is important in many respects. A government that has a diverse workforce is more recognizable for the people and is better equipped to take into account the needs of all groups of society. Moreover, it is commonly accepted that diversity can have positive effects on the capacity to innovate and on the creativity of groups or organizations. Finally, from a social perspective, it is important that everybody can participate in the labor market.

The Flemish government defined four groups for its internal¹ diversity policy. For these four groups, target figures were set: women in top management positions (33% in 2015), women in middle management positions (33% in 2015), people from ethnic minorities (4% by 2015) and people with disabilities (3% by 2015). Annually, the organizations (departments and agencies) from the different policy domains have to report to the Department for Emancipation in order to evaluate progress towards these targets. The finding is that certain target figures are difficult to achieve. This can be partially explained by the current budget cuts that lead to a limitation of new recruitments.

In this context, the Department for Emancipation has commissioned the research project '*Quantitative and qualitative benchmarking of the internal equal opportunities and diversity policy of the Flemish government*'. The purpose of this research project is twofold. One goal is to examine how the figures on target groups in the workplace of the Flemish government relate to figures of other governments. The other goal is to identify innovative, inspiring and successful practices or strategies in these organizations in order to improve the equal opportunities and diversity policy of the Flemish government. We focused particularly on the target groups the Flemish government defined for its policy (men / women in middle and senior management, employees from ethnic minorities, people with disabilities or chronic illness) as well as on policies for employees that are gay, lesbian, bisexual or transgender.

The research project was carried out in two steps. The first step consisted of desk research. Based on (online) available sources, the diversity policy of different private and public sector organizations² was mapped. Several questions were asked. Which are their main target groups? How are they defined and how is their presence monitored? Do they make use of target figures? How well are they doing with regard to these target figures? And what are the main instruments and strategies of their policy? The second step was a detailed analysis of the internal diversity policy of a number of public organizations that are actively managing diversity. For this purpose, three local authorities were selected. The federal government was analysed as well, including two specific departments. Finally, two other central governments were included, namely the Netherlands and the United Kingdom. Information was collected on the basis of written sources and interviews conducted in October and November 2012.

Regarding the first objective of this study, we can conclude that a numerical comparison of the presence of the target groups in the workplace is not obvious. In the first place, there is too much variety in the definitions used by these governments for their target groups (e.g. of 'top and middle management', of employees from ethnic minorities' and of 'people with a disability or chronic illness').

¹ The internal diversity policy of an organization is the diversity policy towards (future) staff members. External diversity policy is the diversity policy towards society, but this is no subject of this research project.

² Local governments, the federal and Flemish government, the governments of seven other European countries and some private organizations.

Sometimes there is even no official definition in place. But they also use different measurement systems with a different reliability (self-registration, self-assessment by the staff department, linking data from different registration systems ...). It would thus be wrong to draw quick conclusions from the figures that are shown in this study. However, we see that in several countries ambitious targets and quotas are used. These are often *not* set simultaneously for all target groups. In France, for example, the government introduced a legal quota for people with disabilities and a target figure for women in management positions, but no numerical target was set for people from ethnic minorities.

Regarding the second objective of the study, we see a great diversity among the different cases studied. Organizations can thus learn a lot from each other's policies. Not only do we see a great variety in the actions taken by these organizations. The general approach and organization of the policy varies as well: the motivation to pursue a diversity policy, the definition of 'diversity' that underlies the policy, the extent to which diversity is embedded in the general HR policy, the resources that are made available, the way in which the policy is managed and controlled, ...

Yet we can distinguish some trends. First, regarding the motivation for starting up a diversity policy, we see that the 'business case' increases in importance in different countries. Diversity is becoming more and more (or exclusively, cf. Netherlands) motivated in terms of the interest that *the organization* has in a diverse workforce. In the local authorities this seems however to be less the case. There a good diversity policy is important because the government should 'lead by example' in creating and managing a diverse workforce. Secondly, we see that organizations are increasingly seeking to embed their diversity policies in their HR processes and projects. Through this mainstreaming they try to anchor their policies firmly in the organization. Finally, we see that organizations try to widen their policy, by addressing several target groups rather than focusing exclusively on one or two groups. It has been noted by the interviewees that a too exclusive focus can lead to resistance from other groups within the organization.

In most of the organizations involved in this study, diversity is on the agenda since quite some years. The interviewees often had a broad expertise in designing and implementing diversity policies or actions. In this study we try to combine this expertise and to make a number of recommendations.

First, one must always remain 'vigilant'. A diversity policy is sensitive to changes in the political context and / or to (staff) savings. In the Netherlands for example, the First Rutte cabinet (2010-2012) largely restricted the investments in diversity policy done by the previous government.

Keeping this observation in mind, what recommendations can we make concerning the *approach and organization* of diversity policies? First, it is important to embed diversity as much as possible into the HR-processes and -activities of the organization, so that it is not a loose element in the organization that can be easily given up. Diversity can be an integrated aspect of selection procedures, satisfaction surveys, formations and trainings, ... In the city of Ghent for example, a part on antidiscrimination is included in the management training related to discipline and a part on 'leading diverse teams' is built-in in the leadership training. Employees seem to respond more positively to these integrated projects than to isolated diversity projects.

It is also recommendable to work closely together with the actors responsible for the external diversity policy of the organization. In fact, they can be considered as 'natural partners', since having a good external diversity policy requires a good internal diversity policy and vice versa. A government can -for example- not ask private employers to take action for a more diverse workforce, if the government itself does not do so. Also, if a government does not invest in good contacts with various groups in society via its external diversity policy, it may not be considered as an attractive employer by these groups. Both diversity teams (internal and external) should thus be aware of each other's activities, use each other's knowledge and channels and should be aimed at finding cooperation opportunities.

Also concerning approach, we could say that a diversity policy is especially a 'target group- policy'. It is undeniable that, in our society and in the labor market, mechanisms are still in place that disadvantage certain groups more than other groups. People with disabilities and people from ethnic minorities are often confronted with prejudices that make it harder for them to have access to or even to practice some jobs. Furthermore they often experience certain obstacles in applying for jobs in government: they are for example less familiar with the government as an employer or with the selection procedures, they do not have the required qualifications, they don't have the same 'language sensitivity' or are hindered by a physical disability. We clearly see the existence of group-specific needs and the need for group-specific solutions. A group policy is thus certainly relevant. Yet it is also important not to focus actions too exclusively to one group. One should keep a broad perspective by addressing different target groups (people from ethnic minorities, disabled people, gay, lesbian and bisexual people, men and women, older workers, lower-skilled workers). In this way, everyone can feel involved to some extent and no resistance is created within the organization against what is perceived as "favoritism".

Furthermore, it is important to pay attention to the motivation for conducting a diversity policy: 'why does the organization want to invest in diversity?' In this context, it is certainly a good idea to design a 'business case'. In this business case, the organization can explain the value of diversity with regard to the organizational goals. Especially in today's economic environment, with resources being scarce, the business case could be a permanent motivator to invest in diversity policies. But to take the organization's objectives as the only starting point also has limitations. The moral case - especially for a public organization - is important as well. According to this moral case it is good for the society when everyone can participate in the labor market, and organizations have a responsibility to realize this full participation.

Moreover, the organization needs an accurate monitoring system to measure its own progress in increasing the diversity on the work floor. Few organizations seem to dispose of reliable information on the presence of the target groups on their work floor. Also, definitions and monitoring systems seem to differ from organization to organization, what makes benchmarking very difficult. We can conclude that there is a need for more coherence in definitions of target groups and in monitoring systems.

Finally, it is important to look for ways to involve the top, middle- and lower management of the organisation. In the UK for example, we see that the top management takes up a personal commitment to a particular target group and that this is an important incentive for the diversity policy within the organization. But the middle- and lower management also plays an important part in 'managing' diversity in the workplace. It is important that they get the necessary opportunities to develop their skills and knowledge in this area (f.ex. via specific trainings).

What *actions* can an organization take in its diversity policy? Although the organizational context obviously plays a part in this choice, we can formulate some general recommendations. First, one sees that some groups are difficult to reach through traditional recruitment channels. To solve this shortcoming, the vacancies can be spread through target-specific channels, for ex. associations aimed at this target group, but this is not always sufficient. If you want to reach these groups better, it seems appropriate to address them personally, for example by organizing events in which one specifically (but not exclusively) targets one group.

Secondly, it is also important to build an open organizational culture through awareness raising events for the entire workforce. These events help to make diversity a topic for discussion within the organization and can make people aware of their own prejudices. Moreover, in this way the organization makes as a statement that discrimination will not be tolerated. According to the

interviewees, it is especially important to vary in the activities, in the way of communicating them and in the groups that are involved. Thirdly, to be able to respond quickly to problems in the organizational culture, it can be interesting to monitor the outflow (of target groups) and to organize exit interviews: an increased outflow may indeed indicate a problem in organizational culture.

Finally, staff networks seem to have a great value for the diversity policy of organizations. These networks, which we see in the United Kingdom and the Netherlands, often arise from the initiative of a particular target group. They can play a very active role in the diversity policy of the organization, by providing input, by supporting the implementation of diversity policies and by encouraging the advancement of their members in the organization, for example through networking and mentoring activities. It is important that these networks are not exclusive and that their activities are (partly) open to outsiders. It is also positive to have multiple active networks in the organization, so no group feels excluded.

1. Doelstelling en scope van het onderzoek

> 1.1. Context

De dienst Emancipatiezaken (EZ) ondersteunt het realiseren van evenredige participatie en gelijke kansen binnen de Vlaamse overheid als werkgever. De waardering van verschillen tussen medewerkers is een belangrijke beleidskeuze. De doelgroepbenadering heeft oog voor specifieke kenmerken en noden van kansengroepen.

Het besluit van 24 december 2004, ter uitvoering van het decreet van 8 mei 2002 inzake evenredige arbeidsmarktparticipatie, definieert de volgende kansengroepen: mannen en vrouwen, allochtonen, personen met een arbeidshandicap, kortgeschoolden en ervaren personeelsleden (45-plussers). Eind 2008 werd ook het beleidsthema van seksuele geaardheid toegevoegd aan de opdracht.

Het strategisch beleidsplan 2011-2015 wil in de komende vijf jaar de klemtoon leggen op volgende doelgroepen: 1) medewerkers met een handicap of chronische ziekte, 2) medewerkers van allochtone afkomst, 3) een vlottere doorstroom van vrouwen naar het middenmanagement. Daarnaast zullen een beperkt aantal initiatieven genomen worden in het kader van het thema seksuele geaardheid op het werk.

Sedert verschillende jaren werkt men in de Vlaamse overheid met streefcijfers. Deze zijn geformuleerd voor 4 groepen: vrouwen in topfuncties (33% tegen 2015), vrouwen in middenkaderfuncties (33% tegen 2010 eerst, nu 2015), personen van allochtone afkomst³ (4% tegen 2015), personen met een arbeidshandicap (eerst 4,5% tegen 2015, nu 3%). Jaarlijks wordt er vanuit de beleidsdomeinen gerapporteerd om de voortgang naar deze streefcijfers te evalueren. De vaststelling is dat bepaalde streefcijfers moeilijk te realiseren zijn. Eind 2010 was de situatie voor de hele Vlaamse overheid als volgt: vrouwen in topfuncties (24%), vrouwen in middenkaderfuncties (29%), personen van allochtone afkomst (2,7%), personen met een arbeidshandicap (1,2%). Het moet gezegd dat er tussen de beleidsdomeinen aanzienlijke verschillen bestaan.

> 1.2. Doel van de opdracht

Deze opdracht heeft de volgende doelstellingen:

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

³ Recent werd voor deze doelgroep de nieuwe term 'personen met een migratieachtergrond' ingevoerd.

2. Aanpak

> 2.1. Aanpak en organisatie van de opdracht

Bij de opdracht wordt een methodiek gehanteerd bestaande uit een combinatie van een effect- en procesevaluatie. Er wordt enerzijds gekeken naar de effectiviteit van het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid (in welke mate is er effectieve vooruitgang in de aanwezigheid van kansengroepen in de organisatie?); anderzijds wordt de toepassing van instrumenten en de interactie met de doelgroep(en) vanuit een procesmatige invalshoek geanalyseerd, met bijzondere aandacht voor draagvlak.

Het project omvat twee **onderzoeksfasen**. In een eerste fase wordt er een *documentenanalyse* uitgevoerd waarbij een antwoord wordt geformuleerd op een aantal gerichte onderzoeksvragen. De documentenanalyse wordt gevolgd door een *casestudy*, waarbij het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid nader wordt onderzocht in 10 cases met het oog op het identificeren van goede praktijken voor de Vlaamse overheid. Concreet verloopt het project in vier stappen: (1) desk research, (2) selectie van cases, (3) casestudies en (4) synthese en beleidsaanbevelingen.

In de onderstaande paragraaf wordt elke stap meer in detail toegelicht. Er wordt ingegaan op de voorgestelde werkwijze en beoogde output.

> 2.2. Onderzoeksstappen

Stap 1: Desk research

In de eerste stap van het project wordt een reeks bronnen (zoals wetenschappelijke tijdschriften, rapporten over gelijke kansen- en diversiteitsbeleid in overheidsorganisaties en private organisaties) op een systematische wijze gescreend om informatie te verzamelen over:

- De omschrijving van de doelgroepen
- De systemen/technieken om de aanwezigheid van deze doelgroepen te meten
- Diachronische gegevens over de aanwezigheid van deze doelgroepen in organisaties
- Informatie over de streefcijfers die gehanteerd worden: zowel de streefcijfers zelf als de wijze waarop deze streefcijfers bepaald worden
- Informatie over de gehanteerde instrumenten en strategieën om de aanwezigheid van deze doelgroepen te versterken
- Informatie over de effectiviteit van de gehanteerde instrumenten en strategieën

Bij de documentenanalyse verzamelden we informatie over deze deelaspecten bij de federale, Vlaamse en lokale overheden. Daarnaast bestudeerden we het diversiteitsbeleid van nationale overheden uit verschillende Europese landen (Denemarken, Duitsland, Frankrijk, Nederland, Noorwegen, Verenigd Koninkrijk, Zweden). Voor sommige deelaspecten worden eveneens gegevens gerapporteerd uit de private sector.

Stap 2: Selectie van de cases

Met het oog op benchmarking van de Vlaamse overheid zullen een 10-tal cases geselecteerd worden die aan nader onderzoek worden onderworpen (zie stap 3). Er wordt gezocht naar organisaties die *vergelijkbaar* zijn en die *'betere' resultaten* kunnen voorleggen. Naar vergelijkbaarheid toe zijn de

volgende selectiecriteria belangrijk: de omvang van de organisatie, de mate van centralisatie/decentralisatie, het type organisatie (al dan niet dienstverlenend) en de administratieve omgeving (aan- of afwezigheid van reglementaire beperkingen m.b.t. instrumenten en strategieën die gehanteerd kunnen worden).

Verder dienen er cases uitgekozen te worden met een substantiële vooruitgang in de aanwezigheid van de betrokken doelgroepen en waarbij er met de gehanteerde instrumenten en strategieën voldoende draagvlak genereerd kon worden (goede praktijken).

De cases die op basis van de multicriteria-analyse worden weerhouden zijn mogelijk verschillend op het vlak van het beleid naar een bepaalde doelgroep toe. Bepaalde organisaties kunnen bijvoorbeeld zeer succesvol zijn m.b.t. de aanwezigheid van vrouwen in het midden- en topmanagement, terwijl andere organisaties succesvol kunnen zijn m.b.t. de doelgroep allochtonen, personen met een handicap of chronische ziekte, of personeelsleden die homo, lesbisch, bi of transseksueel zijn. De geselecteerde cases omvatten alle doelgroepen die onderwerp zijn van deze studie.

Stap 3: Casestudies

In de casestudies wordt het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid meer diepgaand geanalyseerd. Er wordt een antwoord geformuleerd op de volgende vragen:

- Welke actoren zijn verantwoordelijk voor het gelijkekansen- en diversiteitsbeleid?
- Hoe gebeurt de monitoring van het gelijkekansen- en diversiteitsbeleid?
- Welke instrumenten worden ingezet (juridisch, economisch, communicatief)?
- Hoe wordt er draagvlak gecreëerd; hoe wordt er omgegaan met weerstanden?
- Waarom zijn bepaalde instrumenten en strategieën effectief geweest (of niet)?
- Welke bijstellingen zijn er de voorbije jaren gebeurd?

De dataverzameling gebeurt aan de hand van documentenanalyse (beleidsnota's, jaarverslagen, evaluatierapporten,...) en interviews met verschillende stakeholders (topmanagement, verantwoordelijke voor gelijke kansen en diversiteit, vakbondsvertegenwoordigers, personeelsleden,...).

Stap 4: Synthese en beleidsaanbevelingen

De data van de opeenvolgende onderzoeksstappen worden gesynthetiseerd en op basis hiervan worden gerichte aanbevelingen geformuleerd voor de Vlaamse overheid. De aanbevelingen worden geformuleerd per doelgroep en voor het globale beleid (over doelgroepen heen).

> 2.3. Eindrapportering

In dit rapport worden de twee centrale onderzoeksvragen beantwoord m.b.t. (1) kwantitatieve gegevens over kansengroepen op de werkvloer van de Vlaamse overheid en (2) succesvolle praktijken, initiatieven, programma's, strategieën op het vlak van gelijke kansen- en diversiteitsbeleid.

Het eerste deel van het rapport omvat de resultaten van de literatuurstudie. In dit deel wordt zowel informatie m.b.t. de afzonderlijke doelgroepen als meer algemene gegevens m.b.t. het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid in andere overheden opgenomen. De link wordt gelegd met de Vlaamse overheid. In het tweede deel van het rapport worden de gegevens van de 10 bestudeerde cases beschreven, en een aantal suggesties geformuleerd ter verbetering van het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid binnen de Vlaamse overheid.

3. Het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid in de Vlaamse overheid vanuit vergelijkend perspectief

In deze paragraaf wordt het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid in andere overheden geanalyseerd, en de vergelijking gemaakt met het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid van de Vlaamse overheid. Bij de analyse wordt expliciet gefocust op de doelgroepen 'mannen/vrouwen in het midden- en topmanagement', 'personen van allochtone afkomst' en 'personen met een handicap of chronische ziekte'. Voor elke doelgroep worden de volgende aspecten bestudeerd (zie 2.2):

- De manier waarop de doelgroep wordt gedefinieerd in de binnenlandse (federaal, Vlaams, lokaal) en buitenlandse overheden
- Informatie over de streefcijfers of quota die gehanteerd worden, en de manier waarop deze worden bepaald
- De systemen/technieken die worden gehanteerd om de aanwezigheid van de doelgroepen te meten
- Instrumenten en strategieën die worden gebruikt ter bevordering van de aanwezigheid van de doelgroepen
- De effectiviteit van gehanteerde instrumenten en strategieën: welke strategieën kennen succes? Met welke strategieën kon draagvlak gecreëerd worden?

Zoals reeds vermeld worden er bij de analyse zowel nationale als internationale documenten op een systematische wijze gescreend. De data worden gerapporteerd per doelgroep.

> 3.1. Het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid m.b.t. de doorstroom van vrouwen naar managementposities geanalyseerd

> 3.1.1. *Definiëring van de doelgroep*

De doorstroom van vrouwen naar managementposities maakt deel uit van het ruimere thema 'gender'. Binnen het beleid rond genderdiversiteit worden meerdere topics behandeld. In de eerste plaats wordt er aandacht besteed aan het garanderen van de **gelijkheid tussen mannen en vrouwen** in verschillende aspecten van het organisatiegebeuren. Een typische formulering van het algemene anti-discriminatiebeginsel t.o.v. vrouwen vinden we bijvoorbeeld terug in de "Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women" van de Verenigde Naties (art. 1):

"For the purposes of the present Convention, the term 'discrimination against women' shall mean any distinction, exclusion or restriction made on the basis of sex which has the effect or purpose of impairing or nullifying the recognition, enjoyment or exercise by women, irrespective of their marital status, on a basis of equality of men and women, of human rights and fundamental freedoms in the political, economic, social, cultural, civil or any other field."

Daarnaast wordt er, vooral in wetgeving, vaak in het bijzonder verwezen naar **gelijke beloning** voor mannen en vrouwen. Uit onderzoek naar de loonkloof (bv. Delmotte et al., 2010) blijkt namelijk dat de gemiddelde vrouw nog steeds minder verdient dan de gemiddelde man. Zoals zal blijken uit het vervolg van dit rapport maakt ook de **vertegenwoordiging van vrouwen in managementposities** steeds vaker deel uit van het diversiteitsbeleid.

Aan de **definiëring** van de doelgroep '**vrouwen in managementposities**' wordt over het algemeen weinig expliciete aandacht besteed. Elke organisatie interpreteert het begrip 'managementpositie' op een andere manier, al naargelang de eigen organisatiestructuur. Dat maakt

de vergelijkbaarheid tussen organisaties erg moeilijk. Veelal zijn er wel enkele algemene termen die terugkomen, waaronder de opdeling in top- of senior management versus middenmanagement. Echter, de functies die onder één van beide categorieën vallen, zijn opnieuw organisatiespecifiek. In het diversiteitsbeleid van de Vlaamse overheid maakt men zo bijvoorbeeld het onderscheid tussen middenkader en topmanagement. Tot elk van deze categorieën behoren verder verschillende mandaatfuncties (Bestuurszaken, 2012):

Middenkader (N-1 functies):

- Managementfuncties van N-1 niveau (afdelingshoofden)
- Projectleiderfuncties van N-1 niveau
- Hoofdadviseurs zonder N-1 mandaat

Topkader (N functies):

- de management- en projectleiderfuncties van N-niveau (secretaris-generaal, administrateur-generaal, gedelegeerd bestuurder, projectleider van N-niveau)
- de functies van algemeen directeur

In de federale overheid heeft men twee soorten managers, de mandaathouders (N, N-1, N-2) en de ambtenaren van klasse A3, A4 en A5. Bij het management worden drie groepen onderscheiden, namelijk het topkader, middenkader en lager management (Colmant, 26.06.2012):

Lager Management:

- Raadgevers (klasse A3)

Middenkader

- Directeurs (N-2 niveau)
- Algemeen raadgevers, algemeen inspecteur en administratief directeur (klasse A4)

Topkader

- Voorzitters van het Directiecomité (N niveau)
- Directeurs-generaal (N-1 niveau)
- Algemeen secretaris of algemeen directeur (klasse A5)

Op het internationale niveau is er eveneens verscheidenheid in de invulling van het begrip 'managementpositie'. Enkele voorbeelden ter illustratie. In Nederland spreekt men bijvoorbeeld over de Algemene Bestuursdienst (ABD). "*Alle managers bij de Rijksoverheid (van schaal 15 tot en met schaal 19) met integrale eindverantwoordelijkheid over mensen en middelen maken deel uit van de ABD*". Binnen de Algemene Bestuursdienst onderscheidt men bovendien de topmanagementgroep (TMG), die bestaat uit ongeveer 65 managers: secretarissen-generaal, directeuren-generaal, inspecteurs-generaal en enkele hiermee gelijkgestelde bijzondere functies (ABD, 2012).

In het Verenigd Koninkrijk maakt men dan weer een opdeling in senior management versus 'other management'. De groep senior managers is beter bekend als de Senior Civil Service (SCS). In de categorie 'other management' plaatst men volgende functies: grades 6 and 7, senior and higher executive officers, en executive officers (Office for National Statistics, 2011).

In de private sector is het beeld sterk versnipperd, daar elke organisatie een eigen (management)structuur hanteert. Het voorbeeld van Janssen Pharmaceutica sluit bijvoorbeeld sterk aan bij de Vlaamse overheid. Er zijn binnen de organisatie een aantal managementfuncties: manager (M1), senior manager (M2), director (D1), senior director (D2), vice president (VP1-VP2-VP3). Daarnaast bestaan er nog andere leidinggevende functies (i.e. iedereen die leiding geeft aan ten minste 2 personen). Janssen Pharmaceutica maakt bovendien een indeling per level, wat resulteert in

drie groepen: middenmanagement (director level), senior management (senior director level en VP) en topmanagement (board members, VP en hoger)⁴.

REFLECTIE

Samengevat kunnen we stellen dat de definiëring van het begrip 'managementpositie' niet eenduidig is en sterk afhangt van de (management)structuur van elke afzonderlijke organisatie. Uit bovenstaande beschrijvingen blijkt wel dat er **twee gangbare algemene indelingen** zijn. Enerzijds worden vaak een aantal *functies* geïdentificeerd die men als managementpositie beschouwt. Anderzijds neemt men in een aantal gevallen ook verschillende van die functies samen in een *managementgroep* (bv. midden- en topmanagement). Voor beleidsmatige doeleinden, waaronder ook diversiteitsbeleid, is het om praktische redenen wellicht makkelijker om een bepaalde managementgroep te beschouwen, dan afzonderlijke functies te bekijken.

> 3.1.2. **Aanwezigheid van de doelgroep vrouwen in managementposities nastreven en meten**

Om de aanwezigheid van vrouwen in managementposities te verhogen, heeft de Vlaamse overheid streefcijfers bepaald voor deze doelgroep. De Vlaamse overheid streeft naar **33%** vrouwen, zowel in middenkaderfuncties als in topfuncties, tegen 2015. Volgens het besluit van de Vlaamse Regering van 24 december 2004 moet elke minister ook voor zijn of haar beleidsdomein eigen streefcijfers bepalen. Daarnaast moeten in de aansturingsinstrumenten van de entiteiten van de Vlaamse overheid ook streefcijfers geformuleerd worden, bijvoorbeeld in beheersovereenkomsten en managementcontracten. Men acht het daarbij belangrijk dat de streefcijfers realistisch, maar tegelijk uitdagend zijn, rekening houdend met het profiel van elke afzonderlijke organisatie. Om de vertegenwoordiging van vrouwen in het personeelsbestand en meer bepaald vrouwen in managementposities te monitoren, vindt men de nodige gegevens m.b.t. geslacht terug in de **personeelssystemen**. De dienst Emancipatiezaken volgt de streefcijfers op en maakt jaarlijks een stand van zaken in een actieplan. Uit de meest recente cijfers (2011) blijkt dat vrouwelijke personeelsleden **28%** van het middenmanagement vertegenwoordigen, een beperkte toename sinds 2006 (27%) maar ook een terugval ten opzichte van 2010 (29%). Wat betreft het aandeel vrouwen in topfuncties zien we een gestage toename van 17% in 2006 naar **24%** in 2010 en in 2011. Ondanks de geleverde inspanningen blijven vrouwen dus ondervertegenwoordigd in zowel top- als middenkaderfuncties.

Binnen de federale overheid geldt sinds kort een quotum voor het aandeel vrouwelijke personeelsleden. In overeenstemming met het Koninklijk Besluit van 2 juni 2012 is het de bedoeling om in de functies klasse A3, A4 en A5 en in de managementfuncties de volgende quota te bereiken:

- op 31 december 2012: **1/6e** van deze personeelsleden is een vrouw (i.e. 16,67%)
- vanaf 2013: **1/3e** van deze personeelsleden is een vrouw (i.e. 33%)

De gegevens m.b.t. de tewerkstelling van de geslachten zijn beschikbaar via **Pdata**, de personeelsstatistieken van de federale overheid. Het KB van 2 juni 2012 voorziet bovendien in een jaarlijkse evaluatie van de gegevens op de Ministerraad. Daarenboven is elke dienst wettelijk verplicht jaarlijks een actieplan voor te leggen aan zijn voorgedijminister, met daarin initiatieven die er op gericht zijn om de ondervertegenwoordiging van een bepaald geslacht te corrigeren. Onderstaande tabel geeft een overzicht van het aandeel vrouwen in de verschillende managementniveaus binnen de federale overheid. Met een aanwezigheid van **28,2%** is het streefcijfer van 1/6e nu (01/2012) reeds

⁴ E-mail van Mieke Smet aan Veerle Draulans m.b.t. genderdiversiteit bij Janssen Pharmaceutica.

ruim behaald. Vergelijken met de situatie in 2007 (19,55%) is dat een sterke stijging. Mits de nodige inspanningen ligt de 1/3e vertegenwoordiging die men vanaf 2013 nastreeft binnen handbereik.

Tabel 1 – Verdeling van de managers in de federale overheid per type en geslacht (Pdata)

Type	01/2007			01/2012		
	Man	Vrouw	N	Man	Vrouw	N
N	100%	0%	13	92,31%	7,69%	13
N-1	100%	0%	64	84,62%	15,38%	65
N-2	100%	0%	23	38,89%	61,11%	18
Coaching ⁵	83,33%	16,67%	18	85,71%	14,29%	21
Administrateur-generaal (ION + OISZ) ~N	90,91%	9,09%	11	90%	10%	10
Adjunct-administrateur-generaal (ION + OISZ) ~N-1	85,71%	14,29%	7	66,67%	33,33%	9
Onbepaald	76,19%	23,81%	21	76,47%	23,53%	17
Totaal managementfuncties	93,63%	6,37%	157	78,43%	21,57%	153
Klassen A3, A4 en A5	79,21%	20,79%	1664	71,37%	28,63%	2400
Algemeen totaal	80,45%	19,55%	1821	71,8%	28,2%	2553

In navolging van andere overheidsniveaus kunnen lokale besturen zichzelf streefcijfers opleggen, onder andere om een gelijkekansenbeleid te stimuleren in hogere functies. Er werd echter geen algemeen streefcijfer bepaald. Het provincie-, gemeente- en OCMW-decreet stellen wel dat adviesraden maximaal twee derde leden van hetzelfde geslacht mogen tellen. Wat betreft concrete cijfers, vonden we voor lokale besturen geen officiële cijfers terug van het aantal vrouwen in leidinggevende posities. Het Expertisecentrum van Gemeentesecretarissen (ECG) berichtte in juni 2012 wel dat 75 van de 307 leden (24,43%) vrouw is. In de hoogste managementpositie op gemeentelijk niveau, i.e. gemeentesecretaris, is een op vier dus vrouw. Er werden geen cijfers verzameld voor 2012. Uit de instroom van nieuwe gemeentesecretarissen in de afgelopen twee jaren, leidt het ECG echter wel af dat het beroep van gemeentesecretaris vervrouwelijkt.

In het kader van de verticale segregatie publiceerde het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen in 2010 cijfers over het aandeel vrouwen bij leidinggevendenden per sector. In een aantal sectoren is het aandeel vrouwen erg hoog, zoals menselijke gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening, extraterritoriale organisaties en lichamen, en onderwijs. In andere sectoren, zoals bouwnijverheid, blijft het aantal vrouwen in leidinggevende posities echter beperkt. Uit het totaalpercentage (**34,1%**) blijkt echter dat vrouwen over het algemeen toch meer en meer hun weg vinden naar hogere functies. Uit de Enquête naar de Arbeidskrachten uit 2011 blijkt dat de categorie bedrijfsleiders en hoger kaderpersoneel voor **29,9%** uit vrouwen bestaat. Een verklaring voor deze daling wordt niet gegeven.

⁵ Onder de term coaching vallen zowel verantwoordelijke Algemeen Directeurs onder mandaat N-1 als de kadermanagers van HRM-Budget-diensten of ICT-diensten (Colmant, 25.07.2012).

Tabel 2 – Aandeel vrouwen bij bedrijfsleiders en hoger kaderpersoneel per sector⁶
(ADSEI, Enquete naar de Arbeidskrachten, 2010)

Landbouw, bosbouw en visserij	21,3%
<i>Winning van delfstoffen</i>	<i>100,0%</i>
Industrie	23,2%
<i>Productie en distributie van elektriciteit, gas, stoom en gekoelde lucht</i>	<i>22,3%</i>
<i>Distributie van water; afval- en afvalwaterbeheer en sanering</i>	<i>24,1%</i>
<i>Bouwnijverheid</i>	<i>9,7%</i>
Groot- en detailhandel; reparatie van auto's en motorfietsen	36,0%
<i>Vervoer en opslag</i>	<i>19,8%</i>
Verschaffen van accommodatie en maaltijden	38,7%
Informatie en communicatie	30,9%
Financiële activiteiten en verzekeringen	28,8%
<i>Exploitatie van en handel in onroerend goed</i>	<i>14,3%</i>
Vrije beroepen en wetenschappelijke en technische activiteiten	36,6%
Administratieve en ondersteunende diensten	39,0%
Openbaar bestuur en defensie; verplichte sociale verzekeringen	43,7%
Onderwijs	47,3%
Menselijke gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	58,0%
Kunst, amusement en recreatie	30,1%
Overige diensten	42,0%
<i>Huishoudens als werkgever; niet-gedifferentieerde productie van goederen en diensten door huishoudens voor eigen gebruik</i>	<i>100,0%</i>
Extraterritoriale organisaties en lichamen	49,9%
Totaal	34,1%

Wat betreft de private sector werd op 30 juni 2011 een wet goedgekeurd die vrouwenquota verplicht voor bedrijven. Door deze wet moeten beursgenoteerde ondernemingen en overheidsbedrijven het aantal vrouwelijke leden van hun bestuursraden verplicht tot minstens een derde (**33%**) uitbreiden. Grote beursgenoteerde bedrijven krijgen vijf jaar de tijd en kleinere beursgenoteerde bedrijven 8 jaar om aan de nieuwe norm te voldoen. Overheidsbedrijven zullen reeds vanaf 2012 aan deze regel moeten voldoen vanwege hun voorbeeldfunctie. De wet geldt niet voor niet-beursgenoteerde bedrijven. In een publicatie over leidinggevende functies in het bedrijfsleven vermeldde de Vrouwenraad dat in 2011 slechts **9%** vrouwen aanwezig waren in het bestuur van beursgenoteerde bedrijven. In de Europese Unie ligt dat cijfer op 10%. Die cijfers liggen nog ver van de vooropgestelde 33%. Volgens de Vrouwenraad is het beeld van de middenkaderfuncties positiever, aangezien er ongeveer evenveel vrouwen als mannen zouden zijn.

Verder vonden we ook gegevens terug m.b.t. de aanwezigheid van vrouwen in het bestuurspersoneel binnen de onderwijssector. Het gemiddelde aandeel vrouwen in bestuursfuncties lag begin 2011 op

⁶ Voor enkele sectoren zijn de percentages gebaseerd op cijfers < 5.000. Deze zijn minder betrouwbaar en moeten met grote voorzichtigheid worden geïnterpreteerd. Ze werden in deze tabel cursief gezet.

43,36%, een beduidend hoger percentage dan in andere sectoren. Deze gegevens werden berekend op basis van de elektronische personeelsdossiers en de betalingsdatabank.

Tabel 3 – Aandeel vrouwen in het bestuurspersoneel per onderwijsniveau (01/2011)

Gewoon kleuteronderwijs	86,97%
Gewoon lager onderwijs	50,93%
Buitengewoon basisonderwijs	54,34%
Gewoon secundair onderwijs	34,38%
Buitengewoon secundair onderwijs	41,05%
HBO5 verpleegkunde	83,33%
Basiseducatie	76,47%
Secundair volwassenenonderwijs	47,74%
Hoger beroepsonderwijs van het volwassenenonderwijs	47,83%
Deeltijds kunstonderwijs	23,33%
Totaal	43,36%

De tewerkstelling van vrouwen in het verzekeringswezen evolueert eveneens positief. Uit een speciale editie van het weekblad Assurinfo (23 september 2010, Assuralia) bleek dat in 2009 ongeveer één directielid op vijf een vrouw was (**20,4%**, vergeleken met 12,8% in 2000). Bovendien stelde men vast dat interne organisatieprojecten in het kader van diversiteit voor een verdere vervrouwelijking zorgen en dat steeds meer vrouwen een functie met verantwoordelijkheid toegewezen krijgen.

Naast deze algemene gegevens, vonden we echter ook cijfers terug over de stand van zaken in een aantal specifieke organisaties. Zo bericht het jaarverslag 2011 van bpost over de aanwezigheid van vrouwen in middle en senior management posities (zie onderstaande tabel). Hoewel bijna 1/3e van het middle management vrouw is, scoort bpost met bijna 17% nog erg laag op gebied van de vertegenwoordiging van vrouwen in senior management.

Tabel 4 – Aandeel vrouwen in managementfuncties bij bpost (Jaarverslag 2011)

	2009	2010	2011
Middle management	27,96%	30,99%	32,39%
Senior management	14,46%	14,29%	16,98%

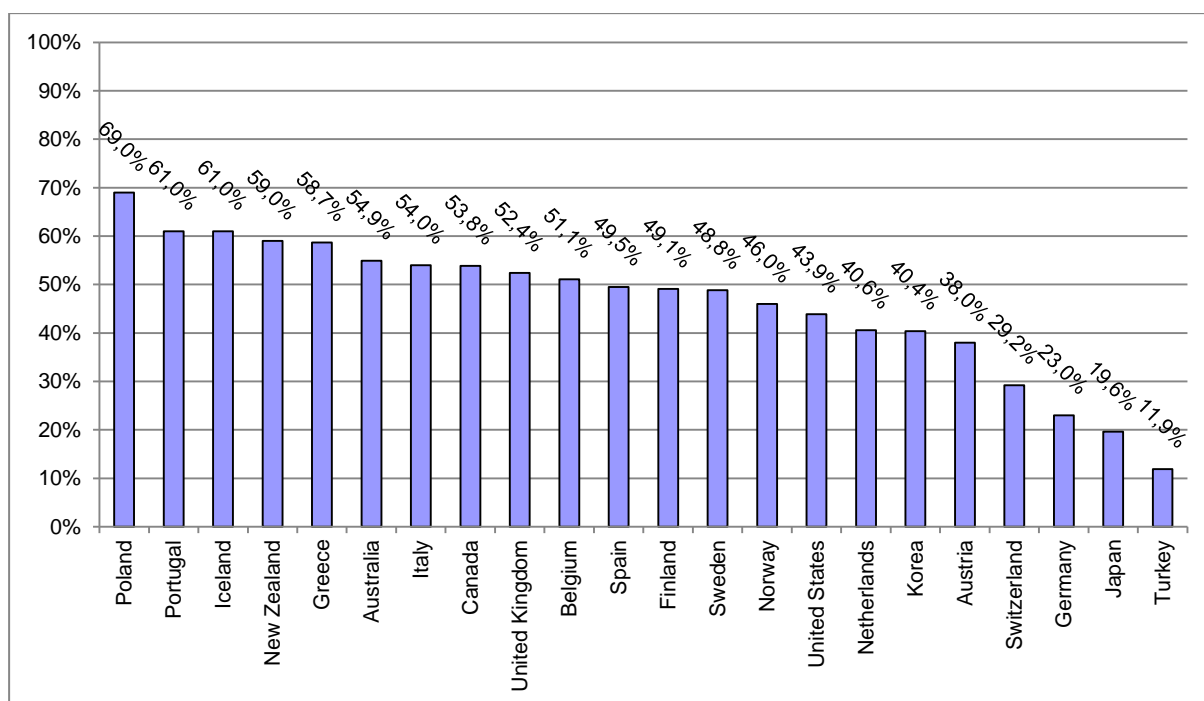
Ook Janssen Pharmaceutica volgt de aanwezigheid van vrouwen in managementposities jaarlijks op. De houding ten opzichte van streefcijfers is echter aarzelend. Momenteel legt men vooral de focus op het opvolgen van de vooruitgang wat betreft het aantal vrouwen in leidinggevende en hogere functies. De visie hierachter is: "vooruitgang is positief, stilstand is negatief". Rapportering van cijfers gebeurt in een gelijke kansen rapport dat gepresenteerd wordt op de ondernemingsraad. Maar ook in *leadership dashboards* voor topmanagement bijvoorbeeld wordt de gendersamenstelling van het management weergegeven (Smet, 2012).

Tabel 5 – Vertegenwoordiging van vrouwen in Janssen Pharmaceutica (in %; Smet, 2012)

	2001	2011
Totale bedrijfspopulatie	40%	42%
Kaderleden	29%	38%
Hoger management (directeur en hoger)	10%	25%

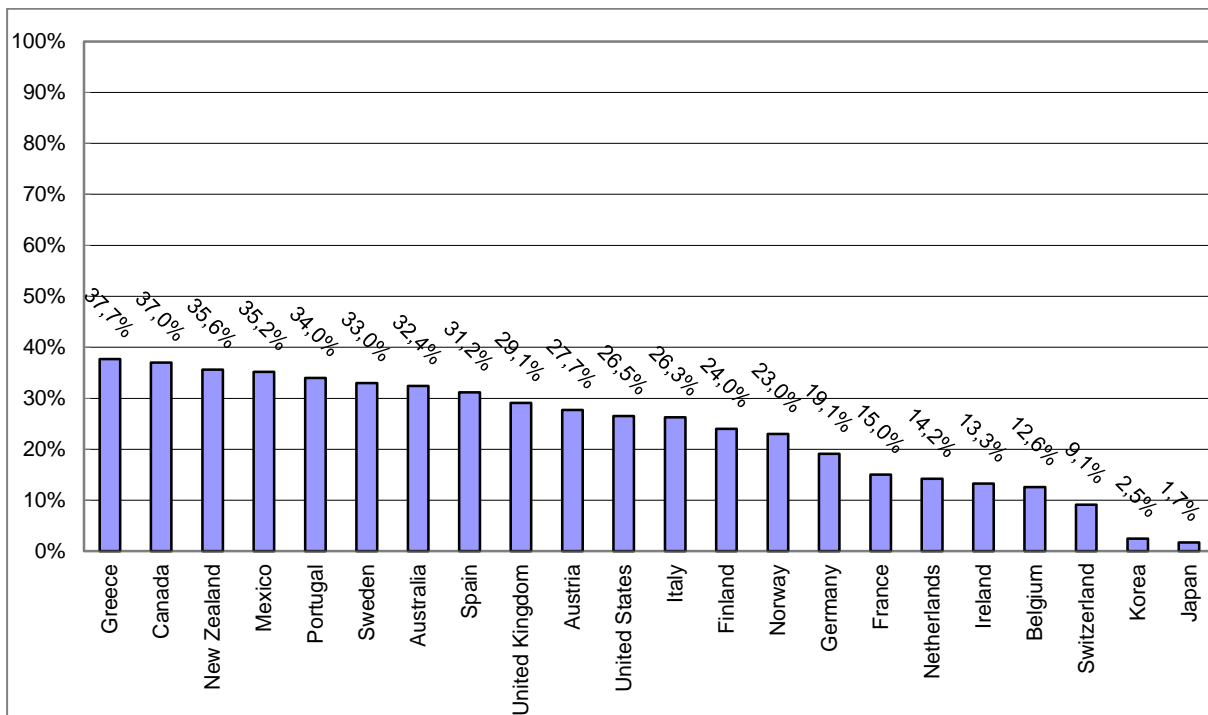
Wanneer we dit op het internationale niveau bekijken, zien we dat gelijkheid tussen mannen en vrouwen door alle bestudeerde landen erkend wordt. Vaak streeft men dan ook naar een 50-50 vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in organisaties. Echter, niet alle overheden slagen daarin (zie onderstaande tabel). In sommige landen is een meerderheid van het personeelsbestand vrouw (bv. Polen met 69%), andere landen kampten enkele jaren geleden nog steeds met een ondervertegenwoordiging van vrouwen in de overheid (bv. Duitsland met 23%).

Tabel 6 – Het aandeel vrouwelijke medewerkers in de centrale overheid – 2005 (OESOb, 2009)



Onderstaande tabel geeft een algemeen internationaal overzicht van de vertegenwoordiging van vrouwen in managementposities in centrale overheden. België haalt daarbij één van de laagste scores (12,6%). Uit de recente resultaten (cf. supra) blijkt echter wel dat de Belgische federale overheid een inhaalbeweging heeft verricht (28,2 % in 2012). Van de bestudeerde landen in dit rapport heeft Zweden de hoogste score (33%). Daarna volgen het Verenigd Koninkrijk (29,1%), Noorwegen (23%), Duitsland (19,1%), Frankrijk (15%) en Nederland (14,2%). Cijfers voor Denemarken zijn hiervoor niet beschikbaar.

Tabel 7 – Het aandeel vrouwen in senior management in de centrale overheid - 2005 (OESOb, 2009)



In een aantal van de bestudeerde landen vonden we expliciet streefcijfers of quota terug m.b.t. de vertegenwoordiging van vrouwen in managementposities. Noorwegen is wellicht het bekendste voorbeeld wat betreft quota voor vrouwen: **40%** van de bestuursraad in zowel de publieke als de private sector moet bestaan uit vrouwen (tevens moeten er minstens 40% mannen zijn). In 2009 bestond 48% van het personeelsbestand van de centrale overheid uit vrouwen. **42%** van de managers op het niveau van middenmanagement was vrouw, waarmee men het doel van 40% dus realiseert. Op het niveau van topmanagement was slechts **31%** vrouw. Het Noorse Directorate of Integration and Diversity (IMDI) monitort diversiteit bij overheidsorganisaties met meer dan 25 werknemers.

Ook in Nederland werden er onder het kabinet Balkenende (2007-2010) streefcijfers geformuleerd m.b.t. de vertegenwoordiging van vrouwen in de publieke sector⁷. Tegen 2011:

- De jaarlijkse *instroom* (nieuwe benoemingen) bestaat voor **50%** uit vrouwen
- De jaarlijkse *instroom* in topfuncties (nieuwe benoemingen) bestaat voor **30%** uit vrouwen
- De algemene bestuursdienst bestaat voor **25%** uit vrouwen

Het aandeel vrouwen in de instroom bedroeg in 2009 58%, voor de topfuncties was dat 42%. In beide gevallen worden de streefcijfers hier gerealiseerd. Ook in de ambtelijke top zijn vrouwen ondertussen sterk vertegenwoordigd, hun aandeel in functies van de algemene bestuursdienst stond in 2011 op **25,7%** (Ministerie van BZK, 05.2012). De cijfers m.b.t. diversiteit in de *publieke sector* worden opgevolgd door middel van een jaarlijkse publicatie over de stand van zaken, met name de Trendnota Arbeidszaken Overheid (cijfers voornamelijk verzameld via Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de publicatie 'Kerngegevens Overheid en Onderwijs' en Centraal Bureau voor de Statistiek). In het Sociaal Jaarverslag Rijk worden bovendien cijfers met betrekking tot de

⁷ De publieke sector bestaat in Nederland uit veertien overheidssectoren, waarvan de Rijksoverheid (het centrale bestuur) er één is.

diversiteit in de verschillende ministeries van de *rijksoverheid* gegeven. Onder het kabinet Rutte I (2010-2012) werden de streefcijfers losgelaten: het kabinet wil niet langer 'sturen op kwantiteit'.

Ook de civil service in het Verenigd Koninkrijk heeft streefcijfers vooropgesteld m.b.t. het aandeel vrouwen in het personeelsbestand. Zo stelt men als doel dat **50%** van de nieuwe benoemingen vrouwen moeten zijn tegen 2011. De civil service heeft bovendien streefcijfers bepaald voor vrouwen in managementposities, tegen 2013:

- **34%** van de topmanagementposities⁸ moet worden ingenomen door vrouwen
- **39%** van de Senior Civil Service bestaat uit vrouwen

In 2011 was de vertegenwoordiging van vrouwen in topmanagementposities **30%** (HM Government, 06.2012). Het aandeel vrouwen in de senior civil service bedroeg in 2012 **35%** (Office for National Statistics, 24.10.2012). Men is dus op de goede weg, al steeg het aandeel vrouwen in de SCS de laatste twee jaar slechts heel lichtjes. De cijfers werden, samen met andere personeelsgegevens, verzameld aan de hand van de "Annual Civil Service Employment Survey". Ze worden aangeleverd door de verschillende departementen en de rapportage gebeurt door het Office for National Statistics. Het Expertisecentrum Diversiteit en Gelijke Kansen binnen het Departement Werk & Pensioenen volgt de initiatieven op die de verschillende departementen opzetten om de objectieven m.b.t. gendergelijkheid te bereiken, als deel van de diversiteitsstrategie "Promoting Equality, Valuing Diversity: A Strategy for the Civil Service".

Ten slotte vinden we in Frankrijk een algemeen, wettelijk bepaald⁹ streefcijfer terug voor de vertegenwoordiging van vrouwen in de raden van bestuur van beursgenoteerde ondernemingen en overheidsbedrijven. De betreffende wet dateert van januari 2011 en stelt dat, in de betrokken organisaties, het aandeel van bestuurders van elk geslacht niet minder dan **40%** mag bedragen. In 2009 bestond het managementniveau in de nationale overheid voor **21,4%** uit vrouwen. Informatie over het aandeel vrouwen na de invoering van het streefcijfer is echter niet beschikbaar. De monitoring gebeurt via een jaarlijkse rapportering aan het Ministère de la Fonction Publique.

Voor de nationale overheden van de andere landen vonden we geen expliciete streefcijfers of quota m.b.t. vrouwen in managementposities terug. Er zijn echter wel cijfers beschikbaar over de aanwezigheid van vrouwen in managementfuncties.

Denemarken maakt bijvoorbeeld een onderscheid tussen vier managementniveaus (cijfers 2007):

- 20% van de topmanagers zijn vrouwen
- 20% van de top executives zijn vrouwen
- Het managementniveau (level 2) bestaat voor 23% uit vrouwen
- In andere managementniveaus is het aandeel vrouwen 40%

Jaarlijks rapporteren de ministeries aan de "State Employer's Authority" over de acties die zij ondernemen en hun prestaties wat betreft diversiteit. In aparte rapporten over gendergelijkheid vermelden zij bovendien over hun specifieke resultaten m.b.t. genderbeleid (Research voor Beleid, 2010a).

De positie van vrouwen in de Duitse federale overheid wordt opgevolgd in het kader van de Bundesgleichstellungsgesetz (federale wet over de gelijke behandeling van mannen en vrouwen; zie 3.1.3). De overheid is verplicht elke vier jaar te rapporteren over hun ervaringen met deze wet en hun

⁸ Top Management functies zijn functies binnen de senior civil service op Directieniveau en hoger (SCS salarisschaal 2).

⁹ LOI n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle

voortgang op het gebied van gendergelijkheid. In 2010 publiceerde het Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend nog een Erfahrungs- und Gremienbericht. Daaruit blijkt dat het aandeel vrouwen in leidende posities in de federale overheid gestegen is van 24% in 2004 naar 30% in 2009. Ondanks deze positieve evolutie zijn vrouwen nog steeds ondervertegenwoordigd in leidinggevende functies.

Ten slotte is ook in Zweden het aantal vrouwen in managementposities in de publieke sector beduidend lager dan het aantal mannen. Ondanks een gestage toename van het aantal vrouwen in de afgelopen jaren, waren in 2008 slechts 35% van de managers vrouwen.

In onderstaande tabel is een samenvattend overzicht weergegeven van de resultaten m.b.t. de streefcijfers/quota en de aspecten van monitoring en rapportering voor wat betreft de doorstroom van vrouwen naar managementposities.

Tabel 8 – Overzichtstabel vrouwen in managementposities

Vrouwen in managementposities			
Streefcijfers/ quota	Vlaamse overheid	Streefcijfers van 33% vrouwen in middenkaderfuncties tegen 2015	28% in 2011
		Streefcijfer van 33% vrouwen in topfuncties tegen 2015	24% in 2011
	Lokale besturen	Geen algemeen streefcijfer	24,43% van gemeentesecretarissen
		Adviesraden maximaal twee derde leden van hetzelfde geslacht	
	Federale overheid	Wettelijk bepaald quotum van 1/6e (16,67%) tegen 31/12/2012	Gemiddeld 21,57% van de managers
		Wettelijk bepaald quotum van 1/3e (33,33%) vanaf 2013	
	Denemarken	N.b. ¹⁰	In 2007: <ul style="list-style-type: none"> • 20% van topmanagers • 20% van top executives • 23% van management (level 2) • 40% van andere managementniveaus
	Duitsland	N.b.	30% in 2009
	Frankrijk	Algemeen , wettelijk bepaald streefcijfer 40%	21,4% in 2009
	Nederland (2007-2010) ¹¹	50% van nieuwe benoemingen in de publieke sector tegen 2011	58% in 2009
		30 % van nieuwe benoemingen in topfuncties binnen de publieke sector tegen 2011	42% in 2009
		25% van de Algemene Bestuursdienst tegen 2011	25,7% in 2011
	Noorwegen	Wettelijk bepaald quotum van 40% in bestuursraden	In 2009: <ul style="list-style-type: none"> • 42% van middenmanagement • 31% van topmanagement
	Verenigd Koninkrijk	50% van nieuwe benoemingen tegen 2011	N.b.
		34% van topmanagement	30% in 2011
39% van Senior Civil Service		35% in 2012	

¹⁰ N.b. = niet beschikbaar

¹¹ Deze streefcijfers golden onder het kabinet Balkenende IV (2007-2010). Onder het kabinet Rutte I (2010-2012) werd er geen streefcijfer gehanteerd. Recent werd onder Rutte II (2012-) een nieuw streefcijfer van 30% vrouwen in de ABD ingevoerd.

	Zweden	N.b.	35% in 2008
	Private sector	Wettelijk bepaald quotum van 33% in bestuursraden	9% in 2011
		N.b.	29,9% vrouwen in managementfuncties in 2011
Monitoring en rapportering	Vlaamse overheid	<ul style="list-style-type: none"> Gestandaardiseerde jaarlijkse rapportering Analyse van bestaande gegevens (personeelssystemen) 	
	Lokale besturen	N.b.	
	Federale overheid	<ul style="list-style-type: none"> Gestandaardiseerde jaarlijkse rapportering, inclusief jaarlijkse evaluatie op de Ministerraad Analyse van bestaande gegevens (Pdata) 	
	Denemarken	<ul style="list-style-type: none"> Jaarlijkse rapportering aan de "State Employer's Authority" 	
	Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> Verplichte vierjaarlijkse rapportering, samengebracht in Erfahrungs- und Gremienbericht door het Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend 	
	Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> Jaarlijkse rapportering aan het Ministère de la Fonction Publique 	
	Nederland	<ul style="list-style-type: none"> Rapportering publieke sector in jaarlijkse Trendnota Arbeidszaken Overheid (cijfers voornamelijk verzameld via Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de publicatie 'Kerngegevens Overheid en Onderwijs' en Centraal Bureau voor de Statistiek) Rapportering Rijksoverheid in Sociaal Jaarverslag Rijk of Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk (sinds 2011) 	
	Noorwegen	<ul style="list-style-type: none"> Het Noorse Directorate of Integration and Diversity (IMDI) monitort diversiteit bij overheidsorganisaties met meer dan 25 werknemers. 	
	Verenigd Koninkrijk	<ul style="list-style-type: none"> Gegevens verzameld via de "Annual Civil Service Employment Survey" en gerapporteerd door het Office for National Statistics 	
	Zweden	N.b.	
	Private sector	<ul style="list-style-type: none"> Gegevensverzameling via Enquête naar de Arbeidskrachten Rapportering per sector door Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie (FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie) 	

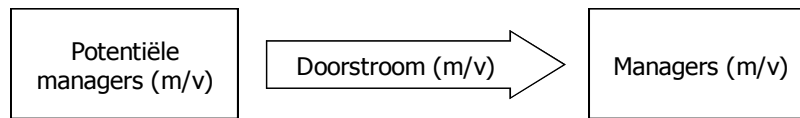
REFLECTIE

Ongeacht de sector of de organisatie tonen bovenstaande cijfers aan dat vrouwen over het algemeen nog steeds ondervertegenwoordigd zijn op het vlak van managementfuncties.

Het belang van de doorstroom van vrouwen naar managementposities uit zich in het grote aantal organisaties en/of landen dat een streefcijfer of een wettelijk bepaald quotum vooropstelt. Hoewel het streefcijfer of quotum varieert, is er toch een tendens naar vrij ambitieuze streefpercentages tussen 30% en 40% aanwezigheid van vrouwen in managementposities. Opvallend is dat er niet alleen streefcijfers bestaan voor de eigenlijke aanwezigheid van vrouwelijke managers, maar ook voor het aandeel vrouwen in nieuwe benoemingen (bv. Nederland onder Balkenende IV; Verenigd Koninkrijk). Op die manier kan men de effectieve doorstroom van vrouwen naar hogere posities opvolgen. Hoewel niet vermeld in bovenstaande analyse, kan het ook nuttig zijn om de vertegenwoordiging van vrouwen bij de potentiële managers op te volgen. Dit start in de eerste plaats bij de algemene vertegenwoordiging van vrouwen in het personeelsbestand van de organisatie, maar kan ook verder gaan door het managementpotentieel in de organisatie gericht te identificeren. Deze verschillende

aspecten in de doorstroom van vrouwen naar managementposities worden weergegeven in onderstaande figuur.

Figuur 1 – Drie aspecten in de doorstroom van vrouwen naar managementposities (eigen weergave)



Over de monitoring van het aandeel vrouwen in managementfuncties wordt in de literatuur slechts beperkte toelichting gegeven. Het meten wordt in grote mate bepaald door de specifieke definitie die men van het begrip 'managementpositie' hanteert (zie 3.1.1). Elke organisatie vult deze definitie anders in, wat de vergelijkbaarheid van cijfers tussen organisaties bemoeilijkt. In de cijfers kan, net zoals in de definities, een onderscheid gemaakt worden tussen cijfers m.b.t. welbepaalde managementniveaus en cijfers m.b.t. algemenere managementcategorieën.

> 3.1.3. Bevordering en ondersteuning van het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid m.b.t. de doorstroom van vrouwen naar managementposities

Om het aandeel vrouwen in managementposities te verhogen, wordt in de eerste plaats ingezet op het creëren van doorstroommogelijkheden. Verschillende organisaties hebben daarom acties geïnitieerd om deze doorstroom te stimuleren en te ondersteunen.

Op haar website (www.voordiversiteit.be) geeft de federale overheid aan dat zij "ijvert voor een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in haar personeelsbestand, op alle niveaus en in alle categorieën". Zo benadrukt men dat de lonen baremiek zijn (en dus gelijk voor iedereen) en voorziet men ook in faciliteiten om werk en gezinsleven beter op elkaar te kunnen af te stemmen (bv. ouderschapsverlof, telewerk, kinderopvang, ...). Naast een algemene aandacht voor gendergelijkheid, wil de federale overheid meer specifiek "vrouwen met managementambities aanmoedigen om zich bewust te worden van hun competenties, hun deelname aan de managementselecties te verhogen en de selectieprocedure transparanter te maken". In dit kader onderneemt men een aantal initiatieven, waaronder Felink, Top Skills en een communicatiecampagne. **Felink** is een **netwerk** dat vrouwen ondersteunt bij het uitbouwen van hun eigen netwerk en bij hun professionele ontplooiing en loopbaan. Tijdens de activiteiten van Felink kunnen vrouwen elkaar ontmoeten, contacten leggen en ervaringen uitwisselen. Via Felink wil men bovendien het management sensibiliseren voor de gelijkheid man/vrouw. Het is een onafhankelijk initiatief, dat weliswaar aansluit bij het diversiteitsbeleid van de federale overheid, en wordt financieel ondersteund door de FOD P&O, de Cel Diversiteit, Fedict en het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen.

Volgens de wet van 12 januari 2007 moet de genderdimensie geïntegreerd worden in de begrotingsvoorbereidingen, i.e. **gender budgeting**. Meer specifiek legt deze wet de verplichting op om bij elk ontwerp van algemene uitgavenbegroting een gendernota op te maken die de kredieten met betrekking tot de acties om de gelijkheid van vrouwen en mannen te verwezenlijken uiteenzet. In 2010 werd er een specifieke omzendbrief over gender budgeting opgesteld. Hierin wordt een nauwkeurige beschrijving gegeven van de doelstellingen van gender budgeting en van de te volgen procedure. Om de toepassing van gender budgeting aan te moedigen en te vergemakkelijken heeft het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen in 2011 het initiatief genomen om een specifieke handleiding te publiceren en te verspreiden, getiteld 'Handleiding voor de toepassing van gender budgeting binnen de Belgische federale overheid' (IGVM, 2012).

Via het programma **Top Skills** wil de federale overheid (Selor) vrouwen helpen om zich bewust te worden van hun competenties en hen aansporen om te solliciteren voor managementfuncties. Door onder andere een overzicht te geven van de managementcompetenties en het verloop van procedures te demystificeren wil het programma de obstakels voor vrouwelijke kandidaten beperken. Meer concreet kunnen de kandidates deelnemen aan een **simulatie van een assessmentinterview**, waarbij vijf van de twaalf vereiste managementcompetenties gemeten worden:

- flexibel en vernieuwend denken
- visie en integrerend vermogen
- verantwoordelijkheidszin en initiatief nemen
- overtuigen en onderhandelen
- samenwerken en uitbouwen van netwerken

Na afloop krijgen de kandidates feedback over hun sterke punten en ontwikkelingspunten. Daarnaast krijgen ze ook interessante achtergrondinformatie over het ideale profiel en de vereiste eigenschappen van een manager.

Naast Top Skills organiseert of ondersteunt Selor nog andere maatregelen om meer vrouwen naar managementjobs te leiden. Zo **sponsort** men evenementen rond dit thema en communiceert men zeer gericht naar vrouwen om deel te nemen aan managementjobs. Daarenboven werd het **standaard-cv** van Selor **aangepast** voor managementjobs, waardoor deeltijdse ervaring gelijkgesteld werd aan voltijdse ervaring.

Ten slotte wordt ook in **onderzoek** aandacht besteed aan het man/vrouw thema. Zo werd recent nog een onderzoek afgerond naar de professionele **ambities** van mannen en vrouwen van niveau A bij de federale overheid.

Wat betreft de lokale besturen wordt eveneens ingezet op de gelijkheid tussen mannen en vrouwen. Zo hebben een aantal gemeenten (bv. Brussel, Etterbeek) een afzonderlijke **adviesraad** opgericht die de gelijkheid tussen mannen en vrouwen moet ondersteunen. Dergelijke adviesraden hebben meestal een dubbele doelgroep: enerzijds de plaatselijke bevolking en anderzijds het gemeentepersoneel.

In opdracht van de Provincie West-Vlaanderen ontwikkelde vzw Genderatwork in 2010 een brochure over het aantrekken en behouden van diversiteit in gemeentelijke adviesraden, getiteld "Werk maken van diversiteit: Tips&Trics voor adviesraden en lokale besturen - Een praktische gids rond diversiteit in gemeentelijke adviesraden". Deze **praktische gids** vloeit voort uit een onderzoek uit 2008 naar de toepassing van de 2/3de – 1/3de regel m/v in adviesraden. De brochure heeft aandacht voor zowel de meerwaarde van diversiteit als concrete tips & tricks om ermee aan de slag te gaan.

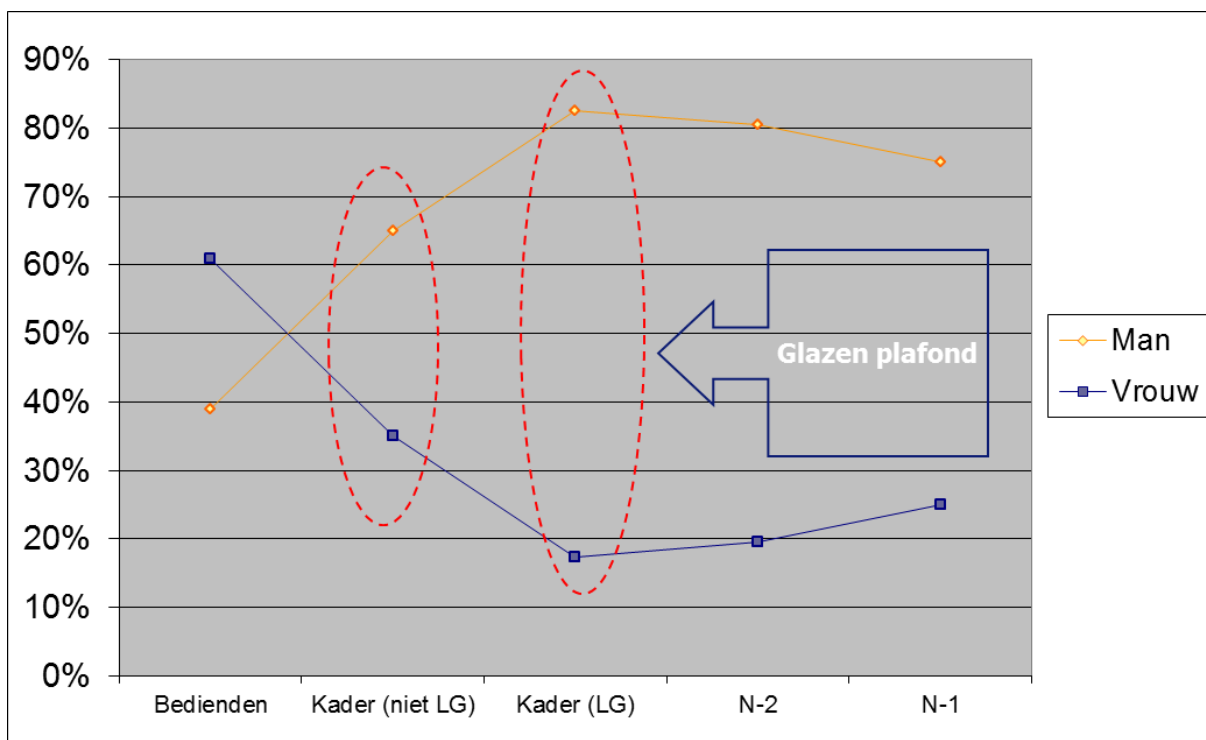
Ook op internationaal niveau wordt er aandacht besteed aan gendergelijkheid in lokale besturen. Op 12 mei 2006 stelde de Raad van Europese Gemeenten en Regio's namelijk zijn **Europees charter** voor de gelijkheid van vrouwen en mannen in het lokaal leven voor op de Staten-Generaal te Innsbruck. Het charter wil de lokale en regionale bewindvoerders van Europa aanzetten om concrete maatregelen te nemen voor de gelijkheid man/vrouw.

In Vlaanderen bestaat er bovendien een **netwerk van provinciale coördinatoren** dat actief is rond gender- en halebibeleid. Het netwerk komt regelmatig samen om informatie en ervaringen uit te wisselen en deskundigheid op te bouwen. Dankzij dit netwerk kan er efficiënter worden samengewerkt tussen de niveaus en wordt het Vlaamse gelijkekansenbeleid beter afgestemd op de lokale noden.

Voor de private sector richten we ons tot specifieke organisaties om een aantal initiatieven m.b.t. gendergelijkheid in managementfuncties toe te lichten. Bij enkele organisaties uit de

verzekeringssector kunnen zo goede praktijken geïdentificeerd worden (Assuralia, 2012). Een van de realisaties van het diversiteitsbeleid bij AXA is bijvoorbeeld dat steeds meer vrouwen deelnemen aan **high potential trainingsprogramma's** ter voorbereiding van een directiefunctie. Een andere verzekeringsorganisatie die een diversiteitsbeleid voert gericht op de doorstroom van vrouwelijke kaderleden is Dexia Insurance Belgium. Reeds sinds 2004 is er binnen de Dexia Groep aandacht voor een vrouwvriendelijk beleid met de publicatie van een "**Witboek** van de vrouw", gevolgd door de opstart van verschillende sensibiliseringsprojecten. De strategie van de Dexia Groep is daarbij tweeledig: sensibilisering en commitment van het management en HR (via o.a. leadershipmodel "built on diversity", managementtrainingen, ...), en het uitrollen van concrete acties in de entiteiten (elke entiteit volgens haar eigenheid en noden). Op niveau van de Dexia Groep werd vervolgens ook een **comité "Diversiteit"** aangesteld met een sponsor per entiteit. Vervolgens is men binnen Dexia Insurance Belgium van start gegaan met een eigen vrouwvriendelijk beleid, waarbij zij de probleemstelling in hun organisatie weergaven zoals in onderstaande figuur.

Figuur 2 – Doorstroming kaders bij Dexia Insurance Belgium (Assuralia, 2012)



In het kader van de doorstroom van kaderleden naar hogere functies werd in 2007 een reflectiegroep opgericht. Op basis van het besluit van de reflectiegroep werd gefocust op drie thema's:

- **Talentmanagement en loopbaanplanning:** bv. workshop "Mijn job en mijn ontwikkeling", individuele coaching, development center, management learning program, mentoring voor senior managers
- **Intern netwerk voor vrouwelijke kaders:** regelmatige bijeenkomsten (middagsessies met sprekers) bieden een "forum" voor een specifieke doelgroep
- **Dubbele ambitie:** tijdelijke stap terug (bv. bij zwangerschap, deeltijds werk) verzoenen met verdere ontplooiing o.a. door carrièrewensen en ambitie op langere termijn te bevragen

Ten slotte wordt ook binnen Janssen Pharmaceutica (deel van de Johnson & Johnson Groep) actief werk gemaakt van genderdiversiteit. Met het "**Women's Leadership Initiative**", reeds gelanceerd in 1995, wil men een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen op alle niveaus van

de organisatie mogelijk maken. Het project is gestart met een inzameling van kwalitatieve en kwantitatieve gegevens om te onderzoeken welke factoren invloed zouden kunnen hebben op de vaststelling dat "er onvoldoende vrouwen doorgroeien in het bedrijf" (bv. de leeftijdspiramide bij mannen en vrouwen, het aantal jaren werkervaring, het opleidingsniveau, de ervaring en leeftijd bij instroom, aantal m/v die het bedrijf verlaten, ...). Op basis daarvan werd het project vervolgens opgezet rond vijf grote actiedomeinen (MVO Vlaanderen, 2012; Smet, 2012):

- **Ontwikkeling** van vrouwen
- **Mentoring** van vrouwen: bv. board mentoring programma
- **Netwerking**: interne en externe netwerkmeetings
- Een **HR-beleid** met aandacht voor het evenwicht m/v: bv. workshop "Genderbewust leidinggeven", WLI champions (bruggenbouwers tussen de organisatie en het management), genderneutrale selectieprocedure, ...
- Specifieke aandacht voor het **evenwicht werk-privéleven**: bv. programma rond Better Balance/Better Business, comfortdiensten (broodautomaat, fotodienst, winkel met eigen producten...), ergonomie en stress-begeleiding, ...

Daarenboven komt de kerngroep van Women's Leadership Initiative jaarlijks bijeen om zich te buigen over de strategie van de werking (i.e. **strategiedagen**). Een dergelijke 'bezinningsdag' omvat o.a. een terugblik op het afgelopen jaar, een SWOT-analyse en een eventuele bijsturing van de strategie en de werking. Om het gevaar van intern navelstaren te vermijden, doet de kerngroep tevens beroep op externe experts, als aanvulling op de interne discussies (Smet, 2012).

Ten slotte heeft de Johnson & Johnson Groep ook een **Europees ontwikkelingsprogramma voor vrouwelijke leiders**. "In 2011 werd de zesde editie van dit programma georganiseerd en ondertussen hebben in Europa reeds 150 J&J-vrouwen deelgenomen aan deze opleiding. Het programma werkt uitgesproken rond 'authentiek en inspirerend' leiderschap en heeft een sterke impact op de vrouwelijke leiders. Binnen J&J komt wel regelmatig de vraag terug of er een apart programma nodig is voor vrouwelijke leiders" (Smet, 2012).

Op het internationale toneel bestaan er verschillende overkoepelende initiatieven m.b.t. de gelijkheid van mannen en vrouwen. Zo ontwikkelden de Verenigde Naties in 1979 de "Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women" (CEDAW), vaak omschreven als een **internationaal handvest voor de rechten van vrouwen**. De in dit rapport bestudeerde landen hebben zich allemaal aangesloten bij deze Conventie. Door de Conventie te onderschrijven, verbinden lidstaten zich ertoe om een reeks maatregelen te nemen om discriminatie van vrouwen te stoppen, waaronder:

- het principe van gelijkheid van mannen en vrouwen integreren in het rechtstelsel, discriminerende wetten opheffen en wetgeving ontwikkelen die discriminatie van vrouwen verbiedt;
- publieke instellingen oprichten die de effectieve bescherming van vrouwen tegen discriminatie kunnen verzekeren; en
- het elimineren van alle vormen van discriminatie van vrouwen door personen of organisaties.

Artikel 11 van de Conventie focust op de rechten van vrouwen op gebied van werkgelegenheid:

1. States Parties shall take all appropriate measures to eliminate discrimination against women in the field of employment in order to ensure, on a basis of equality of men and women, the same rights, in particular:

- (a) The right to work as an inalienable right of all human beings;
- (b) The right to the same employment opportunities, including the application of the same criteria for selection in matters of employment;
- (c) The right to free choice of profession and employment, the right to promotion, job security and all benefits and conditions of service and the right to receive vocational training and retraining, including apprenticeships, advanced vocational training and recurrent training;
- (d) The right to equal remuneration, including benefits, and to equal treatment in respect of work of equal value, as well as equality of treatment in the evaluation of the quality of work;
- (e) The right to social security, particularly in cases of retirement, unemployment, sickness, invalidity and old age and other incapacity to work, as well as the right to paid leave;
- (f) The right to protection of health and to safety in working conditions, including the safeguarding of the function of reproduction.

De gelijke behandeling van vrouwen en mannen is tevens een basisbeginsel van de Europese Unie en wordt vervat in verschillende **verdragen**:

- Het Verdrag van Rome uit 1957 verbond de lidstaten ertoe om het recht op gelijk loon voor gelijk werk voor mannen en vrouwen te garanderen.
- Het Verdrag van Amsterdam (1997) bepaalde dat het bevorderen van gelijkheid tussen mannen en vrouwen een van de fundamentele taken van de EU was.
- Het Handvest van de Grondrechten van de Europese Unie (2000) stelt dat "de gelijkheid van mannen en vrouwen moet worden gewaarborgd op alle gebieden, met inbegrip van werkgelegenheid, beroep en beloning" (artikel 23) en bevestigt het verbod op discriminatie op grond van geslacht (artikel 21).

De Europese Commissie volgt een tweeledige aanpak waarbij gebruik gemaakt wordt van zowel gender mainstreaming (integreren van gendergelijkheid in elk stadium van het beleidsproces) als specifieke maatregelen (wetgeving, sensibiliseringscampagnes, financiële steun, ...).

De gelijkheid tussen mannen en vrouwen is dus een principe dat internationaal sterk erkend wordt. Wat betreft de positie van vrouwen in managementfuncties en de initiatieven die daarvoor opgezet worden, moeten we ons echter tot de afzonderlijke landen richten.

In de publieke sector in Denemarken wordt sterk de nadruk gelegd op **gender mainstreaming**, onder het motto "Gender equality means better quality". De "Act on Gender Equality" stelt dat gelijkheid tussen mannen en vrouwen in alle aspecten van de publieke administratie gerespecteerd moet worden.

Het actieplan 2009-2015 stelde enkele interessante doelstellingen voorop m.b.t. gendergelijkheid op de werkvloer:

- Meer vaders zouden ouderschapsverlof moeten nemen
- Coherentie tussen werk en gezin zou een gedeelde verantwoordelijkheid moeten zijn van zowel mannen als vrouwen
- Meer vrouwen in topmanagementfuncties in zowel de private als de publieke sector

Om deze doelstellingen te kunnen verwezenlijken, werden een aantal ondersteunende maatregelen ontwikkeld. Zo ontwierp men een **publicatie**, getiteld "Brug din orlov" (Maak gebruik van uw ouderschapsverlof), en een **film** "Far på barsel" (Vader met ouderschapsverlof). Deze moesten enerzijds de discussie aanwakkeren om zo vaders aan te moedigen ouderschapsverlof te nemen, en anderzijds de werkvloer stimuleren om hun werkcultuur en gezinsbeleid te analyseren. Men ontwikkelde daarenboven een aantal richtlijnen voor ouders en organisaties over hoe gebruik te maken van het **flexibel ouderschapsverlof**.

In 2008 lanceerde men het "Charter for More Women in Management". Vandaag hebben reeds meer dan 100 organisaties het **charter** ondertekend. Het charter verplicht de ondertekenaars om een aantal specifieke doelen te formuleren om meer vrouwen in hun eigen management te krijgen. Op basis van een evaluatie van het charter, gepland in 2012, zal beslist worden of het project al dan niet moet aangepast worden.

In 2010 werd "Operation Chain Reaction – Recommendations for securing more women on boards of directors" gelanceerd in samenwerking met een aantal private partners. In het voorjaar van 2012 wordt dit initiatief geëvalueerd om het effect ervan op de samenstelling van de raden van bestuur te beoordelen en om te bekijken of er nog aanvullende initiatieven opgezet moeten worden om het aantal vrouwen in raden van bestuur op te trekken.

De Deense "Equality Act" (§ 5) schrijft voor dat overheidsinstellingen en organisaties met meer dan 50 werknemers **tweejaarlijks** moeten **rapporteren** over de stand van zaken m.b.t. gendergelijkheid. Het rapport moet overheidsorganisaties ondersteunen in hun werk m.b.t. gendergelijkheid en gender mainstreaming in planning en management.

Ten slotte startte de State Employer's Authority (Ministry of Finance) in 2003 met een **mentorprogramma** "Women at the top" voor vrouwelijke managers binnen de overheid. Het doel van het programma was om:

- de managementcapaciteiten van vrouwelijke managers te versterken;
- bij te dragen aan het vergroten van het aantal vrouwen hoger in de hiërarchie;
- bij te dragen aan competentieontwikkeling van vrouwelijke managers binnen de overheid; en
- kennis te verspreiden over organisaties.

Het is de bedoeling dat de mentee carrièrevraagstukken kan bespreken met zijn/haar mentor. De mentor is bovendien iemand van een hoger managementniveau die in staat is de mentee uit te dagen. Omwille van het belang van een goede persoonlijke relatie, hadden de mentees inspraak in de keuze van hun mentor. Naast de bijeenkomsten tussen mentor en mentee, voorziet het programma ook trainingsdagen over mentorschap in het algemeen. Uit de tussentijdse feedback van de deelnemers bleek alvast dat de mentees uitgedaagd en geïnspireerd werden om hun carrière in management verder te zetten. Ook de feedback van de mentors was positief, zij zagen zowel op persoonlijk als op professioneel vlak voordelen in het programma.

In Frankrijk bestaat een streefcijfer voor de **man-vrouw verdeling in de jury** van concours, de toegangsexamens voor publieke functies. De jury moet minimaal voor een derde uit vrouwen en een derde uit mannen bestaan. Deze maatregel heeft duidelijk zijn doel bereikt en zelfs overschreden, aangezien nu al bijna 50% van de juryleden vrouw is.

De gelijkheid tussen mannen en vrouwen, ook binnen de publieke sector, is sterk verankerd in de Duitse wetgeving. Zo is er de "Bundesgleichstellungsgesetz"¹² uit 2001, de federale wet met betrekking tot gelijke mogelijkheden voor mannen en vrouwen in de Duitse federale overheid. Deze wet stelt een aantal **algemene bepalingen** vast **tegen de discriminatie van vrouwen** in de federale ministeries en agentschappen, waaronder:

- vacatures moeten genderneutraal worden opgesteld;
- deeltijds en telewerken moeten mogelijk worden gemaakt om de combinatie werk-gezin te vergemakkelijken; en

¹² Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Gerichten des Bundes.

- gender-gerelateerde aspecten kunnen geen rol spelen in promotie en professionele ontwikkeling.

Daarnaast voorziet de betreffende wet ook in een aantal maatregelen bedoeld om het aantal vrouwen te vergroten in gebieden waar zij tot op heden ondervertegenwoordigd zijn, voornamelijk via het **wervings- en selectieproces**. Zo is er een quotum vastgesteld voor sollicitanten in het interviewstadium van de selectieprocedure. Op een gebied waar vrouwen ondervertegenwoordigd zijn, moet ten minste de helft van de uitgenodigde kandidaten voor een functie uit vrouwen bestaan (gegeven dat er voldoende gekwalificeerde vrouwelijke kandidaten zijn). Bovendien moet er in die gevallen een voorkeur zijn voor vrouwelijke kandidaten, mits zij even competent en geschikt zijn voor de functie als hun mannelijke concurrenten (cf. systeem van "voorrang bij gelijkwaardigheid" in de Vlaamse overheid). Waar mogelijk moeten vrouwen ook vertegenwoordigd zijn in selectiecommissies.

De Bundesgleichstellungsgesetz voorziet tevens in een vertegenwoordiging van vrouwen in besluitvormingsprocessen, met name via de positie van de **Equality Commissioners** (Gleichstellungsbeauftragte). In elke publieke organisatie met meer dan 100 werknemers verkiezen de vrouwelijke werknemers een Equality Commissioner, die betrokken is in alle beslissingen die een effect hebben op het personeel (bv. werving en selectie, promotie, preventie van seksuele intimidatie) en zo kan controleren of de organisatie voldoet aan de wettelijke verplichtingen om gendergelijkheid te bevorderen.

De Equality Commissioner houdt bovendien toezicht op het ontwerp en de implementatie van het **gelijkheidsplan** (Gleichstellungsplan). Elke vier jaar moet elk federaal departement een gelijkheidsplan opstellen waarin de geplande maatregelen om de gelijkheid van mannen en vrouwen te bevorderen worden omschreven. Elk federaal departement heeft dus de plicht om niet alleen aan de eisen van de Bundesgleichstellungsgesetz te voldoen, maar ook de eigen doelstellingen uit het gelijkheidsplan op te volgen. De HR-afdeling en het management zijn in het bijzonder belast met de tenuitvoerlegging van het plan. Het gelijkheidsplan wordt voor een periode van vier jaar opgesteld, maar wordt na twee jaar herzien om eventuele nieuwe ontwikkelingen in aanmerking te nemen.

Uit een evaluatie blijkt dat de Bundesgleichstellungsgesetz een blijvend effect heeft op de manier waarop de overheid de belangen van vrouwen vooropstelt. Maatregelen m.b.t. gendergelijkheid zijn steeds meer geïntegreerd in het dagdagelijkse beheer van de overheid. Het quotum voor de uitnodiging van vrouwen voor interviews werd minder positief geëvalueerd. Over het algemeen werd het quotum in de praktijk als overbodig beschouwd, omdat voldoende vrouwen uitgenodigd werden zonder controle van het quotum. De rol van de Equality Commissioner wordt positief beoordeeld. Zij worden gezien als de drijvende krachten achter verandering. Het is bewezen dat de verplichte Equality Commissioners een goede manier zijn om de belangen van vrouwen te integreren in de overheidsadministratie (mainstreaming). De gelijkheidsplannen daarentegen worden in de praktijk slechts zelden op een nuttige manier gehanteerd. Gelijkheidsplannen worden soms niet eens opgesteld, en als ze toch opgemaakt worden, bevatten ze zelden specifieke doelstellingen of concrete maatregelen om deze te bereiken.

De Bundesgleichstellungsgesetz richt zich voornamelijk tot vrouwen in het algemeen. Het blijkt echter dat vrouwen nog steeds ondervertegenwoordigd zijn in de managementfuncties van de Duitse federale overheid (zie 3.1.2). Deze ondervertegenwoordiging betekent echter dat voor managementfuncties het quotum en de voorkeur voor vrouwen, zoals hierboven beschreven, geldig zijn. De gelijke vertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende functies behoort bovendien al meer dan 20 jaar tot een van de kerndoelen en belangrijkste gelijkheidsindicatoren. In het regeerakkoord van 2009 bepaalde de federale regering daarenboven opnieuw het doel om het percentage vrouwen in leidinggevende posities in zowel de private als de publieke sector aanzienlijk te verhogen.

Het Nederlandse Kabinet Balkenende IV formuleerde in het coalitieakkoord van 2007 nog het volgende engagement: "De overheid spreekt werkgevers aan op hun inspanningen om meer vrouwen in topposities te brengen. [...] Initiatieven om het aantal vrouwen in topposities te brengen, worden ondersteund." Dit resulteerde in 2008 in de ondertekening van het Charter "Talent naar de Top" door de Rijksoverheid. Het doel van het Charter is een hogere instroom, doorstroom en behoud van vooral vrouwelijk talent in topfuncties te bereiken. Het inzetten van rolmodellen en voortrekkers onder het topkader is één van de instrumenten die een belangrijke rol spelen in het bevorderen van vrouwen in topposities. Ook in de kabinetsnota "Meer kansen voor vrouwen, emancipatiebeleid 2008-2011" werden een aantal concrete doelstellingen geformuleerd ten aanzien van het aandeel vrouwen in topfuncties. Echter, het Kabinet Rutte-Verhagen, dat sinds 14 oktober 2010 regeert, wil niet langer inzetten op een diversiteits- en voorkeursbeleid, ook niet wat betreft de benoeming van vrouwen in topposities. Dat blijkt uit onderstaande quotes:

"Het kabinet beëindigt het diversiteits/voorkeursbeleid op basis van geslacht en etnische herkomst. Selectie moet plaatsvinden op basis van kwaliteit." (Regeerakkoord VVD-CDA 2010)

"Het gaat erom dat mensen ongeacht hun geslacht of godsdienst op gelijke voet en volwaardig kunnen bijdragen aan de Nederlandse samenleving. Daar past geen diversiteits- en voorkeursbeleid bij met een zwaar accent op geslacht en etnische herkomst. Daar stoppen we dus mee. Wat we wel nodig hebben is een aanpak die discriminatie tegengaat en emancipatie bevordert." (Regeringsverklaring Minister-president Rutte, 26 oktober 2010)

Noorwegen wordt vaak beschouwd als een van de toonaangevende landen wat betreft de inspanningen om volledige gelijkheid te creëren tussen mannen en vrouwen. Dat heeft het land voornamelijk te danken aan het quotum van 40% vrouwen in directieraden (zie 3.1.2). De "Gender Equality Act" legt bovendien een sterke basis voor de gelijkheid tussen vrouwen en mannen, en promoot in beperkte mate ook positieve discriminatie van vrouwen. Voorbeelden van maatregelen die daaronder vallen, hebben voornamelijk betrekking op **werving en selectie**, waaronder:

- Als twee personen met dezelfde kwalificaties concurreren voor dezelfde functie, moet de werkgever kiezen voor de kandidaat van het ondervertegenwoordigde geslacht.
- Vacatures (ook voor managementposities) moeten het ondervertegenwoordigde geslacht aanmoedigen om te solliciteren.

Verder verplicht de wetgeving aan overheidsorganisaties om actieve inspanningen te leveren om gendergelijkheid te bevorderen, en daar ook over te rapporteren.

Een ander opvallend project in Noorwegen is het **Government Gender Budget Initiative**. Dit initiatief startte in 2000, geïnspireerd op de integratie van milieuaspecten in het fiscale budget. Een eerste pilotproject werd toen opgezet in het Ministry of Children, Equality and Social Inclusion. Een grote stap voorwaarts was de verankering van een gender impact assessment in de richtlijnen voor de begrotingsvoorstellen van de ministeries in 2006. De ministeries moeten in hun begrotingsvoorstellen verslag uitbrengen over gender assessments en daarenboven de stand van zaken m.b.t. gendergelijkheid in hun eigen personeelsbestand weergeven. Er werden daartoe richtlijnen voor gender budgeting ontwikkeld voor de ministeries.

De "Equality Act" uit 2010 heeft in het Verenigd Koninkrijk een **Public Sector Equality Duty** ingesteld (in werking getreden op 5 april 2011). De Equality Duty vereist dat overheidsorganisaties onwettelijke discriminatie op basis van gender elimineren en gelijke kansen voor mannen en vrouwen bevorderen bij het uitvoeren van hun dagdagelijkse activiteiten. Door het effect van hun activiteiten op verschillende personen te begrijpen, kan de besluitvorming van overheidsorganisaties efficiënter en effectiever verlopen, wat tevens een algemene doelstelling is voor de publieke diensten. De specifieke verplichtingen die uit de Equality Duty voortvloeien, hebben betrekking op het publiceren van een

actieplan voor gendergelijkheid en het meten van de impact van nieuw beleid op gendergelijkheid. Concreet houdt dit onder andere het volgende in:

- het verzamelen en gebruiken van informatie m.b.t. gendergelijkheid en de ondernomen acties;
- aan de hand van die informatie een evaluatie maken van de effectiviteit van de ondernomen acties en mogelijke toekomstige initiatieven voorbereiden;
- een beoordeling maken van de nood aan een beleid gericht op het verminderen van de loonkloof tussen mannen en vrouwen;
- relevante medewerkers, klanten, vakbonden, enz. consulteren;
- jaarlijkse rapportering;
- het programma minstens om de drie jaar herbekijken; ...

Tegen april 2013 wil men de Equality Duty evalueren om te bepalen of deze in lijn met de verwachtingen opereert.

Een ander initiatief m.b.t. gendergelijkheid is **Opportunity Now**, een organisatie voor werkgevers (uit zowel private als publieke sector) die zich inzetten voor het creëren van een inclusieve werkomgeving voor vrouwen. Het beleid van deze organisatie richt zich momenteel (2011-2012) op drie pijlers: balanced boards (vrouwen in topfuncties), flexible working en equal pay. Er worden binnen dit kader best practices geïdentificeerd, verschillende evenementen georganiseerd (jaarlijkse uitreiking van awards, conferenties, fora, ...), onderzoeksprojecten uitgevoerd, enz. Verder biedt Opportunity Now ook een benchmarking tool, die onder andere door een aantal departementen uit de civil service gehanteerd wordt om hun vooruitgang m.b.t. gendergelijkheid te kunnen beoordelen en vergelijken.

Zweden zet over het algemeen sterk in op "An inclusive approach", een strategie voor diversiteit in de centrale overheid. Met deze '**inclusieve benadering**' beoogt men een klimaat waarin iedereen zijn of haar kennis en talenten kan valideren, zodat deze op de meest efficiënte manier ingezet kunnen worden en meerwaarde kunnen creëren voor de organisatie.

Om de doorstroom van vrouwen naar topfuncties te bevorderen ontwikkelde men het "Swedish Women to Top Positions" programma, een driejarig programma met als doel de carrièreontwikkeling van vrouwen in de centrale overheid te stimuleren. Ondertussen heeft men al een aantal lessen kunnen trekken uit dit initiatief. Om het aantal vrouwen in topposities te verhogen, moet men:

- het topmanagement betrekken om gendergelijkheid te integreren in alle activiteiten van de organisatie;
- strategieën, structuren en werkomstandigheden ontwikkelen om de juiste persoon voor de job aan te trekken (merit); en
- gendergelijkheid linken met innovatie en groei.

REFLECTIE

Uit voorgaande bespreking blijkt dat er op verschillende overheidsniveaus en in verschillende organisaties initiatieven zijn opgezet om de doorstroom van vrouwen naar managementposities te stimuleren. Een aantal types van initiatieven komen regelmatig terug.

Zo worden er vaak interne of externe **netwerken** opgericht om ervaringen en goede praktijken uit te wisselen (bv. federale overheid, lokale besturen, Dexia Insurance Belgium, Janssen Pharmaceutica). Daarnaast wordt er in een aantal landen een regelmatige **rapportering** voorzien over de stand van

zaken m.b.t. vrouwen in managementposities (bv. Denemarken, Duitsland). Voor vrouwen in het algemeen, maar zeker ook voor vrouwen in managementposities, worden verder inspanningen gedaan om het **evenwicht tussen werk en privéleven** te vinden en behouden. Het flexibel ouderschapsverlof in Denemarken en het deeltijds en telewerken in Duitsland zijn daar voorbeelden van. Om de doorstroom van vrouwen te bevorderen wordt bovendien ingezet op **carrièrebegeleiding**. Het kan dan gaan om mentorprojecten, zoals bijvoorbeeld in Denemarken, of om opleidingsprogramma's, zoals bij AXA. Dergelijke initiatieven staan vaak ook niet op zichzelf, maar zijn geïntegreerd in een uitgebreid programma gericht op vrouwen, zoals het "Women's Leadership Initiative" bij Janssen Pharmaceutica, of het programma "Swedish Women to Top Positions" in Zweden. Verder is er een waaier aan acties die een invloed hebben op het **wervings- en selectieproces**. Zo zijn er vaak algemene bepalingen m.b.t. genderneutrale selecties. Ook is er in een aantal gevallen voorrang voor vrouwelijke kandidaten in geval van gelijkwaardigheid (bv. in Noorwegen en in Duitsland). Het programma Top Skills van de federale overheid, waarbij vrouwen worden voorbereid op selecties voor managementfuncties, is een uniek initiatief. Ten slotte is **gender mainstreaming** ook steeds populairder, waarbij gelijkheid tussen mannen en vrouwen in alle aspecten van de organisatie gerespecteerd moet worden. Een nieuwe trend is gender budgeting (bv. federale overheid en Noorwegen), waarbij gender mainstreaming toegepast wordt in het budgettaire proces.

Het is duidelijk dat de acties op het vlak van de doorstroom van vrouwen naar managementposities gevarieerd zijn. De resultaten m.b.t. de effectiviteit van deze inspanningen worden echter niet altijd opgevolgd.

> 3.2. Het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid m.b.t. personen van allochtone afkomst geanalyseerd

> 3.2.1. Definiëring van de doelgroep

Uit een vergelijkende studie blijkt dat de term 'personen van allochtone afkomst' vaak anders ingedeeld en omschreven wordt. Niettemin zijn een aantal gelijkenissen vast te stellen.

We vertrekken van een duidelijke definiëring bij de Vlaamse overheid, die de definitie van het Vlaams Economisch en Sociaal Overlegcomité (VESOC) volgt, en personen van allochtone afkomst¹³ definieert als "*medewerkers met een nationaliteit van een land buiten de EU-15 (de vijftien landen die de oorspronkelijke Europese Unie vormden op 15 januari 1995) of medewerkers van wie minstens één ouder of twee grootouders de nationaliteit hebben van een land buiten de EU-15*". Er wordt hier dus bewust gekozen om niet enkel naar nationaliteit te kijken, maar tot op zekere hoogte ook de origine van personen mee te nemen.

Daar zien we al een verschil met de federale overheid, die aangeeft niet te beschikken over een uniforme en op federaal niveau algemeen aanvaarde definitie over wat dient te worden verstaan onder "persoon van niet-Belgische afkomst"¹⁴. De facto zien we dat ze in hun telsysteem enkel onderscheid maken tussen Belgen en niet-Belgen en daarmee dus impliciet de definiëring verenigen tot nationaliteit.

Ook op het lokaal niveau vinden we geen duidelijke en algemeen geldende definitie terug. Dat neemt niet weg dat steden zelf een invulling aan het begrip kunnen geven.

Zo leest men in het diversiteitsbeleidsplan van de Stad Genk dat – om het etniciteitspercentage in Genk te bepalen – men vooral gaat kijken naar *het aantal inwoners dat de Belgische nationaliteit bezit, maar van oorsprong buitenlands is*. Daarbij worden zowel *personen met een allochtone familienaam als personen met een autochtone familienaam, waarvan de moeder een buitenlandse geboorteplaats heeft en waarvan allochtone kenmerken in de voornamen zijn terug te vinden* als etnisch allochtoon beschouwd.

Maar eenvoudig is het niet. In het meerjarenplan 2009-2011 'Samenleven in Diversiteit' van Stad Antwerpen blijkt de afbakening van de doelgroep van "allochtonen" moeilijk. Het ontbreekt aan een gemeenschappelijke standaard om voor alle beleidsdomeinen uniforme doelgroepen af te bakenen. De verschillende bepalingen zorgen ervoor dat het aantal leden van de doelgroep verschilt naargelang het onderwerp, wat tot interne discussies leidt.

Eenzelfde moeilijkheid wordt aangehaald in Stad Mechelen. Daar verwijst men naar de definitie uit het Vlaamse Integratiedecreet (22 april 2009) waar allochtonen worden omschreven als *personen die legaal en langdurig in België verblijven en die bij hun geboorte niet de Belgische nationaliteit bezaten of van wie minstens een van de ouders bij geboorte niet de Belgische nationaliteit bezat, in het bijzonder diegenen die zich in een vaststelbare achterstandspositie bevinden*. Het gaat ook hier dus over een ruime definitie die het criterium van nationaliteit overstijgt. Tegelijkertijd wordt het dan moeilijker om de correcte aantallen in statistieken terug te vinden.

¹³ De Vlaamse overheid gebruikt voor deze groep tegenwoordig de naam 'nieuwe Vlamingen' of 'personen met een migratieachtergrond'.

¹⁴ Vraag van dhr. Beke (25.01.2006) *Allochtonen. — Tewerkstelling. — Beleidscellen van de federale regering.* [<http://www.senate.be/www/?MIval=/publications/viewPubDoc&TID=50348872&LANG=nl>]

Om begripsverwarring te vermijden werd er in de Stad Gent als bijlage bij de 'Beleidsnota diversiteit 2008-2013: Gent gaat voluit voor gelijke kansen!' een begrippenkader toegevoegd. Daarin lezen we volgende definities. Allochtonen zijn *personen die zich legaal in België bevinden, ongeacht of zij de Belgische nationaliteit hebben, en die tegelijkertijd aan de volgende voorwaarden voldoen: a) minstens één van hun ouders of grootouders is geboren buiten België; b) zij bevinden zich in een achterstandspositie vanwege hun etnische afkomst of hun zwakke sociaal-economische situatie*. Deze definitie is gebaseerd op het Decreet betreffende het Vlaamse beleid ten aanzien van etnisch-culturele minderheden van 8 april 1998. Met de term etnisch-culturele minderheden verwijzen zij naar de ruimere groep voor wie het minderhedenbeleid bedoeld is: allochtonen, vluchtelingen, woonwagenbewoners en mensen zonder wettig verblijf.

Wanneer we echter de landsgrenzen voorbij gaan, zien we dat dit probleem van definiëring zich ook daar voordoet. In Nederland stelt het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties een diversiteitsindex ter beschikking waarmee publieke organisaties zich kunnen benchmarken ten opzichte van andere organisaties uit de publieke sector, o.a. inzake etniciteit. Daarbij wordt de indeling autochtoon, westerse en niet-westerse allochtonen gehanteerd. Personen van wie beide ouders in Nederland zijn geboren, zijn autochtonen. **Westerse allochtonen** zijn die personen van wie minstens één ouder in Europa (met uitzondering van Nederland en Turkije), Noord-Amerika, Indonesië, Japan en Oceanië is geboren. Personen van wie minstens één ouder in Turkije, een land in Afrika of Azië (met uitzondering van Indonesië en Japan) of Latijns-Amerika is geboren worden als **niet-westerse allochtonen** ingedeeld. Ook hier wordt de origine van personen meegenomen en bepaalt deze de categorie van allochtoon.

Ook in Noorwegen zien we mensen met een minderheidsachtergrond opgedeeld in drie groepen:

- (1) **Immigranten en kinderen van migrantenouders:** *Immigrants are people born abroad of two parents who were born abroad and at some point in time have immigrated to Norway. Norwegian-born people of immigrant parents are people born in Norway of two parents who were born abroad, and who also have four grandparents who were born abroad.*
- (2) The **Sami**, an indigenous people in Norway with the right to special cultural protection based on international law.
- (3) **National minorities** are ethnic, religious and/or language minorities with long ties to Norway. In Noorwegen worden *Jews, Kvens (persons of Finnish descent), Roma, Romani en skogfinner (Forest Finns)* als nationale minderheden beschouwd.

Bij de eerste groep kunnen parallellen worden gezien met Vlaanderen (zie hiervoor), met het verschil dat het hier om personen gaat van wie beide (eerder dan minstens één) ouders en alle (eerder dan twee) grootouders een buitenlandse nationaliteit hebben. De definitie is strikter dan de Vlaamse definitie. Verder valt op te merken dat men minderhedengroepen als apart beschouwt.

Hoewel er in het Verenigd Koninkrijk geen algemene definitie te vinden is, zien we in verwijzingen bij benchmarking en metingen vaak het concept "*Black, Asian and minority ethnic (BAME) workers*" opduiken. Voor het bepalen van etnische origine werden geen specifieke criteria opgesteld zoals we dat in andere landen vaak zien (nationaliteit, geboorteland, geboorteland ouders en grootouders...). Het is aan de persoon zelf om te bepalen tot welke groep hij behoort. "*Ethnic origin categories are not about nationality, place of birth or citizenship. They are about the group to which you as an individual perceive you belong*" (Civil Service, 03.2012). Doorgaans werkt men met zes grote categorieën: "White", "Asian", "Black", "Chinese", "Mixed" of "Other ethnicity". Wanneer men tot de groep "White" behoort, wordt men niet als etnische minderheid beschouwd, in de andere gevallen wel (Office for National statistics, 24.10.2012- Tables).

In Zweden wordt er ook niet onmiddellijk een duidelijke definitie gevonden wanneer naar het diversiteitsbeleid gekeken wordt. Echter, in rapporten over integratie zien we wel een duidelijke

opdeling naargelang het geboorteland van de persoon en zijn ouders: **Foreign-born** is a person who is registered as resident in Sweden but who is born in another country. A **person with a foreign background** is born in another country or in Sweden with two foreign-born parents. A **person with a Swedish background** is born in Sweden with one or two native-born parents¹⁵.

De definiëring in Denemarken vertoont gelijkenissen met de bovenstaande definities. Bovendien is de definiëring ook hier niet afkomstig uit het diversiteitsbeleid, maar formuleren we hier de definiëring door Statistics Denmark die de cijfergegevens verzamelt, beheert en opvolgt. Er zijn twee sets van definities. Een eerste set maakt een onderscheid tussen '**Deen**' (wanneer ten minste één ouder in Denemarken geboren is en de Deense nationaliteit heeft), '**Immigrant**' (wanneer elders geboren) en '**Afstammeling**' (kinderen van migranten geboren in Denemarken). Een tweede set deelt de doelgroep op in **Westerse** (EU-landen plus IJsland, Noorwegen, USA, Canada, Australië, Nieuw-Zeeland, Andorra, Liechtenstein, Monaco, San Marino, Zwitserland en Vaticaanstad) en **niet-Westerse** migranten en afstammelingen (alle andere landen). Of een persoon tot één van deze twee groepen behoort, is afhankelijk van het geboorteland van de moeder.

In Duitsland is het merendeel van het diversiteitsbeleid gericht op gelijkheid tussen mannen en vrouwen, en in toenemende mate op personen met een handicap, maar zijn er minder initiatieven gericht op etnische minderheden. Dit brengt met zich mee dat er geen definitie in omloop is. Wanneer we naar bredere tewerkstellingsinitiatieven kijken, zien we dat onder '*foreigners*' wel 2 expliciete groepen vermeld worden: '*workers from the new EU Member States*' (werknemers uit Polen, Hongarije, Tsjechië, Slovenië, Estland, Letland, Litouwen en Slovakije) en '*workers from third countries*' (waarmee werknemers van buiten de EU/EEA zone bedoeld worden).

Een gelijkaardig fenomeen geldt in Frankrijk, waar men geen voorstander is van de ongelijke behandeling van bepaalde groepen, ook al is vastgesteld dat die groepen op het vlak van werkgelegenheid gediscrimineerd worden. Zonder doelgroepenbeleid hanteert men ook geen definitie voor de doelgroep 'personen van allochtone afkomst'.

De private sector heeft geen algemeen geldende definitie van 'personen van allochtone afkomst' opgesteld. De sociale partners – als vertegenwoordigers – hebben dat echter wel gedaan: " *iemand is allochtoon indien hij of zij geen nationaliteit heeft uit één van de landen van de Europese Unie of indien minstens één ouder of minstens twee grootouders een nationaliteit heeft van buiten de Europese Unie*". Deze definitie is dus sterk gelijklopend aan de Vlaamse definitie, zij het dan dat Europa in deze laatste beperkt wordt tot de EU-15.

REFLECTIE

Bij de definiëring van het begrip 'personen van allochtone afkomst' valt ten eerste op dat er tussen de verschillende overheidsniveaus en landen een grote variatie bestaat in de gehanteerde terminologie. 'Allochtonen', 'migranten' of 'etnische minderheden' worden door elkaar gebruikt, waarbij deze zeker niet altijd als synoniemen gezien kunnen worden.

We zien wel dat men in het merendeel van de definities verwijst naar nationaliteit en geboorteplaats (o.a. in Vlaanderen, Nederland, Zweden). Wanneer men dit een té enge benadering van 'allochtonen' vindt, gaat men daar vaak 'origine' of 'herkomst' aan toevoegen, daarbij al dan niet verwijzend naar de geboorteplaats van ouders (o.a. Zweden en Denemarken) en grootouders (o.a. Vlaanderen, Noorwegen). Op deze manier worden ook autochtonen van allochtone oorsprong meegerekend in de doelgroep. Het Verenigd Koninkrijk vormt een uitzondering omdat hier geen criteria geformuleerd

¹⁵ <http://www.sweden.gov.se/content/1/c6/17/06/91/fe6c52f2.pdf>

worden. De persoon bepaalt zelf tot welke etnische groep hij meent te behoren ('it is about the group to which you as an individual perceive you belong').

Daarnaast zien we dat de definities frequent terugvallen op een geografische indeling (o.a. Nederland, Denemarken, Duitsland). Meestal wordt daarbij de opdeling Westers en niet-Westers gemaakt, met een flexibele invulling van landen die als Westers gelden.

Ten slotte stellen we ook vast dat een aantal landen geen algemeen aanvaarde definitie hebben. Noch de Belgische federale overheid, noch de Franse overheid hebben een definitie opgesteld van wat zij verstaan onder 'personen van allochtone afkomst'. Daarbij dient vermeld te worden dat dit voor Frankrijk kadert in een algemene terughoudendheid tegenover doelgroepenbeleid, waarbij vooral een gebrek aan consensus aan de basis ervan ligt in de Belgische federale overheid.

> 3.2.2. ***Aanwezigheid van de doelgroep personen van allochtone afkomst nastreven en meten***

In de Belgische context hanteert enkel de Vlaamse overheid streefcijfers voor deze doelgroep. Tegen 2015 wenst zij **4%** personen van allochtone afkomst in dienst te hebben. Op deze manier weerspiegelt de overheid ook het aandeel allochtonen in de ruimere samenleving. Ook voor deze doelgroep dient het algemeen streefcijfer omgezet te worden in entiteitspecifieke cijfers. De meeste entiteiten binnen de Vlaamse overheid hebben in hun aansturingsinstrumenten een streefcijfer m.b.t. de doelgroep van personen van allochtone afkomst opgenomen (of het algemeen streefcijfer overgenomen). De situatie wordt gemonitord op basis van **vrijwillige registratie** in het digitale personeelsysteem Vlimpers waarin medewerkers gevraagd wordt om gegevens over hun nationaliteitshistoriek (hun huidige en eventueel vorige nationaliteit, de nationaliteit van hun ouders en grootouders) zelf in te vullen. De personeelsleden beslissen zelf om zich al dan niet te laten registreren als behorend tot de kansengroep¹⁶. De laatste jaren heeft er zich een gestage stijgende trend voorgedaan, van 1,1% in 2006 tot **2,8%** personen van allochtone afkomst in 2011. Het lijkt er dan ook sterk op dat, mits aanhoudende inspanningen, het streefcijfer binnen bereik ligt.

Noch voor de lokale besturen in zijn geheel (er is wel sprake dat bepaalde steden zoals Antwerpen – 27%- een streefcijfer hanteren), noch binnen de federale overheid zijn er streefcijfers bepaald voor de aanwezigheid van de doelgroep. Hiervoor is dan ook geen monitoringsysteem aanwezig. Voor de federale overheid kunnen gegevens over nationaliteit teruggevonden worden via **Pdata**. Deze gegevens leren ons dat er aan het begin van 2012 slechts **0,76%** niet-Belgen tewerkgesteld waren in het geheel aan federale overheidsdiensten (0,46% wanneer enkel de FOD's en POD's in beschouwing worden genomen). Hier dient opgemerkt te worden dat deze gegevens niet vergeleken kunnen worden met de Vlaamse situatie gezien de verschillende definiëring.

Op lokaal niveau zijn er weinig data voorhanden. **Lokale Statistieken** neemt in zijn statistieken over personeelsbezetting in lokale besturen en OCMW's geen gegevens op over nationaliteit of origine. Er kan dus geen resultaat gegeven worden voor wat de aanwezigheid van de doelgroep betreft op het lokale niveau. Ook de statistieken van de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid van de provinciale en plaatselijke overheidsdiensten bevatten hierover geen informatie. Enkel de 'Stadsmonitor', een initiatief van de Vlaamse regering, neemt een aantal diversiteitsindicatoren op, namelijk "Aandeel allochtonen in de frontdeskfuncties van het stadsbestuur, de politie en het OCMW", "Aandeel vrouwen in een korf van publieke frontdesk functies van het stadsbestuur, de politie en het OCMW" en "Aandeel allochtonen in de kaderfuncties van het stadsbestuur, de politie en het OCMW". Deze

¹⁶ HIVA (2012). In kaart brengen van het aandeel werknemers van vreemde herkomst binnen de Vlaamse overheid: analyse van mogelijke meetsystemen.

Stadsmonitor verzamelt gegevens over de dertien Vlaamse centrumsteden. Voor de rest is men aangewezen op rapportering door de steden en gemeenten zelf. Zo telde de Stad Gent in 2011 5,4% personen van allochtone afkomst en de Stad Antwerpen eind 2011 11%.

Voor de private sector zijn weinig overkoepelende cijfers te vinden. Sommige sectorakkoorden of cao's bevatten wel clausules die expliciet naar kansengroepen verwijzen en streefcijfers vermelden. Zo bepaalde het sectorakkoord 2006-2010 voor de social profit dat 10% van de nieuwe jobs ingevuld zou worden door allochtonen. Bovendien is de social profit sector veruit de koploper voor wat betreft het afsluiten van diversiteitsplannen met de Vlaamse regering, gevolgd door de bediendensector (goed voor 12,5%). Niettemin hekelt het Minderhedenforum het feit dat in totaal slechts 8% van de bedrijven met meer dan 10 werknemers (in 2008) een diversiteitsplan had afgesloten. Het Departement Werk en Sociale Economie heeft ook totalen van het aantal streefcijfers in de diversiteitsplannen 2010 voor de instroom (2.762), doorstroom (605), opleiding (3.372) en retentie (1.967) van de groep allochtonen. Hoewel nog geen vermelding kon gemaakt worden van resultaten, geeft men aan dat de streefcijfers wellicht gehaald zullen worden en mogelijks zelfs overschreden.

Ook het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO) – als vertegenwoordiger van werkgeversorganisaties – heeft aandacht voor diversiteit. Personen van allochtone afkomst staan vandaag echter meer op de achtergrond, ten voordele van meer aandacht voor 50-plussers. Vooral onder oud-voorzitter Jean-Claude Daoust (2005-2006) was er veel aandacht voor de inschakeling van allochtonen in het beroepsleven. Vanuit de idee dat diversiteit een gangmaker kan zijn voor economische prestaties en een factor van sociale dynamiek kan zijn, maar ook dat een op diversiteit gericht beleid een positieve uitwerking kan hebben op de kwaliteit van de producten en diensten en op de uitstraling van de onderneming werd een oproep gedaan om concreet werk te maken van diversiteit op de werkvloer. Echter, beleidsmaatregelen zoals quota's of anonieme curricula vitae werden nog steeds beschouwd als artificiële middelen die de verschillen meer in een negatief daglicht zouden kunnen stellen dan ze naar waarde te schatten.

Internationaal (op nationaal niveau) zien we enkele landen die geen streefcijfers hanteren (Frankrijk en Duitsland), maar de meerderheid stelt zichzelf wel degelijk kwantitatieve targets. In het merendeel van de gevallen zien we dat de cijfers en het beleid zijn opgesteld vanuit een sociaal perspectief waarbij het erom gaat de achtergestelde positie of ondervertegenwoordiging van bepaalde groepen weg te werken. Steeds meer verschuift dit echter naar een economisch perspectief waarin diversiteit bij moet dragen aan het goed functioneren van een organisatie en zorgt voor dienstverlening die aansluit bij de diversiteit in de samenleving.

Nederland is ver gevorderd in deze economische logica. Het Kabinet Balkenende (2007-2010) formuleerde in haar beleidsprogramma de doelstelling om in 2011 een toename van 50% tegenover 2007 te realiseren in het aandeel allochtonen in het personeelsbestand van de publieke sector. In 2007 bedroeg dit aandeel 5,6%, het streefcijfer voor de publieke sector bedroeg dus **8,4%**. Bovendien hebben zij een uitgebreid monitoring- en benchmarkstelsel uitgewerkt om de voortgang nauwgezet bij te houden. Vier sleutelinstrumenten worden hier vermeld. Ten eerste wordt er (sinds 2006) jaarlijks over diversiteit gerapporteerd via de '**Trendnota Arbeidszaken Overheid**'. In de Trendnota 2011 wordt er zo niet alleen een cijfermatige stand van zaken gegeven over het aandeel allochtone werknemers, maar ook over genomen en (vooral) toekomstige initiatieven. Het Rijk doet ook jaarlijks verslag over de situatie met betrekking tot diversiteit bij de sector Rijk in het Sociaal Jaarverslag Rijk (sinds 2011 'Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk' genoemd). Een tweede belangrijke tool bij het vastleggen van de cijfers is de **Diversiteitsindex**. Dit internetinstrument dient specifiek voor benchmarking en laat organisaties toe om op een eenvoudige manier de eigen samenstelling op het gebied van diversiteit te vergelijken met anderen. Informatie wordt onder meer gehaald uit de Gemeentelijke Basisadministratie. Ook het **exitonderzoek** dat uitgevoerd wordt bij allochtone werknemers beschouwt men als onderdeel van de monitoring. Ten slotte heeft het thema diversiteit

ook een plaats in de jaarlijkse **onderzoeken over werknemerstevredenheid** binnen de publieke sector. Onder de huidige regering, die geen diversiteitsbeleid meer wil voeren, is het echter maar de vraag in welke mate dergelijke initiatieven in de toekomst nog zullen worden verdergezet.

In 2009 was **6,1%** van de overheidsmedewerkers in de **totale publieke sector** van allochtone afkomst. Het vooropgestelde streefcijfer lag dus nog niet binnen bereik. De **Rijksoverheid** of centrale overheid telde op dat moment **8,4%** medewerkers van allochtone afkomst, een aantal dat min of meer gelijk bleef doorheen de daaropvolgende jaren. Het aandeel allochtonen in de publieke sector groeit erg langzaam gezien de uitstroom een groot deel van de instroom teniet doet.

Ook al worden er in het Verenigd Koninkrijk geen streefcijfers geformuleerd voor de publieke sector in zijn geheel, de regering heeft zichzelf doelen gesteld voor wat publieke aanstellingen betreft. Zo moet 11% van de aanstellingen bestaan uit mensen van allochtone afkomst. Ook de Civil Service hanteert streefcijfers. Zij stellen **5% senior ambtenaren uit etnische minderheidsgroepen** voorop tegen 2013. Verder zijn publieke instellingen vrij – niet verplicht – om eigen streefcijfers op te nemen in hun 'Equality Schemes'.

Aangezien instellingen zelf bepalen of en welke streefcijfers ze hanteren, zijn ze ook zelf verantwoordelijk voor het meten van de eigen diversiteit, het beleid en de projecten. Vele departementen evalueren hun vooruitgang aan de hand van een **benchmarking tool** dat aangeboden wordt door *Race for Opportunity*. Deze organisatie is er voor werkgevers die werk willen maken van een inclusieve werkomgeving voor mensen van allochtone afkomst. Zij maken hun informatie echter niet steeds openbaar.

Via de '**Labour Force Survey**' wordt wel algemene informatie gegeven over de achtergrond van werknemers in de publieke sector. De Civil Service vraagt daarvoor van zijn werknemers een vrijwillige verklaring af te leggen over hun afkomst. Deze informatie wordt verder vertrouwelijk behandeld om zo de representatie van allochtone werknemers te kunnen monitoren.

Op 31 maart 2012 bedroeg het aandeel werknemers '*from minority ethnic backgrounds*' **9,3%**¹⁷. Uit de statistieken blijkt dat het merendeel van deze werknemers zich in de *executive offices* (10,6%) en *administrative responsibility levels* (9,6%) bevindt en minder in de *senior civil service*. Met hun 4,9% is men daar echter niet ver van het streefcijfer verwijderd.

In Denemarken geldt eenzelfde streefcijfer als in Vlaanderen, **4%**. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat het specifiek om 'niet-westerse' allochtonen gaat. Eind 2009 bestond **2,9%** van het personeelsbestand van de centrale overheid uit personen van allochtone afkomst (vergeleken met 2,0% in 2005 en 2,6% in 2007). De "**State Employer's Authority**" publiceert elk tweede en vierde kwartaal over het aantal etnische minderheden per ministerie.¹⁸ De ministeries rapporteren over de streefcijfers, maatregelen en resultaten inzake diversiteit. Op die manier worden voornamelijk de migranten van niet-Westerse landen gemonitord.

Als Europese koploper stelt Zweden het hoogste streefcijfer voorop. Eind 2008 moest ten minste **18%** van de werknemers in de publieke sector een buitenlandse achtergrond hebben. Op die manier wil de overheid een afspiegeling zijn van de etnische en culturele diversiteit in de samenleving. De Instantie voor Publiek Bestuur ondersteunt de overheid in het evalueren en volgen van overheids- en door de overheid gefinancierde activiteiten. Informatie wordt verkregen vanuit de jaarlijkse rapportages van overheidsinstellingen. Diversiteit binnen de centrale overheid wordt vooral gemonitord door middel van statistieken over het aandeel werknemers met een buitenlandse achtergrond.

¹⁷ <http://resources.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2012/02/2011-Bulletin.pdf>

¹⁸ Research voor Beleid (2010). 'Diversiteitsbeleid in international perspectief'. P. 47

Het monitoren van etnische diversiteit wordt bemoeilijkt omdat deze informatie als 'gevoelig' beschouwd wordt in Zweden. Het algemene gevoel leeft dat er geen nood is aan dergelijke registratie bij het bestrijden van discriminatie op de werkvloer. Lange tijd was het niet toegestaan om informatie over raciale of etnische origine te verzamelen en registreren. Het Zweedse ministerie van Werk heeft echter in 2010 toelating gegeven aan het *Public Employment Agency* om gevoelige data zoals etnische afkomst toch te registreren omwille van efficiëntieredenen. De huidige wet vereist wel dat de betrokken individuen hun expliciete toelating hiervoor moeten geven.¹⁹

Voor de gegevensverzameling maakt Statistics Sweden gebruik van het bevolkingsregister dat gemanaged wordt door de Swedish Tax Authorities. In deze databank is de nationaliteitshistoriek aanwezig alsook informatie over naturalisatie. Voor het opstellen van haar statistieken maakt ze daar echter niet altijd gebruik van (bv. geen aparte analyses over derde-generatie personen, *native-born with native-born parents and at least one foreign-born grandparent*). Eind 2007 bedroeg het aandeel personen van niet-Zweedse oorsprong **11,4%**. We kunnen dus stellen dat het ambitieuze doel nog wat buiten bereik ligt.

Ten slotte zijn er ook landen die geen streefcijfers vooropstellen. In Frankrijk, waar het debat voornamelijk gaat over gelijke behandeling en men een doelgroepenbeleid uit de weg gaat, zijn er **geen streefcijfers**. Er wordt ook geen informatie verzameld over etnische minderheden. De bescherming van persoonsgegevens wordt geregeld door de "*Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés*" (CNIL). Zij hebben in 2005 een advies uitgebracht dat het verzamelen van gegevens over de etnische en raciale oorsprong verbiedt, omdat er geen nationale referentie is op dat vlak waardoor de gegevens toch niet gebruikt kunnen worden. Slechts twee maatregelen zijn momenteel toegelaten: enerzijds het beheer van personeelsbestanden over de nationaliteit en de geboorteplaats van de werknemers (op voorwaarde dat de bestanden bij de CNIL zijn aangegeven en de werknemers er van op de hoogte zijn) en anderzijds anonieme vragenlijsten die niet onder de wet Informatiques et Libertés vallen.²⁰

Eenzelfde gedachtegang zien we ook in Duitsland. Het gebruik van **streefcijfers** acht men **niet wenselijk**. Sommige gemeenten of steden experimenteren wel met streefcijfers, maar dit gebeurt slechts incidenteel. Bovendien wordt de etniciteit van werknemers niet geregistreerd omdat men dit als 'gevoelig' beschouwt, zodat het gebruik van streefcijfers op dit gebied per definitie moeilijk zou zijn. Daardoor is het in de statistieken niet zichtbaar wat de huidige situatie is met betrekking tot etnische minderheden, en wat het effect is van specifieke maatregelen op de diversiteit (met betrekking tot etniciteit) binnen een organisatie²¹.

Hoewel Noorwegen scherpe quota heeft voor de vertegenwoordiging van vrouwen, is het gebruik van quota (of streefcijfers) voor personen van allochtone afkomst nog steeds controversieel. In 2008 werd het Directorate for Public Management and eGovernment opgedragen om een tweejarig pilotproject uit te werken inzake quota voor 12 overheidsbedrijven. Het project focuste op het topmanagement en voorzag in diversiteitstraining voor managers. Nadien werden de deelnemers uitgenodigd om deel te nemen in een netwerk om de inspanningen te ondersteunen en ervaringen uit te wisselen. Voorlopige resultaten wijzen in de goede richting maar beklemtonen dat het veel tijd vraagt, zowel werkgever als werknemer moeten hun inzet behouden²². In elk geval wordt de diversiteit in organisaties wel gemonitord door het *Directoraat voor Integratie en Diversiteit*. Zij volgen specifiek het aantal immigranten in managementfuncties op. Algemeen beschouwd doet de Noorse overheid het niet

¹⁹ <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/studies/tn1012015s/se1012019q.htm>

²⁰ Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie (2010). Diversiteit en HR: binnen- en buitenlandse goede praktijken.

²¹ Research voor Beleid (2010). 'Diversiteitsbeleid in international perspectief'. P. 47

²² Norwegian Ministry of Children and Equality (2009). Action plan to promote equality and prevent ethnic discrimination 2009-2012.

slecht. De cijfers zijn lager in vergelijking met de private sector maar dat heeft te maken met de specifieke taken van de overheid waarvoor zij enkel mensen met een academische achtergrond aanwerft. Bovendien is het verloop laag in de publieke sector. In 2010 bedroeg het aandeel personen van niet-Noorse oorsprong ongeveer **7%**.

In onderstaande tabel is een samenvattend overzicht opgenomen van de resultaten m.b.t. de streefcijfers/quota en het systeem van monitoring/rapportering voor de doelgroep personen van allochtone afkomst.

Tabel 9 – Overzichtstabel personen van allochtone afkomst

Personen van allochtone afkomst			
Streefcijfers/ quota	Vlaamse overheid	streefcijfer van 4%	2,8% in 2011
	Lokale besturen	Geen streefcijfer voor ganse bestuursniveau (individuele initiatieven steden en gemeenten)	N.b.
	Federale overheid	geen streefcijfer	0,76% begin 2012
	Denemarken	streefcijfer van 4%	2,9% in 2009
	Duitsland	geen streefcijfer	N.b.
	Frankrijk	geen streefcijfer	N.b.
	Nederland (2007-2010) ²³	8,4% van de gehele publieke sector tegen 2011	6,1% van de publieke sector in 2009 8,3% van de Rijksoverheid in 2011
	Noorwegen	geen streefcijfer	7% in 2010
	Verenigd Koninkrijk	5% in senior civil service tegen 2013	9,3% van de gehele civil service in 2012 4,9 % van de senior civil service in 2012
	Zweden	18% tegen 2008	11,4% in 2007
	Private sector	N.b.	N.b.
Monitoring en rapportering	Vlaamse overheid	<ul style="list-style-type: none"> Gestandaardiseerde jaarlijkse rapportering Analyse van gegevens die door personeelsleden zelf zijn geregistreerd 	
	Lokale besturen	<ul style="list-style-type: none"> Geen rapportering Geen gegevensverzameling 	
	Federale overheid	<ul style="list-style-type: none"> Geen gestandaardiseerde rapportering Registratie nationaliteit (Pdata) 	
	Denemarken	<ul style="list-style-type: none"> Jaarlijkse rapportering door 'Overheidswerkgevers Autoriteit' Gegevensverzameling door betrokken ministeries 	
	Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> Geen rapportering Geen gegevensverzameling 	
	Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> Geen rapportering Geen gegevensverzameling 	
	Nederland	<ul style="list-style-type: none"> Rapportering publieke sector in jaarlijkse Trendnota Arbeidszaken Overheid Rapportering Rijksoverheid in Sociaal Jaarverslag Rijk of 	

²³ Onder het Kabinet Balkenende (2007-2010) werd een streefcijfer van 8,4% ingevoerd. Dit streefcijfer werd afgeschaft door het Kabinet Rutte I (2010-2012). Ook het Kabinet Rutte II hanteert geen streefcijfers voor deze doelgroep.

		Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk (sinds 2011) <ul style="list-style-type: none"> • Gebruik van gegevens uit Gemeentelijke Basisadministratie en door bevraging werknemers • Benchmarking via Diversiteitsindex
	Noorwegen	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoring door Directoraat voor Integratie en Diversiteit
	Verenigd Koninkrijk	<ul style="list-style-type: none"> • Rapportering via Labour Force Survey • Gegevensverzameling door publieke instellingen zelf via bevraging werknemers
	Zweden	<ul style="list-style-type: none"> • Jaarlijkse rapportering door overheidsinstellingen met steun van Instantie voor Publiek Bestuur • Gegevensverzameling via gebruik administratieve bronnen
	Private sector	N.b.

REFLECTIE

Het mag duidelijk zijn dat het merendeel van de landen werkt met 'targets' of streefcijfers. Geen enkel land stelt quota op voor de doelgroep 'personen van allochtone afkomst'. In de landen waar het streefcijfer werd toegelicht, zien we een bekommernis om het streefcijfer af te stemmen op het aandeel allochtonen in de ruime samenleving.

Het is moeilijk een rechtstreeks verband te leggen tussen streefcijfers en resultaten, maar wanneer we ze vergelijken, stellen we wel vast dat de landen met hogere streefcijfers ook een hogere vertegenwoordiging van allochtonen hebben in de publieke sector. Enige uitzondering is Noorwegen, dat zonder streefcijfer toch een goed resultaat neerzet met 7%. Uiteraard kunnen we over de landen die geen data verzamelen ook geen uitspraken doen. Bij het bepalen van het streefcijfer kan verwacht worden dat het aandeel allochtonen in de ruimere samenleving een rol speelt. Zo mogen we verwachten dat landen met een groter aandeel allochtonen ook een hoger streefcijfer stellen en idealiter ook betere resultaten boeken in het behalen van het streefcijfer. Bijvoorbeeld: Zweden kent 19.1% mensen van allochtone afkomst, een streefcijfer van 18% ligt hier binnen de verwachting. Deze redenering gaat echter niet altijd op. Nederland had in 2011 een aandeel van 20.6% allochtonen, niettemin hanteerden zij een streefcijfer van 8.4%.

Bovendien stellen zich bij de dataverzameling heel wat uitdagingen. Zo kunnen de resultaten niet zomaar vergeleken worden aangezien ze door de verschillen in definiëring veelal iets anders weerspiegelen. We zien daarenboven dat er in de meerderheid van de landen een terughoudendheid bestaat om deze gegevens te verzamelen (vooral in Frankrijk en Duitsland). Meestal berust het op een vrijwillige medewerking van de betrokkenen (o.a. Vlaanderen, Zweden). In enkele gevallen wordt er via administratieve bronnen gewerkt (o.a. Zweden). Maar de meest vooruitstrevende landen zijn Nederland en het Verenigd Koninkrijk waar de organisaties hun situaties weergeven (data invoeren) via een benchmarkinstrument wat tegelijkertijd toelaat de eigen organisatie te spiegelen aan anderen.

Ondanks de uitdagingen rapporteren de meeste organisaties hun resultaten. Vaak gebeurt dat niet specifiek maar is dit geïntegreerd in ruimere documenten (o.a. Nederland, Verenigd Koninkrijk).

> 3.2.3. **Bevordering en ondersteuning van het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid m.b.t. personen van allochtone afkomst**

Met het oog op het behalen van de streefcijfers worden er in de verschillende overheden diverse maatregelen genomen opdat de aanwezigheid van de doelgroep van personen van allochtone afkomst zou toenemen.

Wat **werving en selectie** betreft, doet de federale overheid beroep op Selor. Selor heeft de verplichting enkel via neutrale procedures te selecteren op competenties. Niettemin is één van de acties uit het actieplan 2011-2014 om de culturele neutraliteit van de selectietests na te gaan. Tijdens deze 'test de test-sessies' gaan mensen van autochtone en allochtone origine na of de testen neutraal zijn op gebied van afkomst en cultuur. De neutraliteit wordt ook gegarandeerd door in het merendeel van de testen een automatische verbetering door de computer toe te passen. In het geval van schriftelijke testen, gebeurt de evaluatie ook anoniem.

Om de vacatures die zij ontvangen zo ruim mogelijk te verspreiden, zet Selor verschillende diversiteitskanalen in. Die kanalen bestaan uit verenigingen die zich richten tot personen van vreemde origine en fungeren als tussenpersoon tussen Selor en de sollicitanten. Zij verspreiden de vacante jobs verder en informeren mogelijke kandidaten over de screeningsprocedures. Bovendien gaat Selor vanaf eind 2010 naar verschillende grote steden om zo in persoonlijke informatiesessies uitleg te geven over jobs bij de overheid, hoe te solliciteren, welke testen afgelegd moeten worden,... Tegelijkertijd kunnen er workshops gevolgd worden en demotesten afgelegd worden. Op deze manier probeert men te begrijpen wat personen van allochtone origine tegenhoudt om te solliciteren bij de overheid, oplossingen te vinden en hen aan te sporen om te solliciteren. Bij de bespreking van het diversiteitsbeleid van de federale overheid verder in dit rapport, komen we hier nog op terug.

Verder lanceert de FOD P&O jaarlijks een oproep voor **diversiteitsprojecten** bij haar organisaties. Op die manier kan het diversiteitsbeleid in de organisaties projectsubsidies ontvangen.

Ook binnen de lokale besturen worden verschillende initiatieven genomen om de doelgroep personen van allochtone afkomst uit te breiden en te versterken. In eerste instantie ondersteunt de Vereniging voor Vlaamse steden en gemeenten (VMSG) haar leden. Zij doet dat voornamelijk bij het uitwerken van hun inburgerings- en diversiteitsbeleid en heeft aan politiek draagvlak gewerkt voor een lokaal diversiteitsbeleid. Om bij lokale besturen te werken aan een divers personeelsbeleid werd **Diversity** opgericht. Zij brachten ook enkele goede praktijken in kaart. Met betrekking tot werving en selectie zien we in de Stad Leuven expliciete inspanningen om *vacatures* ook via de integratiedienst, wijkwerkingen en zelforganisaties te verspreiden. Ook de moskeevereniging is een strategische partner. Verder worden de kandidaten *voorbereid op het examen* omdat een gebrekkige kennis van het Nederlands (vnl. bij migranten van de eerste generatie) of de lage scholingsgraad vaak nog een probleem kan zijn. Ten slotte wordt het *tewerkstellingsproject* van de groendienst vaak als een succesvol voorbeeld beschouwd. Via intensieve begeleiding en vorming werden werknemers met een tijdelijk contract, een perspectief op langdurige tewerkstelling en doorgroeimogelijkheden gegeven.

In de Stad Mechelen maakt men vooral gebruik van *stage-initiatieven*, waar - in 2009 - 37 procent van de vakantiejobs ingevuld werden door allochtone jongeren. Dit was het resultaat van een voorstelling van de stad als werkgever aan 100 allochtone jongeren in aanwezigheid van de burgemeester en de schepenen van Gelijke Kansen. Er werden ook monitoren cursussen georganiseerd zodat jongeren de kans kregen om het gevraagde brevet voor monitor te behalen.

In de Stad Gent belichten we de grootscheepse *sensibiliseringscampagne*, om diversiteit en gelijke kansen bij alle personeelsleden onder de aandacht te brengen. Dit gebeurde door middel van een op maat gemaakt bedrijftheater waarbij in een ludiek theaterstuk vooroordelen doorprikt werden en vastgeroeste ideeën over diversiteit in vraag werden gesteld.

In de private sector zien we gelijkaardige initiatieven. In het kader van **werving en selectie** wordt er in de eerste plaats gestreefd naar het aanwerven van personen met de juiste bekwaamheden, vaardigheden en kwaliteiten. Daarbij is er aandacht voor objectieve functiebeschrijvingen (bv. BESIX Group – bouwsector & Colruyt). De meeste acties handelen echter over de **integratie** van personen van allochtone afkomst op de werkvloer. Taalcursussen Nederlands zijn daarbij erg populair (BESIX Group, Colruyt, TNT) maar ook trainingen in de sfeer van diversiteitsmanagement (Colruyt, Volvo

Cars, TNT). Als succesfactoren worden aangehaald dat het management het diversiteitbeleid mee moet dragen en ondersteunen. Op die manier kan het ook geïntegreerd worden in de organisatiedoelstellingen en bestaande structuren.

Wat de inzet van HR-instrumenten betreft, zagen we in Nederland onder Balkenende IV (2007-2010) gelijkenissen met de Vlaamse en federale acties. Om de **instroom** van werknemers met een biculturele achtergrond te stimuleren bij werving en selectie, werkte de overheid samen met een gespecialiseerd bureau. Daarbij hanteerde men ook specifieke wervingskanalen voor jonge hoogopgeleide allochtonen zoals websites, mailings en contact met verenigingen voor hoger opgeleide allochtonen. Tijdens het '**Double Click event**' lag de focus op werving van allochtonen en konden jonge, hoger opgeleide allochtonen kennis maken met de centrale overheid als werkgever.

Een ander instrument waren de **traineeships** die jonge, hoopopgeleide allochtonen toelieten een werkervaring op te doen. Dit vergrootte niet alleen hun inzetbaarheid op de arbeidsmarkt, maar op deze manier raakten zij ook bekend met de werkomgeving van de publieke sector en creëerde men een 'pool' van toekomstige kandidaten die in de publieke sector konden gaan werken.

Om integratie te bevorderen kunnen twee **netwerken** vermeld worden. Het *Ambassadeursnetwerk Diversiteit Rijk* (2009-2010) werd gevormd door topambtenaren van twaalf departementen die zich inzetten voor een meer diverse rijksdienst. De ambassadeurs dienden in één jaar ten minste twee concrete acties uit te voeren ter bevordering van de diversiteit in de eigen organisaties. Iedere ambassadeur had een zogenoemde duopartner van een ander ministerie, maar bovenal waren het leden van het Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren die op persoonlijke titel optreden als sparring partners van de ambassadeurs. Het Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren is overigens nog steeds actief.

Het Kennisnetwerk Topfocus was dan weer bedoeld voor zowel overheidssectoren als private sectoren en had als doel deze partijen in contact te brengen met netwerken van allochtone Nederlanders en met vrouwennetwerken.

Gelijkaardige initiatieven zien we in het Verenigd Koninkrijk. Bij **rekrutering** worden telkens een aantal aandachtspunten meegenomen. Voor het adverteren van vacatures wordt gebruik gemaakt van *ethnic minority press*. Bij de selectie zorgt men voor een representatief beoordelingspanel, zowel naar gender als etniciteit toe. Verder wordt men getraind in culturele gebruiken zodat deze niet als ongewenst neveneffect kunnen optreden. Ook hier wordt (tijdens de zomervakantie) een stageprogramma aangeboden om *black and ethnic minority students* de kans te geven gedurende 6 à 9 weken voor de overheid te werken. Op deze manier biedt het Summer **Diversity Internship Programme** inzicht in het takenpakket van een ambtenaar en *fast streamer*. Stagiairs vormen een paar met zo'n fast streamer, die als mentor optreedt.

Ook op de werkvloer ontwikkelen de meeste departementen specifieke actieprogramma's voor deze doelgroep waaronder netwerken, prijzen, conferenties en trainingen. Deze acties kaderen in de implementatie van de *public sector Equality Duty*. De Duty houdt in dat er gelijkheid moet zijn in het personeelsbestand, maar ook in het beleidsdomein en dienstverlening. Publieke organisaties moeten (raciale) discriminatie verbannen, gelijke kansen bevorderen en goede relaties tussen mensen uit verschillende (raciale) groepen bevorderen. De Duty is niet vrijblijvend. Wanneer een publieke organisatie onrechtmatig heeft gehandeld met betrekking tot de Equality Duties, zal de *Equality and Human Rights Commission* namelijk een inspectie uitvoeren. Zij heeft bovendien de macht om een juridische procedure te starten en **sancties** op te leggen (o.a. verordening of schadevergoeding). Niettemin is het beleid van de commissie om vooral een positieve, coöperatieve samenwerking op te bouwen.

Veel van de departementale netwerken maken ook deel uit van het ruimere **Civil Service Race Equality Network**. Dit netwerk heeft als doel om zowel beleid als praktijk inzake etnische gelijkheid

te beïnvloeden en adviseren. Men doet dat niet alleen door samenwerking binnen de publieke sector maar ook met bv. vakbonden. Het is de bedoeling om het personeel een stem te geven en zo mogelijke hindernissen te overwinnen. Daarnaast laat het ook toe om goede praktijken uit te wisselen (ook met de private sector).

Naar analogie met het Ambassadeursnetwerk in Nederland, zien we in Denemarken ook een **ambassadeursnetwerk** op het gebied van etnische gelijkheid, met vanuit elk ministerie een afgevaardigde. Om het aantal personen van allochtone afkomst te **stimuleren**, worden er via het Diversiteitsprogramma '*Arbejdsplads for nye Dener*' fondsen verleend aan verschillende diversiteitsprojecten binnen organisaties.

Grootschalige initiatieven zien we ook bij de Deense vakbonden. Zo heeft de "Landsorganisationen i Danmark" een reeks maatregelen genomen om recente immigranten te integreren in de arbeidsmarkt. Zo worden er 300 stageplaatsen voor etnische minderheden voorzien. Een ander programma voorziet in 400 Deense volwassenen die als mentor zullen fungeren voor de migranten. In hun eigen beleid wensen ze het thema 'discriminatie' hoog op de agenda te zetten, ook in hun relaties met de overheid. Bovendien wensen ze daarbij het goede voorbeeld te stellen en hebben ze voor de eigen organisatie een streefcijfer van 6% voorop gesteld.

In Zweden stimuleert de overheid diversiteit op lokaal niveau door het jaarlijks uitreiken van een **prijs voor Diversiteit Gemeente van het jaar**.

Daarnaast is **communicatie** ook een belangrijk middel om organisaties en mensen binnen die organisaties bewust te maken van het belang van diversiteit. In Zweden neemt dit de vorm aan van het organiseren van conferenties, meetings en seminars, waar betrokkenen elkaar ontmoeten, nieuwe initiatieven gepresenteerd worden en goede praktijken verspreid worden.

Ten slotte trad er op 1 januari 2009 een nieuwe Discrimination Act in voege. In het kader daarvan werd er ook een **Equality Ombudsman** aangesteld, die met name zorg dient te dragen voor de naleving van de Act. Deze ombudsman kan een financiële boete opleggen aan werkgevers, onderwijsinstellingen en private ondernemers die een overtreding of nalatigheid begaan.

Ook in Noorwegen werd een **Equality and Anti-Discrimination Ombud** aangesteld. De ombudsman promoot gelijkheid, geeft advies en bestrijdt discriminatie op alle gronden (waaronder etniciteit). Hij handhaaft ook de anti-discriminatie wetten en meer bepaald de **Anti-Discrimination Act**. Noorse burgers die zich gediscrimineerd voelen kunnen een klacht neerleggen bij de ombud die dan verdere informatie zal verzamelen en een evaluatie zal maken. Burgers die niet akkoord zijn met deze beslissing kunnen beroep indienen bij het **Equality and Anti-Discrimination Tribunal**.

De Noorse overheid lanceerde in april 2009 ook een *Action plan to promote equality and prevent ethnic discrimination 2009-2012* ter bestrijding van discriminatie tegen migranten en (etnische) minderheden. Via deze weg wil de overheid ook een goede implementatie van de anti-discriminatie wetgeving bewerkstelligen.

- Eén van de maatregelen die vermeld worden, bestaat erin dat alle overheidsdiensten **minstens één gekwalificeerd persoon van allochtone afkomst** moeten **interviewen** voor elke vacature.
- Verder zal Statistics Norway cijfers vaststellen omtrent het aantal migranten tewerkgesteld in (nationale en lokale) overheden en de private sector. Dat moet organisaties in de toekomst toelaten om zichzelf te vergelijken ten opzichte van het aandeel migranten in de regio.
- Om het aandeel personen van allochtone afkomst in raden van bestuur te verhogen worden een aantal 'zachte' initiatieven genomen om ervoor te zorgen dat de best gekwalificeerden kunnen aangeworven worden en dat iedereen gelijke kansen voor de benoeming heeft. Daarbij wordt gewerkt met campagnes en management programma's.

- Als specifieke maatregel worden er **mentorprogramma's voor vrouwen van allochtone afkomst** ingericht. Vrouwelijkere managers zullen de deuren van hun organisatie openzetten voor vrouwen van etnische minderheden die een opleiding gevolgd hebben. Door deze vrouwen een sparring partner en rolmodel te geven, die hen advies kan geven bij het nemen van belangrijk professionele beslissingen, hoopt men dat deze vrouwen hun weg kunnen vinden op de arbeidsmarkt.
- Ten slotte is er ook sprake van meer generieke initiatieven zoals het inrichten van opleidingen over discriminatiewetgeving, een training in diversiteitsmanagement of het afnemen van bevragingen over de gevoelens van discriminatie en diversiteit op de werkvloer.

Naar **rekrutering** toe, heeft de *Norwegian Public Employment Service* (Aetat) ook richtlijnen opgesteld om etnische discriminatie tegen te gaan. Zo worden enkel niet-discriminerende vacatures opgenomen in de databank en heeft zij de verplichting alle gekwalificeerde sollicitanten door te laten stromen naar de volgende rondes, ongeacht achtergrond.²⁴

Er worden minder acties teruggevonden in Duitsland en Frankrijk aangezien zij ook geen echt doelgroepenbeleid voeren. De meeste acties bevinden zich niet op het centrale niveau, waar er voornamelijk algemene initiatieven teruggevonden worden.

Zo kiest men in Frankrijk nadrukkelijk om het diversiteitsbeleid te beginnen in het onderwijs, vanuit de veronderstelling dat dit doorwerkt in de publieke sector. Op die manier hoopt men onder andere jongeren uit achterstandswijken en uit etnische minderheidsgroepen aan te trekken die vaak te laag opgeleid zijn om voor de examens te slagen. Hoewel de examens ontstaan zijn vanuit een principe dat iedereen eraan kan deelnemen, blijkt dat – vanwege het academische karakter van de examens – het voor sommige sociale groepen toch lastig blijft om in te stromen in de publieke sector.

Ook in Duitsland zijn de initiatieven slechts in mindere mate gericht op etnische minderheden.

REFLECTIE

Wat de acties betreft om de doelgroep 'personen van allochtone afkomst' te versterken, kunnen we deze in verschillende groepen opdelen.

Een eerste reeks initiatieven focust zich op de **werving en selectie** van de doelgroep. Daartoe zijn veel acties gericht op het ruim verspreiden van vacatures naar de doelgroep, waarbij in de formulering ervan gelet wordt op neutraliteit. Er worden ook veel inspanningen gedaan om de doelgroep goed voor te bereiden op de sollicitatieprocedures (o.a. via informatiesessies, oefensessies). Wat de selectietesten zelf betreft, gaat de aandacht vooral naar het creëren van neutrale testen. Een unieke maatregel vinden we in Noorwegen waar overheidsdiensten verplicht zijn om minstens één gekwalificeerd persoon van allochtone afkomst te interviewen voor elke vacature.

Een meer intensieve manier om personen van allochtone afkomst te laten kennis maken met de overheid als werkgever, bestaat erin stageprogramma's en –plaatsen te voorzien. Dit laat hen toe inzicht te verwerven in het takenpakket maar geeft hen ook waardevolle werkervaring.

Niettemin focust de meerderheid van de maatregelen zich op de integratie van de doelgroep op de werkvloer.

²⁴ <http://www.regjeringen.no/en/dep/ud/documents/Reports-programmes-of-action-and-plans/Reports/2005/seventeenth-eighteenth-periodic-report-su.html?id=420419>

Zo worden er in de meeste onderzochte landen **actieplannen** ter bevordering van de diversiteit opgesteld (o.a. federale overheid, Zweden, Noorwegen). Via deze actieplannen wordt het diversiteitbeleid van het centrale overheidsniveau doorvertaald naar het organisatieniveau.

Om de samenwerking tussen overheidsniveaus en organisaties te bevorderen, worden **netwerken** opgericht. Deze netwerken houden zich bezig met het stimuleren van diversiteit, ondersteunen de individuen behorende tot de doelgroepen en adviseren het management over zaken die te maken hebben met diversiteitsbeleid (o.a. Nederland, Verenigd Koninkrijk, Denemarken).

Diversiteit kan ook gestimuleerd worden door middel van **subsidies** voor diversiteitsprojecten. Zo worden in Denemarken fondsen voor de diversiteitsprojecten binnen organisaties gegeven vanuit het Diversiteitsprogramma 'Arbeidsplaats voor nieuwe Denen'. Ook **prijzen** kunnen organisaties stimuleren om te werken aan diversiteit. Zo is er in Zweden de prijs voor Diversiteit Gemeente van het jaar of het Label Gelijkheid Diversiteit van de Belgische federale overheid.

Inzake HR-instrumenten wordt de integratie van personen van allochtone afkomst versterkt door in te zetten op **carrièrebegeleiding**. Meestal gaat het hierbij om mentorprojecten, zoals bijvoorbeeld in Noorwegen voor allochtone vrouwen, of om trainingsprogramma's.

Ten slotte zijn er **juridische instrumenten** om de diversiteit te bewerkstelligen, maar meer nog om discriminatie te bestrijden en eventueel bestraffen. Zo zien we in de Scandinavische landen een ombudsfunctie ontstaan, die niet alleen adviseert maar ook klachten kan onderzoeken en sancties kan opleggen in geval van discriminatie.

Het mag duidelijk zijn dat er heel wat acties op het vlak van rekrutering en retentie ondernomen worden voor de doelgroep van personen van allochtone afkomst. Toch is het niet altijd duidelijk wat de resultaten van deze inspanningen zijn.

> 3.3. Het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid m.b.t. personen met een handicap of chronische ziekte geanalyseerd

> 3.3.1. Definiëring van de doelgroep

In de literatuur wordt de doelgroep van personen met een handicap of chronische ziekte, zoals deze momenteel binnen de Vlaamse overheid wordt genoemd, op verschillende manieren omschreven. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen stoornissen, beperkingen en handicaps. De Wereldgezondheidsorganisatie (2002) definieert een handicap als *"een participatieprobleem dat resulteert uit het samenspel tussen aandoeningen, ziekten, letsels en daaruit voortvloeiende anatomische eigenschappen en functiestoornissen, beperkingen bij het uitvoeren van activiteiten, persoonlijke factoren en externe factoren (de fysieke en sociale omgeving)"*. Deze definitie vormde de basis voor de omschrijving van het concept handicap binnen de context van de Vlaamse overheid, meer specifiek in het oprichtingsdecreet van het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap (VAPH) (7 mei 2004, art. 2). Het gaat over *"elk langdurig en belangrijk participatieprobleem van een persoon dat te wijten is aan het samenspel tussen functiestoornissen van mentale, psychische, lichamelijke of zintuiglijke aard, beperkingen bij het uitvoeren van activiteiten en persoonlijke en externe factoren"*.

Met het uitvoeringsbesluit op het decreet betreffende de evenredige participatie op de arbeidsmarkt (24 december 2004) werd de term arbeidshandicap geïntroduceerd. Arbeidsgehandicapten zijn *"personen met een aantasting van hun mentale, psychische, lichamelijke of zintuiglijke mogelijkheden, voor wie het uitzicht op het verwerven en behouden van een arbeidsplaats en op vooruitgang op die plaats, langdurig en in belangrijke mate beperkt is"*. Vanaf dan werd gesproken van de kansengroep 'personen met een arbeidshandicap'. Het gaat over personen die vallen binnen één van de onderstaande categorieën:

- Personen die zijn ingeschreven bij het VAPH;
- Personen die hun hoogste getuigschrift of diploma behaald hebben in het buitengewoon secundair onderwijs;
- Personen die door de VDAB erkend zijn als personen met een handicap;
- Personen die in aanmerking komen voor een inkomensvervangende tegemoetkoming of voor een integratietegemoetkoming, verstrekt aan personen met een handicap op basis van de wet van 27 februari 1987 houdende tegemoetkomingen aan personen met een handicap
- Personen die in het bezit zijn van een attest van minstens 66% arbeidsongeschiktheid, verstrekt door de federale bestuursdirectie van de uitkeringen aan personen met een handicap;
- Personen die in het bezit zijn van een afschrift van een definitief geworden gerechtelijke beslissing, of van een attest van het Fonds voor Arbeidsongevallen, van de Administratieve Gezondheidsdienst of van het Fonds voor Beroepsziekten waaruit een arbeidsongeschiktheid blijkt van minstens 66%.

Met de BBB-hervorming in 2006 ging het steeds meer in omloop geraken van de term 'personen met een arbeidshandicap' binnen de Vlaamse overheid samen met een overheveling van de taken m.b.t. deze doelgroep van het VAPH naar het beleidsdomein Werk en Sociale Economie. Zo werd de VDAB bijvoorbeeld verantwoordelijk voor trajectbegeleiding, beroepsoriëntering en -opleiding.

Momenteel wordt de kansengroep arbeidshandicap binnen de Vlaamse overheid ook aangeduid met de term 'personen met een handicap of chronische ziekte'. De terminologie werd aangepast om aan de personen met een chronische ziekte duidelijk te maken dat zij ook in aanmerking komen voor bepaalde maatregelen, aangezien uit de praktijk bleek dat zij dit in eerste instantie niet beseften.

Wanneer er gekeken wordt naar de omschrijving van de doelgroep van personen met een handicap of chronische ziekte in andere overheden wordt er binnen lokale besturen gesproken over personen met een arbeidshandicap. De doelgroep wordt op dezelfde manier gedefinieerd zoals binnen de Vlaamse overheid, aan de hand van de oplistings van een aantal formele criteria (zie het hierboven geschetste kader).

Eerder dan de aanduiding 'personen met een arbeidshandicap' wordt er binnen de federale overheid gebruik gemaakt van de aanduiding 'personen met een handicap'. In het Koninklijk Besluit van 5 maart 2007 tot organisatie van de werving van personen met een handicap in het federaal administratief openbaar ambt worden de volgende criteria opgesteld om te kunnen spreken over een persoon met een handicap:

- Personen die zijn ingeschreven bij de "Agence Wallonne pour l'Intégration des Personnes handicapées" of bij het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap, bij de "Service Bruxellois Francophone des Personnes handicapées" of bij de "Dienststelle für Personen mit Behinderung";
- Personen die een inkomensvervangende tegemoetkoming of een integratietegemoetkoming genieten op basis van de wet van 27 februari 1987 houdende tegemoetkomingen aan personen met een handicap;
- Personen die in het bezit zijn van een attest afgeleverd door de Algemene Directie Personen met een Handicap van de Federale Overheidsdienst Sociale Zekerheid voor het verstrekken van sociale en fiscale voordelen;
- Personen die het slachtoffer zijn van een arbeidsongeval of van een beroepsziekte en het bewijs kunnen voorleggen van een blijvende arbeidsongeschiktheid van ten minste 66% afgeleverd door het Fonds voor Arbeidsongevallen, door het Fonds voor Beroepsziekten of de bevoegde geneeskundige dienst in het kader van de wet van 3 juli 1967 betreffende de preventie van of de schadevergoeding voor arbeidsongevallen, voor ongevallen op de weg naar en van het werk en voor beroepsziekten in de overheidssector;
- Personen die het slachtoffer zijn van een ongeval van gemeen recht die het bewijs kunnen voorleggen van een blijvende ongeschiktheid van ten minste 66% naar aanleiding van een gerechtelijke beslissing;
- Personen die in het bezit zijn van een invaliditeitserkenningsattest afgeleverd door hun verzekeringsinstelling of door het RIZIV.

Zoals blijkt uit de vergelijking van deze criteria met deze die binnen de Vlaamse overheid worden gehanteerd is de definiëring van de doelgroep personen met een handicap binnen de federale overheid in sterke mate gelijklopend met de definiëring die binnen de Vlaamse overheid werd uitgewerkt.

Op het internationale niveau vinden we eveneens verschillende definities terug van de doelgroep personen met een handicap. In Frankrijk omschrijft artikel 2 van de wet van 11 februari 2005 (Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées) een handicap als volgt:

"Constitue un handicap, au sens de la loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant."

Deze definitie gaat uit van een dynamisch begrip, waarbij een handicap niet gereduceerd wordt tot een beperking, maar afhankelijk is van omgevingsfactoren die de situatie beïnvloeden (zie onderstaande figuur). Zo beschouwt men handicap in de eerste plaats als het effect op het sociale en

professionele leven, en niet als de initiële beperking. Deze visie wordt weergegeven in onderstaand schema. Er wordt daarbij een onderscheid gemaakt tussen drie manieren waarop men een gezondheidstoestand kan ervaren (beperking > minder vermogen > nadeel). Het contextuele begrip 'handicap' is dan het resultaat van deze ervaring gecombineerd met een invloed van omgevingsfactoren.

Figuur 3 – Situationeel begrip 'handicap' in Frankrijk (FIPHFP, 2009)



Daarenboven bestaat er in Frankrijk een tewerkstellingsplicht van personen met een handicap in de publieke sector. Het Fonds voor de Inschakeling van Personen met een Handicap in het Openbaar Ambt (Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique, FIPHFP) heeft daarom een lijst met begunstigden van deze tewerkstellingsplicht opgesteld.

Les bénéficiaires de l'obligation d'emploi:

- Les personnes qui ont obtenu la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH);
- Les victimes d'accident du travail ou de maladie professionnelle, titulaires d'une rente, ayant une incapacité partielle permanente au moins égale à 10% ;
- Les titulaires d'une pension d'invalidité, si celle-ci réduit d'au moins des deux tiers leur capacité de travail ;
- Les anciens militaires titulaires d'une pension d'invalidité ;
- Les sapeurs-pompiers volontaires victimes d'un accident dans l'exercice de leurs fonctions ;
- Les titulaires de la carte d'invalidité ;
- Les bénéficiaires de l'allocation adulte handicapé.

A cette liste des bénéficiaires de l'obligation d'emploi s'ajoutent : les agents reclassés, les agents qui bénéficient d'une allocation temporaire d'invalidité et les anciens emplois réservés.

Articles L.5212-13 et 5212-15 du code du travail et ancien article L.323-5 du code du travail

In Nederland wordt de term 'personen met een arbeidshandicap' weinig gebruikt. Men onderscheidt wel drie verschillende groepen met een "afstand tot de arbeidsmarkt" waarvoor doorgaans ook maatregelen genomen worden (interview met Ad De Ruyter, 20.11.2012; Centraal Bureau voor Statistiek, 2012). Er wordt daarbij een onderscheid gemaakt tussen mensen die arbeidsongeschikt zijn en mensen die wel tot werken in staat zijn maar omwille van bepaalde tekortkomingen niet in staat zijn werk te krijgen op de reguliere arbeidsmarkt. Binnen de categorie van personen die arbeidsongeschikt zijn, maakt men het onderscheid tussen enerzijds personen die nog een opleiding/studie volgen en anderzijds (ex-)werknemers.

In het Verenigd Koninkrijk hanteert men de definitie zoals die in de wetgeving bepaald werd. De "Employment Equality Act" van 1998 definieert 'disability' als volgt:

"Disability" means

- (a) the total or partial absence of a person's bodily or mental functions, including the absence of a part of a person's body,*
 - (b) the presence in the body of organisms causing, or likely to cause, chronic disease or illness,*
 - (c) the malfunction, malformation or disfigurement of a part of a person's body,*
 - (d) a condition or malfunction which results in a person learning differently from a person without the condition or malfunction, or*
 - (e) a condition, illness or disease which affects a person's thought processes, perception of reality, emotions or judgement or which results in disturbed behaviour,*
- and shall be taken to include a disability which exists at present, or which previously existed but no longer exists, or which may exist in the future or which is imputed to a person.*

Recent werd de wetgeving m.b.t. gelijkheid van kansen aangepast, evenals de definitie van 'disability', in de "Equality Act" van 2010.

A person has a disability if:

- they have a physical or mental impairment*
- the impairment has a substantial and long-term adverse effect on their ability to perform normal day-to-day activities*

For the purposes of the Act, these words have the following meanings:

- 'substantial' means more than minor or trivial*
- 'long-term' means that the effect of the impairment has lasted or is likely to last for at least twelve months (there are special rules covering recurring or fluctuating conditions)*
- 'normal day-to-day activities' include everyday things like eating, washing, walking and going shopping*

People who have had a disability in the past that meets this definition are also protected by the Act.

Progressive conditions considered to be a disability: There are additional provisions relating to people with progressive conditions. People with HIV, cancer or multiple sclerosis are protected by the Act from the point of diagnosis. People with some visual impairments are automatically deemed to be disabled.

Conditions that are specifically excluded: Some conditions are specifically excluded from being covered by the disability definition, such as a tendency to set fires or addictions to non-prescribed substances.

De Duitse wetgeving²⁵ maakt een onderscheid tussen personen met een handicap en personen met een ernstige handicap (zie onderstaande kader). De definitie van personen met een ernstige handicap (beperking van 50% of meer) sluit in dit geval het beste aan bij de definities van de Vlaamse en federale overheid.

(1) Menschen sind behindert, wenn ihre körperliche Funktion, geistige Fähigkeit oder seelische Gesundheit mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate von dem für das Lebensalter typischen Zustand abweichen und daher ihre Teilhabe am Leben in der Gesellschaft beeinträchtigt ist. Sie sind von Behinderung bedroht, wenn die Beeinträchtigung zu erwarten ist.

(2) Menschen sind im Sinne des Teils 2 schwerbehindert, wenn bei ihnen ein Grad der Behinderung von wenigstens 50 vorliegt und sie ihren Wohnsitz, ihren gewöhnlichen Aufenthalt oder ihre Beschäftigung auf einem Arbeitsplatz im Sinne des § 73 rechtmäßig im Geltungsbereich

²⁵ Sozialgesetzbuch (SGB) Neuntes Buch (IX) - Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen - (Artikel 1 des Gesetzes v. 19.6.2001, BGBl. I S. 1046) §2 - http://www.gesetze-im-internet.de/sgb_9/index.html

dieses Gesetzbuches haben.

(3) Schwerbehinderten Menschen gleichgestellt werden sollen behinderte Menschen mit einem Grad der Behinderung von weniger als 50, aber wenigstens 30, bei denen die übrigen Voraussetzungen des Absatzes 2 vorliegen, wenn sie infolge ihrer Behinderung ohne die Gleichstellung einen geeigneten Arbeitsplatz im Sinne des § 73 nicht erlangen oder nicht behalten können (gleichgestellte behinderte Menschen).

In Noorwegen werd geen officiële definitie van personen met een handicap (nedsatt funksjonsevne) opgenomen in wetgeving omtrent discriminatie, gelijkheid en diversiteit. In de voorbereidende fase²⁶ van de "Anti-Discrimination and Accessibility Act" (Diskriminerings- og tilgjengelighetsloven) werd handicap omschreven als individuele mentale, fysieke en cognitieve beperkingen. Er wordt daarbij geen vermelding gedaan van criteria zoals ernstig, langdurig, substantieel, enz. die wel in de definitie van het Verenigd Koninkrijk opgenomen werden. De SSU (State Secretary Committee for the overall policy for persons with disabilities) wil daarmee de focus leggen op de bescherming tegen discriminatie op grond van een handicap (in tegenstelling tot: bescherming tegen discriminatie van personen met een handicap). In plaats van een beschermd groep van personen te definiëren, zoals dat in bovenstaande definities veelal het geval is, wilde men een beschermd grond van discriminatie omschrijven. Bovendien heeft deze definitie betrekking op zowel discriminatie op grond van een huidige handicap, veronderstelde handicap, vroegere handicap, mogelijke toekomstige handicap als discriminatie van een persoon als gevolg van diens relatie met een persoon met een handicap. Kortom, de focus in Noorwegen ligt op de discriminatie zelf en niet op de individuele biologische of medische aandoeningen en de gevolgen daarvan.

Ten slotte bestaat er in Denemarken geen vaste definitie van het begrip 'handicap' en ook geen lijst van mogelijke beperkingen die een persoon toegang verlenen tot speciale rechten. Men is wel voorstander van het concept 'environment-based perception of disability' en de omschrijving van begrippen zoals die in de "UN Standard Rules on the Equalization of Opportunities for Persons with Disabilities" werden opgenomen. De Verenigde Naties maken daarbij een duidelijk onderscheid tussen 'disability' en 'handicap'.

The term 'disability' summarizes a great number of different functional limitations occurring in any population in any country of the world. People may be disabled by physical, intellectual or sensory impairment, medical conditions or mental illness. Such impairments, conditions or illnesses may be permanent or transitory in nature.

The term 'handicap' means the loss or limitation of opportunities to take part in the life of the community on an equal level with others. It describes the encounter between the person with a disability and the environment. The purpose of this term is to emphasize the focus on the shortcomings in the environment and in many organized activities in society, for example, information, communication and education, which prevent persons with disabilities from participating on equal terms.

REFLECTIE

Wanneer we, voor wat betreft de doelgroep van personen met een handicap of chronische ziekte, de verschillende definiëringen bekijken kunnen deze van elkaar onderscheiden worden op basis van het al dan niet oplijsten van formele criteria. Terwijl er bij de ene definitie duidelijke criteria worden

²⁶ Syse, Aslak (2006) Equality and Accessibility: A Proactive Approach to Strengthen the Legal Status and Protection Against Discrimination of Persons with Disabilities. *Scandinavian studies in law*. 49: 367-384.

opgesomd (bv. definitie Vlaamse overheid), gaat het bij andere definities om een eerder bredere omschrijving (bv. definitie Frankrijk). De meetbaarheid van de doelgroep personen met een handicap of chronische ziekte is afhankelijk van het type definiëring dat wordt gebruikt. Een ruime definitie is moeilijker te operationaliseren en te meten dan een definitie waarbij het gaat om de aan- of afwezigheid van duidelijk geformuleerde criteria.

> 3.3.2. ***Aanwezigheid van de doelgroep personen met een handicap of chronische ziekte nastreven en meten***

Om voldoende aanwezigheid van de doelgroep 'personen met een handicap of chronische ziekte' te realiseren wordt in de Vlaamse overheid gewerkt met een algemeen **streefcijfer** van **3%**, wat sinds 13 januari 2006 het vroegere quotum van 2% vervangt. In de toelichting van het Besluit van de Vlaamse Regering van 24 december 2004 wordt geargumenteed dat men door het werken met streefcijfers positieve discriminatie wenst te vermijden. Het algemene streefcijfer van 3% dient door de ministers van de verschillende beleidsdomeinen te worden omgezet in entiteitspecifieke cijfers, die worden opgenomen in de aansturingsinstrumenten (bv. beheers- of managementovereenkomst) van de individuele entiteit. De meeste entiteiten binnen de Vlaamse overheid hebben in hun aansturingsinstrumenten een streefcijfer m.b.t. de doelgroep van personen met een handicap of chronische ziekte opgenomen.

Om zicht te krijgen op de vertegenwoordiging van personen met een handicap binnen het Vlaamse overheids personeel wordt er binnen de Vlaamse overheid gewerkt met een systeem van **vrijwillige zelfregistratie**. Binnen het digitale personeelssysteem Vlimpers kunnen personeelsleden zichzelf sinds 2006 registreren als behorend tot de doelgroep personen met een handicap of chronische ziekte. Daarnaast worden sommige personen ook 'automatisch' geregistreerd als personen met een handicap. Dit geldt bijvoorbeeld voor personen die op basis van hun handicap of chronische ziekte recht hebben op redelijke aanpassingen, arbeidspostaanpassingen, rendementsondersteuning en voorbehouden betrekkingen en van deze rechten gebruik maken. Ook personen die hun hoogste getuigschrift of diploma behaald hebben in het buitengewoon secundair onderwijs worden automatisch geregistreerd als personen met een handicap. Volgens de definitie die de Vlaamse overheid hanteert (cfr. supra), is dit namelijk één van de criteria om tot de doelgroep te behoren. De gegevens uit het personeelsysteem vormen de input voor het **jaarlijks actieplan** gelijke kansen en diversiteit, opgesteld door de Dienst Emancipatiezaken en waarin de percentages zijn weergegeven m.b.t. de aanwezigheid van de verschillende doelgroepen. Uit het plan van 2011 blijkt dat **1,2%** van de personeelsleden in 2010 geregistreerd waren als persoon met een handicap of chronische ziekte. In de periode 2006-2010 is de vertegenwoordiging van personen met een handicap of chronische ziekte slechts beperkt gestegen (van 0,7% tot 1,2%). De groep blijft nog sterk ondervertegenwoordigd. Specifieke strategieën naar deze doelgroep toe verdienen aandacht in het toekomstig HR-beleid.

Binnen de lokale besturen en de federale overheid zijn er **quota** bepaald voor de aanwezigheid van de doelgroep van personen met een handicap binnen het personeelsbestand. Voor wat betreft de lokale besturen is in artikel 28 van het Besluit van 7 december 2007 over de rechtspositie van het gemeentepersoneel bepaald dat **ten minste 2%** van het totale aantal betrekkingen binnen het bestuur vervuld moet worden door personen met een arbeidshandicap. Dit quotum geldt ook voor de provinciebesturen, welke eveneens onder dit besluit vallen. Voor de OCMW's gold tot 1 januari 2011 een quotum van 1,8%, zoals bepaald in het Koninklijk Besluit van 23 december 1977 tot vaststelling van het aantal mindervaliden dat door de provincies, de gemeenten, de verenigingen van gemeenten en de agglomeraties van gemeenten moet worden tewerkgesteld. Met de inwerkingtreding van het

rechtspositiebesluit OCMW-personeel (1 januari 2011) werd ook voor de OCMW's een quotum van minimaal 2% tewerkgestelde personen met een arbeidshandicap vooropgesteld.

De vertegenwoordiging van personen met een handicap wordt binnen de gemeenten, OCMW's en provincies niet gemeten aan de hand van een systeem van vrijwillige zelfregistratie. De monitoring gebeurt op basis van bestaande gegevens uit de personeelsdatabank, zonder dat er teruggedaan wordt naar de persoon zelf. Over lokale besturen heen is er, in tegenstelling tot de Vlaamse overheid, geen vaste jaarlijkse rapportering m.b.t. de vertegenwoordiging van de doelgroep. De rapportering gebeurt doorgaans vanuit een **parlementaire vraag** naar de mate waarin de lokale besturen de gestelde quota op een bepaald moment al dan niet behalen. Uit een bevraging die in 2010 werd uitgevoerd bij alle gemeenten, OCMW's en provincies bleek dat ongeveer **50% van de gemeentebesturen** en twee van de drie provincies waarvoor uit de bevraging data ter beschikking was het quotum van 2% hadden behaald. Bij de OCMW's behaalde ongeveer **26% van de OCMW's** de norm van 1,8%. Bij de bevraging werd ook voor de individuele besturen nagegaan of zij de norm al dan niet behaalden (Samoy, 2012).

Net zoals voor de lokale overheid zijn er binnen de federale overheid quota bepaald voor wat betreft de vertegenwoordiging van personen met een handicap. Artikel 3 van het Koninklijk Besluit van 5 maart 2007 stelt dat de federale overheidsdiensten voor **3%** van hun personeelsbestand (aantal voltijdse equivalenten) personen met een handicap moeten tewerkstellen.

Sinds 2009 brengt de **Begeleidingscommissie voor de Aanwerving van Personen met een Handicap (BCAPH)** in het federaal ambt verslag uit aan de regering over de tewerkstellingsgraad van personen met een handicap in de federale overheid. Momenteel zijn er reeds drie evaluatieverslagen verschenen (2009, 2010 en 2011). Om zicht te hebben op de tewerkstellingsgraad van personen met een handicap worden gegevens verzameld bij correspondenten van de federale organisaties (dus niet rechtstreeks bij de personeelsleden zelf). De FOD P&O is verantwoordelijk voor de gegevensverzameling en stuurt daartoe een template naar de federale organisaties. Naast het uitbrengen van verslag aan de regering evalueert de Commissie of de individuele federale overheidsdiensten voldoende inspanningen leveren om tegemoet te komen aan de 3%-doelstelling. Indien dit onvoldoende het geval is, kunnen voorziene rekruteringen vanuit de overheden die verantwoordelijk zijn voor de controle van de personeelsplannen geweigerd worden. Uit de gegevens die voor 2011 verzameld werden bleek dat de tewerkstellingsgraad van personen met een handicap in de verschillende federale overheidsdiensten gemiddeld gezien **1,37%** bedroeg. Dit is hoger dan de tewerkstellingsgraad in 2010 (1,28%) en in 2009 (0,9%).

Uit de vergelijking van de streefcijfers/quota m.b.t. de doelgroep personen met een handicap en het percentage effectief tewerkgestelde personen met een handicap blijkt dat deze bij de verschillende overheidsniveaus uit elkaar liggen. Hoewel het monitoringsysteem in de Vlaamse overheid van een andere aard is dan dat binnen de federale en lokale overheid verschillen de percentages van het aantal personeelsleden met een handicap niet sterk van elkaar. De doelgroep van personen met een handicap is ondervertegenwoordigd bij het overheidspersoneel. Het blijft belangrijk om verschillende actoren te sensibiliseren om de tewerkstelling van personen met een handicap te bevorderen.

Binnen de private sector wordt er niet gewerkt met streefcijfers/quota ter bevordering van de aanwezigheid van personen met een handicap, vanuit de argumentatie dat andere maatregelen zoals communicatiecampagnes, samenwerking (leren van elkaar) hiervoor meer aangewezen zouden zijn. Gezien het arbeidsreserve van personen met een handicap die op zoek zijn naar werk blijft het een uitdaging om de Vlaamse werkgevers te stimuleren om deze personen te rekruteren. Hoewel er vaak gedacht wordt dat de aanwerving van een persoon met een handicap veel extra kosten teweegbrengt, zijn er in het overgrote deel van de gevallen geen of slechts beperkte aanpassingen van de werkvloer vereist. Bovendien wordt er vanuit de Vlaamse overheid financiële ondersteuning geboden voor de aanwerving (Vlaamse Ondersteuningspremie) en integratie (tegemoetkoming in kosten bij

arbeidspostaanpassing of aankoop van specifiek materiaal bv. verbreding deuren, pc met groot scherm) van personen met een handicap (zie 3.3.3). Het wegwerken van vooroordelen m.b.t. de tewerkstelling van personen met een handicap om zo de arbeidsparticipatie van personen met een handicap te verhogen is ook binnen de private sector een belangrijk werkpunt.

Uit de internationale vergelijking blijkt dat er ook in andere Europese landen streefcijfers of quota gehanteerd worden. Frankrijk bepaalde in 1987 (Loi n°87-157 du 10 juillet 1987) dat alle publieke en private werkgevers met meer dan 20 werknemers verplicht zijn om **6%** personen met een handicap tewerk te stellen. Jobs die speciale vaardigheden vereisen zijn niet onderworpen aan deze wet (bv. stewardessen, koeriers, ...). Voor 15 februari van elk jaar moeten de betreffende organisaties via een online platform verplicht rapporteren over de stand van zaken m.b.t. de tewerkstelling van personen met een handicap volgens de wet van 1987 (la déclaration annuelle). Voor de private werkgevers gebeurt dat via de Association Nationale de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées (AGEFIPH). Publieke werkgevers rapporteren aan het Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique (FIPHFP). Op 1 januari 2010 rapporteerden 10.214 publieke organisaties aan FIPHFP. Samen stelden zij op die datum 187.217 personen met een handicap tewerk, goed voor een gemiddelde van **4,2%** van hun personeelsbestand. Organisaties in de private sector scoren beduidend lager met een gemiddelde van 2,7% personen met een handicap.

Wanneer een publieke organisatie niet voldoet aan het wettelijke quotum van 6%, is men verplicht een schadevergoeding te betalen aan het FIPHFP (private organisaties betalen een vergoeding aan AGEFIPH). Het bedrag van de vergoeding wordt bepaald op basis van het aantal 'ontbrekende eenheden'. In 2011 betaalden zo'n 6.017 publieke werkgevers een bijdrage aan FIPHFP, samen goed voor 188 miljoen euro. FIPHFP beheert het fonds, maar heeft niet de bevoegdheid om de verplichting tot betaling af te dwingen. De controle van de tewerkstellingsverplichting gebeurt door de "Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle" (DDTEFP).

In Nederland wordt het beleid voor personen met « een afstand tot de arbeidsmarkt » beschouwd als losstaand van het diversiteitsbeleid. Onder het kabinet Rutte I werd een quotum ingevoerd van **1%** voor deze doelgroep. Daarbovenop formuleerden ook topambtenaren het engagement om 1% werknemers uit deze doelgroep aan te werven. Het huidige kabinet formuleert in het regeerakkoord zelfs een streefcijfer van **5%** dat zowel op de private als de publieke sector van toepassing zou zijn. Het quotum zou vanaf 2015 in zes jaar stapsgewijs worden ingevoerd. In 2011 lag het aandeel personen met een arbeidshandicap bij de Rijksoverheid **onder de 1%** (Ministerie van BZK, 05.2012).

Ook Duitsland beschikt over een tewerkstellingsplicht ter bescherming van personen met een handicap. Publieke werkgevers met gemiddeld 20 werknemers of meer zijn verplicht om **6%** ernstig gehandicapte personen (schwerbehinderte Menschen) tewerk te stellen (private sector: 5%). Organisaties die deze quota niet halen, moeten maandelijks een heffing betalen tussen 105 euro (bij minstens 3%) en 260 euro (wanneer minder dan 2%) per persoon met een handicap die zij te weinig in dienst hebben (om tot een vertegenwoordiging van 6% (of 5% voor private organisaties) in het personeelsbestand te komen). In 2010 was gemiddeld 4,5% van alle arbeidsplaatsen ingevuld door personen met een arbeidshandicap. De arbeidsparticipatie bij publieke werkgevers ligt met **6,4%** hoger dan het gestelde quotum, en scoort daarmee beduidend beter dan de private sector, waar 4,0% van het personeelsbestand uit personen met een handicap bestaat. Deze gegevens worden jaarlijks gerapporteerd door Statistik der Bundesagentur für Arbeit. De Bundesagentur für Arbeit ontvangt jaarlijkse verslagen van de werkgevers die onderhevig zijn aan de tewerkstellingsplicht.

In het Verenigd Koninkrijk heeft men eveneens een aantal streefcijfers bepaald:

- **14%** van de nieuwe benoemingen in de publieke sector (i.e. posities in de raad van bestuur van publieke instellingen) zouden personen met een handicap moeten zijn (in 2011)

- **5%** van de Senior Civil Service zou tegen 2013 uit personen met een handicap moeten bestaan

De feitelijke cijfers worden door het Office for National Statistics verzameld via de "Annual Civil Service Employment Survey". Volgens de stand van zaken op 31 maart 2012 bestond **4,3%** van de Senior Civil Service uit personen met een handicap en behaalt men dus net niet het gestelde streefcijfer. Wat betreft het volledige personeelsbestand, bedroeg de tewerkstellingsgraad van personen met een handicap op 31 maart 2012 gemiddeld **8,3%**. Over de nieuwe benoemingen werden geen cijfers teruggevonden. Het is wel belangrijk op te merken dat de Equality Act geen strikte criteria vastlegt om over een handicap te kunnen spreken. Werknemers bepalen zelf of ze menen dat de definitie van handicap op hun 'situatie' van toepassing is.

Net zoals het Verenigd Koninkrijk, heeft ook de Noorse overheid een doelstelling vooropgesteld voor de instroom van personen met een handicap. Het Action Plan on Accessibility stelt als doel dat elk jaar **5% van de nieuwe medewerkers** uit personen met een handicap moet bestaan. Recente cijfers hieromtrent werden niet teruggevonden. Uit een arbeidsmarktsurvey van Statistics Norway uit 2008 bleek wel dat 11,6% van de werknemers in de publieke sector uit personen met een handicap bestond (8,5% in de private sector).

In onderstaande tabel wordt een samenvattend overzicht gegeven van de resultaten m.b.t. de streefcijfers/quota en de aspecten van monitoring en rapportering voor de doelgroep van personen met een handicap of chronische ziekte.

Tabel 10 – Overzichtstabel personen met een handicap of chronische ziekte

Personen met een handicap of chronische ziekte			
Streefcijfers/ quota	Vlaamse overheid	wettelijk bepaald streefcijfer van 3%	1,2% in 2010 en in 2011
	Lokale besturen	wettelijk bepaald quotum van minstens 2%	N.b.
	Federale overheid	wettelijk bepaald quotum van 3%	1,28% in 2010
	Denemarken	N.b.	N.b.
	Duitsland	wettelijk bepaald quotum van 6% (5% private sector)	6,4% in 2010 (4,0% in private sector)
	Frankrijk	wettelijk bepaald quotum van 6%	4,2% in 2010
	Nederland	quotum van 5%, stapsgewijs in te voeren vanaf 2015	<1% in 2011
	Noorwegen	Streefcijfer m.b.t. nieuwe aanwervingen van 5%	N.b.
	Verenigd Koninkrijk	streefcijfer van 5% in de Senior Civil Service (SCS)	4,3% in SCS in 2012
		streefcijfer m.b.t. nieuwe benoemingen van 14%	N.b.
	Zweden	N.b.	N.b.
Private sector	geen quotum	N.b.	
Monitoring en rapportering	Vlaamse overheid	<ul style="list-style-type: none"> Gestandaardiseerde jaarlijkse rapportering Analyse van gegevens die (grotendeels) door personeelsleden zelf zijn geregistreerd 	
	Lokale besturen	<ul style="list-style-type: none"> Rapportering vanuit parlementaire vraag Analyse van bestaande gegevens 	
	Federale overheid	<ul style="list-style-type: none"> Gestandaardiseerde rapportering door BCAPH Analyse van bestaande gegevens (Pdata) 	
	Denemarken	N.b.	
	Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> Jaarlijkse rapportering door Statistik der Bundesagentur für Arbeit Analyse van gegevens ontvangen van de Bundesagentur für Arbeit; werkgevers moeten jaarlijks rapporteren over de stand van zaken in hun organisatie m.b.t. de tewerkstellingsplicht 	
	Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> Jaarlijkse rapportering door de organisaties onderhevig aan de tewerkstellingsplicht aan het Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique (FIPHFP). 	
	Nederland	<ul style="list-style-type: none"> Bepaalde rapportering in Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 	
	Noorwegen	<ul style="list-style-type: none"> Gegevens verzameld via een arbeidsmarktsurvey van Statistics Norway 	
	Verenigd Koninkrijk	<ul style="list-style-type: none"> Gegevens worden verzameld bij publieke instellingen zelf via de "Annual Civil Service Employment Survey" 	
	Zweden	N.b.	
	Private sector	N.b.	

REFLECTIE

Bij de literatuurstudie m.b.t. de monitoring van het aantal personen met een handicap of chronische ziekte merken we op dat er in de literatuur eerder beperkt toelichting wordt gegeven over het specifieke meetsysteem dat gehanteerd wordt om de aantallen vast te stellen (zoals systeem van vrijwillige zelfregistratie, socio-economische monitoring). De gegevens over het meetsysteem spelen een rol bij de interpretatie van de resultaten aangezien dit systeem de resultaten mee kan bepalen (het ene meetsysteem geeft bijvoorbeeld sneller hogere resultaten dan het andere meetsysteem).

> 3.3.3. **Bevordering en ondersteuning van het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid m.b.t. personen met een handicap of chronische ziekte**

Hieronder beschrijven we kort enkele strategieën die gebruikt worden binnen de federale overheid en lokale besturen, en leggen de link met initiatieven die momenteel binnen de Vlaamse overheid worden gehanteerd ter bevordering van het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid m.b.t. personen met een handicap of chronische ziekte.

Binnen de lokale besturen worden er verschillende strategieën gebruikt ter versterking van de aanwezigheid en de integratie van personen met een handicap. Op het vlak van instroom worden de **wervings- en selectieprocedures** binnen bepaalde besturen specifiek afgestemd op de doelgroep van personen met een handicap door doelgroepgerichte kanalen aan te spreken en actief samen te werken met lokale werkwinkels (bv. Stad Mortsel, Stad Oostende, OCMW Olen). In de vacatures van sommige besturen wordt duidelijk zichtbaar gemaakt dat de organisatie zich engageert voor een divers personeelsbeleid via bijvoorbeeld de opname van een non-discriminatiologo (bv. Stad Mechelen), of door aan te geven dat er faciliteiten aangeboden worden zodat personen met een handicap optimaal kunnen deelnemen aan de dagdagelijkse activiteiten.

Naar **integratie** van personen met een handicap toe wordt er binnen bepaalde besturen een specifieke sensibilisering opgezet rond deze doelgroep om de medewerkers bewust te maken van de problematiek en informatie te verspreiden m.b.t. mogelijke acties. In 2007 werd er vanuit de VVSG een praktijkgids gepubliceerd waarin onder meer een reeks initiatieven zijn opgenomen specifiek gericht naar personen met een handicap toe (bv. cursus gebarentaal aanbieden, jobcoaching en begeleiding op de werkvloer). Uit de resultaten van de initiatieven kwam onder andere naar voor dat het uitwerken van een goed onthaalbeleid aan de hand van bijvoorbeeld peter- en meterschap de integratie en socialisatie van de persoon met een handicap vergemakkelijkt (doordat problemen en vragen rechtstreeks met de peter of meter besproken kunnen worden), of dat het aanbieden van een intensieve begeleiding op de werkvloer ervoor zorgt dat personen met een handicap volledig ingeschakeld kunnen worden in de bestaande dienstregelingen.

Vanuit de **Vlaamse overheid** wordt aan de lokale besturen **ondersteuning** geboden ter bevordering van hun gelijke kansen- en diversiteitsbeleid m.b.t. personen met een handicap. Zo is in de rechtspositieregeling de mogelijkheid voorzien om betrekkingen voor te behouden of een aangepaste selectieprocedure te hanteren. Daarnaast zijn er vanuit de Vlaamse overheid financiële tussenkomsten mogelijk voor aanpassingen van de werkomgeving om tegemoet te komen aan de beperkingen waarmee een persoon met een handicap wordt geconfronteerd. De Vlaamse overheid kent verder subsidies toe voor het succesvol uitvoeren van een diversiteitsplan en biedt hierbij gratis procesbegeleiding aan. Sinds oktober 2008 kunnen lokale besturen ook een Vlaamse Ondersteuningspremie (VOP) aanvragen om personen met een handicap in dienst te nemen. Deze loonkostsubsidie geldt voor vijf jaar (eerste jaar 40% van loonkost, tweede jaar 30% en de volgende drie jaar 20%). Na vijf jaar wordt bekeken of de VOP nog verder toegekend dient te worden en op welk niveau.

De VOP kan overigens ook aangevraagd worden door *private organisaties*. De VOP vervangt *voor hen* de vroegere loonkostsubsidie van de federale CAO nr. 26 en de Vlaamse Inschakelingspremie (VIP). Bij CAO nr. 26 gaat het over een variabele tegemoetkoming (5 tot 50%) in het loon (toegekend voor één jaar, verlengbaar) en bij de VIP over een vaste financiële tussenkomst van 30% van het geldende minimumloon (voor onbepaalde duur). Zoals hierboven reeds vermeld kunnen alle organisaties (privaat en openbaar) ook genieten van een tegemoetkoming vanuit de Vlaamse overheid in de kosten voor het aanpassen van de werkplek voor personen met een handicap.

Net zoals bij de lokale besturen wordt er binnen de federale overheid bij de werving en selectie beroep gedaan op doelgroepgerichte kanalen om personen met een handicap te **rekruteren**. Selor heeft bijvoorbeeld partnerschappen gesloten met verenigingen die actief zijn op het gebied van handicap. Personen met een handicap die bij een wervingsselectie geslaagd zijn, bleven tot voor kort hun resultaat behouden in de tijd wat hun kans op rekrutering verhoogde. Voor de actoren die betrokken zijn bij het onthaal en de integratie van nieuwe medewerkers werd er door de Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie een gids gepubliceerd, waarin praktische tips en nuttige contacten zijn opgenomen voor een goed verloop van het onthaal en integratie van een medewerker met een handicap of chronische ziekte.

Op het vlak van **integratie** kunnen ten eerste aanpassingen van de werkposten worden genoemd. Vanuit de FOD Personeel en Organisatie (FOD P&O) worden er ten tweede verschillende sensibiliseringsacties m.b.t. de doelgroep van personen met een handicap uitgevoerd. Zo worden er informatiesessies gehouden, activiteiten rond diversiteit georganiseerd en een mentorprogramma ontwikkeld om personen met een handicap te ondersteunen in de ontwikkeling van hun loopbaan. Ten slotte bestaat er binnen de federale overheid een netwerk van diversiteitsverantwoordelijken (uit de verschillende federale overheidsdiensten), die het diversiteitsbeleid m.b.t. personen met een handicap in de individuele FOD's en over individuele diensten heen onder andere mee uittekenen. Vanuit de FOD P&O werd de handleiding 'een diversiteitsbeleid uitwerken' gepubliceerd voor de diversiteitsverantwoordelijken, waarin een reeks praktische tools zijn opgenomen voor de implementatie van een diversiteitsbeleid binnen de organisatie. De aanstelling van diversiteitsverantwoordelijken werd binnen de federale overheidsdiensten positief onthaald (BCAPH, 2011).

Net zoals bij de lokale en federale overheid worden er binnen de Vlaamse overheid (Jobpunt Vlaanderen) doelgroepgerichte kanalen benut om personen met een handicap aan te trekken. In februari 2010 en ook in november 2011 werden er op initiatief van de dienst Emancipatiezaken ook 'maatwerkbijeenkomsten' georganiseerd met toeleidersorganisaties rond het thema handicap en chronische ziekte. Toeleiders zijn organisaties die werkzoekenden uit de kansengroepen begeleiden naar een betaalde baan, in het bijzonder mensen met een handicap of chronische ziekte en nieuwe Vlamingen (<http://www.bestuurszaken.be/maatwerkbijeenkomsten>). Op deze maatwerkbijeenkomsten wordt er informatie uitgewisseld met deze organisaties over de noden en het aanbod. Eveneens op het vlak van **werving en selectie**, is er in het Vlaams Personeelsstatuut voorzien dat 1% van de betrekkingen in elk beleidsdomein voorbehouden wordt voor personen met een handicap die langdurig recht hebben op een loonkostsubsidie. In 2010 werden bij de VDAB consulenten geïnstalleerd die personen met een handicap in het werkzoekendenbestand toeleiden naar vacatures binnen de Vlaamse overheid en inzetten op re-integratie van langdurig afwezigen. Ten slotte hebben personen met een handicap of chronische ziekte recht op redelijke aanpassingen bij werving en selectie. De dienst Emancipatiezaken ondersteunt en adviseert de individuele personeelsdiensten hierbij.

Sinds 2007 bestaat er binnen de Vlaamse overheid een rendementsondersteuning voor nieuwe personeelsleden met een handicap of personeelsleden die in dienst zijn en ondersteuning nodig

hebben om goed te blijven functioneren. Deze rendementsondersteuning vormt in feite het alternatief voor de VOP-premie die enkel van toepassing is op de privésector, het onderwijs, de provincies en de lokale besturen maar niet op de Vlaamse overheid. Het bedrag van de rendementsondersteuning vermindert in het tweede en het derde jaar, maar blijft daarna constant tot en met het vijfde jaar. Na de periode van vijf jaar vervalt de ondersteuning, al kan er een uitzondering worden gemaakt wanneer er sprake is van een blijvend rendementsverlies. Bij de start van de rendementsondersteuning wordt door de dienst Emancipatiezaken een integratieprotocol opgemaakt. Hierin wordt onder meer een overzicht gegeven van de maatregelen die zullen genomen worden om de persoon in kwestie te ondersteunen (dienst Emancipatiezaken, 11.09.2012). De rendementsondersteuning vormt een aanvulling de centrale aankoop van arbeidspostaanpassingen (specifieke uitrustingsgoederen en aangepast informaticamateriaal) voor hun personeelsleden met een handicap of chronische ziekte (onder de voorwaarde dat arbeidshandicap geregistreerd is in het personeelssysteem Vlimpers).

Op internationaal gebied worden in verschillende landen initiatieven opgezet om de aanwezigheid van personen met een handicap op de arbeidsmarkt te bevorderen. Hieronder geven we een overzicht van een aantal acties, initiatieven en beleidsmaatregelen uit de bestudeerde landen.

In Denemarken voorziet de wetgeving een aantal maatregelen voor personen met een handicap. Zo is er "The Icebreaker Scheme", een in-service **training** voor pas afgestudeerde personen met een handicap die als doel heeft hen een eerste werkervaring te laten opdoen. Via deze regeling wordt een gehandicapte persoon in dienst genomen door een organisatie volgens gewone arbeidsvoorwaarden. Voor een periode van 6 tot 9 maanden kan de werkgever vervolgens een loonsubsidie van 50% van het loon van de werknemer (met een wettelijk maximum bedrag) ontvangen.

Personen met een handicap kunnen ook een **persoonlijke assistent** krijgen wiens taak bestaat uit taken van louter praktische aard ten behoeve van de gehandicapte persoon. Het is echter niet de bedoeling dat de assistent de werktaken van de persoon met een handicap overneemt. De persoonlijke assistent is in dienst van dezelfde organisatie als de persoon met een handicap. De werkgever kan echter een subsidie ontvangen voor de kosten van de assistent, met een maximum van 20 uur bijstand per week.

Wat betreft overheidsorganisaties wordt benadrukt dat zij het gelijkheidsbeginsel moeten naleven. In praktijk vertaalt dit zich naar een non-discriminatie beginsel voor personen met een handicap die solliciteren voor een job bij de overheid. In het verlengde hiervan is er een **systeem van preferentiële toegang** ingevoerd, waarbij personen met een handicap die solliciteren voor een job moeten worden uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek wanneer zij aan de formele opleidingseisen voldoen. Als na het sollicitatiegesprek blijkt dat de persoon met een handicap even geschikt is als de andere kandidaten, moet de job worden aangeboden aan de persoon met een handicap.

In Frankrijk is het FIPHFP (zie 3.3.2) een belangrijke actor in de bevordering van arbeidsmarktparticipatie van personen met een handicap in de publieke sector. De geldelijke bijdragen van organisaties die de tewerkstellingsplicht van 6% niet naleven (zie 3.3.2), worden door het FIPHFP opnieuw geïnvesteerd. Zo biedt het FIPHFP **financiële steun** aan publieke werkgevers om formele initiatieven gericht op personen met een handicap op te zetten. Voorbeelden van dergelijke initiatieven zijn: de inrichting van werkplekken, de organisatie van specifieke beroepsopleidingen, zorgverstrekking, sensibiliseringsacties, enz.

In Duitsland moeten organisaties die niet aan de tewerkstellingsplicht voldoen, net zoals in Frankrijk, een **heffing** betalen. Deze geldelijke bijdrage vormt een sterke stimulans om het quotum van 6% (of 5% voor private organisaties) na te streven. Ook hier worden de bijdragen geïnvesteerd in projecten die een verhoging van de tewerkstelling van personen met een handicap tot doel hebben. Volgens een onderzoeksrapport van de National Disability Authority dat verbonden is aan de Ierse overheid,

doen werkgevers in Frankrijk en Duitsland weinig inspanningen om aan de quota tegemoet te komen en betalen zij liever gewoon de boete (NDA, 12.03.2007).

Daarenboven bestaan er in Duitsland **kantoren voor de integratie van ernstig gehandicapte personen in het arbeidsleven** (Integrationsämter). Zowel personen met een ernstige handicap als werkgevers kunnen er terecht. Deze 'integratiekantoren' bieden hulp en begeleiding in het werk en organiseren seminars. Ook verschaffen zij informatie m.b.t. een specifieke bescherming tegen ontslag voor personen met een handicap. Ten slotte staan deze kantoren in voor het aanwenden van de geldelijke bijdragen die betaald werden door de organisaties die niet aan de tewerkstellingsplicht voldoen. Zo worden bijvoorbeeld financiële compensaties verstrekt aan werkgevers die personen met een handicap tewerkstellen en daardoor extra kosten moeten dragen (bv. door extra wettelijk verlof of door aanpassingen van de werkplek).

In het kader van **werving en selectie**, is de overheid in Noorwegen verplicht om ten minste een gekwalificeerde persoon met een handicap uit te nodigen voor een sollicitatiegesprek. Bovendien heeft men de mogelijkheid om een gekwalificeerde gehandicapte kandidaat aan te werven, zelfs als er meer geschikte kandidaten zijn. De kandidaat moet in dat geval wel voldoen aan de objectieve en formele functie-eisen. Dit systeem stemt sterk overeen met het systeem van preferentiële toegang in Denemarken.

Het Noorse Action Plan on Accessibility ondersteunt bovendien de implementatie van de Anti-Discrimination and Accessibility Act uit 2009. **Toegankelijkheid** wordt als cruciaal beschouwd voor het vermogen van personen met een handicap om deel te nemen aan de maatschappij. De inspanningen besproken in het actieplan zullen het makkelijker maken voor personen met een handicap om te werken.

Bovendien werkt men in Noorwegen met **trainee programs** voor personen met een handicap die hen toelaten een jaar werkervaring op te doen in ministeries en directoraten. Deze trainee programs worden niet alleen als voordelig beschouwd voor de gehandicapte persoon zelf, maar ook voor de werkgevers die ervaring en kennis kunnen opdoen m.b.t. personen met een handicap op de werkvloer.

Uit het bovenstaande blijkt dat in verschillende landen een systeem bestaat gelijkaardig aan de "voorrang bij gelijkwaardigheid" in de Vlaamse overheid. Bovendien worden trainee programma's opgezet die personen met een handicap toelaten een werkervaring op te doen. Beide initiatieven hebben tot doel de instroom van personen met een handicap te verzekeren en vergemakkelijken. Verder heeft men aandacht voor de aanpassing van de werkplek, zij het via een persoonlijke assistent of via aanpassingen aan de inrichting van de werkplek. Dit moet de toegankelijkheid van de overheid voor personen met een handicap vergroten, een thema dat ook in de Vlaamse overheid benadrukt wordt.

REFLECTIE

Uit de beschreven acties blijkt dat er reeds op verschillende overheidsniveaus initiatieven zijn opgezet ter bevordering en ondersteuning van het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid m.b.t. personen met een handicap of chronische ziekte. Om de bestaande acties te verbeteren of vervolgacties op te zetten is het belangrijk om zicht te hebben op de resultaten van uitgevoerde acties, zowel van kwantitatieve (bv. aantal arbeidspostaanpassingen) als kwalitatieve (bv. verbetering van het onthaal, aanpassing van communicatiestrategie) aard. Deze resultaten zijn vaak moeilijk meetbaar. Case studies stellen ons in staat om een duidelijk zicht te krijgen op de resultaten van de bestudeerde diversiteitsacties.

> 3.4. Initiatieven m.b.t. het thema seksuele oriëntatie

Naast de meer 'traditionele' doelgroepen wordt er nu ook meer en meer ingezet op het thema seksuele oriëntatie (seksuele geaardheid, holebi's, ...). In het besluit van 24 december 2004 werden holebi's niet opgenomen als aparte kansengroep binnen het gelijkekansen- en diversiteitsbeleid van de Vlaamse overheid. Sinds eind 2008 wordt het thema van 'seksuele oriëntatie' wel erkend als beleidsthema en wordt toegevoegd aan het pakket bevoegdheden van de dienst Emancipatiezaken. Op 7 mei 2010 lanceerde de dienst Emancipatiezaken zo het **regenboognetwerk Overuit**, om seksuele geaardheid meer bespreekbaar te maken op de werkvloer. Overuit beoogt om holebi's, transgenders en hetero's bij elkaar te brengen in een losse sfeer.

In het Handvest Diversiteit van de federale overheid wordt er bijvoorbeeld expliciet gewezen op het non-discriminatiebeginsel op grond van seksuele geaardheid. Er werden verder echter geen specifieke acties opgezet om dit thema te ondersteunen.

Ook op het internationale toneel wordt steeds meer aandacht besteed aan het thema seksuele oriëntatie. Zo ontwikkelde Noorwegen een **actieplan**, getiteld "Improving Quality of Life among Lesbians, Gays, Bisexuals and Trans Persons 2009-2012". Het algemene doel van het actieplan wordt als volgt omschreven (p. 8):

"The overall purpose of the action plan is to put an end to the discrimination met with by lesbians, gays, bisexuals and trans persons (LGBT) in different phases of life, social contexts and working life, and promote better living conditions and quality of life for these groups."

Enkele specifieke maatregelen m.b.t. werk die in het actieplan vermeld worden zijn:

- Een maatregel voor attitudeverandering op de werkvloer
- Een wijziging van de regels voor de opleiding van veiligheidsvertegenwoordigers, waaronder een nieuwe vereiste om onderwerpen zoals psychosociale werkomgeving en discriminatie op te nemen in de verplichte opleiding
- In dialoog gaan met partners op de arbeidsmarkt
- Een review van het werkgelegenheidsbeleid van de centrale overheid, vooral wat betreft aspecten die betrekking (kunnen) hebben op seksuele oriëntatie
- Een informatiebrochure ontwikkelen over diversiteit in de Civil Service, waarin seksuele oriëntatie op gelijke voet behandeld wordt als andere gronden van discriminatie.
- Onderzoek naar de manier waarop discriminatie van holebi's en transgenders op de werkvloer plaatsvindt

Daarnaast is bijvoorbeeld ook de Civil Service in het Verenigd Koninkrijk zich erg bewust van de mogelijke problemen waarmee transseksuelen, interseksuelen of transgenders geconfronteerd worden. Wat betreft dit thema werkt men daarom sterk samen met groepen zoals 'a:gender', een ondersteunend **netwerk** voor medewerkers die hun geslacht veranderd hebben. Er worden tevens richtlijnen ontwikkeld aan de hand van **best practices** om de rechten en werkomstandigheden van transseksuelen of transgenders te vrijwaren. Zo is er de brochure "The Workplace and Gender Reassignment: A Guide for Staff and Managers". In de Civil Service spreekt men echter niet over het thema seksuele oriëntatie, maar focust men specifiek op **genderidentiteit**. De redenering hierachter is dat gender uit twee aspecten bestaat: genderidentiteit (hoe een persoon zijn geslacht percipieert en ervaart) en genderexpressie (de manier waarop de persoon zich gedraagt in de samenleving en in interacties met anderen, gebaseerd op diens genderidentiteit).

> 3.5. Overzichtstabel

In de onderstaande samenvattende tabel is voor de bestudeerde doelgroepen nog eens weergegeven of er in verschillende overheden al dan niet streefcijfers of quota worden gehanteerd (en welke), en op welke manier de aanwezigheid van de doelgroep wordt geregistreerd en gerapporteerd.

Tabel 11 – Samenvattende tabel

		Vrouwen in managementposities	Personen van allochtone afkomst	Personen met een handicap of chronische ziekte
Streefcijfers/ quota	Vlaamse overheid	Streefcijfers van 33% vrouwen in middenkaderfuncties tegen 2015	streefcijfer van 4%	wettelijk bepaald streefcijfer van 3%
		Streefcijfer van 33% vrouwen in topfuncties tegen 2015		
	Lokale besturen	Geen algemeen streefcijfer	Geen streefcijfer voor ganse bestuursniveau (individuele initiatieven steden en gemeenten)	wettelijk bepaald quotum van minstens 2%
		Adviesraden maximaal twee derde leden van hetzelfde geslacht		
	Federale overheid	Wettelijk bepaald quotum van 1/6e (16,67%) tegen 31/12/2012	geen streefcijfer	wettelijk bepaald quotum van 3%
		Wettelijk bepaald quotum van 1/3e (33,33%) vanaf 2013		
	Denemarken	N.b.	streefcijfer van 4%	N.b.
	Duitsland	N.b.	geen streefcijfer	wettelijk bepaald quotum van 6% (5% private sector)
	Frankrijk	Algemeen , wettelijk bepaald streefcijfer 40%	geen streefcijfer	wettelijk bepaald quotum van 6%
	Nederland (2007-2010) ²⁷	30 % van nieuwe benoemingen in topfuncties binnen de publieke sector tegen 2011	8,4% tegen 2011	N.b.
		25% van de Algemene Bestuursdienst tegen 2011		
		30 % van nieuwe benoemingen in topfuncties binnen de publieke sector tegen 2011		
Noorwegen	Wettelijk bepaald quotum van 40% in bestuursraden	geen streefcijfer	Streefcijfer m.b.t. nieuwe aanwervingen van 5%	
Verenigd Koninkrijk	50% van nieuwe benoemingen tegen 2011	5% in senior civil service tegen 2013	streefcijfer van 5% in de Senior Civil Service (SCS)	
	34% van topmanagement		streefcijfer m.b.t. nieuwe benoemingen van 14%	

²⁷ De streefcijfers die hier worden weergegeven, waren geldig onder het Kabinet Balkenende IV. Onder Rutte I werden geen streefcijfers gehanteerd maar was er wel een quotum van 1% van kracht voor de tewerkstelling van personen met een handicap. Het kabinet Rutte II wil het quotum voor tewerkstelling van personen met een handicap optrekken tot 5% en streeft naar een 30% vertegenwoordiging van vrouwen in de ABD tegen 2017.

		39% van Senior Civil Service		
	Zweden	N.b.	18% tegen 2008	N.b.
	Private sector	Wettelijk bepaald quotum van 33% in bestuursraden	N.b.	geen quotum
Monitoring en rapportering	Vlaamse overheid	<ul style="list-style-type: none"> Gestandaardiseerde jaarlijkse rapportering Analyse van bestaande gegevens (personeelssystemen) 	<ul style="list-style-type: none"> Gestandaardiseerde jaarlijkse rapportering Analyse van gegevens die door personeelsleden zelf zijn geregistreerd 	<ul style="list-style-type: none"> Gestandaardiseerde jaarlijkse rapportering Analyse van gegevens die door personeelsleden zelf zijn geregistreerd
	Lokale besturen	N.b.	<ul style="list-style-type: none"> Geen rapportering Geen gegevensverzameling 	<ul style="list-style-type: none"> Rapportering vanuit parlementaire vraag Analyse van bestaande gegevens
	Federale overheid	<ul style="list-style-type: none"> Gestandaardiseerde jaarlijkse rapportering, inclusief jaarlijkse evaluatie op de Ministerraad Analyse van bestaande gegevens (Pdata) 	<ul style="list-style-type: none"> Geen gestandaardiseerde rapportering Registratie nationaliteit (Pdata) 	<ul style="list-style-type: none"> Gestandaardiseerde rapportering door BCAPH Analyse van bestaande gegevens (Pdata)
	Denemarken	<ul style="list-style-type: none"> Jaarlijkse rapportering aan de "State Employer's Authority" 	<ul style="list-style-type: none"> Jaarlijkse rapportering door 'Overheidswerkgevers Autoriteit' Gegevensverzameling door betrokken ministeries 	N.b.
	Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> Verplichte vierjaarlijkse rapportering, samengebracht in Erfahrungs- und Gremienbericht door het Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend 	<ul style="list-style-type: none"> Geen rapportering Geen gegevensverzameling 	<ul style="list-style-type: none"> Jaarlijkse rapportering door Statistik der Bundesagentur für Arbeit Analyse van gegevens ontvangen van de Bundesagentur für Arbeit; werkgevers moeten jaarlijks rapporteren over de stand van zaken in hun organisatie m.b.t. de tewerkstellingsplicht
	Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> Jaarlijkse rapportering aan het Ministère de la Fonction Publique 	<ul style="list-style-type: none"> Geen rapportering Geen gegevensverzameling 	<ul style="list-style-type: none"> Jaarlijkse rapportering door de organisaties onderhevig aan de tewerkstellingsplicht aan het Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique (FIPHFP).
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> Rapportering publieke sector in jaarlijkse Trendnota Arbeidszaken Overheid Rapportering Rijksoverheid in Sociaal Jaarverslag Rijk of Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk (sinds 2011) 	<ul style="list-style-type: none"> Rapportering publieke sector in jaarlijkse Trendnota Arbeidszaken Overheid Rapportering Rijksoverheid in Sociaal Jaarverslag Rijk of Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk (sinds 2011) Gebruik van gegevens uit Gemeentelijke Basisadministratie en bevraging werknemers Benchmarking via Diversiteitsindex 	<ul style="list-style-type: none"> Beperkte rapportering Rijksoverheid in Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk (2011) 	

	Norwegen	<ul style="list-style-type: none"> Het Noorse Directorate of Integration and Diversity (IMDI) monitort diversiteit bij overheidsorganisaties met meer dan 25 werknemers. 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoring door Directoraat voor Integratie en Diversiteit 	<ul style="list-style-type: none"> Gegevens verzameld via een arbeidsmarktsurvey van Statistics Norway
	Verenigd Koninkrijk	<ul style="list-style-type: none"> Gegevens verzameld via de "Annual Civil Service Employment Survey" en gerapporteerd door het Office for National Statistics 	<ul style="list-style-type: none"> Rapportering via Labour Force Survey Gegevens verzameld via de "Annual Civil Service Employment Survey" en gerapporteerd door het Office for National Statistics Gegevensverzameling door publieke instellingen zelf via bevraging werknemers 	<ul style="list-style-type: none"> Gegevens verzameld via de "Annual Civil Service Employment Survey" en gerapporteerd door het Office for National Statistics Gegevensverzameling door publieke instellingen zelf via bevraging werknemers
	Zweden	N.b.	<ul style="list-style-type: none"> Jaarlijkse rapportering door overheidsinstellingen met steun van Instantie voor Publiek Bestuur Gegevensverzameling via gebruik administratieve bronnen 	N.b.
	Private sector	<ul style="list-style-type: none"> Gegevensverzameling via Enquête naar de Arbeidskrachten Rapportering per sector door Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie (FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie) 	N.b.	N.b.
Acties	Lokale besturen	N.b.	<ul style="list-style-type: none"> Specifieke wervingskanalen Tewerkstelling projecten Stageplaatsen sensibiliseringscampagnes 	<ul style="list-style-type: none"> Afgeschermd selecties Specifieke wervingskanalen Peter-en meterschap Redelijke aanpassingen
	Federale overheid	<ul style="list-style-type: none"> Felink Top Skills Gender budgeting 	<ul style="list-style-type: none"> Diversiteitskanalen Cultuurneutrale tests en 'test the test-sessies' 	<ul style="list-style-type: none"> Diversiteitskanalen Redelijke aanpassingen Reservelijst Sensibiliseringsacties
	Denemarken	<ul style="list-style-type: none"> Gender mainstreaming Sensibilisering Flexibel ouderschap promoten Charter for More Women in Management Mentorprogramma 	<ul style="list-style-type: none"> Ambassadeursnetwerk Stageplaatsen Mentorprogramma's 	<ul style="list-style-type: none"> Systeem van preferentiële toegang Trainee programma's Persoonlijke assistentie
	Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> Genderneutrale vacatures Quotum voor sollicitanten bij interviews Deeltijds werken en telewerken aanbieden 	Geen 'doelgroepenbeleid'	<ul style="list-style-type: none"> 'integratiekantoren'
	Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> Streefcijfer voor man-vrouw verdeling in de jury van examens 	Geen 'doelgroepenbeleid'	<ul style="list-style-type: none"> Financiële steun aan publieke werkgevers om initiatieven ten gunste van de doelgroep

				op te zetten
	Nederland (2007-2010)	<ul style="list-style-type: none"> Charter Talent naar de Top 	<ul style="list-style-type: none"> Specifieke wervingskanalen Double Click-evenement Traineeships Ambassadeursnetwerk Rijk Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren 	N.b.
	Noorwegen	<ul style="list-style-type: none"> Positieve discriminatiemaatregelen bij werving & selectie Government gender budget initiative 	<ul style="list-style-type: none"> Equality and Anti-Discrimination Ombudsman Minstens één gekwalificeerd persoon van allochtone afkomst interviewen Mentorprogramma's Trainingen diversiteitsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> Positieve discriminatiemaatregelen bij werving & selectie Trainee programma's
	Verenigd Koninkrijk	<ul style="list-style-type: none"> Public Sector Equality Duty Opportunity Now en benchmarking Netwerken in departementen 	<ul style="list-style-type: none"> Specifieke wervingskanalen Summer Diversity internship Programme Public Sector Equality Duty Race for Opportunity en benchmarking Netwerken in departementen 	<ul style="list-style-type: none"> Public Sector Equality Duty Netwerken in departementen
	Zweden	<ul style="list-style-type: none"> 'Swedish Women to Top Positions'-Programma 	<ul style="list-style-type: none"> Prijs voor Diversiteit-gemeente van het jaar Conferenties en seminaries Equality Ombudsman 	N.b.
	Private sector	<ul style="list-style-type: none"> High potential trainingsprogramma's Sensibiliseringsprojecten 	<ul style="list-style-type: none"> Taalcursussen Trainingen diversiteitsmanagement 	N.b.

> 3.6. Algemene conclusie

Uit de literatuurstudie kunnen enkele algemene conclusies worden getrokken m.b.t. de definiëring van de doelgroepen, de monitoring van de aanwezigheid van de doelgroepen, en de beschreven acties en resultaten ervan ter bevordering en ondersteuning van het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid m.b.t. de doelgroepen.

Wanneer we de beschrijvingen van de verschillende doelgroepen bekijken blijkt ten eerste dat er in de gehanteerde **definities** grote *verschillen* bestaan tussen de bestudeerde landen/overheidsniveaus in België. De ene definitie is *meer of minder algemeen geformuleerd* dan de andere, wat een effect heeft op de meetbaarheid van de doelgroep. Bij een ruimere definitie is het vaak moeilijker om de aanwezigheid van de doelgroep te monitoren.

In verschillende landen wordt de aanwezigheid van de doelgroepen ten tweede op vaste basis (meestal jaarlijks) gemonitord. De manier waarop de **monitoring** gebeurt *varieert*. In bepaalde gevallen wordt er bijvoorbeeld gewerkt met een systeem van vrijwillige zelfregistratie, in andere gevallen gebeurt de rapportering bijvoorbeeld op basis van bestaande data of resultaten van een surveyonderzoek. Bij de vergelijking en interpretatie van resultaten m.b.t. de aanwezigheid van bepaalde doelgroepen is het belangrijk om het gebruikte meetsysteem mee in rekening te nemen. We merken nog op dat er voor de private sector weinig data voorhanden zijn m.b.t. de aanwezigheid van de bestudeerde doelgroepen. Ten opzichte van de private sector fungeert de overheid hier als een voorbeeld.

We zien ten derde dat er, om een sterke aanwezigheid van de doelgroepen te realiseren, vaak gewerkt wordt met *streefcijfers of quota*. Deze streefcijfers of quota worden in een bepaald land/overheidsniveau niet gelijktijdig gesteld voor alle drie de bestudeerde doelgroepen. Zo wordt in Frankrijk voor de doelgroep personen met een handicap of chronische ziekte bijvoorbeeld een wettelijk quotum bepaald van 6% terwijl er voor de doelgroepen personen van allochtone afkomst of vrouwen in managementposities geen streefcijfers zijn vastgelegd. Terwijl er voor de ene doelgroep gewerkt wordt met streefcijfers zijn er voor een andere doelgroep quota bepaald. Voor de doelgroep personen van allochtone afkomst blijken bij de bestudeerde landen minder vaak streefcijfers te zijn uitgewerkt dan voor de doelgroepen personen met een handicap of chronische ziekte en vrouwen in managementposities. Het gegeven dat een precieze afbakening van deze doelgroep, en het meten van de aanwezigheid ervan, in veel organisaties nog een discussiepunt vormt kan hiermee samenhangen. We wijzen er op dat er in de buitenlandse overheden vaak ambitieuzere streefcijfers/quota gehanteerd worden, met een meer dwingend karakter (bv. schadevergoeding betalen wanneer streefcijfer/quotum niet gerealiseerd wordt).

Over overheidsniveaus en landen heen zijn er vervolgens diverse **acties** opgezet ter bevordering en ondersteuning van het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid in het algemeen, of specifiek m.b.t. een bepaalde doelgroep. Op het vlak van *werving en selectie* worden er inspanningen geleverd naar het bereiken en rekruteren van de doelgroepen toe. Voor personen met een handicap of chronische ziekte of personen van allochtone afkomst worden er vaak doelgroepgerichte kanalen aangesproken of gebeuren er aanpassingen aan de selectieprocedure (bv. resultaat van wervingsselectie kunnen behouden in de tijd). Ook naar *integratie* van doelgroepen toe zien we in veel landen diverse initiatieven op het vlak van onder andere sensibilisering (informatiesessies, campagnes), onthaal (onthaalbrochure), training en carrièrebegeleiding (bv. werken met persoonlijk assistent, mentorprogramma's ter bevordering van de doorstroom van vrouwen naar managementposities).

Ten laatste stellen we vast dat de concrete realisaties van de beschreven acties dikwijls *niet of niet duidelijk zijn weergegeven*. De verwachte **resultaten** zijn vaak niet helder bepaald op voorhand, waardoor het moeilijk is om na te gaan in hoeverre de diversiteitsacties leiden tot verbetering.

De gerapporteerde resultaten m.b.t. het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid situeren zich vooral op het vlak van bewustwording eerder dan op het vlak van prestaties, en zijn van kwalitatieve (bv. beschrijvingen) eerder dan kwantitatieve (bv. concrete cijfers) aard. Een frequente en meer gedetailleerde publicatie van de resultaten van uitgevoerde diversiteitsacties (zowel binnen als buiten de overheid) zorgt voor een grotere transparantie en kan positief bijdragen tot de opbouw/versterking van het vertrouwen in dergelijke diversiteitsacties.

Om inzicht te verwerven in de effecten van genomen acties m.b.t. het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid is een grondige analyse van deze acties aangewezen. Aan de hand van *casusonderzoek* kunnen de relevante processen worden beschreven en geëvalueerd, en uitspraken geformuleerd worden over de relatie tussen de uitgevoerde actie en het resultaat.

4. Gedetailleerde analyse van het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid van andere organisaties

In dit deel van het rapport wordt het diversiteitsbeleid in verschillende publieke besturen geanalyseerd. Daarbij stellen we ons de volgende vragen:

- Wat is de structuur van het beleid: welke actoren zijn betrokken bij het beleid en welke rol spelen zij?
- Hoe wordt het beleid benaderd: wat is de argumentatie voor het voeren van een diversiteitsbeleid en welke aanpak hanteert men?
- Welke beleidsinstrumenten worden gehanteerd en welke ervaringen heeft men met deze instrumenten? Ook kijken we hier of het bestuur al dan niet streefcijfers hanteert.

Op basis van een vergelijking van de beleidsvoering en van de ervaringen die men opgedaan heeft in deze besturen, willen we een aantal trends onderscheiden en tot een aantal aanbevelingen komen. In totaal werden er zes cases onderzocht: drie centrale besturen, namelijk de Belgische federale overheid, de Britse civil service en de Nederlandse Rijksoverheid, en drie lokale besturen, namelijk Gent, Mechelen en Leuven. Wat betreft de Belgische federale overheid werd ook meer in detail gekeken naar het diversiteitsbeleid in twee departementen, namelijk het Riziv en de FOD Justitie, en naar de diversiteitinstrumenten in het wervings- en selectiebeleid van Selor. Aanvankelijk wilden we ook cases uit de privésector opnemen maar van dit idee werd afgestapt. Het bleek niet eenvoudig te zijn om bedrijven te vinden die qua grootte en qua aard van het werk enigszins vergelijkbaar zijn met de Vlaamse overheid én waarvan we concrete aanwijzingen hadden dat ze effectief een diversiteitsbeleid voeren. De weinige bedrijven die aan deze voorwaarden voldeden (bv. IBM, AZ Groeninge) waren bovendien niet bereid om mee te werken aan ons onderzoek. Daarom werd besloten om enkel voorbeelden uit de publieke sector op te nemen.

Vanuit een *'most similar design'* (homogeniteit) vormen Nederland, het Verenigd Koninkrijk en de Belgische federale overheid interessante cases. Alle drie hebben ze, net als de Vlaamse overheid, al minstens twee decennia ervaring met een gelijkekansenbeleid. Ze hanteren ook een gelijkaardige infrastructuur voor dit beleid, waarbij een grote verantwoordelijkheid gelegd wordt bij de departementen, daarbij ondersteund door een centrale dienst. Ook wordt er in deze landen, net als bij de Vlaamse overheid, een onderscheid gemaakt tussen het interne diversiteitsbeleid (m.b.t. personeelszaken binnen de organisatie) en het externe diversiteitsbeleid (m.b.t. de samenleving).²⁸ Een andere motivatie voor de keuze van deze landen, is het feit dat er in 2004 door het Instituut voor de Overheid ook reeds een internationaal vergelijkend onderzoek gedaan werd naar het (interne en externe) gelijkekansenbeleid in Vlaanderen, Nederland en Groot-Brittannië. Dit biedt de mogelijkheid om het huidige beleid in een context te plaatsen. Ten slotte spelen ook praktische overwegingen een rol bij de keuze van deze buurlanden.

Bij de selectie van de twee departementen bij de federale overheid, werd eerste gekeken welke organisaties een actieplan hadden en of dit actieplan interessante projecten of activiteiten bevatte. Federale organisaties zijn immers niet verplicht een actieplan op te stellen. In tweede instantie werd ook gekeken naar de vertegenwoordiging van de doelgroepen in deze organisaties. De FOD Justitie werd voornamelijk gekozen op basis van het actieplan en werd ook door de FOD P&O als een *'best practice'* aangereikt. Het Riziv heeft ook een actieplan opgesteld en bovendien een goede

²⁸ Dit is bijvoorbeeld niet het geval in de Scandinavische landen (Research voor Beleid, 2010b).

representatie op het vlak van personen met een handicap. Selor werd gekozen omdat deze organisatie een heel aantal projecten en activiteiten rond diversiteit in werving en selectie heeft uitgewerkt, zoals bijvoorbeeld het programma Top Skills.

Voor de lokale overheden werden een aantal besturen geselecteerd op basis van best practice documenten en informatie van het VVSG. Aan deze besturen werd eveneens gevraagd of ze een actieplan opgesteld hadden en of we dit konden inkijken. Stad Leuven en Stad Gent namen deel aan het pilootproject Label Gelijkheid-Diversiteit, een initiatief van de federale overheid dat organisaties ondersteunde en stimuleerde in de uitwerking van een non-discriminatie en diversiteitsbeleid. Beide steden kregen twee jaar op rij het label uitgereikt. Stad Mechelen stond voornamelijk bekend als best practice wat betreft etnisch-culturele diversiteit. We kozen er voor om alle drie de besturen op te nemen in ons onderzoek.

Voor het onderzoek werd enerzijds gewerkt op basis van een documentanalyse (beleidsdocumenten, onderzoeksrapporten, best practice documenten, websites enz.) en anderzijds op basis van interviews. Deze interviews werden meestal afgenomen met de personen verantwoordelijk voor het opzetten en implementeren van het diversiteitsbeleid binnen de organisatie. In Mechelen spraken we ook met de schepen van diversiteit, in de FOD Justitie interviewden we ook mensen die meer als vrijwilliger bij dit beleid betrokken waren en in het Riziv spraken we ten slotte ook met een medewerker met een fysieke handicap en met een manager. Het aantal interviews varieerde per case. Doorgaans werden er drie à vier interviews per case afgenomen maar in het Verenigd Koninkrijk werden er bijvoorbeeld zes personen geïnterviewd die verantwoordelijk waren voor diversiteit.

> 4.1. Nederland

Het diversiteitsbeleid van de Nederlandse Rijksoverheid onderging de laatste jaren, onder invloed van de opeenvolgende kabinetten, heel wat wijzigingen. Binnen de politiek is er een wisselende aandacht voor diversiteit, die sterk gekleurd is door de ideologie van de regerende partijen (gesprek met Hella Van de Velde, 5.11.2012). Gezien het huidige kabinet Rutte II nog maar zeer recent werkzaam is, zullen we ons hier voornamelijk richten op het beleid dat onder het kabinet Balkenende (2007- 2010) en het kabinet Rutte-Verhagen (eind 2010-2012) gevoerd werd. Waar mogelijk gaan we ook wat verder terug in de tijd. We bekijken de structuren van het diversiteitsbeleid, de (verschuivingen in) benadering en de belangrijkste beleidsinstrumenten.

> 4.1.1. *Ter inleiding: Diversiteitsbeleid in een politieke context (met dank aan Sandra Groeneveld)*

Het diversiteitsbeleid in Nederland was lange tijd gekoppeld aan het integratiebeleid. Als beleidsmaker streefde de overheid er naar om de positie van etnisch-culturele minderheden op de arbeidsmarkt en in de samenleving te verbeteren. Daarvoor moest de overheid als werkgever zelf het goede voorbeeld geven. Er werd voornamelijk een doelgroepenbeleid gevoerd (interview met Sandra Groeneveld, 20.11.2012). Uit deze periode dateert onder meer de 'Wet Samen' (1998). Deze wet, die in 2004 verviel, verplichtte organisaties met meer dan 35 werknemers om jaarlijks een verslag te publiceren met een rapportage over het aandeel etnische minderheden in het personeelsbestand en maatregelen om te komen tot een meer evenredige arbeidsparticipatie van etnische minderheden (Art. 1, 31.12.2004).

Vanaf 2002 trad het kabinet Balkenende I aan. Deze centrum-rechtse coalitie, die bestond uit de CDA, de VVD en de LPF, geloofde niet langer in de maatregelen die genomen werden om de positie van specifieke (kansen)groepen te bevorderen. Het voeren van een diversiteitsbeleid kon bijgevolg niet langer gemotiveerd kon worden vanuit een politieke agenda. Een nieuwe redenering maakte echter opgang, namelijk dat het voeren van een diversiteitsbeleid belangrijk is omdat het bijdraagt aan de belangen van de organisatie (interview met Sandra Groeneveld, 20.11.2012). We zien met andere woorden de opgang van de 'business case' (cfr.infra).

In het beleidsprogramma van het kabinet Balkenende IV (2007-2010) stelt het kabinet zich de doelstelling om in 2011 een divers samengesteld personeelsbestand te hebben binnen de Rijksoverheid. Het diversiteitsbeleid moet zich richten op drie doelgroepen: vrouwen, allochtonen en ouderen. Voor deze drie doelgroepen worden streefcijfers²⁹ en acties geformuleerd, die verder nog besproken worden (Ministerie van Algemene Zaken, 06.2007). We zien dat dit kabinet dus opnieuw ruimte laat voor het voeren van een specifiek doelgroepenbeleid, voornamelijk onder impuls van minister Ter Horst (interview met Sandra Groeneveld, 20.11.2012). Ongelijkheden moeten worden tegen gegaan. De business case blijft echter ook nog steeds een belangrijke argumentatie: meer diversiteit binnen de organisatie is niet alleen belangrijk vanuit het 'gelijke kansen idee' maar ook omdat dit ten goede komt aan de prestaties van de organisatie. Voor personen met een arbeidshandicap en holebi's wordt ook een (beperkt) beleid gevoerd, maar dit staat los van het diversiteitsbeleid en kadert in het arbeidsmarktbeleid.

²⁹ Voor oudere werknemers zijn dit geen cijfers voor instroom maar streeft men naar een beperking van de uitstroom.

Met het aantreden van het Kabinet Rutte-Verhagen in oktober 2010, een coalitie bestaande uit de VVD en de CDA met gedoogsteun van de PVV, vinden er opnieuw sterke wijzigingen plaats in het Nederlandse diversiteitsbeleid. In het regeerakkoord lezen we dat het kabinet het *"diversiteits/voorkeursbeleid op basis van geslacht en etnische herkomst"* beëindigt. *"Selectie moet plaatsvinden op basis van kwaliteit."* Men erkent nog steeds het belang van een divers samengesteld personeelsbestand, vooral gezien de mogelijke tekorten op de arbeidsmarkt. Vanuit de 'business case' blijft het voeren van een diversiteitsbeleid dus verdedigbaar. We zien wel een verandering in de gebruikte instrumenten (interview met Sandra Groeneveld, 20.11.2012). De streefcijfers van het vorige kabinet worden losgelaten, aangezien het kabinet niet meer wil "sturen op kwantiteit" (Rijksoverheid, 2010). De personeelsopbouw van de rijksoverheid wordt nog wel gemonitord op de kenmerken leeftijd, geslacht en herkomst. Instrumenten gericht op cultuurverandering spelen onder dit kabinet wel een belangrijke rol (interview met Sandra Groeneveld, 20.11.2012).

Deze verschuiving gaat gepaard met de introductie van een aantal nieuwe termen die in feite de term diversiteit gaan vervangen. Het woord 'inclusiviteit' en het woord 'kwaliteit' domineren het discours (interview met Sandra Groeneveld, 20.11.2012). Inclusiviteit heeft te maken met de mate waarin rijksambtenaren het gevoel hebben 'erbij te horen' en op een goede manier een bijdrage te kunnen leveren (Ministerie van BZK, 05.2010). Een inclusieve cultuur op de werkvloer draagt dus bij tot het leveren van goede prestaties en is dus ook een noodzakelijke voorwaarde wil men de business case voor diversiteit realiseren. Wat betreft het arbeidsmarktbeleid en de aandacht voor personen met een handicap daarbinnen, wordt een streefcijfer van 1% ingevoerd voor de tewerkstelling van personen met een handicap.

Op 5 november 2012 wordt het kabinet Rutte II beëdigd. In het regeerakkoord lezen we dat er (opnieuw) aandacht is voor diversiteit binnen de Rijksoverheid, maar dan voornamelijk op het vlak van gender: *"Het kabinet streeft naar meer vrouwen in hogere (management)functies bij de rijksoverheid, zowel bij nieuwe instroom in de algemene bestuursdienst als in overige functies. In 2017 bestaat tenminste 30 procent van de algemene bestuursdienst (ABD) uit vrouwen"* (Kabinet Rutte II, 29.10.2012, p. 43). De besparingscontext is duidelijk aanwezig: we lezen dat de rijksoverheid *"goedkoper, flexibeler en efficiënter"* gaat werken, *"met minder bestuurlijke en ambtelijke drukte en regeldruk."* Ook nieuw is dat het kabinet aan middelgrote en grote bedrijven een quotum oplegt. Tegen 2021 moeten zij voor 5% van hun personeelsbestand personen met een arbeidshandicap tewerkstellen, met een boete van 5 000 euro per persoon indien de werkgevers hier niet aan voldoen (Kabinet Rutte II, 29.10.2012). De overheid zal als werkgever dit quotum ook op de eigen organisatie toepassen (interview met Ad De Ruyter, 5.11.2012).

> 4.1.2. **Structuur van het diversiteitsbeleid**

De publieke sector in Nederland bestaat uit 14 overheidssectoren, die kunnen opgedeeld worden in drie velden: Openbaar Bestuur, Onderwijs en Wetenschappen en Veiligheid. Het veld Openbaar Bestuur bestaat uit vier lagen of sectoren: rijk, provincies, gemeenten en waterschappen. In dit rapport zullen we in de eerste plaats kijken naar het diversiteitsbeleid binnen de sector Rijk of de Rijksoverheid, maar we zullen ook aandacht hebben voor de publieke sector in zijn geheel.

Het Nederlands diversiteitsbeleid is sterk decentraal georganiseerd. Het **Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties (BZK)** en meer specifiek de Directie Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk, is in de rol van 'sectorwerkgever voor het Rijk en de Politie' verantwoordelijk voor het algemene diversiteitsbeleid in de Rijksoverheid of centrale overheid en bij de Politie. De verschillende ministeries opereren echter wel redelijk autonoom, waardoor het Ministerie van BZK

weinig rechtstreekse invloed heeft op het personeelsbeleid buiten het eigen ministerie (Research voor Beleid, 2010c; gesprek met Hella Van de Velde, 5.11.2012). De afzonderlijke organisaties kunnen dus eigen initiatieven nemen. Het Ministerie van BZK als sectorwerkgever Rijk voert een regiefunctie uit door te stimuleren, kaders en samenhang te scheppen en te faciliteren via instrumenten en projecten. Daarnaast staat het ook in voor de monitoring van het diversiteitsbeleid (zie verder). Er wordt wel eens gesteld dat het Ministerie zich in een paradoxale situatie bevindt, gezien het als eerstverantwoordelijke wordt aangesproken voor de diversiteit in het personeel, terwijl de mogelijkheden voor directe sturing beperkt zijn (Ministerie van BZK, 05.2008).

Onder het Kabinet Balkenende VI (2007-2010) was er daarnaast ook een **projectteam** actief binnen het Ministerie van BZK om het diversiteitsbeleid in de andere publieke sectoren te stimuleren, te faciliteren en te coördineren. Aangezien het Ministerie van BZK voor deze sectoren geen werkgever is, kon het enkel vage afspraken maken (gesprek met Saniye Celik, 5.11.2012). Daarnaast bood het ondersteuning door het aanbieden van instrumenten, het optreden als kenniscentrum en het subsidiëren van projecten die aan de vereiste criteria voldoen (gesprek met Saniye Celik, 5.11.2012). Tot slot bood de 'Diversiteitsindex' de sectoren ook de mogelijkheid om zich te benchmarken (zie verder).

Onder het kabinet Rutte I zien we dat de coördinerende rol van het Ministerie van BZK op het vlak van diversiteit sterk werd afgezwakt. Alleen projecten die al liepen onder het vorige kabinet, werden nog afgemaakt. De verantwoordelijkheid voor het diversiteitsbeleid lag vanaf dan bij de verschillende publieke organisaties afzonderlijk (interview met Sandra Groeneveld, 20.11.2012). Dit sloot aan bij de argumentatie die gehanteerd werd voor het voeren van een diversiteitsbeleid, die enkel nog gebaseerd was op de business case. Als een publieke organisatie belang heeft bij het voeren van een diversiteitsbeleid, bijvoorbeeld omwille van de krapte op de arbeidsmarkt of in functie van een goede dienstverlening, dan "moet ze dat maar doen" (interview met Sandra Groeneveld, 20.11.2012). De organisatie kan hier dus een eigen keuze in maken. Het diversiteitsbeleid wordt op die manier een geïntegreerd onderdeel van het HRM van de afzonderlijke publieke organisaties. Dit kadert ook in de ontwikkelingen rond het strategisch HRM (interview met Sandra Groeneveld, 20.11.2012).

Wat betreft de uitvoering van het diversiteitsbeleid in de departementen van de Rijksoverheid, was er in 2009 en 2010 een netwerk van diversiteitsverantwoordelijken actief, het **Ambassadeursnetwerk Diversiteit Rijk**. Dit netwerk bestond uit de (top-)managers van de verschillende ministeries. Deze vormden een duo met een beleidsmedewerker van een ander departement met een andere culturele achtergrond, die lid was van het Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren (zie verder). De bedoeling was dat men bij deze partner inspiratie zou kunnen opdoen. Na een jaar werden er nieuwe ambassadeurs aangesteld. In 2009 waren er twaalf ambassadeurs met duopartner actief, in 2010 zeventien. Het netwerk werd gecoördineerd vanuit het ministerie van BZK. Het accent lag voornamelijk op culturele diversiteit en minder op gender of personen met een handicap, omdat op dit terrein de afstand tot de streefcijfers het grootste was.

Aan de (top-)managers die deelnamen werd gevraagd om in één jaar minstens twee concrete acties rond diversiteit in de eigen organisatie uit te voeren, met een meetbaar resultaat. Ze konden zelf de richting en de prioriteiten van het diversiteitsbeleid in hun ministerie bepalen, aangepast aan de organisatiekenmerken. Regelmatig kwamen de verschillende ambassadeurs bijeen om onderling te discussiëren en hun vorderingen uit te dragen. Het accent lag echter wel op het uitvoeren van concrete acties: het netwerk moest een 'actiegroep' zijn en geen 'vergadergroep' (gesprek met Hella Van de Velde, 5.11.2012). Het feit dat topmanagers deze functie op zich namen, moest leiden tot draagvlak op hoger niveau. Het bracht het onderwerp diversiteit immers dicht bij deze topmanagers. Uiteraard werden zij in hun werk ondersteund door de personeelsafdeling en ook door

diversiteitsexperts. Het concrete werk wordt voornamelijk door deze personen verzet. In die zin was de betrokkenheid van de topmanagers eerder symbolisch, hoewel zij deze taak wel serieus namen (gesprek met Hella Van de Velde, 5.11.2012). Zij moesten het diversiteitsbeleid zichtbaar maken binnen de organisatie.

De evaluatie van de eerste lichter van ambassadeurs was erg positief, zij gaven aan veel nieuwe inzichten verworven te hebben en waren heel tevreden over het succes van de initiatieven die werden ontplooid. Onder invloed van de ambassadeurs vonden ook meer nieuwe diversiteitsinterventies doorgang (Instituut voor integratie en sociale weerbaarheid, 10.2010). Het netwerk was oorspronkelijk bedoeld als een éénmalige actie om het diversiteitsbeleid een impuls te geven. Toch werd het in 2010 nog een tweede keer georganiseerd. Nadat het Kabinet Balkenende in februari 2010 gevallen was, werd de actie niet meer herhaald en in november 2010 kwam het netwerk tot een einde (Ministerie van BZK, 05.2010).

Ook in de sectoren gemeenten, provincies en waterschappen was in 2011 en in 2012 een ambassadeursnetwerk diversiteit actief. Dit richtte zich vooral op culturele diversiteit en op vrouwen aan de top.

> 4.1.3. Benadering van het diversiteitsbeleid

Zoals reeds gesteld, kende het diversiteitsbeleid de laatste jaren sterke wijzigingen onder invloed van de opeenvolgende kabinetten. Op langere termijn gekeken, zien we een algemene trend waarbij men opgeschoven is van een klemtoon op de sociale rol van de overheid naar een diversiteitsbeleid waarin men het organisatiebelang centraal wil stellen ('de business case'). Meer recent zagen we ook dat men geëvolueerd is van een focus op doelgroepen en positieve acties naar een nadruk op inclusiviteit (Research voor Beleid, 2010a). De lichtgekleurde pijl die in de omgekeerde richting wijst, moet uitdrukken dat men onder het huidige kabinet toch ook weer interesse toont voor het voeren van een doelgroepenbeleid.

	Van....		Naar...
VISIE/MOTIVERING	Sociale rol overheid	➔	Business case (& voorbeeldrol)
AANPAK	Doelgroepenbeleid Positieve actie	➔ ➔	Inclusief beleid

Het perspectief waarbij diversiteit nodig is in het belang van de organisatie, wordt ook wel de 'business case' voor diversiteit genoemd en komt ook in de wetenschappelijke literatuur aan bod (Naff & Kellough, 2003, p. 1309). Volgens deze 'business case' moeten organisaties investeren in diversiteit omdat dit hun productiviteit verhoogt. Een voorwaarde volgens sommige auteurs is wel dat er een rechtvaardige en inclusieve werkomgeving gecreëerd moet worden, waarin de doelgroepen volwaardig kunnen participeren (Naff & Kellough, 2003, p. 1309). Meer concreet levert diversiteit volgende voordelen op aan de organisatie, wat leidt tot een betere productiviteit:

- Diversiteit leidt tot kennis en inzicht over wat er speelt bij de verschillende groepen in de maatschappij
- Divers samengestelde teams zijn creatiever en innovatiever

Er is echter nog weinig empirisch bewijs voor deze 'business case' (Pitts & Wise, 2010). Als er onderzoek gedaan wordt naar effecten van een bepaald 'diversiteitsbeleid' op de organisatie, dan is dat vaak generiek. Men kijkt bijvoorbeeld naar het effect op betrokkenheid of tevredenheid van de werknemers. Momenteel loopt er in Nederland wel een onderzoek naar de 'publieke business case'. Men wil onder meer nagaan wat het effect is van de inzet van bepaalde 'diversiteitsinstrumenten' op de dienstverlening, op basis van percepties van klanten, medewerkers e.d. (interview met Sandra Groeneveld, 20.11.2012).

4.1.3.1. Visie

In het Nederlandse diversiteitsdenken tussen midden jaren tachtig en ca. 2000, domineerde de visie dat de overheid een voorbeeldrol te spelen had in het verbeteren van de arbeidsmarktpositie van ondervertegenwoordigde groepen (vnl. allochtonen). Diversiteit werd weinig gemotiveerd vanuit het mogelijke organisatiebelang dat een overheidsdienst hierbij kon hebben. Sterker nog, het organisatiebelang ("de beste persoon op de beste plek") en het engagement voor meer diversiteit konden soms botsen (Ministerie van BZK, 05.2008, p. 11).

Na 2000 verandert deze visie geleidelijk. Het kabinet Balkenende I, dat in 2002 aantrad, stond niet langer achter het nemen van positieve actiemaatregelen gericht op specifieke doelgroepen. Diversiteit wordt steeds meer benaderd vanuit het oogpunt van het organisatiebelang (de zogenaamde 'business case' voor diversiteit) en niet meer louter als het 'helpen' van ondervertegenwoordigde groepen. De 'business case' kwam eerst op in de privésector voor ze doorbrak in de publieke sector (Research voor Beleid, 2010c, p.9). In de beleidsdocumenten vanaf deze periode wordt er doorgaans verwezen naar een arbeidsmarktbelang (krapte op de arbeidsmarkt), een inhoudelijk belang (betere beleidsvoering door kennis van de doelgroep) en een imagobelang (herkenbaarheid, legitimiteit en voorbeeldrol³⁰) (Ministerie van BZK, 05.2008, p. 11). Een voorbeeld van deze business case, vinden we terug in de Trendnota Arbeidszaken Overheid 2010- 2011. Er wordt hier voornamelijk verwezen naar het inhoudelijk belang en het imagobelang:

"Als de samenstelling van het personeel van de overheid een afspiegeling is van de maatschappij, komt dit haar imago en legitimiteit ten goede. Een representatieve overheid heeft een betere aansluiting op de praktijk. Daarnaast heeft diversiteit in het personeelsbestand andere voordelen: divers samengestelde teams zijn, mits goed aangestuurd, aantoonbaar creatiever en vernieuwender. Daarom is het van belang dat de overheid streeft naar een evenwichtig samengesteld personeelsbestand." (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 21.09.2010).

Het kabinet Balkenende IV vond het ook erg belangrijk dat elk departement een eigen business case zou concretiseren waarbij men de meerwaarde van diversiteit voor het eigen werkterrein verwoordt (Minister van BZK, 9.06.2008). Een voorbeeld van zo'n specifieke business case vinden we bij de Belastingdienst. Een divers personeelsbestand is belangrijk omwille van verschillende redenen:

- De belastingdienst moet verschillende doelgroepen verschillend kunnen benaderen en zich kunnen inleven in de 'klant'.
- Men moet de toekomstige krapte op de arbeidsmarkt kunnen opvangen.
- Diverse groepen zijn flexibeler en staan meer open voor innovatie, terwijl homogene teams elkaar juist de hele tijd zullen bevestigen (gesprek met Petra Hoogendoorn, 5.11.2012).

³⁰ Het argument van de 'voorbeeldrol' van de overheid kan men ook associëren met de sociale rol van de overheid.

Onder het Kabinet Rutte-Verhagen wordt de business case nog versterkt. De sociale argumentatie achter het voeren van een diversiteitsbeleid valt weg en het diversiteitsbeleid wordt louter nog gemotiveerd vanuit de noden van de organisaties. Men geeft aan dat een divers samengesteld overheidsbestand beter kan inspelen op wat leeft in de samenleving (inhoudelijk belang). Bovendien moet de overheid, gezien de krapte op de arbeidsmarkt, trachten alle talentrijke kandidaten aan te trekken (arbeidsmarktbelang). Ten slotte is een diverse overheid ook herkenbaarder (imagobelang). De motivatie van het diversiteitsbeleid onder Rutte-Verhagen, is dus eigenlijk een versterking van de visie onder het Kabinet Balkenende IV.

"Een divers samengesteld personeelbestand is van belang in relatie tot de aanstaande tekorten op de arbeidsmarkt. De overheid heeft iedereen die voldoet aan kwaliteitseisen hard nodig. Alleen door voor een breed scala aan potentiële werknemers een aantrekkelijke werkgever te blijven, zal de overheid in staat zijn deze tekorten op te vangen.

Diversiteit is ook een element van kwaliteit en herkenbaarheid van een overheid in een pluriforme en gevarieerde samenleving. Ook op die wijze kunnen overheidsorganisaties voeling houden met de samenleving."(Ministerie van BZK, 19.01.2011).

Ook het huidige kabinet Rutte II motiveert het belang van diversiteit met een business case. Opnieuw zien we de verwijzing naar een imagobelang (herkenbaarheid), een arbeidsmarktbelang (krapte op de arbeidsmarkt), een inhoudelijk belang (betere beleidsvoering):

"Een evenwichtig personeelsbestand in leeftijd, geslacht en afkomst heeft voordelen voor de organisatie van de overheid en de samenleving. Bijvoorbeeld:

- *Mensen herkennen zich beter in de overheid.*
- *Nieuwe arbeidskrachten vervullen vacatures van ambtenaren die de overheid verlaten vanwege pensioen.*
- *Mensen met verschillende (culturele) achtergronden komen samen tot beter afgewogen oplossingen."*(Rijksoverheid, 2012b)

Opvallend is echter wel dat in de gesprekken met vertegenwoordigers van het Ministerie van BZK, gesteld werd dat deze business case moeilijk opgesteld kan worden in het kader van aanwerving van personen met een handicap (gesprekken met Hella van de Velde en Ad de Ruyter, 5.11.2012). Nochtans zou men hier bijvoorbeeld het inhoudelijk belang kunnen aanhalen als motivatie. Volgens Ad de Ruyter (beleidsmedewerker van de Directie Organisatie-en Personeelsbeleid Rijk) kan men hier mogelijks een 'emotionele business case' op te stellen. Het is namelijk belangrijk dat mensen de mogelijkheid hebben om te gaan werken, om zich zinvol te kunnen voelen (gesprek met Ad de Ruyter, 5.11.2012). Zoals we reeds zagen, rekent men maatregelen voor de doelgroep van personen met een handicap in Nederland niet onder het diversiteitsbeleid. Personen met een handicap worden beschouwd als een doelgroep van het arbeidsmarktbeleid en de argumentatie die gehanteerd wordt voor het voeren van een intern beleid voor deze groep, is niet die van de 'business case' maar wel die van 'overheid als voorbeeldwerkgever' (interview met Sandra Groeneveld, 20.11.2012).

4.1.3.2. **Aanpak**

Ook de aanpak die de Nederlandse overheid hanteert op het vlak van diversiteit, is erg variabel. Dit zien we bijvoorbeeld bij de overgang van het kabinet Balkenende IV naar het kabinet Rutte I. Het kabinet Balkenende IV meende dat positieve actiemaatregelen voor bepaalde doelgroepen soms noodzakelijk waren. Het kabinet Rutte-Verhagen was echter grote tegenstander van een "doelgroepenbeleid".

Onder **Balkenende IV (2007-2010)** was het diversiteitsbeleid gericht op drie doelgroepen: vrouwen, allochtonen en ouderen. Voor deze drie doelgroepen werden streefcijfers geformuleerd (cfr. supra). Personen met een handicap en holebi's vormden geen doelgroep van het diversiteitsbeleid onder Balkenende IV. Het kabinet had echter wel een beleid rond de doelgroep personen met een handicap, los van het diversiteitsbeleid (Ministerie van BZK, 2008). Er werden verschillende positieve doelgroepgerichte acties georganiseerd, zoals het aanbieden van stageplaatsen en het ondersteunen van het Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren.

Onder het **kabinet Rutte-Verhagen** wordt de business case voor diversiteit nog versterkt. Het doelgroepen denken en de positieve acties worden daarentegen achterwege gelaten. Zo schaft het kabinet de streefcijfers voor de drie doelgroepen af. Er wordt niet langer geïnvesteerd in het Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren, in het Ambassadeursnetwerk Diversiteit Rijk of instrumenten als de Diversiteitsindex. Gezien de term 'diversiteit' te veel geassocieerd kan worden met een 'doelgroepenbeleid', wordt ook deze term geschrapt uit het discours. In de plaats gaat men spreken over "inclusiviteit": rijksambtenaren moeten het gevoel hebben 'erbij te horen' en op een goede manier een bijdrage kunnen leveren (Ministerie van BZK, 05.2010). Er moet een cultuur zijn waarin er waardering is voor verschillende kwaliteiten, achtergronden, generaties, persoonlijke omstandigheden en zienswijzen. En wanneer men een brede kijk hanteert bij het zoeken naar kwaliteiten, zou ook de organisatie automatisch diverser worden.

Een inclusieve cultuur is belangrijk in het kader van de business case, aangezien het als een noodzakelijke voorwaarde beschouwd wordt wanneer men wil dat diversiteit positieve effecten voor de organisatie tot stand brengt. Om deze inclusieve cultuur te creëren, hanteert men instrumenten gericht op cultuurverandering, zoals managementtrainingen rond het 'leidinggeven aan diverse teams' (interview met Sandra Groeneveld, 20.11.2012). Naast het woord "inclusiviteit" is ook het woord 'kwaliteit' populair, gezien het er om draait dat iedereen goed werk kan afleveren (interview met Sandra Groeneveld).

Hoewel de streefcijfers voor vrouwen, allochtonen en ouderen onder het kabinet Rutte-Verhagen afgeschaft worden, hanteren zij in hun arbeidsmarktbeleid wel een streefcijfer voor de vertegenwoordiging van personen met een arbeidshandicap. 1 procent van de bezetting van het rijkspersoneel moet bestaan uit mensen met een indicatie WSW, WAJONG of WIA (Ministerie van BZK, 05.2012). De ambtelijke top nam het engagement om hier nog eens 1% bij te doen.

Onder het **huidige kabinet** lijkt er weer iets meer aandacht voor (ambitieuze) streefcijfers te zijn. Het regeerakkoord maakt melding van een streefcijfer van 5 procent voor personen met een arbeidshandicap en van 30 procent voor vrouwen in de algemene bestuursdienst (ABD). Voor personen van allochtone afkomst worden geen streefcijfers of acties vermeld.

> 4.1.4. *Instrumenten*

4.1.4.1. **Streefcijfers**

Zoals reeds aangehaald, formuleerde het **kabinet Balkenende IV** in 2007 streefcijfers voor de doelgroepen vrouwen (in managementfuncties), personen van allochtone afkomst en 50+ers in de publieke sector (Ministerie van Algemene Zaken, 06.2007, p. 77):

- In 2011 bestaat de jaarlijkse instroom in de publieke sector voor 50% uit vrouwen.
- In 2011 bestaat de jaarlijkse instroom in topfuncties in de publieke sector voor 30% uit vrouwen.
- In 2011 bestaat 25% van de Algemene Bestuursdienst uit vrouwen.

- In 2011 is het percentage allochtonen³¹ in de publieke sector, vergeleken met 2007, met 50% toegenomen
- In 2011 zijn minimaal 50 medewerkers van allochtone afkomst in managementposities net onder ABD-niveau ingestroomd.
- Bij het Rijk komen 2000 structurele stageplaatsen: 1000 reguliere plaatsen op mbo/hbo/wo-niveau, en 1000 plaatsen voor kansarme doelgroepen zonder startkwalificaties. Voor beide trajecten geldt dat 50% moet worden bezet door allochtone vrouwen en mannen.
- In 2011 is de uitstroom naar inactiviteit van werknemers ouder dan 50 met 2% afgenomen vergeleken met 2006.

Opvallend is dat er niet enkel streefcijfers voor de aanwezigheid van de doelgroepen geformuleerd werden, maar ook voor de jaarlijkse *instroom* die die aanwezigheid moest garanderen. Er werd dus niet enkel gedefinieerd wat men wilde bereiken, maar ook hoe men dat kon bereiken. Bovendien was er ook aandacht voor de *doorstroom* van medewerkers van allochtone afkomst. De cijfers waren geldig voor de hele overheid, maar elke overheidssector kon een eigen streefcijfer opstellen toegespitst op de eigen arbeidsmarktomgeving (Ministerie van Algemene Zaken, 06.2007). Men was dus erg flexibel. Wat het thema gender betreft bijvoorbeeld, kon men zich waar nodig ook op instroom van mannen richten:

"Per overheidssector zal nadere invulling worden gegeven aan de cijfermatige doelstellingen met betrekking tot vrouwen in topposities en diversiteitbeleid. Daarbij zal rekening worden gehouden met de arbeidsmarktomgeving. Zo zijn bij het Rijk meer vrouwen nodig, terwijl in het primair onderwijs juist behoefte is aan meer mannen."

Hoewel het **kabinet Rutte-Verhagen** de streefcijfers die onder Balkenende VI geformuleerd waren, losliet, werd er wel een quotum ingevoerd voor personen met een handicap. Vanaf 2011 moest 1% van de bezetting van het rijks personeel bestaan uit mensen met een handicap. Het ging hier om de aanwerving van personen die arbeidsongeschikt zijn na ongeval/ziekte ('WIA'), sociaal tewerkgestelden ('WSW') en personen die op jonge leeftijd een ziekte of handicap kregen ('Wajongers'). De redenering achter deze doelstelling was dat gezien de krapte op de arbeidsmarkt, iedereen in staat moest zijn om (gedeeltelijk) te werken. Men wilde zo veel mogelijk mensen actief aan de slag krijgen. Bovenop het politiek overeengekomen quotum van 1%, formuleerden ook de topambtenaren het engagement om tegen 2015 1% werknemers uit deze groep aan te werven en begeleiding te voorzien. Dit wil in feite zeggen dat men een 2% vertegenwoordiging zou nastreven tegen 2015.

Het **huidige kabinet** gaat nog verder en streeft naar een vertegenwoordiging van 5% voor de doelgroep van personen met een arbeidshandicap. Dit zou gepaard gaan met het terug 'insourcen' van laaggeschoold werk dat voordien uitbestede werd, zoals catering en poetswerk. Daarnaast wordt er ook nagedacht over het proces van 'jobcrafting', waarbij men de takenpakketten behorende tot een functie gaat analyseren en herindelen. Dit zou meer mogelijkheden moeten bieden voor de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap. Ook voor vrouwen in ABD-functies wordt in het regeerakkoord een streefcijfer opgenomen: *"In 2017 bestaat tenminste 30 procent van de algemene bestuursdienst (ABD) uit vrouwen"*.

³¹ Het gaat hier telkens om niet-Westerse allochtonen (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 12.09.2008). Een niet-Westerse allochtoon is een persoon die afkomstig is, of wiens ouders afkomstig zijn, uit één van de landen in Afrika, Latijns-Amerika, Azië (exclusief Indonesië en Japan) of Turkije. Een Westerse allochtoon wordt dan gedefinieerd als een persoon die afkomstig is, of wiens ouders afkomstig zijn, uit een van de landen in Europa (exclusief Turkije), Noord-Amerika en Oceanië, of Indonesië of Japan (Centraal Bureau van de Statistiek, 2012).

4.1.4.2. Monitoring en onderzoek

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties staat ook in voor de monitoring van het diversiteitsbeleid. In het Sociaal Jaarverslag Rijk brengt het jaarlijks verslag uit van de activiteiten rond diversiteit in de *Rijksoverheid*. Daarnaast wordt een cijfermatige stand van zaken gegeven van de verschillende ministeries. In het Sociaal Jaarverslag van 2009 vindt men cijfers over:

- Verdeling mannen-vrouwen naar schaalniveau
- Aandeel vrouwen in de in- en uitstroom naar schaalniveau
- Aandeel allochtonen in dienst bij de ministeries
- Aandeel allochtonen naar schaalniveau
- Aandeel allochtonen in de instroom naar leeftijd

In de Trendnota Arbeidszaken Overheid wordt de stand van zaken van de verschillende *publieke sectoren* weergegeven. In de Trendnota van 2009 vinden we onder meer volgende informatie:

- Stand van zaken met betrekking tot de kabinetsdoelstellingen diversiteit (%)
- Aandeel vrouwen in de instroom naar totaal en naar topfuncties (%) in de verschillende sectoren
- Aandeel niet-westerse allochtone afgestudeerden in het hoger onderwijs naar studierichting (%)

De Trendnota is niet enkel een monitoringsinstrument, maar maakt een bredere probleemanalyse wat betreft de vertegenwoordiging van o.m. personen van allochtone afkomst. Daarbij wordt bijvoorbeeld gekeken naar het aandeel niet-westerse allochtone afgestudeerden in het hoger onderwijs naar studierichting, en naar de sectoren die populair zijn bij deze doelgroep:

"Het aandeel allochtonen in het hoger onderwijs is in de periode 1995–2006 toegenomen van 3,9% tot 10,7%. Deze groep maakt een sterk groeiend aandeel uit van het arbeidsaanbod van afgestudeerden in het hoger onderwijs. Van de afgestudeerde hoger opgeleiden vindt 13,0% een baan in de publieke sector. Wanneer specifiek naar afgestudeerde allochtonen wordt gekeken, blijkt dat slechts 4,5% voor een baan bij de overheid kiest. De sectoren advies/consultancy, zorg en welzijn, communicatie/media en het bank- en verzekeringswezen zijn meer in trek. Dat blijkt ook uit de studiekeuze. (...)" (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 12.09.2008).

In 2011 werd het Sociaal Jaarverslag Rijk vervangen door de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk. Ook in dit verslag vinden we cijfergegevens over de man-vrouw verdeling naar leeftijd en het aandeel allochtonen in dienst bij de ministeries. Een lichte monitoring blijft dus gehandhaafd, gezien de verplichtingen die voortvloeien uit VN-verdragen om te rapporteren over de stand van zaken rond diversiteit (Ministerie van BZK, 19.01.2011). De meest recente Trendnota Arbeidszaken Overheid blijkt uit 2010 te dateren.

Om inzicht te krijgen in diversiteit en diversiteitbeleid in de publieke sector neemt het Ministerie van BZK ook jaarlijks *surveys* af onder werknemers in de publieke sector. Meer specifiek wordt gekeken naar de houding van werknemers in de verschillende overheidssectoren ten aanzien van diversiteit en diversiteitbeleid, en de mate waarin verschillende sectoren een actief diversiteitbeleid voeren. Ook worden de bevindingen gerelateerd aan enkele HRM-uitkomsten, zoals betrokkenheid, motivatie en werkklimaat. Onder meer volgende items komen aan bod in het onderzoek van juni 2011 (De Ruijter en Groeneveld, 06.2011):

- Of de organisatie volgens de respondenten een actief diversiteitsbeleid voert
- Welke beleidsinstrumenten de organisatie volgens de respondenten inzet
- Welke visie de organisatie volgens de respondenten hanteert
- De tevredenheid over de personeelssamenstelling

- Of men diversiteit ziet als een kans, een bedreiging of iets dat onrust geeft; en welk belang men hecht aan diversiteit
- De indruk over het management van diversiteit (o.b.v. stellingen)
- De indruk over het werkklimaat (o.b.v. stellingen)
- De relatie tussen een actief diversiteitsbeleid en HRM uitkomsten
- De invloed van achtergrondkenmerken op diverse HRM uitkomsten

Telkens wordt ook een analyse gemaakt van de verschillen tussen sectoren, zodat men een soort benchmarking krijgt tussen de sectoren van de mate waarin zij een actief diversiteitsbeleid voeren (volgens de werknemers).

De Rijksoverheid sponsoorde daarnaast ook een *onderzoek naar de uitstroom* van allochtonen bij de Rijksoverheid, waarvan het rapport in 2008 uitkwam. Aanleiding was de vaststelling dat hoewel de instroom van personen van allochtone afkomst in de Rijksoverheid relatief hoog lag, hun aandeel in het personeelsbestand niet zo sterk toenam, omdat veel van hen ook relatief snel weer uitstroomden. Het onderzoek werd gevoerd door het Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid van de Rijksuniversiteit Groningen (RUG). Dit onderzoek schoof onder meer naar voor dat (de openheid van) het organisatieklimaat en een gebrek aan wederzijds begrip en steun van leidinggevenden, belangrijke voorspellers zijn van het vertrek van personen van allochtone afkomst. Meer informatie over dit onderzoek is te vinden op <http://www.rug.nl/news-and-events/news/archief2008/object3010305/>

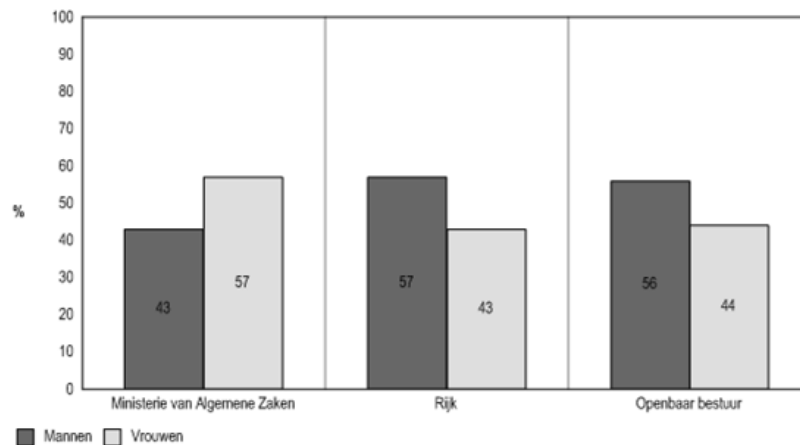
4.1.4.3. **Diversiteitsindex**

Aansluitend op de rol die het Ministerie van BZK heeft in de monitoring van de diversiteit in de departementen, rijkt het sinds 2008 de Diversiteitsindex aan. Met dit online benchmarkings-instrument kunnen organisaties uit de publieke sector de diversiteit van het eigen personeel vergelijken met gegevens over de personeelssamenstelling in andere overheidsorganisaties (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 12.09.2008). Dit moet de overheidswerkgevers helpen bij het opstellen van streefcijfers op maat van de eigen organisatie. Bovendien kunnen werkgevers zo de invloed van hun acties op de diversiteit van het personeel nagaan. Het instrument bevat gegevens over leeftijd, geslacht en etniciteit (Westerse en niet-Westerse allochtonen) op het vlak van

- Personeelssamenstelling
- Samenstelling van de instroom in en uitstroom uit de organisatie
- Samenstelling van de top van de organisatie
- Samenstelling van de instroom in en uitstroom uit de top van uw organisatie

Via dit instrument kunnen organisaties een online rapport opvragen waarbij hun organisatie wordt vergeleken met de Rijksoverheid en/of de gehele publieke sector op bovenvermelde vlakken. Sinds 2010 zijn de gegevens over diversiteit van alle overheidsorganisaties voor iedereen toegankelijk. Gegevens worden visueel en in tekstvorm gepresenteerd en er wordt ook vermeld waar de organisatie zich bevindt vergeleken met andere organisaties, bijvoorbeeld:

"Het personeelsbestand van uw organisatie bestaat voor 57% uit vrouwen en voor 43% uit mannen. De man-vrouw-verhouding is daarmee in evenwicht in uw organisatie. Binnen uw sector bevindt u zich daarmee op de 4e plaats wat betreft het aandeel vrouwen. Het gemiddelde in uw sector ligt op 43%."



(Bron: Diversiteitsindex, www.diversiteitsindex.be)

De gegevens die gepresenteerd worden, zijn niet gebaseerd op vrijwillige registratie maar worden verkregen door een koppeling van gegevens van het ABP (pensioenfonds voor overheid en onderwijs) aan informatie uit het GBA (Gemeentelijke basisadministratie persoonsgegevens). De gegevens van het ABP worden door overheidsorganisaties zelf aangeleverd en het GBA is een algemeen registratiebestand waarin geslacht, geboortedatum, geboorteplaats en geboorteland van de ouders geregistreerd worden (Ministerie van BZK, 10.08.2012). Op die manier kan men dus ook accurate gegevens opvragen over de afkomst van werknemers. Personen van allochtone afkomst worden daarbij gedefinieerd als personen waarvan ten minste één ouder in het buitenland geboren is (interview met Sandra Groeneveld, 20.11.2012; Centraal Bureau voor de Statistiek, 2012). Doorgaans wordt er ook een onderscheid gemaakt tussen Westerse en niet-Westerse allochtonen, afhankelijk van het land waaruit de persoon of zijn ouder(s) afkomst is (cfr. supra).

De cijfers in de Diversiteitsindex werden jaarlijks bijgevoerd. Maar aangezien het project na 2010 werd afgebouwd, dateren de laatste gegevens die men kan oproepen van 2010. Het instrument is echter wel nog steeds online te vinden. Opvallend is dat het nieuwe kabinet dit instrument opnieuw onder de aandacht brengt op de website van de Rijksoverheid (Diversiteit overheidspersoneel, www.rijksoverheid.be). Mogelijks zal men dus opnieuw in deze diversiteitsindex investeren.

Het feit dat Nederland via de GBA volledige gegevens heeft over afkomst, maakt dat het land internationaal vergeleken uitblinkt in het meten van allochtone diversiteit in het personeelsbestand (Research voor Beleid, 2010b). Gegevens worden niet gedetailleerder vrijgegeven dan op het niveau van het *departement* (voor de Rijksoverheid), omdat dit anders de privacy van werknemers zou schenden. Het belang van dit registratiebestand is natuurlijk ruimer dan enkel het meten van 'interne diversiteit'. Dankzij de beschikbaarheid van deze gegevens kan men ook nagaan hoe allochtonen het bijvoorbeeld doen op de arbeidsmarkt en in het onderwijs, en kunnen knelpunten gemakkelijk gesitueerd worden (interview met Sandra Groeneveld, 20.11.2012).

Momenteel staat het echter wel ter discussie of men herkomst zal blijven registreren in de Gemeentelijke Basisadministratie. Tegenstanders komen uit verschillende hoeken. Sommigen vinden dat personen van allochtone afkomst door deze registratie een stempel opgedrukt krijgen. Anderen vinden dat er geen goede reden bestaat om afkomst te registreren, gezien er in Nederland niet echt problemen zouden zijn op het vlak van discriminatie. Onderzoekers stellen vast dat ze steeds minder gemakkelijk toegang krijgen tot gegevens met betrekking tot herkomst. Als de registratie in het GBA zou verdwijnen, zou dit funest zijn voor het onderzoek op dit terrein (interview met Sandra Groeneveld, 20.11.2012).

4.1.4.4. **Het Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren**

Het Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren is een netwerk van rijksambtenaren met een biculturele achtergrond. Het werd opgericht in 2007, op een moment dat de diversiteit op ABD-niveau heel beperkt was. Het netwerk wil de rijksambtenaren met een biculturele achtergrond in beeld brengen om hun doorgroei binnen de organisatie te stimuleren. Volgende quote verduidelijkt deze doelstelling:

"Het MNR empowert ambtenaren met een dubbele culturele achtergrond. Het maakt hun aanwezigheid, kwaliteiten en ambities zichtbaar. Zo kunnen zij èn hun eigen doelstellingen èn die van het Rijk realiseren." (Jan Willem Dieten, bestuurder ABVAKABO/FNV en voorzitter A+O fonds Rijk op <http://www.multicultureelnetwerkrijksambtenaren.nl/>).

Momenteel telt het netwerk meer dan 400 leden. Het netwerk is toegankelijk voor hoogopgeleide rijksambtenaren met HBO/WO³² achtergrond (vanaf schaal 10), omdat het probleem van ondervertegenwoordiging zich vooral op deze niveaus voordeed/voordoet. Er worden verschillende activiteiten georganiseerd:

- Thematische netwerkbijeenkomsten, voornamelijk gericht op 'empowerment' van de leden, bv. rond mindfulness of het geven van feedback.
- Workshops, bv. rond netwerking en coaching.
- Werkbezoeken, bv. aan lokale overheden.
- Uitreiking van de "Diversity MNR Award" voor de best presterende ministeries en voordien ook voor de meest succesvolle diversiteitsambassadeur.
- Thema-lunches met topambtenaren: in een informele setting wordt van gedachten gewisseld en gekeken hoe de secretarissen-generaal het netwerk eventueel kunnen ondersteunen. De bedoeling is dat het initiatief vanuit de secretaris-generaal komt.

Men tracht ook verbinding te maken met externe partners die zich zowel binnen als buiten de overheid kunnen situeren. Deze partners kunnen het dagvoorzitterschap van een netwerkbijeenkomst op zich nemen of zetelen in het 'Comité van Aanbeveling' en/of de 'Raad van inspiratie'. Het Comité van Aanbeveling moet het netwerk een bepaald draagvlak bieden en hen in contact brengen met andere netwerken en organisaties binnen of buiten de Rijksoverheid. De Raad van Inspiratie bestaat uit prominenten die advies geven over bestaande activiteiten of suggesties doen voor toekomstige initiatieven. Daarnaast is er ook een stuurgroep van drie personen en zijn er een aantal werkgroepen.

Het netwerk stelt zich onafhankelijk op en is slechts in bepaalde mate financieel afhankelijk van de Rijksoverheid. Het heeft bijvoorbeeld ook sponsors buiten de Rijksoverheid. Het netwerk heeft ook een eigen website waarop veel informatie te vinden is (gesprek met Sharda Kamaansing; www.multicultureelnetwerkrijksambtenaren.be).

4.1.4.5. **Andere**

Het ministerie van BZK heeft alle beschikbare informatie en best practices gebundeld op de **website** denkdivers (www.denkdivers.nl). Sinds eind 2011 heeft de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP) deze website overgenomen, gezien het ministerie zich enkel nog zou richten op het agenderen en monitoren van diversiteit. De inhoud werd opgenomen op een nieuwe website (www.innovatiefinwerk.nl), die als kenniscentrum functioneert.

³² Het HBO (hoger beroepsonderwijs) vindt plaats aan de hogeschool, het WO (wetenschappelijk onderwijs) vindt plaats aan de universiteit. De eerste is eerder beroepsgericht en vergelijkbaar met een professionele bachelor (hoewel met in sommige hogescholen ook een masterdiploma kan behalen), de tweede is eerder wetenschappelijk gericht en vergelijkbaar met een academische bachelor en/of een master.

Verscheidende publieke organisaties hebben het **Charter Talent naar de Top** ondertekend. Dit charter is gericht op toestroom, doorstroom en behoud van vrouwen in topfuncties, zowel in de private als in de publieke sector. Met ondertekening van het charter zijn organisaties verplicht concrete doelstellingen te formuleren en een strategie vast te leggen in managementafspraken. De ondertekenaars worden elk jaar gemonitord op de behaalde resultaten. Het Charter is dus vrijwillig maar zeker niet vrijblijvend. De Stichting Talent naar de Top wil HR-professionals ook ondersteuning bieden in hun diversiteitsbeleid, onder meer door bijeenkomsten te organiseren rond verschillende diversiteitsthema's.

In de **kabinetsnota** 'Meer kansen voor vrouwen, emancipatiebeleid 2008-2011' werden verschillende acties geformuleerd om het streefcijfer van 25 procent vrouwen in de Algemene Bestuursdienst in 2011 te behalen (Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2007):

- het benutten van de ABD-schouw en eigen netwerken;
- het inschakelen van (gespecialiseerde) searchbureaus;
- het ontwikkelen van een (actie)programma om vrouwelijke kandidaten voor ABD-functies te binden, boeien en ontwikkelen;
- bij het werven voor het ABD-kandidatenprogramma is het streefcijfer 50% vrouwen;
- de departementen streven er naar dat selectiecommissies voor ABD-functies bij voorkeur voor de helft en minimaal voor een kwart uit vrouwen bestaan.

Ook onder ABD-niveau streeft men naar een verhoogde in- en doorstroom van vrouwen in managementfuncties. Investeren in de 'pijplijn' als geheel is namelijk cruciaal voor de doorstroming van vrouwen naar de hoogste managementlagen.

In het beleidsprogramma van het kabinet Balkenende IV werd het doel gesteld om 2000 structurele **stageplaatsen** bij het rijk te realiseren. 50% van deze plaatsen worden voorbehouden voor allochtone vrouwen en mannen. Uit het Sociaal Jaarverslag van 2009 blijkt echter dat men deze 50%-doelstelling in 2009 niet bereikt heeft: *"Doordat niet alle ministeries de achtergrond van de stagiairs goed hebben geregistreerd, is er geen betrouwbaar cijfer beschikbaar van het aandeel allochtone jongeren onder de stagiairs. De indicatie is echter dat hun aandeel lager ligt dan de beoogde 50 procent (rond 14 procent)."* Om jonge hoogopgeleide allochtonen (ouderejaars HBO en WO-studenten) te laten kennismaken met de sector Rijk en hen informatie te verschaffen over de stagemogelijkheden bij het Rijk werd in november 2009 het **Double-Click evenement** georganiseerd. Tijdens dit evenement werden de studenten in contact gebracht met managers en medewerkers van het rijk en konden zij deelnemen aan workshops. In deze workshops kregen de deelnemers informatie over wat het is om als ambtenaar bij het Rijk te werken en werd er advies gegeven over de sollicitatie, het schrijven van cv's e.d. Ter plekke werd ook een stagebeurs georganiseerd. In de uitnodiging van het evenement wordt niet expliciet gesteld dat men zich wil richten tot personen van allochtone afkomst, maar wordt bijvoorbeeld wel verwezen naar een halal-maaltijd (Stage Servicepunt, 1.10.2009).

Het **project Coaching & Diversiteit** moest culturele diversiteit makkelijker bespreekbaar maken op de werkvloer en doorstroom en behoud van werknemers met een biculturele achtergrond bevorderen. Het project ging uit van het A+O Fonds Rijk en werd opgestart in 2007. Uitgangspunt van dit project was dat coaches, werkzaam op een ministerie, bi-culturele collega's coachen op hetzelfde of een ander ministerie. Acht rijksonderdelen namen deel: de ministeries van OCW, VWS, SZW, Justitie, LNV, Intercoach, Financiën en de Belastingdienst Rijnmond (Jaffar, Suudi & den Broeder, 02.2009). Het project ging gepaard met trainingen en workshops voor de coaches, voornamelijk over verbale en non-verbale communicatiestijlen en de rol van cultuurverschillen hierin. Achteraf werd een verslag opgesteld dat bestond uit vraagesprekken met de deelnemers aan het project om naar hun

ervaringen te peilen. Dit verslag is online beschikbaar op de website van het A+0 Fonds Rijk. De workshops en trainingen werden over het algemeen heel positief ervaren, zeker de workshops met betrekking tot non-verbale communicatie (Jaffar, Suudi & den Broeder, 02.2009).

> 4.1.5. Resultaten

4.1.5.1. Vrouwen in midden-en topkader

Wat betreft het gemiddelde aandeel vrouwen in de Rijksoverheid, zien we dat er een jaarlijkse stijging is op alle schalen behalve de laagste (schaal 1-4).

Aandeel vrouwen (%) naar schaalniveau

	2007	2008	2009	2010	2011
Schaal 1-4	39,5%	39,4%	38,4%	35,4%	32,8%
Schaal 5-9	48,1%	48,6%	49,2%	49,5%	49,8%
Schaal 10-13	35,6%	36,1%	36,7%	37,3%	37,8%
Schaal 14-16	21,6%	22,5%	23,2%	23,9%	24,6%
Schaal 17+	16,1%	18,2%	19,5%	20,2%	20,4%
Totaal	41,7%	42,1%	42,5%	42,7%	42,9%

(Bron: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties, 05.2012)

Wat betreft het aantal vrouwen in managementfuncties, baseren we ons op cijfers over de Algemene Bestuursdienst (ABD). De **ABD** groepeerde alle managers bij het Rijk (van schaal 15 tot en met schaal 19) met "integrale eindverantwoordelijkheid over mensen en middelen" en bestond eind 2011 uit 580 personen (<http://www.algemenebestuursdienst.nl>). Daarvan was **25,7% vrouw**, wat een lichte daling was ten opzichte van 2010. We zien grote verschillen tussen de departementen, met als koploper het Ministerie van Algemene Zaken (38,5%) en als laagst scorende het Ministerie van Financiën (16,7%).

Vrouwen in de Algemene Bestuursdienst

2002	2007	2008	2009	2010	2011
12%	18,20%	20,20%	24,90%	25,90%	25,70%

(Bron: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties, 05.2012)

Binnen de ABD is er ook topmanagementgroep (TMG), die bestaat uit secretarissen-generaal, directeuren-generaal, inspecteurs-generaal en enkele hiermee gelijkgestelde bijzondere functies. Deze **TMG** bestond eind 2011 uit 72 managers. Het aandeel vrouwen in de topmanagementgroep daalde in 2011 licht met 0,4 procentpunt naar **20,8%** (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties, 05.2012). Gegevens uit het Sociaal Jaarverslag Rijk vanaf 2007 geven aan dat het aantal vrouwen in

de TMG de laatste jaren lichtjes schommelde rond de 20 à 21%, met een uitschieter van 25% in 2008.

Vrouwen in de Topmanagementgroep

2007	2008	2009	2010	2011
19,3%	25%	21,4%	21,2%	20,8%

(Bron: Tweede Kamer der Staten-Generaal, 19.09.2006; Tweede Kamer der Staten-Generaal, 18.09.2007; Tweede Kamer der Staten-Generaal, 12.09.2008; Tweede Kamer der Staten-Generaal, 15.09.2009; Tweede Kamer der Staten-Generaal, 21.09.2010)

4.1.5.2. Personen van allochtone afkomst

Een "allochtoon" is een persoon van wie ten minste één ouder in het buitenland is geboren (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2012). Het aandeel personen van allochtone afkomst in de Rijksoverheid schommelt al enkele jaren rond de **8%** (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties, 05.2012).³³ Sinds 2009 stijgt hun aantal niet meer. Opvallend is dat de instroom van personen van allochtone afkomst al een aantal jaren relatief hoog ligt. Dat dit zich niet vertaalt in een verhoging van het aandeel allochtonen in dienst bij de rijksoverheid, kan verklaard worden door een hoge uitstroom.

Totaal aandeel allochtonen in dienst bij de Rijksoverheid (2011)

2007	2008	2009	2010	2011
7,9 %	8,2 %	8,4 %	8,3 %	8,3 %

(Bron: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties, 05.2012)

Aandeel allochtonen in de instroom bij de Rijksoverheid (2011)

2007	2008	2009	2010	2011
-	-	15,2%	14,0 %	14,4 %

(Bron: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties, 05.2012)

³³ Uit vergelijking met de gegevens uit de diversiteitsindex, wordt duidelijk dat het hier gaat om het aandeel *niet-westerse* allochtonen.

Personen van allochtone afkomst blijken het meest vertegenwoordigd te zijn op de laagste schaalniveaus:

Aandeel allochtonen (%) naar schaalniveau			
	2009	2010	2011
Schaal 1-2	20,3%	12,1%	18,5%
Schaal 3-5	16,1%	15,3%	15,0%
Schaal 6-8	11,4%	11,4%	11,7%
Schaal 9-11	5,9%	6,2%	6,3%
Schaal 12-14	3,1%	3,2%	3,3%
Schaal 15 en hoger	1,3%	1,4%	1,5%

(Bron: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties, 05.2012)

4.1.5.3. **Personen met een arbeidshandicap**

Het aandeel personen met een arbeidshandicap lag in 2011 **onder de 1%** (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties, 05.2012). Exacte cijfers worden in de jaarrapportage niet gegeven. In Nederland lijkt er geen officiële definitie voor personen met een arbeidshandicap bestaan. Doorgaans wordt er verwezen naar verschillende 'categorieën' van personen met een "afstand tot de arbeidsmarkt" (interview met Ad De Ruyter, 20.11.2012; Centraal Bureau voor Statistiek, 2012):

- WAJONG: mensen die arbeidsongeschikt zijn op de dag dat zij 17 jaar worden of na hun 17e jaar arbeidsongeschikt worden én een opleiding/studie volgen.
- WSW: mensen die, hoewel zij tot werken in staat zijn, als gevolg van lichamelijke en/of geestelijke tekortkomingen er niet in slagen werk te krijgen op de reguliere arbeidsmarkt
- WIA: (ex)-werknemers onder de 65 jaar die voor tenminste 35 procent arbeidsongeschikt zijn

> 4.1.6. **Case: de Belastingdienst: van 'diversiteit' naar 'inclusiviteit'**

Reeds meermaals werd aangehaald dat er een algemene verschuiving plaats vindt van een 'diversiteitsbenadering' naar het idee van 'inclusiviteit'. Om een concreet idee te kunnen geven van de invulling van dit concept, kijken we naar de invulling ervan binnen de Nederlandse Belastingdienst.

Het uitgangspunt is dat diversiteit belangrijk is omdat het een bijdrage levert aan de *organisatiedoelstellingen*. Elke organisatie heeft daarbij een eigen business case voor diversiteit, afhankelijk van de diensten die de organisatie moet leveren. Diversiteit is echter pas een meerwaarde voor de organisatie als diverse medewerkers *tot hun recht kunnen komen*. Met andere woorden, inclusiviteit is een voorwaarde om een meerwaarde te creëren. Het gaat hier niet enkel om medewerkers van een andere afkomst of leeftijd, maar om alle mogelijke verschillen (in sociale achtergrond, opvattingen, vaardigheden,...). Volgende elementen zijn van belang opdat elke medewerker tot zijn recht kan komen:

- Het creëren van een inclusieve cultuur waarin iedereen waardering en respect krijgt, verschillen benut worden en iedereen de kans krijgt om zich te ontwikkelen. Er wordt een overkoepelende identiteit gecreëerd, die verschillende subgroepen verbindt.
- Goed leiderschap: leiders moeten zich inzetten voor dit thema en voorbeeldgedrag tonen.
- 'Breed' naar kwaliteiten te kijken: zo wordt de organisatie automatisch meer divers

We kunnen concluderen dat deze benadering sterk lijkt op de benadering van 'inclusief talent management', waarbij iedere werknemer zijn talenten moet kunnen ontwikkelen. Het gaat hier om een *brede* benadering, zonder specifieke aandacht voor bepaalde doelgroepen en voornamelijk gericht op ontwikkeling en verandering in de organisatiecultuur. Instrumenten die onder deze benadering worden ingezet zijn voornamelijk gericht op cultuurverandering, zoals trainingen in interculturele communicatie.

Hoewel in Nederland onder deze aanpak streefcijfers werden afgeschaft, kan deze benadering wel bijdragen tot het bereiken van meer diversiteit binnen de organisatie. Door het creëren van een inclusieve organisatiecultuur, kan men namelijk de uitstroom beperken:

"Met dit soort instrumenten kan je wel voorkomen dat bijvoorbeeld allochtonen uitstromen. Als je werkt aan organisatiecultuur, en ook het voorkomen van uitstroom, dan kan je de vertegenwoordiging van bepaalde groepen natuurlijk vergroten. Met het doelgroepenbeleid, bijvoorbeeld onder minister Ter Horst... zij heeft een aantal jaren een doelgroepenbeleid gevoerd, bijvoorbeeld rond de vertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende posities. In 2010 is dat opgehouden. En dan zie je dat de vertegenwoordiging van vrouwen terug daalt... Dus alleen doelgroepenbeleid is niet voldoende om die diversiteit in de organisatie vast te houden" (interview met Sandra Groeneveld, 20.11.2012)

> 4.1.7. **Besluit**

Het Nederlandse diversiteitsbeleid is **decentraal** georganiseerd, met een belangrijke rol voor de departementen. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft een stimulerende en faciliterende rol en staat in voor de monitoring van diversiteit. Deze rol heeft ze niet enkel ten opzichte van de Rijksoverheid, maar ook in beperkte mate ten opzichte van de ruime publieke sector (provincies, gemeenten, waterschappen, onderwijssectoren...). Onder het Kabinet Rutte I werd de verantwoordelijkheid voor het diversiteitsbeleid wel volledig bij de publieke organisaties zelf gelegd.

Het interne diversiteitsbeleid in Nederland was aanvankelijk een onderdeel van het algemene arbeidsmarktbeleid. De overheid moest als werkgever het voorbeeld geven aan de private sector. Vanaf 2002 krijgt de '**business case**' voor diversiteit steeds meer aandacht. In alle beleidsdocumenten rond diversiteit wordt het belang van diversiteit voor de organisatie benadrukt, met onder meer een verwijzing naar het 'imagobelang' (herkenbaarheid), het 'inhoudelijke belang' (betere beleidsvoering) en het 'arbeidsmarktbelang' (krapte op de arbeidsmarkt). Elke organisatie zou in principe een eigen business case voor diversiteit moet formuleren. Onder Rutte I wordt het belang van de business case nog versterkt. Als de publieke organisatie er belang bij heeft een diversiteitsbeleid te ontwikkelen, dan "moet ze dat maar doen", maar de beslissing ligt dus volledig bij de organisatie zelf.

Op het vlak van aanpak zien we **grote verschillen** tussen het kabinet Balkenende IV (2007-2010), het kabinet Rutte I en (in de mate dat we dit nu al kunnen stellen) het kabinet Rutte II. Onder het Kabinet Balkenende IV werden streefcijfers geformuleerd voor vrouwen in managementfuncties, personen van allochtone afkomst en ouderen. Er werd een Ambassadeursnetwerk Diversiteit Rijk

opgericht dat de zichtbaarheid van het diversiteitsbeleid moest verhogen en er werden verschillende acties ondernomen (bv. stageplaatsen, Double Click evenement, project Coaching en Diversiteit, Diversiteitsindex, onderzoek naar uitstroom). In 2007 werd ook het Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren actief.

Onder het Kabinet Rutte-Verhagen werden bestaande projecten wel afgerond, maar werden geen nieuwe positieve actiemaatregelen georganiseerd. De streefcijfers die onder Balkenende IV geformuleerd waren, werden niet meer gehanteerd. Wel investeert men vanaf dan in een inclusieve organisatiecultuur. Er moet waardering zijn voor ieders talenten en men moet de kans krijgen zich te ontwikkelen. In die zin is er een belangrijke link met het inclusieve talentmanagement, hoewel die niet expliciet gelegd wordt. Ook zien we de link met de business case. Wat het arbeidsmarktbeleid betreft, kwam er een quotum van 1% voor tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap. Onder het huidige kabinet wordt er opnieuw een streefcijfer geformuleerd voor vrouwen in ABD-functies en wordt het streefcijfer voor de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap verhoogd naar 5% tegen 2021.

Opvallend is dat in Nederland de doelgroep van **personen met een handicap** niet wordt gerekend onder het diversiteitsbeleid. Het beleid voor deze doelgroep wordt heel anders beargumenteerd dan het beleid naar personen van allochtone afkomst en vrouwen in managementposities toe. Het beleid voor personen met een arbeidshandicap is een arbeidsmarktbeleid en de overheid moet als werkgever een voorbeeldrol spelen. De business case voor diversiteit wordt hier niet gehanteerd. De aanpak voor deze groep loopt ook niet gelijk met de aanpak die voor personen van allochtone afkomst en vrouwen in managementfuncties gehanteerd wordt. Onder het kabinet Rutte I bijvoorbeeld, zien we dat streefcijfers voor personen van allochtone afkomst en vrouwen in managementfuncties worden afgewezen, maar dat men wel een quotum invoert voor personen met een handicap. Het huidige kabinet wil zelf streven naar een 5% vertegenwoordiging.

Tot slot kijken we nog naar de **sterktes** van het Nederlandse diversiteitsbeleid. Wat betreft het beleid onder **Balkenende IV**, zouden we vier "succesfactoren" kunnen identificeren, namelijk het steunen van netwerken, het creëren van draagvlak op hoog niveau, uitgebreide monitoring en onderzoek en ten slotte benchmarking van de verschillende organisaties.

Wat betreft netwerking, komt voornamelijk het Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren in beeld. Het netwerk lijkt succesvol te zijn in het leggen van verbindingen binnen de Rijksoverheid maar ook buiten de Rijksoverheid en verhoogt op die manier de zichtbaarheid en promotiekansen van hooggeschoolde rijksambtenaren.

Het draagvlak op hoger niveau werd gecreëerd door het Ambassadeursnetwerk Diversiteit, waarbij hooggeplaatste ambtenaren een persoonlijk engagement opnamen. Ze werden daarbij ondersteund door een partner van biculturele afkomst, door medewerkers binnen het departement en door het Ministerie van BZK en door de contacten met andere ambassadeurs. Onder invloed van deze ambassadeurs vonden in de verschillende departementen een aantal nieuwe diversiteitsinterventies plaats.

De Rijksoverheid blinkt verder ook uit in het registreren van etnisch-culturele diversiteit. De beschikbaarheid van gegevens over personen van allochtone afkomst, draagt ook bij aan tot het voeren van onderzoeksprojecten ter ondersteuning van het beleid (bv. onderzoek naar uitstroom-motieven bij allochtone medewerkers, surveys naar de houding van werknemers t.o.v. diversiteit,...). Dit helpt om het thema op de agenda te houden en een gefundeerd beleid te voeren.

Ten slotte is benchmarking ook een belangrijk instrument van het Nederlandse diversiteitsbeleid. De diversiteitsindex is een gebruiksvriendelijke online tool die organisaties in staat stelt zich te vergelijken

met andere organisaties in de publieke sector, of de hele publieke sector in zijn geheel. Maar ook in het Sociaal Jaarverslag Rijk, in de Trendnota Arbeidszaken, in het rapport naar aanleiding van de werknemer-surveys of bij de monitoring door Stichting Talent aan de Top worden de verschillende departementen of sectoren naast elkaar geplaatst. Al deze documenten zijn publiek toegankelijk, wat een impuls kan betekenen voor deze organisaties om zich te verbeteren.

Het **kabinet Rutte I** hanteerde een heel andere benadering. Het richtte zich vooral op het creëren van een inclusieve organisatiecultuur en legde de verantwoordelijkheid voor het diversiteitsbeleid volledig bij de organisaties zelf. Er werden geen nieuwe acties ondernomen om de instroom te stimuleren. Deze benadering kent voordelen maar ook een aantal nadelen. Een inclusieve organisatiecultuur kan bijdragen aan een beperking van de uitstroom van bepaalde doelgroepen uit de organisatie. In die zin kan het leiden tot een verhoging van de representatie van deze doelgroepen. Maar wanneer men als werkgever geen extra inspanningen doet om ook deze groepen die men doorgaans minder bereikt, aan te spreken, slinkt de instroom waarschijnlijk op termijn.

Een ander voordeel is dat het organisatiebelang op die manier centraal staat, wat mogelijk het draagvlak voor dit beleid bij het management vergroot. Anderzijds bestaat hier het gevaar dat werkgevers geen oog meer hebben voor bepaalde mechanismen binnen de organisatie en de samenleving die ongelijkheid veroorzaken. In deze logica zal de organisatie bijvoorbeeld geen verantwoordelijkheid opnemen in het bestrijden van discriminatie, wanneer ze daar zelf geen belang bij heeft.

> 4.2. Verenigd Koninkrijk

Het Britse gelijkekansen-en diversiteitsbeleid vond zijn oorsprong reeds in de jaren zestig en zeventig. In deze periode werd de basiswetgeving van het beleid ingevoerd, namelijk de *Race Relation Act(s)*, de *Equal Pay Act* en de *Sex Discrimination Act* (Facon, Hondeghem & Nelen, 2004, p. 186-187). Later kwam daar ook nog de *Disability Discrimination Act* (1995) bij en de *Employment Equality Regulations* die discriminatie verbieden op grond van religie of geloof (2003), seksuele oriëntatie (2003) en leeftijd (2006). De bestaande wetgeving rond discriminatie werd in 2010 gebundeld in de *Equality Act*, dat een belangrijk instrument is van het Britse gelijkekansen-en diversiteitsbeleid.

We zien dus dat het Britse gelijke kansen-en diversiteitsbeleid een belangrijke 'juridische poot' heeft. Die wordt vaak gevat onder de term "equality" (interview met Paul David, 15.11.2012). Een belangrijke coördinerende rol is op dit vlak weggelegd voor het Gelijke Kansen Bureau (Government Equality Office) dat zowel verantwoordelijk is voor gelijke kansen voor het personeel binnen de publieke diensten (interne diversiteit) als voor de hele samenleving (externe diversiteit). Daarnaast bestaat het diversiteitsbeleid voor het personeel ook uit een reeks strategieën en positieve acties, gericht op het vergroten van de aanwezigheid van de doelgroepen binnen de organisatie (op alle niveaus) en op het creëren van een open organisatiecultuur. Dit aspect kan men vatten onder de termen "diversity" en "inclusion". Het expertisecentrum Diversiteit en Gelijke Kansen speelt hier een grote rol in.

De Britse centrale overheid telde in 2012 ongeveer 420 000 civil servants. De totale publieke sector (dus bijvoorbeeld ook lokale overheden) kent ongeveer zes miljoen werknemers (Stanley, 2012). In dit onderzoek richten we ons echter op de Britse civil service of centrale overheid en dus niet op de publieke sector in brede zin.

> 4.2.1. **Structuur van het diversiteitsbeleid**

In het Britse diversiteitsbeleid zijn een groot aantal verschillende actoren actief. Op overheidsbreed niveau is er het Expertisecentrum Diversiteit en Gelijke kansen dat een centrale rol speelt in de coördinatie en opvolging van het diversiteitsbeleid naar de eigen werknemers toe. Het Gelijke Kansen Bureau (Government Equalities Office) en de Commissie voor Gelijke Kansen en Mensenrechten (Equality and Human Rights Commission) werken ook overheidsbreed. Zij buigen zich niet alleen over gelijke kansen voor het personeel van de centrale overheid, maar ook over gelijke kansen in de hele samenleving. Binnen de meeste departementen is er een specifiek team actief rond diversiteit, dat bestaat uit een 'diversiteitshoofd' (Head of diversity) en eventueel ook 'diversiteitsberoepskrachten' (diversity practitioners). Zij verenigen zich in een netwerk, dat aangestuurd wordt door het Expertisecentrum. In de meerderheid van de departementen en in enkele agentschappen zijn er verder ook de diversiteitskampioenen (diversity champions), die eveneens een netwerk vormen, en de personeelsnetwerken. We zouden deze structuur als volgt kunnen schetsen:

Cross-government Diversiteit in het overheids personeel

Expertisecentrum Div. & Gelijke Kansen, stuurt aan:

- Netwerk diversiteitskampioenen
- Netwerk diversiteitshoofden
- Netwerk diversiteitsberoepskrachten

Gelijke kansen voor overheids personeel én hele samenleving

Gelijke Kansen Bureau

Commissie voor Gelijke Kansen en Mensenrechten

Departementaal

Team diversiteit:

- Diversiteitshoofd
- Diversiteitsberoepskrachten

Diversiteitskampioenen

Personeelsnetwerken

In wat volgt zullen we de rol van het Expertisecentrum, van de drie netwerken en van het Gelijke Kansen Bureau en de Commissie voor Gelijke Kansen en Mensenrechten bespreken.

4.2.1.1. Het Expertisecentrum Diversiteit en Gelijke Kansen

Het Expertisecentrum Diversiteit en Gelijke Kansen is gevestigd binnen het Departement voor Werk en Pensioenen (DWP), maar is verantwoordelijk voor het strategisch personeelsbeleid voor de *hele* ambtenarij. Voorheen maakte het deel uit van de Cabinet Office maar bij een recente herstructurering ('Next Generation HR'), werd deze functie verschoven. Tijdens deze herstructurering werden ook een aantal andere centrale diensten ('shared expert services') opgericht, die elk in een ander departement werden ondergebracht (Employee Policy, Resourcing, Learning, Organisation Design).

Het Expertisecentrum zet in de eerste plaats de grote lijnen uit voor het diversiteitsbeleid in de Britse Civil Service, in samenwerking met vertegenwoordigers uit de departementen. Het algemeen kader wordt uitgezet in een diversiteitsstrategie, een strategisch meerjarenplan dat de basis moet vormen van het gehele diversiteitsbeleid in de Britse overheid. '*Promoting Equality, Valuing Diversity: A Strategy for the Civil Service*' is de titel van het meerjarenplan dat in 2008 gepubliceerd werd. Momenteel ligt een nieuw meerjarenplan ter goedkeuring voor aan Francis Maude ('Minister for the Cabinet Office') die verantwoordelijk is voor de *Civil Service Reform*, inclusief hervormingen binnen het personeelsbestand. In beide plannen zijn ook streefcijfers opgenomen. De verschillende departementen formuleren actieplannen en streefcijfers gebaseerd op deze strategie, maar hebben wel een zekere vrijheid in de keuze van de concrete acties die ze willen ondernemen (interview met Iona Jackson-Benjamin, 14.11.2012). We komen hier nog op terug.

Vervolgens speelt het Expertisecentrum een rol in de monitoring en opvolging van het diversiteitsbeleid. Hiertoe wordt informatie verzameld vanuit de verschillende departementen (interview met Iona Jackson-Benjamin, 14.11.2012). In de Civil Service People Survey die jaarlijks georganiseerd wordt voor alle werknemers, worden ook vragen gesteld rond discriminatie. Personen die aangeven dat ze discriminatie ervaren hebben, kunnen aanduiden op welke grond ze zich gediscrimineerd voelen (leeftijd, handicap, afkomst, gender).

Verder is het Expertisecentrum ook verantwoordelijk voor het opzetten van transversale acties voor de hele overheid. Zo wordt er momenteel samen met de diversiteitshoofden overlegd over de

ontwikkeling van een trainingsprogramma specifiek voor personen van allochtone afkomst, vrouwen en personen met een handicap (interview met Iona Jackson-Benjamin, 14.11.2012).

Ten slotte coördineert het Expertisecentrum drie diversiteitsnetwerken van vertegenwoordigers uit de verschillende overheidsdepartementen: het netwerk van de diversiteitskampioenen, van de diversiteitshoofden, en van de diversiteitsberoepskrachten. We staan even stil bij deze netwerken.

4.2.1.2. **Het netwerk van diversiteitskampioenen, van diversiteitshoofden en van diversiteitsberoepskrachten**

Het **netwerk van diversiteitskampioenen** bestaat uit hooggeplaatste personen binnen de belangrijkste departementen (en een aantal agentschappen) die het diversiteitsthema verdedigen binnen hun organisatie.³⁴ Meestal zijn het directeurs-generaal die de rol van diversiteitskampioen op zich nemen en soms neemt zelfs de *Permanent Secretary* deze rol op (interview met Iona Jackson-Benjamin, 14.11.2012). Men wil op deze manier de top van de organisatie bij het beleid betrekken en het diversiteitsthema meer kracht bijzetten binnen de organisatie, al was het geen verplichting om diversiteitskampioenen op hoog niveau te hebben (interview met Geoff Boyd, 16.11.2012). Volgens de webpagina van de Britse civil service met betrekking tot de diversiteitskampioenen, telt het netwerk ongeveer veertig leden (Civil service, s.d.).³⁵

Doorgaans heeft elke organisatie verschillende diversiteitskampioenen voor verschillende van de 'beschermde karakteristieken' die omschreven staan in de *Equality Duty* (zie verder). Zo heeft het Departement voor Transport diversiteitskampioenen voor afkomst, gender, handicap, leeftijd, seksuele geaardheid, transgender en religie of geloof (Department for Transport Corporate Equality and Diversity Team, 06.11). De meeste van deze personen hebben de functie van directeur-generaal en zijn dus inderdaad hooggeplaatst in de organisatie. Sommige departementen hebben ook een 'algemene diversiteitskampioen' als tegengewicht voor een te sterk doelgroepgerichte aanpak. Het risico bestaat namelijk dat de diversiteitskampioenen te gefocust worden op hun eigen thema en dit ten nadele gaat voor de aandacht voor diversiteit in zijn geheel. Dit zou zich ook kunnen voordoen binnen de diensten waarvan de diversiteitskampioenen leidinggevende zijn (interview met Eileen Finnigan, 15.11.2012). Het is dus belangrijk dat zij naast hun rol als 'promotor' van een bepaald beschermd kenmerk, ook aandacht hebben voor diversiteitsvraagstukken in de organisatie m.b.t. tot andere doelgroepen dan diegene die ze zelf voorstaan.

De diversiteitskampioenen ondersteunen de diversiteitsagenda en moeten verzekeren dat er op topniveau genoeg aandacht is voor het thema. Daarnaast werken ze ook nauw samen met de personeelsnetwerken in de organisatie (interview met Eileen Finnigan, 15.11.2012). Deze netwerken brengen personeelsleden met een bepaald 'beschermd kenmerk' bijeen (zie ook verder). De diversiteitskampioen besteedt aandacht aan de probleempunten die in deze netwerken naar voren gebracht worden. Het BAME Network (Black, Asians and Minority Ethnic Network) kan bijvoorbeeld de gebrekkige doorstroom van personen van allochtone afkomst aankaarten en vragen dat de organisatie meer investeert in inclusieve talent management programma's. De diversiteitskampioen kan die vraag dan meenemen op hoger niveau. Hij/zij heeft daarnaast ook de rol om de activiteiten die deze netwerken organiseren, te promoten. Het feit dat de diversiteitskampioen een hoge functie bekleedt binnen de organisatie, stimuleert natuurlijk de werking van deze personeelsnetwerken.

³⁴ Een lijst van de betrokken departementen en agentschappen is te vinden op <http://www.civilservice.gov.uk/recruitment/working/diversity-networks/diversity-champions>.

³⁵ <http://www.civilservice.gov.uk/recruitment/working/diversity-networks/diversity-champions>. Bij deze informatie staat geen datum vermeld, dus het is niet zeker dat dit overzicht volledig 'up to date' is.

Het netwerk van diversiteitskampioenen wordt voorgezeten door de algemene *Civil Service Diversity Champion*. Het komt twee keer per jaar samen en heeft drie rollen (FOD Personeel & Organisatie, 2010a; Civil service, s.d.):

- de lessen die in elk ministerie of agentschap worden geleerd optimaliseren en verspreiden, door de onderlinge verdeling van goede praktijken, en zich ervan vergewissen dat ze zo efficiënt mogelijk worden uitgevoerd
- de kampioenen begeleiden in hun rol van leider op het vlak van diversiteit in de administraties, door hen te helpen initiatieven te nemen
- culturele en gedragsveranderingen ten voordele van diversiteit in de organisaties ondersteunen.

Daarnaast is er het **netwerk van de diversiteitshoofden** en dat van de **diversiteitsberoepskrachten**. Binnen elk departement is er een diversiteitsteam actief dat er op toeziet dat de organisatie een diversiteitsbeleid aflevert en dat de wetgeving rond diversiteit (zie verder) wordt nagevolgd. Dit team is voltijds tewerkgesteld rond diversiteit. Binnen het Home Office, één van de grootste departementen met 27 000 werknemers, bestaat dit team uit 14 personen. Binnen het Departement for International Development, dat ongeveer 2500 werknemers heeft, bestaat dit team uit 2 personen. Dit team werkt ook samen met de afdelingshoofden en met de diversiteitskampioenen binnen het departement. Het bestaat uit een diversiteitshoofd, die het team leidt, en diversiteitsberoepskrachten. De verschillende diversiteitshoofden komen vier keer per jaar samen met het centrale Expertisecentrum om op een strategisch niveau te reflecteren over het diversiteitsbeleid in de publieke sector. Zij zetten in feite de agenda uit. Vervolgens komen de diversiteitsberoepskrachten bijeen om deze strategieën op operationeel niveau verder uit te werken (interview met Paul David, 15.11.2012).

4.2.1.3. **Het Gelijke Kansen Bureau en de Commissie van Gelijke Kansen en Mensenrechten**

Ten slotte zijn er nog het Gelijke Kansen Bureau en de Commissie van Gelijke Kansen en mensenrechten, die vooral een rol hebben in de strategieformulering en de wetgeving rond gelijke kansen, zowel gericht op personeel als op de hele samenleving. Het **Gelijke Kansen Bureau** werd gecreëerd in 2007 en was tot begin 2011 een onafhankelijk departement. In april 2011 sloot het aan bij het Home Office. Vanaf september 2012 werd het echter opnieuw heringedeeld en het valt nu onder het Departement voor Cultuur, Media en Sport (Government Equalities Office, 09.2012). Het wordt aangestuurd door de Minister voor Vrouwen en Gelijke kansen. Het coördineert de Interministeriële groep rond gelijke kansen, waarin tien ministers en twee staatssecretarissen zetelen (Government Equalities Office, 12.2010).

Het Bureau speelt een leidende rol in het strategisch beleid van de overheid rond gelijke kansen. Het meest recente strategisch plan gelijke kansen "*The Equality Strategy – Building a Fairer Britain*" (2010) behandelt thema's als gelijke kansen in het onderwijs, op de arbeidsmarkt, in de dienstverlening, enz. Gelijke kansen voor overheidspersoneel komt beperkt aan bod.

"We will put equality at the heart of government, ensuring that we lead by example, embed equalities across all departments and work in partnership with business, community groups and wider society to deliver tangible results." (Government Equalities Office, 12.2010, p. 23)

Het Bureau geeft daarnaast ook advies op vlak van de wetgeving rond gelijke kansen. Een belangrijke wet is de Equality Act die in 2010 werd goedgekeurd. Deze is gericht op het bannen van discriminatie en stimuleren van gelijke kansen. Ze bundelt voorgaande antidiscriminatie-wetgeving. Een belangrijke maatregel binnen deze Act is de vernieuwde *Equality Duty*, die moet verzekeren dat publieke diensten

de noden van alle individuen in beschouwing nemen in hun dagelijkse werking: bij het ontwerp van beleid, bij het leveren van diensten, en in relatie tot hun eigen personeel (Government Equalities Office, 30.06.2011). Ze speelt dus een belangrijke rol in het interne diversiteitsbeleid. We komen er verder nog op terug.

Toezien op de naleving van de wetgeving rond gelijke kansen is de taak van de **Commissie van Gelijke Kansen en Mensenrechten**. Naast deze controlerende functie, heeft deze commissie ook een ondersteunende rol en is het een kenniscentrum. In het algemeen speelt deze Commissie vooral een rol in het externe diversiteitsbeleid van de Britse overheid. Dit zien we bijvoorbeeld in de prioriteiten die ze voor zichzelf stelt voor de periode 2012-2015, en die gericht zijn op de hele samenleving (Equality and Human Rights Commission, 03.2012): rechtvaardigheid en gelijke kansen promoten in de Britse toekomstige economie; eerlijke toegang tot publieke diensten promoten; waardigheid en respect promoten, en de veiligheid van personen bewaken. Maar deze commissie waakt er ook over dat de departementen de verplichtingen van de equality duty nakomen, die ook een 'personeelscomponent' bevatten. Zo speelt ze dus ook een rol in het interne diversiteitsbeleid van de Britse overheid.

> 4.2.2. Benadering van het diversiteitsbeleid

4.2.2.1. Visie

Het belang van een divers personeelsbestand ligt volgens de Britse overheid steeds meer in betere prestaties en een betere dienstverlening. Er is met andere woorden een toenemende aandacht voor de 'business case' voor diversiteit. Enerzijds benadrukt men dat een personeelssamenstelling die de samenleving weerspiegelt een belangrijke factor is voor een betere dienstverlening. Het laat toe de diversiteit in de samenleving beter te begrijpen en een beter beeld te krijgen van de noden en ervaringen van het publiek. Zo kan men de dienstverlening zo dicht mogelijk laten aansluiten op de wensen van het publiek. Anderzijds leidt het waarderen van diversiteit er toe dat iedereen zijn volledige potentieel kan realiseren. In dat geval leidt diversiteit tot meer creativiteit en innovatie. (Cabinet Office – Diversity Strategy Team, 07.2008; Civil Service, 11.06.2010).

Het strategisch meerjarenplan geeft impliciet weer welke logica er schuilgaat achter het beleid. We kunnen deze logica als volgt reconstrueren:



4.2.2.2. Aanpak

De Britse overheid hanteert voornamelijk een **doelgroepgerichte** aanpak. Vrouwen in het top-en middenkader, personen van allochtone afkomst en personen met een handicap kunnen we als de drie *voornaamste* doelgroepen beschouwen, aangezien er voor deze groepen streefcijfers geformuleerd werden.

Met de komst van de Equality Act van 2010 zien we echter wel een verruiming van het aantal groepen, aangezien er onder deze Act *negen 'beschermde kenmerken'* gedefinieerd worden, die we kunnen beschouwen als negen doelgroepen:

"The following characteristics are protected characteristics— age; disability; gender reassignment; marriage and civil partnership³⁶; pregnancy and maternity; race; religion or belief; sex; sexual orientation."(Parliament of the United Kingdom, 8.04.2012)

Niet alleen moeten publieke organisaties onder de equality duty aandacht besteden aan het elimineren van onwettelijke *discriminatie* of pesterijen, ze moeten ook *gelijkheid van kansen* stimuleren tussen personen die een beschermd kenmerk hebben en zij die dit niet hebben en *goede relaties* bevorderen tussen personen die een beschermd kenmerk hebben en zij die dit niet hebben. Mogelijks zal men daarbij bepaalde groepen gunstiger behandelen dan andere (Government Equalities Office, 30.06.2011). We komen verder nog terug op de Equality Act.

De Britse overheid voert dus wel een doelgroepenbeleid maar het is een breed doelgroepenbeleid waaronder heel veel personeelsleden vallen. Een concreet voorbeeld hiervan zijn de personeelsnetwerken binnen het departement Her Majesty's Revenue & Customs. Binnen dit departement zijn er niet alleen personeelsnetwerken actief rond handicap, afkomst en gender, maar bestaat er ook een carers³⁷ network, een holebi-netwerk, een transgender netwerk, een leeftijdsnetwerk en een netwerk rond religie en geloof (interview met Eileen Finnigan, 15.11.2012). Een ander voorbeeld is het feit dat in de diversiteitsstrategie het streven naar een *inclusieve* organisatiecultuur een sleutelthema is. Hier is de invulling dus opnieuw breed:

"We want everyone, whatever their race, gender, gender identity, disability status, age, religion or belief, sexual orientation, working pattern, educational or social background, or caring responsibilities, to feel valued for who they are and what they bring to their work" (Cabinet Office – Diversity Strategy Team, 07.2008).

Binnen het Britse beleid gaat het doelgroepgericht beleid samen met het voeren van een aantal **positieve actieprogramma's** voor deze doelgroepen. De personeelsnetwerken, die vaak ondersteund worden vanuit de organisatietop, kunnen we bijvoorbeeld zien als een positieve actie. Daarnaast werkt men momenteel aan een overheidsbreed trainingsprogramma gericht op medewerkers van allochtone afkomst, vrouwen en personen met een handicap (interview met Iona Jackson-Benjamin, 14.11.2012). Nog een ander voorbeeld is het Summer Diversity Internship Program dat mikt op studenten van allochtone afkomst of van lagere sociale afkomst en hen wil warm maken om zich in te schrijven voor het Fast Stream programma (zie verder).

> 4.2.3. **Beleidsinstrumenten**

4.2.3.1. **De diversiteitsstrategie: een strategisch meerjarenplan**

Het belangrijkste document voor het interne gelijke kansen en diversiteitsbeleid van de Britse overheid is het strategische meerjarenplan voor de hele overheid, opgesteld door het Expertisecentrum Diversiteit & Gelijke kansen. Voor de periode 2005-2008 was dit *'Delivering a Diverse Civil Service: A*

³⁶ De act is van toepassing op huwelijksstatus en geregistreerd partnerschap , maar enkel met betrekking tot de vereiste aandacht te besteden aan het bannen van discriminatie.

³⁷ Zij die verantwoordelijk zijn voor de zorg en steun van een echtgenoot, partner, kinderen, verwanten of vrienden die niet voor zichzelf kunnen zorgen omwille van leeftijd, ziekte of handicap .

10-Point plan. Voor de periode 2008-2012 was de diversiteitsstrategie *'Promoting Equality, Valuing Diversity: A Strategy for the Civil Service'*. Momenteel ligt een nieuwe strategie ter goedkeuring voor aan de minister.

In *Promoting Equality, Valuing Diversity: A Strategy for the Civil Service* uit 2008 worden vier sleutelthema's aangehaald: een inclusieve cultuur, sterk leiderschap en duidelijke verantwoordelijkheden, talent management en representativiteit op alle niveaus. Binnen het thema representativiteit worden streefcijfers geformuleerd voor de senior civil service. Per sleutelthema wordt het te bereiken resultaat (*outcome*) gedefinieerd, hoe men dit wilt bereiken, de doelstellingen op korte, middellange en lange termijn en de indicatoren van succes. Zowel in het strategisch plan 2005-2008 en in het plan 2008-2011 wordt de klemtoon gelegd op het mainstreamen van het beleid in het dagelijks beheer van de organisatie.

De nieuwe strategie (die we nog niet konden inkijken) verschilt volgens de respondenten niet wezenlijk van de bestaande strategie. Dit waren de belangrijkste verschillen die werden aangegeven (Interview met Iona Jackson-Benjamin, 14.11.2012; Interview met Eileen Finnigan, 15.11.2012):

- Duidelijkere toewijzing van verantwoordelijkheden aan bepaalde actoren (*Permanent Secretaries*, diversiteitskampioenen, lijnmanagers, diversiteitshoofden...).
- Minder acties dan de vorige strategie (25 vs. 56) met het oog op vereenvoudiging en transparantie.
- Toevoeging van het thema 'capability': hoe kan diversiteit bijdragen tot een competente ambtenarij die klaar is voor de uitdagingen van de toekomst.

Er waren verschillende aanleidingen voor het opstellen van deze nieuwe strategie: het aantreden van een nieuwe regering en de publicatie van het Civil Service Reform Plan door deze regering, de goedkeuring van de nieuwe Equality Act 2010, de verandering in het economisch klimaat en de personeelsreducties in de overheid sinds 2008 (Interview met Iona Jackson-Benjamin, 14.11.2012). Bij het opstellen van de strategie werden verschillende belanghebbenden binnen de ambtenarij geconsulteerd, onder meer de civil service capability group³⁸, het reform team, het hoofd van de ambtenarij, de *Permanent Secretaries*, de hogergeplaatste HR managers en de diversiteitshoofden. De input kwam dus vooral vanuit de ambtenarij. In laatste instantie moet het document ook politieke goedkeuring krijgen van de Francis Maude ('Minister for the Cabinet Office').

Het belang van deze strategie, is dat ze de krachtlijnen uitzet voor het diversiteitsbeleid van de hele ambtenarij. Omdat ze in samenwerking met de diversiteitshoofden van de departementen tot stand gekomen is, heeft ze ook draagvlak in de departementen. Volgend fragment uit het interview met één van de diversiteitshoofden getuigt hiervan: *"Yes we have to follow the diversity strategy. But I mean all the departments – certainly the bigger departments- have been involved in formulating the diversity strategy. (...) So I think the diversity strategy is very much aligned with what we want to do anyway."* De acties in de strategie zijn redelijk ruim geformuleerd, zodat elk departement een vertaling kan maken naar de eigen situatie.

4.2.3.2. **Equality Act en Equality Duty**

De Equality Act werd in 2010 goedgekeurd. Ze bundelt de voorgaande antidiscriminatiewetgeving in één act en maakt ze zo eenvoudiger en toegankelijker. Een belangrijke maatregel binnen deze Act is de vernieuwde *public sector single equality duty*. Deze moet verzekeren dat publieke diensten de

³⁸ De rol van de Civil Service Capability Group is om de effectiviteit van de civil service te verhogen (op vlak van organisatie, leiderschap en personeelsbestand) in het verbeteren van de publieke dienstverlening en het realiseren van de door de regering vooropgestelde prioriteiten.

noden van alle individuen in beschouwing nemen in hun dagelijkse werking: bij het ontwerp van beleid, bij het leveren van diensten en in relatie tot hun eigen personeel (Government Equalities Office, 30.06.2011). Voor de goedkeuring van de nieuwe single equality duty bestonden er reeds drie afzonderlijke gelijkaardige verplichtingen, namelijk voor afkomst, handicap en gender. De nieuwe equality duty bundelt de drie voorgaande equality duties. Ook leeftijd, zwangerschap en moederschap, religie of geloof en seksuele oriëntatie worden beschermde karakteristieken onder deze Duty (Government Equalities Office, 30.06.2011). In het totaal zijn er dus negen beschermde kenmerken.

Meer specifiek moeten publieke organisaties onder de equality duty in het uitoefenen van hun functies aandacht besteden aan het elimineren van onwettelijke *discriminatie* of pesterijen; *gelijkheid van kansen* stimuleren tussen personen die een beschermd kenmerk hebben en zij die dit niet hebben en ten slotte *goede relaties* stimuleren tussen personen die een beschermd kenmerk hebben en zij die dit niet hebben. Indien zij dit niet doen, kunnen zij voor de rechtbank gedaagd worden. In de act staat dat gehoorzaamheid aan de duty met zich mee kan brengen dat men bepaalde groepen gunstiger zal behandelen dan andere. De equality duty wordt bovendien aangevuld met specific duties, die sinds september 2011 van kracht werden (Government Equalities Office, 10.2011). Ze verplichten publieke instellingen om informatie vrij te geven om aan te tonen dat zij voldoen aan de verplichtingen van de equality duty, enerzijds met betrekking tot werknemers en anderzijds in hun beleidsvoering en dienstverlening.

Wat de informatie over werknemers betreft, moeten overheidsinstanties met meer dan 150 werknemers *jaarlijks* informatie vrijgeven die aantoont dat ze nagedacht hebben over het **effect** van hun activiteiten als werkgevers op mensen met 'beschermd kenmerken'. Om dit proces zo veel mogelijk in te bedden in de dagelijkse werking van de organisatie, wordt aanbevolen dat organisaties dit laten aansluiten met de planningscyclus binnen de organisatie of bij de aankondiging van bijvoorbeeld een nieuwe beleid. Onder meer volgende informatie kan daarbij worden vrijgegeven (Government Equalities Office, 10.2011):

- de samenstelling van het personeel;
- de gender loonkloof en meer algemene verloningskwesties voor de publieke sector
- aanwervings- en retentiecijfers voor personeel met verschillende beschermde kenmerken
- toepassing van flexibele werkregelingen en het effect voor personeel met verschillende beschermde kenmerken
- toepassing van leer- en ontwikkelingsopportunities en het effect voor personeel met verschillende beschermde kenmerken
- klachten en tuchtmaatregelen voor personeel met verschillende beschermde kenmerken

Daarnaast moeten publieke organisaties volgens deze specific duties ook *minstens om de vier jaar* **doelstellingen** formuleren waarmee ze zullen bijdragen aan de realisatie van de drie doelen van de equality duty (namelijk elimineren van onwettelijke discriminatie, stimuleren van gelijke kansen en bevorderen van goede relaties, cfr. supra). Elke instantie kan zelf bepalen welke en hoeveel doelstellingen het stelt. Deze doelstellingen moeten publiekelijk worden gemaakt. De meeste departementen publiceren deze informatie op hun website. De informatie mag deel uitmaken van een ander document, bijvoorbeeld een jaarlijks rapport of ondernemingsplan (Government Equalities Office, 10.2011). Op die manier wil men opnieuw het thema gelijke kansen en diversiteit zo veel mogelijk inbedden in de dagelijkse werking van de organisatie. De doelstellingen moeten ook specifiek en meetbaar gemaakt worden. In het diversiteitsactieplan vertalen de organisaties de doelstellingen naar concrete, meetbare activiteiten. Ten slotte moet elk departement ook rapporteren over de vooruitgang inzake het actieplan (interview met Omar Ralph, 16.11.2012).

Het diversiteitsbeleid dat in de departementen gevoerd wordt, wordt dus niet enkel aangestuurd door de overheidsbrede diversiteitsstrategie (zie hierboven), maar heeft met de public sector equality duty ook een sterke wettelijke basis. De departementen moeten *zowel* de overheidsbrede diversiteitsstrategie vertalen naar concrete acties in de eigen organisaties als er voor zorgen dat zij voldoen aan de opgelegde equality duty. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij het diversiteitsteam, zoals één van de diversiteitsberoepskrachten getuigt. In het actieplan tracht men beide opdrachten samen te brengen: *"My job is to ensure that not only we meet the law, but behind the law, what the government intends to do, we fulfill that obligation as well. So that means that we have a series of corporate objectives on diversity, underpinned by a diversity action plan. And to ensure that we meet that action plan, that is basically my job"* (interview met Geoff Boyd, 16.11.2012). In hun diversiteitsactieplan brengen de departementen de doelstellingen uit de diversiteitsstrategie dus zoveel mogelijk samen met de doelstellingen van de equality duties. Zoals één van de respondenten het zegt: *"It helps to put things together"* (interview met Omar Ralph, 14.11.2012) De activiteiten worden meestal gestructureerd aan de hand van de vier (of vijf wat de nieuwste strategie betreft) sleutelthema's uit de diversiteitsstrategie.

Het is de Commissie van Gelijke Kansen en Mensenrechten die toeziet op de naleving van de *specific duties* (Government Equalities Office, 10.2011). Via de rapporteringen vanuit de departementen, kan deze commissie opvolgen of de organisatie voldoende inspanningen doet om gelijke kansen voor iedereen te realiseren en geen groepen te benadelen. De Commissie is onafhankelijk en heeft 'kracht van wet':

"The EHRC must be free to exercise its statutory functions free from ministerial interference or undue influence. These include preparing independent reports and recommendations, assisting individuals in pursuing complaints about discrimination and may also involve challenging the government or political parties, including taking legal proceedings or other enforcement action against government departments, Ministers and political parties." (Home Office and Equality and Human Rights Commission, 2.04.2012)

De Commissie kan een 'compliance notice' uitsturen naar een publieke organisatie die volgens de Commissie niet gehoorzaamt aan de equality duty of the specific duties en kan beroep doen op het gerecht voor een bevel tot gehoorzaamheid (Government Equalities Office, 10.2011).³⁹ Deze Commissie werd echter recentelijk wel in haar rol verzwakt, door een reductie in het aantal personeelsleden (interview met Omar Ralph, 14.11.2012).

We kunnen concluderen dat het diversiteitsbeleid binnen de Britse centrale overheid een belangrijke juridische poot heeft en dat er veel tijd en energie gestoken wordt in de opmaak van plannen en rapporten. In sommige departementen gaat men daarin tamelijk ver. We geven hieronder het voorbeeld van het Home Office dat om de vier maand de verwezenlijkingen van het diversiteitsactieplan monitort. Nochtans zou de nieuwe Equality Act minder bureaucratisch zijn dan de wetgeving die er aan voorafging, namelijk de aparte Race Equality Act, de Sex Discrimination Act en de Disability Discrimination Act. Onder deze Acts werden organisaties immers verplicht om te rapporteren via 'equality schemes' voor elk van de beschermde kenmerken. Dit waren heel erg dikke documenten die soms wel 150 pagina's telden (interview met Omar Ralph, 14.11.2012; interview met Eileen Finnigan, 15.11.2012). Waar deze 'schemes' een strak kader oplegden van wat de organisaties moesten doen, zijn de verplichtingen onder de nieuwe act veel meer output en outcome -gericht.

³⁹ *"As with the Equality Duty, it has powers to issue a compliance notice to a public body that it believes has failed to comply with the specific duties, and can apply to the courts for an order requiring compliance."*

In het **Home Office** gaat men tamelijk ver wat betreft het opstellen van plannen en het monitoren hiervan. Viermaandelijks monitoren zij in elke afdeling de vooruitgang op het vlak van de acties uit het diversiteitsplan (interview met Paul David, 15.11.2012). Daarvoor hebben zij een vragenformulier opgesteld dat de vijf sleutelthema's van hun actieplan omvat. In elk vragenformulier worden ook resultaten verwerkt uit andere informatiebronnen, zoals de Civil Service People Survey. Men geeft bijvoorbeeld de score weer die de afdeling gekregen heeft wat betreft 'bullying and harassment' en vraagt wat de afdeling gedaan heeft om de problemen die naar voren gekomen zijn, aan te pakken.

Binnen elke afdeling is één persoon verantwoordelijk voor het verzamelen van informatie om aan te tonen wat men gedaan heeft rond diversiteit. Het diversiteitsteam gaat dan langs op de verschillende afdelingen om deze personen te interviewen en het 'bewijsmateriaal' te verzamelen. Elke afdeling krijgt vervolgens een kleur, gebaseerd op hoe ver zij staan in het verwezenlijken van de doelstellingen. Er is ook een 'moderation panel' voor afdelingen die niet akkoord gaan met de kleur die zij krijgen.

De resultaten worden samengebracht in een algemeen schema waarop men kan afleiden hoe ver elke 'business unit' staat voor elke actie. Dit document wordt voorgelegd aan het diversity strategy program board, dat verantwoordelijk is voor de opvolging van de diversiteitsstrategie en voorgezeten wordt door de 'algemene' diversiteitskampioen van het departement. Zij kijken hoe ver elke afdeling staat en hoe de afdelingen kunnen verbeteren. Als een afdeling het volgende jaar nog niet verbeterd is, wordt de directeur-generaal ter verantwoording geroepen. Afdelingen die het goed doen, mogen een 'zelfbeoordeling' doen. Het diversiteitsteam doet dan steekproeven om te controleren of de gegeven informatie correct is.

In dit geval is het diversiteitsteam dus vooral een plannings-en monitoringsteam. De vraag is of zij daardoor niet eerder beschouwd worden als een controlerende instantie in plaats van een ondersteunende instantie. Paul David, diversiteitsberoepskracht bij het diversiteitsteam, meent van niet, omdat de vragenlijst die zij aanbieden aan de afdelingen, hun ook duidelijk maakt wat er concreet verwacht wordt:

"Well, it is supportive. The business areas say: 'You want us to do this, so help us understand what you want by – for example- leadership. So we say: by leadership we mean this. They perceive this as helpful. And a lot of work is done by our team, we require just one interview, the rest of the work we do.'" (interview met Paul David, 15.11.2012)

4.2.3.3. **Streefcijfers**

In het 10-punten-actieplan dat in 2004 werd opgesteld, worden streefcijfers geformuleerd voor de vertegenwoordiging van drie doelgroepen in de gehele senior civil service. Tegen 2008 wil men in de senior civil service 3,2% personen met een handicap, 4% personen van allochtone afkomst en 37% vrouwen te werk stellen. Ook streeft men naar een invulling van 30% van de topmanagementposities ("directors and above") door vrouwen. Gezien de senior civil service bestaat uit de ambtenaren van de vijf hoogste graden in departementen en agentschappen, kunnen we stellen dat deze streefcijfers ambitieus zijn. De senior civil service beslaat ongeveer 1% van het totaal aantal werknemers in de civil service. De Britse overheid is van mening dat een verandering in de samenstelling van het personeel op deze hoogste functies, het meest zichtbare teken van verandering is en dat een verandering aan de top een hefboom kan betekenen voor verandering in de hele organisatie (Civil Service, 25.10.2005). Bovendien stelt men vast dat de ondervertegenwoordiging van de doelgroepen het grootst is op de hogere niveaus. Voor deze hogere niveaus was het streefcijfer dus het meest noodzakelijk. Eind 2007 blijkt men op de goede weg te zitten voor deze cijfers. 26,6% van de topmanagementposities zijn ingevuld door vrouwen. In de senior civil service bestaat 39% van het

werknemersbestand uit vrouwen, 3,4% uit personen van allochtone afkomst en 3% uit personen met een arbeidshandicap. De definitie van personen met een handicap is echter niet strikt afgebakend, zoals we verder zullen zien.

Het 10-punten-actieplan werd in 2008 opgevolgd door een nieuw strategisch plan: "*Promoting Equality, Valuing Diversity, A Strategy for the Civil Service*". Opnieuw streeft men er naar om de aandacht voor gelijke kansen en diversiteit zo veel mogelijk te mainstreamen in alle aspecten van het organisatiebeleid. Er worden nieuwe (ambitieuze) streefcijfers geformuleerd voor de senior civil service, die men binnen de vijf jaar wilt behalen: 34% van de topmanagement posities⁴⁰ worden opgevuld door vrouwen, 39% van de senior civil service bestaat uit vrouwen, 5% van bestaat uit leden van etnische minderheidsgroepen en 5% uit personen met een handicap.

De diversiteitsstrategie reikt dus enkel streefcijfers aan voor de senior civil service, maar de departementen en agentschappen kunnen zelf wel streefcijfers opstellen voor lagere niveaus, hoewel daar niet altijd sprake is van ondervertegenwoordiging (Iona Jackson-Benjamin, 14.11.2012).

4.2.3.4. Monitoring

Het *Office for National Statistics* publiceert jaarlijks de *Civil Service Statistics* waarin onder meer informatie over de diversiteit van het personeelsbestand van de Britse centrale overheid gegeven wordt. Het zijn de departementen en agentschappen die hiervoor cijfers aanleveren. In het strategisch plan *Promoting Equality, Valuing Diversity* benadrukt de overheid dat ze de kwaliteit, dekkingsgraad en consistentie van de gegevens over afkomst en over het aantal personen met een arbeidshandicap nog wil verbeteren. Ze streeft er daarbij naar om in 2013 van 90% van haar werkbestand de invaliditeitsstatus en etnische achtergrond te kennen. Met dit doel voor ogen werd in maart 2012 een handleiding opgesteld die departementen en agentschappen moet bijstaan bij het monitoren van gelijkheid en diversiteit. Men zal daarnaast ook samenwerken met het Netwerk van diversiteitskampioenen, de vakbonden en de personeelsnetwerken. In 2008 bedroeg de declaratiegraad voor etniciteit 78,8% en voor personen met een arbeidshandicap 71,5%.

De handleiding die opgesteld werd moet een algemeen kader bieden voor de monitoring door de verschillende departementen, opdat de verzamelde gegevens vergelijkbaar zijn. Over de concrete aanpak van de monitoring kan elk departement en agentschap zelf beslissen, maar daarbij moet wel zo veel mogelijk gebruik gemaakt worden van gestandaardiseerde vragen. Volgens de handleiding moeten volgende kenmerken gemonitord worden: gender, afkomst, leeftijd, handicap, seksuele oriëntering, religie of geloof, huwelijksstatus of geregistreerd partnerschap, zwangerschap of moederschap. De gegevens kunnen verzameld worden met betrekking tot verschillende elementen uit de tewerkstellingscyclus: werving, training, promotie, prestatie management, klachten, ontslagen... Departementen kunnen zelf kiezen hoe ze de monitoring concreet organiseren (bv. of het personeel quasi verplicht is deel te nemen aan de monitoring, zoals we verder zien bij het Home Office, of niet) (Cross-Government Heads of Equality Group, 03.2012).

Concreet reikt de handleiding de departementen gestandaardiseerde vragen aan. De categorisering die daarbij gebruikt wordt, is een combinatie van de categorieën die het Bureau voor Nationale Statistiek (ONS) gebruikt in zijn tellingen en van best practices gepromoot door externe organisaties zoals Stonewall en Opportunity Now (cfr. supra). Wat betreft **personen met een handicap** reikt de handleiding volgende standaardvraag aan:

⁴⁰ Top Management functies zijn functies binnen de senior civil service op Directieniveau en hoger (SCS salarisschaal 2).

Do you consider yourself to be disabled? Yes No Prefer not to say

Any information you provide here will be used for monitoring purposes only – if you need a 'reasonable adjustment', then please follow the additional separate process. We will take reasonable steps to meet your particular needs.

Voor de definitie van handicap wordt doorgaans de definiëring uit de Equality Act gebruikt, maar die laat ruimte voor interpretatie. Personen hebben een handicap als ze een fysieke of mentale belemmering hebben die een substantieel negatief effect heeft op lange termijn op het vermogen van deze personen om hun dagelijkse activiteiten uit te voeren. Het is aan de persoon zelf om te beoordelen of zij hier al dan niet onder vallen: sommigen kunnen bijvoorbeeld technisch gezien een handicap hebben, maar dit zelf niet zo beschouwen (interview met Eileen Finnigan, 15.11.2012).

Wat betreft de monitoring van **etnische afkomst**, is het opnieuw aan de persoon om te beoordelen tot welke groep hij behoort, zonder dat er strikte criteria gehanteerd worden:

What is your ethnicity?

Ethnic origin categories are not about nationality, place of birth or citizenship. They are about the group to which you as an individual perceive you belong. Please indicate your ethnic origin by ticking the appropriate box

White

English Welsh Scottish Northern Irish
Irish Gypsy or Irish Traveller Other White background

Mixed/multiple ethnic groups

White and Black Caribbean White and Black African
White and Asian Any other mixed background

Asian/Asian British

Indian Pakistani
Bangladeshi Chinese
Any other Asian background

Black/ African/ Caribbean/ Black British

African Caribbean
Any other Black/African/Caribbean background

Other ethnic group

Arab Any other ethnic group
Prefer not to say

Uit de interviews blijkt dat de meeste departementen vrij betrouwbare gegevens kunnen voorleggen rond leeftijd, gender, handicap en afkomst, hoewel de declaratiegraad voor geen enkele van deze categorieën boven de 80% ligt. De 'declaratiegraad' voor de topics seksuele oriëntering en religie of geloof ligt in verschillende departementen te laag om betrouwbare gegevens te kunnen voorleggen. Hieronder een voorbeeld uit de meest recente monitoringsrapportage door HM Revenue & Customs, waaruit blijkt dat men ook doelstellingen geformuleerd heeft voor het verhogen van de declaratiegraad:

HMRC Declaration Rates		
	Actual	Target
Ethnicity	78,46%	85%
Disability	61,75%	75%
Sexual orientation	49,43%	60%
Religion	22,61%	50%

Departementen proberen hun declaratiegraad te verhogen door goed uit te leggen waarom men deze gegevens vraagt. Zoals één van de respondenten het zegt, moet de sleutelboodschap zijn *"we are not monitoring you, but we are monitoring ourselves"* (interview met Omar Ralph, 14.11.2012). Dankzij deze gegevens weet de organisatie waar ze staat en op welke vlakken ze zich nog kan verbeteren. De bevraagde departementen hadden ook allemaal de optie 'prefer not to say' opgenomen in de vragenlijst. Het Home Office gaat overigens nog verder in het streven naar een hoge declaratiegraad. Daar kunnen de werknemers hun loonstrook enkel bekijken nadat ze hun eigen personeelsgegevens, waarin ook de identificatievragen opgenomen zijn, ge-updated hebben. Ze kunnen wel steeds de optie 'prefer not to say' aanvinken.

4.2.3.5. Externe benchmarkingsorganisaties

Veel departementen monitoren hun vooruitgang ook aan de hand van benchmarkingstools die aangeboden worden door specifieke organisaties. Een voorbeeld van zo'n organisatie is Business in the Community, een erkende liefdadigheidsinstelling die verantwoordelijk ondernemerschap promoot. Ruim 200 publieke als private organisaties zijn aangesloten bij Business in the Community. Het lidmaatschap is betalend. In ruil krijgen de organisaties ondersteuning bij hun diversiteitsbeleid en kunnen ze deelnemen aan een benchmarkingscampagne (Business in the Community, 2012). Business in the Community voert twee benchmarkingscampagnes, één gericht op gender ('Opportunity Now') en één gericht op etniciteit ('Race for Opportunity'). Er wordt telkens een top 10 opgesteld van enerzijds private en anderzijds publieke organisaties die het best scoren op gender of op etniciteit. Deze top 10 is terug te vinden op de website (http://www.bitcdiversity.org.uk/news/current_media_topic/benchmarking_top_ten.html). Verder is de informatie van deze benchmarking slechts beperkt openbaar. Ook voor personen met arbeidshandicap is een benchmarking tool voor handen, opgesteld door het *Employers Forum on Disability* (EFD).

4.2.3.6. Personeelsnetwerken

In de Britse civil service zijn een aantal personeelsnetwerken actief, die bijvoorbeeld personen van allochtone afkomst, personen met een handicap of holebi's verenigen. Deze netwerken kunnen heel uitgebreid zijn. In het Home Office bijvoorbeeld, stellen de netwerken een soort ondernemingsplan op waarin ze hun doelstellingen en activiteiten neerschrijven. Sommigen krijgen dan subsidies vanuit het departement. Zij organiseren allerlei activiteiten waarop ook niet-leden worden uitgenodigd (interview met Johanna Keech-Jowers, 15.11.2012). De diversiteitskampioenen spelen een belangrijke rol in het promoten van deze evenementen naar de andere werknemers toe. Andere netwerken zijn dan weer minder ontwikkeld en kunnen beschouwd worden als "self-help groups", waar mensen

bijeenkomen om ervaringen uit te wisselen (interview met Omar Ralph, 14.11.2012). De meeste netwerken zetten ook mentoringsprogramma's voor hun leden op.

Netwerken kunnen erg nuttig zijn voor de organisatie. Zo moet men onder de equality act bijvoorbeeld nagaan wat de effecten zijn van een bepaald beleid. Bij deze impactanalyses kan men dan het netwerk consulteren als 'ervaringsdeskundige' (interview met Omar Ralph, 14.11.2012). In het HMRC was het BAME⁴¹ Network dan weer een belangrijke speler in het doorbreken van de 'verticale segregatie' in de organisatie. Dankzij de activiteiten van het netwerk (mentoringsprogramma's, hulp bij het schrijven van cv's, ...) steeg het aantal kandidaten in hogere functies binnen de organisatie (interview met Eileen Finnigan, 15.11.2012). De netwerken kunnen de organisaties ook (proactief) wijzen op problemen of tekorten. Het BAME netwerk binnen het Department for International Development, ijvert bijvoorbeeld voor meer talent management programma's om de doorstroom van personen van allochtone afkomst te bevorderen (interview met Omar Ralph, 14.11.2012).

Een nadeel van dergelijke netwerken is dat ze mogelijk negatief gepercipieerd kunnen worden door niet-leden, die zich buitengesloten voelen. Maar, zegt één van de respondenten, er is steeds wel een netwerk waarbij men kan aansluiten. Er is bijvoorbeeld een 'leeftijdnetwerk' en mannen kunnen altijd aansluiten bij het 'gendernetwerk', al leeft de indruk wel dat dit enkel voor vrouwen is (interview met Eileen Finnigan, 15.11.2012). Binnen het Home Office wil men de netwerken zo veel mogelijk openen, ook voor niet-leden. Iedereen die bijvoorbeeld achter het idee van het bestaan van dit netwerk staat, kan zich aansluiten bij het BAME netwerk (interview met Paul David, 15.11.2012).

4.2.3.7. Talent Management

Een belangrijk thema in het strategisch meerjarenplan voor een meer diverse ambtenarij, is talent management. Men wilt een 'inclusief' talent management realiseren om in het werknemersbestand een zo goed mogelijke mix van bestaand en toekomstig talent tot stand te brengen. Talent management krijgt in de documenten een erg brede invulling en lijkt soms gelijkgesteld te worden met het totale diversiteitsbeleid op zich. Het gaat hier voornamelijk over acties in het kader van rekrutering, selectie en promotie. Een voorbeeld uit de gids voor een meer inclusief talent management:

- *"Using targeted recruitment websites; running open days for local communities; Identifying and supporting internal role models at every level who can explain the benefits of a Civil Service career; ..."* (Civil Service, 11.06.2010, p. 12)
- *Development scheme; specific development programs for professions; mentoring and coaching, ...* (Civil Service, 11.06.2010, p. 15)

Kijken we naar de praktijk, dan zien we in verschillende departementen dat het diversiteitsteam en het talent managementteam deel uitmaken van dezelfde afdeling, waardoor er gemakkelijk samengewerkt kan worden. Talent management wordt door de respondenten voornamelijk ingevuld als het ontwikkelen van werknemers zodat zij kunnen doorgroeien naar hogere functies (interview met Omar Ralph, 14.11.2012). Een van de respondenten geeft wel aan dat hoewel het talent management lange tijd focuste op het invullen van hogere functies, men er wel naar streeft dit te verbreden:

"We're looking to broaden that (...) I think as a department we are still grabbing with the whole concept of talent management to be honest. Obviously it's not always just about

⁴¹ Black, Asian and Minority Ethnic

progression, it's about people doing different jobs and people doing the right jobs... We haven't really quite grasped that. (interview met Eileen Finnigan, 15.11.2012)

De respondenten uit de andere departementen konden echter ook geen concrete voorbeelden geven van een dergelijke brede aanpak van talent management binnen hun departement. Het lijkt er dus op dat talent management momenteel vooral gericht is op doorstroom naar leidinggevende functies.

Talent Management kan volgens de respondenten bijdragen aan diversiteitsdoelstellingen wanneer men specifieke mentorings -en trainingsprogramma's voorziet voor ondervertegenwoordigde groepen om hun doorstroom naar hogere niveaus binnen de organisatie te bevorderen. Het Expertisecentrum Diversiteit en Gelijke Kansen werkt bijvoorbeeld samen met civil service learning en met de diversiteitshoofden aan een positief actieprogramma gericht op doorstroom van vrouwen, personen van allochtone afkomst en personen met een handicap. Er bestaat ook een *Summer Diversity Internship Program*, dat mikt op studenten van allochtone afkomst en/of uit een lagere sociale klasse. Het gaat om een stageprogramma waarbij men 6 tot 9 weken meedraait op één of meerdere departementen. De kandidaten werken mee aan projecten en/of aan beleidsdocumenten, nemen deel aan vergaderingen en volgen het werk van de seniors van nabij op. Ze krijgen ook een 'buddy' en worden in contact gebracht met andere stagiairs en met lijnmanagers en senior ambtenaren. In 2012 namen 120 kandidaten deel. Het programma kreeg reeds de prijs voor 'Best Diversity in Work Experience' en werd 'sterk aanbevolen' door de *NCWE Work Placement of the Year* prijsuitreiking (Civil Service Fast Stream, 06.06.2012). Met dit programma hoopt men deze doelgroep warm te maken voor de civil service Fast Stream, een ontwikkelingsprogramma voor afgestudeerden die het potentieel hebben om de 'toekomstige leiders' van de civil service te worden.

Binnen de Britse civil service bestaat er ook een centraal team 'Civil Service Talent' dat modellen en programma's voor Talent Management ontwerpt. Talent Management is binnen dit team vooral gericht op het identificeren van 'high potentials' of 'future leaders' in de organisatie en hun klaarstomen voor hoge posities (interview met Jan Atkinson, 14.11.2012). We zien echter dat diversiteit hier slechts een aandachtspunt is, in die zin dat men onder de equality duty steeds moet nagaan wat de impact van een maatregel is voor mensen met een 'beschermd kenmerk'. Dit kan men bijvoorbeeld doen door te monitoren wie deelneemt aan het programma. Men lijkt binnen dit team echter weinig concrete acties te ondernemen om diversiteit echt te stimuleren.

Op basis van de verkregen informatie, kunnen we besluiten dat de invalshoek van het 'talent management' weinig toevoegt aan het Britse diversiteitsbeleid. Soms worden talentmanagement programma's ingezet om actief diversiteit te bevorderen, maar in dit geval is er eigenlijk weinig onderscheid met wat men in andere overheden 'coachings-', 'mentorings-' of 'trainingsprogramma's' zou noemen, gericht op doorstroom. In andere gevallen beperkt men zich tot het nagaan van de impact op diversiteit van nieuwe Talent Managementprogramma's, wat in feite een algemene legale verplichting is onder de Equality Act en men dus in principe voor alle processen binnen de Britse overheid moet doen.

4.2.3.8. **Mainstreaming en leiderschap**

Men probeert het gelijkekansen en diversiteitsbeleid zo veel mogelijk te mainstreamen in de dagelijkse praktijken van de organisatie. Een middel hiertoe zijn de Public Sector Equalities Duty en de Specific Duties, omdat die een overheid ertoe verplichten om bij beslissingen diversiteit steeds als overweging mee te nemen. Daarnaast worden diversiteitsdoelstellingen ook zo veel mogelijk opgenomen in de algemene beheersplannen van de organisatie (interview met Iona Jackson-Benjamin, 14.11.2012).

Een andere manier hiertoe is topmanagers zo veel mogelijk verantwoordelijk maken voor het diversiteitsbeleid van de organisatie. Diversiteit wordt daarom opgenomen als een element in hun

prestatiebeoordeling. Op termijn wil men bereiken dat alle managers zich persoonlijk verantwoordelijk stellen voor het mainstreamen van gelijkheid en diversiteit in elk aspect van de bedrijfsvoering en een voorbeeld stellen van inclusief gedrag⁴² (Cabinet Office – Diversity Strategy Team, 07.2008). We zien verder ook dat binnen de organisatie steeds diversiteitskampioenen op hoog niveau aangeduid zijn: meestal zijn het directeurs-generaal maar soms is zelfs de *Permanent Secretary* (algemeen diversiteitskampioen).

Op de website <http://www.civilservice.gov.uk/about/resources/diversity-guidance/publications> zien we dat er wat diversiteit betreft, ook aandacht is voor de rol van (midden-)managers. Voor enkele thema's werd een specifieke handleiding voor managers (en collega's) opgesteld (bv. Cultural Diversity - A resource booklet on religious and cultural observance, belief, language and naming systems; a Civil Service line manager's guide to reasonable adjustments for mental health problems; Work Life Balance – A Managers' Guide).

Volgende getuigenis uit het Department for Transport toont aan dat het diversiteitsthema inderdaad als heel belangrijk wordt beschouwd aan de top:

"Having said that, maybe I can give you an example of something that struck me recently. And I was very pleasantly surprised. The Permanent Secretary here is the overall diversity champion and also the diversity champion for sexual orientation. Every 6 months we have a meeting of diversity champions. And that meeting took place a couple of weeks ago and lasted for about 2 hours. The very time that meeting was taking place there had been a catastrophe for this Dpt [Onregelmatigheden ontdekt in de uitbesteding van overheidsopdracht voor West Coast Main Line, met het ontslag van drie werknemers van Department for Transport]. And there was massive adverse publicity about this department, making mistakes. Now anywhere else where I would have worked previously, the meeting on diversity would have been postponed and chopped out. And I can't tell you how impressed I was with the fact that our Permanent Secretary and the Director Generals, who were involved in this fiasco, actually attended the meeting and went ahead with it." (interview met Geoff Boyd, 16.11.2012).

Dat men er effectief in geslaagd is om een draagvlak aan de top te creëren, heeft volgens één van de respondenten te maken met het feit dat de vorige Labour-regering diversiteit ook heel belangrijk vond:

"The previous government was very strong of diversity issues. Senior officials in the civil service wanted to make sure that the government realized they were taken the issue seriously. That might have something to do with it" (interview met Geoff Boyd, 16.11.2012).

Overigens heeft deze respondent nog niet gemerkt dat de interesse voor diversiteit onder de huidige conservatieve regering afgenomen zou zijn.

4.2.3.9. **Cultuurverandering**

De Britse overheid streeft een inclusieve cultuur na, waarin niemand discriminatie ervaart en iedereen gewaardeerd wordt voor wie hij is en wat hij inbrengt in het werk. In de People Survey is inclusie een aandachtspunt. Werknemers krijgen de vraag of ze het gevoel hebben eerlijk behandeld te worden op hun werk, gerespecteerd te zijn en gewaardeerd te worden voor hun werk. Tot slot krijgen ze ook de

⁴² In de diversiteitsstrategie wordt niet gedefinieerd wat 'inclusief gedrag' juist inhoudt. Maar wanneer men over inclusie spreekt, wordt er doorgaans verwezen naar volgende elementen: het waarderen van verschillen tussen individuen, het bannen van discriminatie of pesterijen en er voor zorgen dat iedereen tot zijn recht kan komen.

vraag of ze denken dat [hun organisatie] individuele verschillen waardeert (bv. culturen, werkstijlen, achtergrond, ideeën). Bedoeling is dat de pijnpunten die eventueel uit deze survey naar voren komen, ook effectief worden aangepakt.

In alle departementen worden ook verplichte diversiteitstrainingen georganiseerd voor de werknemers (interview met Johanna Keech Jowers, 15.11.2012). Deze training is een e-learning programma. In het Home Office wordt van nabij opgevolgd of elke werknemer de module rond diversiteit gevolgd heeft:

"As a Home Office employee you should have done this module. The manager has to ensure that everyone has done it. And it may be refreshed, then they have to do it again. We collect figures on a quarterly basis". (Johanna Keech Jowers, 15.11.2012)

Momenteel hebben ongeveer 22.000 van de 27 000 stafleden het programma gevolgd (Home Office, 23.06.2011). Meer over 'diversity learning' bij het Home Office, kan men vinden in het meest recente progress report (2011-2012) dat te vinden is op de website (<http://www.homeoffice.gov.uk/about-us/our-organisation/equality-information/>). Verschillende departementen bieden hun werknemers en managers ook een training rond "unconscious bias" aan in de vorm van een e-learningpakket (interview met Johanna Keech Jowers, 15.11.2012; interview met Geoff Boyd, 16.11.2012).

4.2.3.10. **Andere**

Voor personen met een arbeidshandicap zijn werkgevers verplicht 'redelijke aanpassingen' te voorzien wanneer bepaalde werkomstandigheden hun aanzienlijk in het nadeel stellen tegenover personen zonder handicap. Deze plicht is ingeschreven in de Disability Discrimination Act van 1995. De verantwoordelijkheid ligt hiervoor grotendeels bij de personeelsdiensten van de departementen zelf. Redelijke aanpassingen kunnen zich op verschillende terreinen situeren, namelijk werving en selectie, training, promotie, carrière-ontwikkeling, transfer, retentie, verplaatsing, werk-privé balans (Cabinet Office, 10.10.2012). Bij een selectie bijvoorbeeld, worden personen met een handicap op voorhand geconsulteerd zodat er indien nodig aanpassingen aan het selectieproces of het interview gedaan kunnen worden. Elk departement is ook verantwoordelijk voor het organiseren van trainingen die medewerkers, lijnmanagers of personeelsverantwoordelijken bewust moeten maken van de eventuele hindernissen waarmee collega's met een handicap geconfronteerd worden (Cabinet Office, s.d.).

Voor personen met een arbeidshandicap is het ten slotte ook wettelijk mogelijk om voorbehouden selecties te organiseren, aangezien personen met een handicap wel een klacht kunnen neerleggen tegen een persoon zonder handicap voor discriminatie, maar het omgekeerde niet mogelijk is. Personen zonder handicap kunnen dus geen klacht leggen wanneer zij vinden dat een persoon met een handicap gunstiger behandeld werd. Dit wil echter niet zeggen dat deze praktijk ook ingeburgerd is in de departementen:

"Lawfully we could thus select disabled people and appoint them. There might be some merit in it, but we don't do that here. – BUT IN OTHER DEPARTMENTS MAYBE THEY DO? - I don't think so, I never came across it." (interview met Geoff Boyd, 16.11.2012).

Binnen de Britse overheid worden ook verschillende acties ondernomen in het kader van geloofsovertuiging, zoals communicatie over religieuze feesten, flexibiliteit in het toekennen van verlof op feestdagen en het voorzien van stille (gebeds-)ruimten voor mensen van alle geloofsovertuigingen.

De Britse overheid voert verder een pilootproject rond de monitoring van de seksuele oriëntatie van ambtenaren in een aantal departementen. Daarmee wil men analyseren of alle groepen gelijkwaardig behandeld worden op terreinen als rekrutering en promotie. Daarnaast werden er in enkele departementen specifieke acties op het touw gezet, onder meer in de belastingdienst.

Departementen kunnen zich ten slotte ook aansluiten bij Stonewall, een organisatie die gelijkheid en rechtvaardigheid voor holebi's promoot (Cabinet Office, s.d.).

Ten slotte werkt de overheid samen met a:gender, een ondersteunend netwerk voor transseksuele en transgender personeelsleden, in het kader van een beleid rond genderidentiteit. A:gender ondersteunt de verschillende agentschappen in hun beleid rond genderidentiteit, door het publiceren van richtlijnen en good practices. Genderidentiteit wordt niet centraal gemonitord maar sommige departementen monitoren dit wel in de eigen organisatie (Cabinet Office, s.d.). Onder de nieuwe Public Sector Equality Duty wordt er meer aandacht besteed aan dit thema, gezien genderverandering een beschermd kenmerk is onder de Equality Act van 2010.

> 4.2.4. Resultaat

4.2.4.1. Vrouwen in top-en middenkader

Ongeveer 53% van alle werknemers in de Britse civil service zijn vrouwen. Wat betreft het aantal vrouwen in managementfuncties, kijken we naar de vertegenwoordiging van vrouwen per schaalniveau. De senior civil service groepeerde alle managers vanaf schaal 1 tot 5 met de functies van *Permanent Secretary*, Directeur-Generaal en (Adjunct-) Directeur. Ze vormt 1% van de totale civil service. We kunnen dit beschouwen als het topkader van de organisatie. Het aandeel vrouwen in de senior civil service steeg de laatste jaren tot **35%**. Bij de managers op graad 6 en 7 zien we dat er **41,1%** vrouwen zijn en bij de hogere uitvoerende ambtenaren is **45%** vrouw.

Aandeel schaalniveau in de organisatie (%) en aandeel vrouwen naar schaalniveau (%) op 31 maart 2012

Schaalniveau	Aandeel schaalniveau in totale org. (%)	Aandeel vrouwen (%) 2009	Aandeel vrouwen (%) 2010	Aandeel vrouwen (%) 2011	Aandeel vrouwen (%) 2012
Senior Civil Service	1,0	32,8	34,1	34,7	35,0
Grades 6 and 7	7,2	39,4	40,2	40,7	41,1
Senior and Higher Executive Officers	20,2	44,7	45,7	45,1	45,0
Executive Officers	25,7	55,2	56,1	56,7	55,6
Administrative Officers and Assistants	45,4	58,0	57,2	57,1	58,0

(Bron: Office for National Statistics, 24.20.2012)

4.2.4.2. Personen van allochtone afkomst

Van de werknemers die hun afkomst bekendgemaakt hebben (72%), was in maart 2012 **9,3%** van een etnische minderheid. Dit was een stijging van 0,1% ten opzichte van het jaar ervoor. De verdeling per schaalniveau ziet er als volgt uit:

Aandeel allochtonen naar schaalniveau (%) op 31 maart 2012

Senior Civil Service	4,9
Grades 6 and 7	7,1
Senior and Higher Executive Officers	8,0
Executive Officers	10,6
Administrative Officers and Assistants	9,6

(Bron: Office for National Statistics, 24.20.2012)

Zoals reeds gesteld wordt er niet gewerkt met criteria als nationaliteit of geboorteland maar bepalen werknemers zelf tot welke etnische groep ze behoren. Ofwel is men "white" en wordt men niet als etnische minderheid beschouwd, ofwel is men "asian", "black", "chinese", "mixed" of "other ethnicity" en wordt men wel als etnische minderheid beschouwd (Office for National Statistics, 24.10.2012 – Tables).

4.2.4.3. Personen met een handicap

Van de werknemers die hun fysieke status bekendgemaakt hebben, had in maart 2012 **8,3%** een handicap. Dit was een stijging van 0,6% ten opzichte van het jaar ervoor. De definitie van handicap in de Britse civil service is echter vooral gebaseerd op zelfperceptie en is dus subjectief. De verdeling per schaalniveau ziet er als volgt uit:

Aandeel personen met een handicap naar schaalniveau (%) op 31 maart 2012

Senior Civil Service	4,3
Grades 6 and 7	5,6
Senior and Higher Executive Officers	7,5
Executive Officers	8,3
Administrative Officers and Assistants	9,2

(Bron: Office for National Statistics, 24.20.2012)

> 4.2.5. Besluit

De structuur van het Britse diversiteitsbeleid is bijzonder, aangezien een groot aantal verschillende actoren een rol spelen. In de eerste plaats is er het Expertisecentrum Diversiteit en Gelijke Kansen dat een coördinerende en stimulerende rol heeft. Als coördinator van verschillende netwerken van vertegenwoordigers uit de departementen, staat het in direct contact met de departementen. Samen

met de diversiteitshoofden uit de departementen, tekent het Expertisecentrum de grote lijnen van het diversiteitsbeleid uit, die neergeschreven worden in de diversiteitsstrategie.

Daarnaast is er ook het Gelijke Kansen Bureau en de Commissie voor Gelijke Kansen en Mensenrechten. Zij spelen elk een rol met betrekking tot de Equality Act en de 'public sector equality duty' en zijn daarom ook van belang voor het interne gelijke kansenbeleid binnen de departementen. De public sector equality duty verplicht de departementen om diversiteit in overweging te nemen, zowel in hun beleid naar de samenleving toe als in hun beleid gericht op het eigen personeel. Het verplicht de departementen ook om minstens om de vier jaar diversiteitsdoelstellingen te formuleren, deze uit te werken in een actieplan en hierover te rapporteren. Daarbij hecht men veel belang aan de mainstreaming van het diversiteitsproces in de dagdagelijkse werking van de organisatie.

Binnen de departementen zijn vooral de personeelsnetwerken, het diversiteitsteam en de diversiteitskampioenen van belang. In één departement kunnen verschillende personeelsnetwerken actief zijn: een netwerk van personen van allochtone afkomst, van personen met een handicap, een gendernetwerk, een holebi-netwerk, een leeftijds-netwerk,... Sommige zijn heel sterk uitgebouwd en schrijven in een business plan hun doelstellingen neer. Het netwerk kaart problemen aan, organiseert activiteiten (ook voor niet-leden), geeft advies, stimuleert de doorgroei van haar leden, enz. Zij zijn verbonden met de top van de organisatie via hun 'diversiteitskampioen', doorgaans een directeur-generaal of soms zelfs de *Permanent Secretary*, die de vragen van het netwerk meeneemt op hoger niveau en hun activiteiten promoot. Net zoals er verschillende netwerken zijn, zijn er verschillende diversiteitskampioenen: voor afkomst, handicap, gender enz. Tot slotte is er ook in elk departement een diversiteitsteam actief, dat er verantwoordelijk voor is dat elk departement concrete acties onderneemt om de verplichtingen van de equality duty na te komen en de diversiteitsstrategie op departementaal niveau te implementeren.

Het Britse diversiteitsbeleid kunnen we kenmerken als een doelgroepenbeleid. In de diversiteitsstrategie worden streefcijfers geformuleerd voor vrouwen, personen van allochtone afkomst en personen met een handicap. Zij zouden beschouwd kunnen worden als de voornaamste doelgroepen. De Equality Act definieert daarnaast echter nog 6 andere beschermde karakteristieken waar organisaties aandacht aan moeten besteden, onder meer seksuele geaardheid, leeftijd en religie of geloof. Bovendien is een inclusieve cultuur een belangrijk sleutelthema in het diversiteitsbeleid, met respect voor verschillen in werkpatronen, sociale achtergrond enz. Er is dus sprake van een ruim beleid waar een groot aantal (maar niet per definitie alle) werknemers onder vallen. Voor de doelgroepen bestaan positieve actieprogramma's, zoals het Summer Diversity Internship Programme. Investeren in diversiteit is belangrijk omwille van de 'business case'. Diversiteit leidt namelijk tot een betere dienstverlening, en, indien goed gemanaged, tot een innovatievere en effectievere organisatie.

Ook kenmerkend voor het Britse beleid is het gebruik dat men maakt van juridische instrumenten, in het bijzonder met de public sector equality duty (zie hierboven). Deze is niet alleen van belang voor het interne diversiteitsbeleid maar ook voor het externe diversiteitsbeleid. Een ander kenmerk, dat verband houdt met de verplichtingen van de public sector equality duty, is de planmatige en outputgerichte aanpak die men hanteert: doelstellingen worden geformuleerd, deze worden vertaald naar concrete en meetbare acties en vervolgens op regelmatige basis gemonitord. In die zin is het Britse beleid een goed gedocumenteerd beleid. Dit zien we zowel binnen de departementen als in de overheidsbrede diversiteitsstrategie.

Ten slotte wordt er erg veel geïnvesteerd in draagvlak bij het topmanagement, en dit lijkt ook succes te hebben. Dit doet men onder meer via het aanstellen van verschillende diversiteitskampioenen binnen de Raad van Bestuur, door topmanagers verantwoording te laten afleggen en door diversiteit

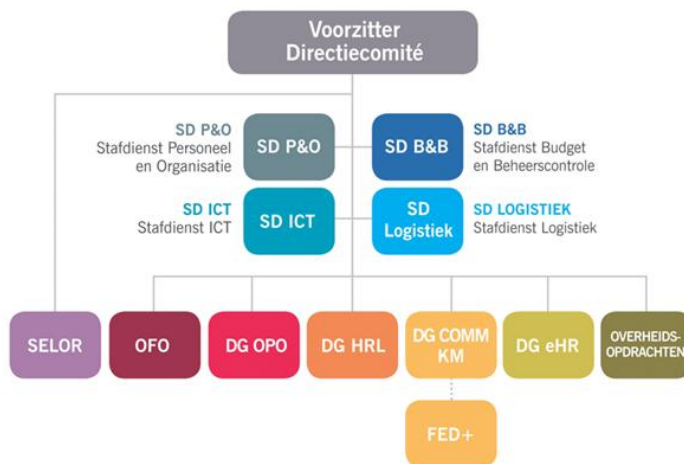
te mainstreamen in het dagelijks bestuur van de organisatie (bv. door diversiteit op te nemen als 'business targets', door verplichte impactanalyses van nieuw beleid).

> 4.3. Federale overheid

Met het Koninklijk Besluit van 27 februari 1990 wordt in de federale overheid een positieve-actie beleid opgestart gericht op gelijke kansen voor mannen en vrouwen. Het huidige diversiteitsbeleid kent zijn oorsprong in 2005 met de oprichting van een coördinerende cel, de Cel Diversiteit, en met de publicatie van het actieplan diversiteit 2005-2007. Dit actieplan is toegespitst op drie aspecten: de bevordering van de gelijkheid van vrouwen en mannen; de tewerkstelling bij de federale overheid van mensen met een handicap; de integratie van personen van vreemde afkomst in het federaal openbaar ambt.

> 4.3.1. *Structuur van het diversiteitsbeleid*

In het federale diversiteitsbeleid is de FOD P&O, naast de departementen zelf, de belangrijkste actor. Binnen de FOD P&O spelen de Cel Diversiteit, het team diversiteit van Selor en het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO) een rol op het vlak van diversiteit. Verder is er ook een netwerk van diversiteitsverantwoordelijken actief, dat het diversiteitsactieplan moet implementeren in de verschillende federale organisaties. De FOD P&O werkt ten slotte ook samen met het Centrum voor Gelijke Kansen en Racismebestrijding en met het Instituut voor Gelijkheid van Mannen en Vrouwen. De structuur van de FOD ziet er als volgt uit:



(Bron: FOD P&O, 5.09.2012)

De **Cel Diversiteit binnen de FOD P&O** werd opgericht in 2005 en coördineert het diversiteitsbeleid binnen de federale publieke sector. Zij is voornamelijk verantwoordelijk voor de domeinen onthaal, integratie en sensibilisering. Onder de matrix-structuur hebben de horizontale diensten binnen de federale overheid, en dus ook de FOD P&O, niet langer een sturingsrol maar een ondersteunende rol (Depré & Parys, 2005). Dit kenmerkt dan ook de manier waarop de Cel Diversiteit het diversiteitsbeleid binnen de federale overheid coördineert: ze ondersteunt en stimuleert de departementen, maar kan hen niet dwingen om bepaalde acties te ondernemen (interview met Anne Schmidt en Hafida Othmani, 28.11.2012). Het beleid is dus in feite grotendeels gebaseerd op vrijwilligheid. De enige verplichting waar de diensten rekening mee moeten houden, zijn de quota rond tewerkstelling van personen met een handicap en rond vrouwen in topfuncties. De Cel Diversiteit probeert de belangstelling voor diversiteit in de federale organisaties te stimuleren en begeleidt de organisaties die in diversiteit willen investeren (interview met Anne Schmidt en Hafida Othmani, 28.11.2012).

Om de diensten te stimuleren in hun diversiteitsbeleid, reikt de FOD instrumenten aan zoals brochures met 'good practices' of methodologische handleidingen rond het opstellen van een diversiteitsplan of het onthaal van personen met een handicap. Daarnaast geven ze ook persoonlijke raad aan de departementen rond de ontwikkeling en uitvoering van actieplannen. Ook coördineren zij het netwerk van diversiteitsverantwoordelijkheden (cfr. infra). De Cel biedt soms ook vormingen aan, hoewel dit voor een groot deel de verantwoordelijkheid is van het OFO. Verder lanceren zij jaarlijks ook een oproep voor projecten. Departementen kunnen hun project insturen en als het goedgekeurd wordt, draagt de Cel bij aan de financiering van het project (interview met Anne Schmidt en Hafida Othmani, 28.11.2012). Volgens de diversiteitsverantwoordelijke van het RIZIV is dit voor de organisatie een belangrijke incentive geweest om te beslissen om een sensibiliseringsproject te organiseren (interview met Sofie Lombaert, 16.10.2012). De cel is ten slotte verantwoordelijk voor de communicatie over het diversiteitsproject, zowel intern als naar de burger toe (www.fedweb.belgium.be).

Gezien ze slechts uit twee personen bestaat, is de cel diversiteit beperkt in haar mogelijkheden. De twee diversiteitsmedewerkers die we gesproken hebben (in het RIZIV en de FOD Justitie) zijn echter wel tevreden over de ondersteuning die deze cel biedt. Zeker bij de opstart van het diversiteitsbeleid in de FOD Justitie, was het bijvoorbeeld heel nuttig dat men bij de cel Diversiteit terecht kon voor coaching en met allerlei praktische vragen (interview met Cindy Hannard, 6.11.2012).

Rekrutering en werving is dan weer de verantwoordelijkheid van **Selor**, het selectiebureau van de federale overheid. Binnen Selor is een team diversiteit actief dat waakt over het gelijkekansenbeleid bij selectie voor de Federale Overheid. Dit team bestaat uit 6 personen die voltijds rond diversiteit werken. Gezien Selor een groot aantal projecten heeft in het kader van diversiteit, bespreken we dit als een aparte case.

Het **OFO** biedt een standaardopleiding aan rond diversiteit en waakt over de toegankelijkheid van alle opleidingen. De organisatie streeft er naar de standaardopleiding aan te passen aan de specifieke behoeften van de organisaties en meer op maat te gaan werken (FOD P&O, 29.09.2011).

In het **netwerk van diversiteitsverantwoordelijken** zetelen vertegenwoordigers van de departementen samen met een aantal andere actoren zoals Selor en het Instituut voor Gelijkheid van Mannen en Vrouwen. De federale organisaties zijn niet verplicht om aan te sluiten bij het netwerk. Een dertigtal organisaties zijn lid, ongeveer de helft van het totale aantal federale organisaties. Het netwerk staat hen toe om goede praktijken uit te wisselen en via het netwerk kan de Cel Diversiteit het diversiteitsbeleid in de aangesloten organisaties opvolgen. Er worden vier à vijf vergaderingen per jaar georganiseerd met gemiddeld een twintigtal aanwezigen per vergadering (interview met Anne Schmidt, 28.11.2012). De diversiteitscoördinator van het RIZIV omschrijft het netwerk als een "inspirator" voor het eigen beleid (interview met Sofie Lombaert, 16.10.2012).

Het **Instituut voor Gelijkheid van Mannen en Vrouwen** is een federale instelling die studies uitvoert en aanbevelingen doet aan de federale overheid rond gelijkheid voor mannen en vrouwen. Het ziet ook toe op de naleving van de wetgeving die de gelijkheid van vrouwen en mannen moeten waarborgen (Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen, 2009). Het instituut heeft dus in de eerste plaats een rol in het garanderen van gelijkheid tussen mannen en vrouwen in de samenleving maar is als expert ook betrokken in het netwerk van diversiteitsverantwoordelijken. Ook het **Centrum voor Gelijkheid van Kansen en Racismebestrijding** is een soort "natuurlijke partner" waarmee informatie en praktijken uitgewisseld worden en die ook vormingen geeft aan het OFO rond antidiscriminatie (interview met Anne Schmidt, 28.11.2012).

> 4.3.2. **Benadering van het diversiteitsbeleid**

4.3.2.1. **Visie**

De federale overheid ziet zowel een sociale als een economische meerwaarde in een goed diversiteitsbeleid. Ten eerste wil de federale overheid een voorbeeldrol spelen op het vlak van diversiteit (FOD P&O, 23.08.2012a). Volgens één van de respondenten primeerde dit sociale argument aanvankelijk (interview met Anne Schmidt, 28.11.2012). Ten tweede is discriminatie juridisch verboden, er is dus regelgeving die gerespecteerd moet worden. Ten derde wil de federale overheid zich "wapenen met competenties" (FOD P&O, 23.08.2012a). Wanneer men zich openstelt voor diversiteit, vergroot de 'visvijver' van competenties waaruit men kan rekruteren. Dat leidt er dan weer toe dat de organisatie beter zijn doelstellingen kan realiseren. Ten vierde leidt een meer diverse organisatie met competente werknemers tot een verbetering van de dienstverlening. En ten slotte heeft een grotere diversiteit een positief effect op vernieuwing en creativiteit, indien iedereen zich gewaardeerd voelt (interview met Anne Schmidt en Hafida Othmani, 28.11.2012).

Het aanwerven van competente medewerkers moet volgens de medewerkers van de Cel Diversiteit wel het uitgangspunt zijn. We zien hier het belang van de business case voor diversiteit:

"Het is waar dat het sociale argument lange tijd gebruikt is voor diversiteit. Maar voor ons is diversiteit niet aan liefdadigheid doen. Of een plaats vrijlaten voor personen met een handicap. De beoordeling moet steeds op basis van de competenties zijn. We willen de beste kandidaat, onafhankelijk van de origine, het geslacht, de gezondheidstoestand... (...) Maar als men discrimineert, gaat men voorbij aan competente personen." (interview met Hafida Othmani, 28.11.2012)

4.3.2.2. **Aanpak**

In de eerste twee actieplannen (2005-2007 en 2009-2010) werd de klemtoon voornamelijk gelegd op drie doelgroepen of prioriteiten: personen met een handicap, personen van allochtone afkomst en gelijkheid man-vrouw. Daarna is men een bredere definitie van diversiteit gaan hanteren: diversiteit gaat over alle mogelijke verschillen. Toch worden er verschillende specifieke acties voor bepaalde groepen gevoerd, zoals één van de respondenten uitlegt:

"Dat blijft wel een beetje, de groepen die in het begin gedefinieerd werden: personen met een handicap, ... Nu integreert men diversiteit in HRM met respect voor verschillen, welke dat ook zijn. Maar we hebben ook veel doelgroepgerichte acties, zoals de vorming rond personen met een handicap, of het netwerk voor vrouwen. Er zijn dus acties die specifiek gericht zijn op een doelgroep. Maar als we van diversiteit spreken, spreken we van alle verschillen, gelijk welke verschillen."

Ook het feit dat er quota bestaan voor de vertegenwoordiging van personen met een handicap in de organisatie en voor vrouwen in topfuncties, getuigt van een eerder doelgroepgerichte aanpak.

Daarnaast wordt de nadruk ook gelegd op de integratie van het diversiteitsbeleid in het algemene (HRM-)beleid van de organisatie. De mate van integratie in strategie en in de HRM-processen van de organisatie is bijvoorbeeld één van de vijf criteria waarop de projecten die de federale organisaties kunnen indienen voor cofinanciering, beoordeeld worden. Men is geen voorstander van geïsoleerde projecten die niet geïntegreerd zijn in de strategie van de organisatie (interview met Anne Schmidt en Hafida Othmani, 28.11.2012). Ook in het actieplan van 2011-2014 is er aandacht voor integratie en mainstreaming. Men wil het diversiteitsbeleid verankeren in de federale organisaties, onder meer door:

- De integratie van de diversiteitsdoelstellingen in de bestuursovereenkomsten, beheersovereenkomsten of managementplannen van de federale organisaties te stimuleren
- Activiteiten over diversiteit te organiseren voor de leidinggevenden
- De implementatie van gendermainstreaming te ondersteunen
- Het concept diversiteit te integreren in de opleidingen van het OFO die zich daartoe lenen⁴³

Ook in de inbedding van de cel diversiteit zelf, zien we dat men diversiteit niet wil isoleren van andere HRM-thema's. Oorspronkelijk was het een aparte cel die bijgevoegd was aan de diensten van de voorzitter. Nu is de cel ondergebracht in het DG Organisatie-en Personeelsontwikkeling. Deze nieuwe structuur laat toe om meer linken te leggen tussen het diversiteitsbeleid en andere personeels- en organisatie gerelateerde thema's zoals organisatiebeheer, kwaliteits- en procesmanagement, competentiebeheer, talentmanagement, ontwikkelcirkels en welzijn. De respondenten zijn tevreden over deze verschuiving: "*De evolutie is positief wat ons betreft, want we kunnen beter rond diversiteit werken zonder dat het als iets 'extra' of 'apart' beschouwd wordt.*" Een concreet voorbeeld van output van deze samenwerking, is dat in de tevredenheidsenquêtes ook een element van diversiteit wordt opgenomen.

> 4.3.3. **Beleidsinstrumenten**

4.3.3.1. **Actieplannen**

De FOD P&O bracht reeds verschillende actieplannen uit: voor de periode 2005-2007, voor de periode 2009-2010 en voor de periode 2011-2014. Het eerste actieplan is redelijk ambitieus en vooruitstrevend. Ten eerste definieert het meer dan tachtig acties, waarvan een groot deel nu nog steeds toegepast worden. Ten tweede doet het plan verschillende voorstellen die nu nog steeds niet ingevoerd zijn omdat ze gevoelig liggen, zoals de vrijwillige registratie van personen van allochtone afkomst, de opname van een streefcijfer voor deze groep, en de invoering van de verplichting voor federale organisaties om een jaarlijks actieplan op te stellen. De medewerkers van de cel diversiteit geven aan dat het eerste plan meer ontstond vanuit een politieke wil dan vanuit de administratie (interview met Anne Schmidt en Hafida Othmani, 28.11.2012). Het plan bevat een voorwoord van de Minister van Ambtenarenzaken, wat inderdaad lijkt te getuigen van een persoonlijk engagement voor het thema.

Het laatste actieplan werd opgesteld door de cel diversiteit in samenwerking met Selor en het OFO. De acties situeren zich op vijf domeinen: sensibilisering, rekrutering & selectie, onthaal & integratie, opleiding & ontwikkeling en begeleiding. De acties rond rekrutering & selectie zijn volledig de verantwoordelijkheid van Selor. De acties rond opleiding & ontwikkeling zijn een gedeelde verantwoordelijkheid, maar het OFO speelt op dit terrein de grootste rol. De andere domeinen zijn vooral de verantwoordelijkheid van de Cel Diversiteit: sensibiliseren van de federale organisaties, een kwaliteitsvol onthaal voorzien voornamelijk voor personen met een handicap en begeleiding van de federale overheidsorganisaties in de ontwikkeling van hun diversiteitsbeleid (FOD P&O, 29.09.2011).

Ook in de UK werd een transversaal actieplan opgesteld: de algemene diversiteitsstrategie. Het federale actieplan diversiteit verschilt hiervan, in die zin dat het niet de bedoeling is om met dit actieplan een kader op te leggen aan de individuele organisaties dat de prioriteiten bepaalt voor hun diversiteitsbeleid. De departementen worden namelijk vrij gelaten in het opstellen van een eigen actieplan. Zij zijn ook niet verplicht een plan op te stellen. De Cel diversiteit raadt de departementen

⁴³ Er is echter ook nog wel steeds een specifieke opleiding rond diversiteit binnen het OFO.

aan om een analyse te maken van de noden binnen hun organisaties en op basis daarvan activiteiten uit te werken op maat van de organisaties (interview met Hafida Othmani, 28.11.2012).

4.3.3.2. Diversiteitscharter

Een van de acties uit het eerste actieplan is het opstellen van een diversiteitscharter (of handvest diversiteit). Tijdens een persconferentie in 2006 ondertekenen alle voorzitters van de FOD's en POD's het diversiteitscharter. Daarin verbinden ze zich ertoe geen enkele vorm van discriminatie te dulden, gelijke kansen te garanderen in alle domeinen van het HRM-beleid en een personeelsbeleid te voeren waarin iedereen zich gewaardeerd voelt. Het charter is een symbolisch instrument, het is niet afdwingbaar. Diezelfde dag wordt ook de aftrap gegeven aan een nationale campagne die de overheid als werkgever moet promoten bij verschillende doelgroepen, onder meer via tv-spots, affiches en de verspreiding van vacatures via specifieke kanalen (FOD P&O, 9.05.2007).

In het meest recente actieplan werd de doelstelling opgenomen om de "implementatie van de doelstellingen van het Handvest Diversiteit te ondersteunen" (FOD P&O, 29.09.2011). De FOD P&O wil het handvest opnieuw actualiseren. Daarmee hoopt ze het terug onder de aandacht te brengen. Door de engagementen in het charter te concretiseren, hoopt men bovendien het effect van het charter te vergroten. Een concreet engagement zou kunnen zijn dat de federale organisaties een diversiteitsdoelstelling in hun managementplan opnemen. Zo wordt diversiteit ook een thema op het strategische niveau van de organisaties (interview met Anne Schmidt en Hafida Othmani, 28.11.2012). Nu hebben nog maar enkele organisaties diversiteit effectief opgenomen in hun managementplan of beheersovereenkomst.

4.3.3.3. Quota

Hoewel het oorspronkelijk actieplan drie doelgroepen aanduidt, zijn er slechts voor twee van deze doelgroepen cijfermatige doelstellingen geformuleerd. Voor personen met een handicap, werd in het koninklijk besluit van 5 maart 2007 bepaald dat overheidsdiensten voor 3% van hun personeelsbestand personen met een handicap moeten tewerkstellen. Voordien bestond er ook reeds een quotum van 2%, maar de inspanningen van de organisaties werden niet sterk opgevolgd. Daarom werd in het besluit van 2007 ook beslist tot de oprichting van een begeleidingscommissie voor de aanwerving van personen met een handicap in het federaal ambt (BCAPH). Deze moet de inspanningen evalueren die organisaties leveren om het streefcijfer van 3% te halen. Indien ze oordeelt dat de inspanningen duidelijk onvoldoende waren, kunnen voorziene rekruteringen geweigerd worden (BCAPH, 2011). De commissie rapporteert zowel over de cijfermatige vooruitgang binnen de federale organisaties, als over de concrete acties en projecten die de organisaties ondernomen hebben inzake de aanwerving van personen met een handicap. De verslagen hiervan zijn openbaar.⁴⁴ In 2011 bedroeg de tewerkstellingsgraad van personen met een handicap in de federale overheid **1,37%**, een vooruitgang van 0,09% ten opzichte van het jaar ervoor (FOD P&O, 23.08.2012b).

Om de 3%-doelstelling te behalen werd er overigens een specifieke reservelijst ingevoerd voor de personen met een handicap die geslaagd zijn voor de tests. Personen met een handicap kunnen zelf kiezen of ze op deze specifieke lijst willen opgenomen worden. Ze moeten wel een officieel attest voorleggen. Een federale overheidsdienst kan kiezen om eerst deze specifieke reservelijst te

⁴⁴ Ze zijn zijn beschikbaar op

http://www.fedweb.belgium.be/nl/over_de_organisatie/over_de_federale_overheid/missie_visie_waarden/gelijke_kansen_en_diversiteit/personen_met_handicap/carph/

raadplegen (Federale Overheidsdienst Personeel & Organisatie, 5.03.2007). Heel concreet kan dit betekenen dat men een persoon die bijvoorbeeld op de vijfde plaats staat op de gewone lijst maar op de eerste plaats op de specifieke lijst, toch 'met voorrang' kan aanwerven.

Op 6 december 2012 werd een koninklijk besluit goedgekeurd dat de regelgeving rond het quotum voor personen met een handicap dwingender maakt. De belangrijkste voorgestelde wijzigingen hebben betrekking op de specifieke lijst. Enerzijds zouden personen met een handicap die op de specifieke lijst gerangschikt staan, dit voordeel vier jaar behouden in plaats van onbeperkt. Anderzijds zouden overheidsdiensten (FOD's en POD's) die het quotum van 3% nog niet bereikt hebben, *verplicht* worden om de specifieke lijst te consulteren als die er is. Deze verplichting wordt gradueel opgebouwd: vanaf 1 januari 2013 zou ze geldig zijn voor organisaties die minder dan 2% personen met een handicap tewerkstellen. Vanaf 1 januari 2014 zou de verplichting ook gelden voor organisaties die boven de 2% zitten maar het quotum nog niet bereikt hebben (interview met Els Daems en Christine Daems, 18.10.2012; FOD P&O, 23.08.2012c)

Sinds maart 2012 bestaan er ook quota voor het aantal vrouwelijke personeelsleden in hogere functies (klasse A3, A4 en A5 en managementfuncties). Op 31 december 2012 moet één zesde van deze personen een vrouw zijn en vanaf 2013 één derde. Elke dienst die de streefcijfers niet haalt, moet bij evenwaardig gerangschikte laureaten de voorkeur geven aan de vrouwelijke kandidaat.

Volgens de medewerkers van de Cel diversiteit hebben de quota wel een impact op de federale overheidsorganisaties. De organisaties ervaren meer druk om iets te ondernemen en willen tonen dat ze actief zijn rond het thema. De cel krijgt bijvoorbeeld meer vragen rond de thematiek van personen met een handicap sinds de invoer van het quotum (interview met Anne Schmidt en Hafida Othmani, 28.11.2012). Het werken met een specifieke reservelijst kan echter ook nadelen hebben. Zo kan de 'dominante groep' in de organisatie zich bedreigd voelen. En hoewel deze personen dezelfde selectieprocedures doorlopen hebben, leeft op de werkvloer soms de perceptie dat de aangeworven persoon onterecht voorgetrokken is (interview met Vincent van Malderen, 25.10.2012). Voor personen van allochtone afkomst werd geen cijfermatige doelstelling geformuleerd. Er bestaat voor deze doelgroep ook geen officiële algemene definitie (cfr. infra).

4.3.3.4. **Monitoring**

Via het Pdata-systeem worden statistieken met betrekking tot het personeel in de federale organisaties verzameld. Wat betreft de vertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies, is er informatie over de verdeling van het personeel in klassen A3, A4 en A5 naar geslacht en de verdeling van managers naar geslacht. Deze informatie kan per organisatie worden opgeroepen. Wat betreft personen met een arbeidshandicap, geeft de website informatie over het aantal werknemers met een handicap per organisatie, en op welke basis deze persoon aangeworven werd.

Personen van allochtone afkomst ten slotte, worden niet geregistreerd. Voor deze doelgroep bestaat binnen de federale overheid zelfs geen officiële gemeenschappelijke definitie. Men heeft enkel gegevens over nationaliteit, maar deze geven geen volledig beeld aangezien veel nieuwkomers reeds de Belgische nationaliteit verworven hebben. Het gebrek aan een monitoringssysteem maakt dat men de impact van bepaalde maatregelen op deze groep werknemers moeilijk kan evalueren en dat het moeilijker is om acties te organiseren voor deze doelgroep (interview met Anne Schmidt en Hafida Othmani, 28.11.2012). Selor wil in de toekomst wel de afkomst van personen in sollicitatieprocedures bevragen en heeft in dit kader een voorstel voorgelegd aan het Centrum voor Gelijkheid van Kansen en de privacy commissie (interview met Vincent Van Malderen, 25.10.2012).

4.3.3.5. **Gesubsidieerde projecten**

De FOD P&O lanceert sinds 2006 jaarlijks een oproep voor diversiteitsprojecten binnen de federale organisaties. De geselecteerde projecten worden dan voor een deel financieel ondersteund door de FOD P&O. De kwaliteit van elk project wordt beoordeeld op basis van vijf criteria:

- De mate waarin het project geïntegreerd is in de HRM-processen binnen de organisatie en in de strategie van de organisatie
- De mate waarin het getransfereerd kan worden naar andere organisaties
- De mate waarin het project de tewerkstelling van personen met een handicap bevordert
- De mate waarin het project een meerwaarde heeft voor de organisatie
- De innovativiteit en originaliteit van het project

4.3.3.6. **Felink**

Het netwerk Felink moet vrouwen ondersteunen in hun loopbaanontwikkeling. Met dit doel voor ogen worden er bijvoorbeeld workshops georganiseerd rond mentorship, netwerking en gendermainstreaming. Regelmatig vinden er ook netwerklunches plaats waarop deelnemers contacten kunnen leggen en ervaringen kunnen uitwisselen. Het netwerk brengt ook breder het thema van man-vrouw gelijkheid onder de aandacht binnen organisaties. Felink heeft een eigen website, namelijk <http://www.felink.be/nl>.

4.3.3.7. **Gender Mainstreaming**

Gender mainstreaming (of integratie van de gelijkheid tussen mannen en vrouwen) is een benaderingswijze die ervan uitgaat dat iedereen die betrokken is bij de beleidsvorming en –uitvoering *preventief* nadenkt over de doelstelling van gelijkheid tussen vrouwen en mannen door na te gaan welke impact het beleid heeft op de gelijkheid tussen mannen en vrouwen. Gender mainstreaming kan van toepassing zijn op de externe overheidsactiviteiten (wetgeving, beleidsmaatregelen) maar ook de interne overheidsactiviteiten (managementplannen, beheerscontracten, personeelsmanagement, overheidsopdrachten, subsidies, ...) (Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen, 18.06.2009).

In België werd *gender mainstreaming* verplicht door de wet van 12 januari 2007. In juli 2012 verbond elk regeringslid zich ertoe om in twee beleidsaspecten de genderdimensie te integreren. In veertig beleidsaspecten zal men zo gendermainstreaming toepassen. Staatssecretaris voor Ambtenarenzaken Hendrik Bogaert verbond zich ertoe het genderaspect te integreren bij de samenstelling van de selectiejury's en in het federale personeelsbeleid (Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen Mannen, 6.07.2012). Gender mainstreaming kan hier dus een aanvulling betekenen van het specifieke gelijkekansenbeleid, gezien een specifiek gelijkekansenbeleid eerder curatief is en *bestaande* problemen inzake gelijkheid tracht op te lossen, terwijl gender mainstreaming preventief is (Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen, 18.06.2009).

4.3.3.8. **Aanpassing van de werkpost**

Personen met een handicap kunnen aanpassingen aan de selectietests aanvragen, zoals verder nog besproken wordt. Ook hebben zij recht op aanpassing van de *werkpost* indien hun handicap dit vereist. Momenteel werkt Selor aan een project rond arbeidspostaanpassing (interview met Christine Daems, 18.10.2012). Om het proces van arbeidspostaanpassing te verbeteren, is het belangrijk dat de organisaties geïnformeerd zijn over de noden van de persoon met een handicap. Een eerste stap die Selor daarin gezet heeft en die de organisatie nu nog verder ontwikkelt, is dat personen met een handicap in hun online cv informatie over de gewenste arbeidspostaanpassing kunnen opladen.

Daarnaast zit Selor met enkele partners samen om na te denken over hoe de communicatie tussen de verschillende partijen optimaal kan verlopen. Ten slotte werd er door de cel diversiteit een handleiding opgesteld rond het onthaal en de integratie van medewerkers met een handicap of chronische ziekte.

> 4.3.4. **Diversiteit bij rekrutering en selectie: Selor**

Selor is het selectiebureau van de federale overheid. Selor heeft een groot aandeel in de diversiteitsacties van de federale overheid. De organisatie kent een team van vier personen die voltijds werkzaam zijn rond diversiteit. Diversiteit valt onder de business unit Research & Development. Daarnaast zijn er ook de BU's Screening, MSO (Managementondersteuning), Support en IT.

Selor presenteert zich overigens sinds 2012 naar haar klanten toe als een organisatie met vier productlijnen, namelijk Screening, Rekrutering, Selor Academy en Expertisecentrum. Onder de productlijn 'Expertisecentrum' vallen verschillende diversiteitsproducten, zoals Top Skills, die Selor tegen betaling aanbiedt aan externe klanten. Voor deze producten heeft Selor zowel publieke als private klanten. Op vraag van organisaties kan Selor Top Skills dus ook bijvoorbeeld voor private bedrijven organiseren. De opbrengsten hiervan investeert de organisatie dan in de innovatie van de bestaande producten, vaak gelinkt aan diversiteit en 'social engagement'.

In haar diversiteitsbeleid heeft de organisatie vijf doelgroepen gedefinieerd: personen met een handicap, vrouwen in topfuncties, personen in armoede, laag – of andersgeschoolden en personen van allochtone afkomst. De medewerkers stellen echter wel dat hun diversiteitsbeleid ruimer gaat dan deze vijf groepen (interview met Els Daems, 18.10.2012). We zien ook dat sommige projecten op verschillende groepen tegelijk zijn gericht. We overlopen de belangrijkste projecten van Selor.

4.3.4.1. **Top Skills**

In 2008 werd het project Top Skills gelanceerd, vanuit de vaststelling dat vrouwen ondervetegenwoordigd waren in het (top)management binnen de Federale overheid. Het slaagpercentage voor vrouwen bij managementselecties lag wel voldoende hoog maar het aantal vrouwelijke deelnemers was beperkt. Tijdens een workshop rond het glazen plafond in de Diversiteitsweek van 2007, trachtte men een beter beeld te krijgen van de obstakels die een hoger percentage vrouwen in topfuncties verhinderen. Men kon vaststellen dat deze obstakels niet alleen structureel en organisatorisch van aard waren, maar ook psychologisch en persoonlijk. Vaak durft men niet deel te nemen aan selecties en onderschat men zichzelf. Het is op deze belemmeringen dat het project Top Skills zich toespitst. Het programma moet vrouwen een duwtje in de rug geven om zich in te schrijven voor selecties voor topfuncties. Volgens de vakliteratuur zou de screening van competenties positieve effecten hebben op de zelfkennis en het zelfvertrouwen, maar ook op het gevoel van persoonlijke efficiëntie en dynamisme (Akif, 16.04.2012).

Top Skills moet op twee manieren bijdragen aan een verhoogde vrouwelijke instroom in managementfuncties. Enerzijds wil men de kandidaten degelijke feedback geven over hun sterke en zwakkere punten, waarop ze zich kunnen oriënteren bij het nemen van volgende stappen. Men houdt hen een goede spiegel voor en maakt hen bewust van hun competenties. Het gebruik van de assessment methode garandeert dat de feedback die men krijgt zo objectief en onderbouwd mogelijk is. Bovendien krijgen ze ook tips over hoe ze hun cv nog beter kunnen formuleren. Anderzijds wil men ook de selectieprocedure demystifiëren en transparant maken. Dankzij Top Skills kunnen kandidaten zelf ervaren wat het is om deel te nemen aan een selectieprocedure en kunnen ze zich beter

voorbereiden voor de 'echte' selectieprocedure (interview met Christine Daems, 18.10.2012; interview met Vincent Van Malderen, 25.10.2012).

De procedure van Top Skills is echter geen exacte kopie van de echte topselectie, want dat zou ook oneerlijk zijn voor mensen die er niet aan meegedaan hebben. Het is in feite een 'generieke kopie' (interview met Vincent Van Malderen, 25.10.2012). De belangrijkste verschillen zijn:

- Er worden slechts vijf competenties gemeten, terwijl er bij een echte topselectie twaalf competenties gemeten worden. De competenties die gemeten worden zijn flexibel en vernieuwend denken; visie en integrerend vermogen; verantwoordelijkheidszin en initiatief nemen; overtuigen en onderhandelen; samenwerken en uitbouwen van netwerken. Selor selecteerde hierbij de moeilijkere competenties.
- Bij een topselectie worden meer testen afgenomen dan bij het Top Skills programma, zoals een persoonlijkheidstest of een test van abstract redeneervermogen.
- De case die men moet oplossen verschilt.
- Bij een echte topselectie wordt meer aandacht besteed aan de technische competenties (de kennis over het vakgebied).
- De evaluatoren die in de jury zetelen bij Top Skills, nemen nooit die rol op bij echte topselecties.

De belangrijkste gelijkenissen liggen op het vlak van methode, gezien men werkt met een assessment procedure. De vrouwen moeten een case voorbereiden en dan presenteren. Zij krijgen tijdens de presentatie verschillende vragen voorgelegd door de jury om te zien hoe goed ze de case beheersen. Men probeert de moeilijkheidsgraad zo veel mogelijk overeen te laten komen met de echte selecties. Voor deelname aan het project gelden ook dezelfde voorwaarden als voor deelname aan de reële managementselecties (interview met Vincent van Malderen, 25.10.2012).

Naast een maatschappelijk doel, namelijk het verhogen van het aantal vrouwen in managementposities, streeft men bij dit project ook een wetenschappelijk doel na. Men hoopt namelijk met het project de voornaamste belemmeringen te identificeren die vrouwen ervaren om al dan niet te solliciteren voor een topfunctie. In dit kader worden de respondenten gevraagd om een survey in te vullen vóór het interview: een kwalitatieve vragenlijst over de belemmeringen voor kandidaatstelling en de achtergrond van elke deelnemster en een kwantitatieve vragenlijst over zelfbeeld, zelfkennis en -analyse en dynamiek. Daarnaast is er ook een post-test feedback vragenlijst. Deze wordt voorgelegd vlak na de test en opnieuw enkele maanden na deelname. In deze vragenlijst wordt gevraagd in welke mate de deelnemster het eens is met de evaluatie van de jury en welk effect de beoordeling gehad heeft op haar sollicitatie-intenties voor een topselectie (Akif, 16.04.2012).

Het project werd onder meer bekend gemaakt via de website van Selor, via het netwerk Felink en via perscommunicaties. Het werd ondertussen reeds vier keer georganiseerd. Het aantal inschrijvingen voor Top Skills I (2008-2009) lag erg hoog. Tweehonderd vrouwen die zich inschreven voldeden aan de strikte deelnemingsvoorwaarden. Het aantal plaatsen was echter beperkt tot zestig. In de tweede editie werden er 120 (60 FR en 60 NL) kandidaturen aanvaard. Doorheen de verschillende edities bleef het concept hetzelfde. De deelnemers komen uit verschillende sectoren: federaal, regionaal, privé, ...

Het project wordt positief geëvalueerd. De deelnemers van Top Skills I verklaarden dat het project hen zowel op persoonlijk als op vlak van hun ontwikkeling een voordeel gaf. Het leverde volgens bijna alle deelnemers het volgende op:

- Een betere kennis van de beoordelingsprocedures en van de topselecties
- Meer zekerheid, een beter beeld van jezelf en van de eigen competenties
- Meer toekomstperspectieven

- Zin om zo vlug mogelijk te solliciteren voor een topfunctie

Na Top Skills I stelde men wel vast dat het aantal intenties om te solliciteren na deelname aan de procedure gedaald was. Een mogelijke verklaring is dat vrouwen op basis van de resultaten van de beoordeling het solliciteren nog even uitstellen. In de maanden na het project solliciteerden ongeveer 23% van de deelnemers voor een federale managementfunctie. Dit cijfer blijft vrij constant doorheen de verschillende edities. 63% heeft stappen ondernomen om hun carrière verder te ontwikkelen (vormingen, c.v. verbeteren op basis van de aanbevelingen, consultatie van werkaanbiedingen in het management) (Interview met Françoise Goffinet, 2.10.2012). Kijken we naar het effect op het aantal vrouwelijke kandidaatstellingen voor topfuncties, dan zien we een toename met 10% tussen 2008 en 2009 (na Top Skills I), dus van 20% vrouwelijke kandidaturen naar 30%. In 2011 ontving Selor 32,5% vrouwelijke kandidaturen. Het aantal vrouwen in topfuncties is met 2% gestegen in 2011.

Tot nu toe werd Top Skills voor de federale overheid jaarlijks georganiseerd. Volgens één van de betrokkenen is het belangrijk dat gegarandeerd kan worden dat het project jaarlijks kan doorgaan. Het vraagt namelijk een investering van lange duur om te komen tot een reële vertegenwoordiging van vrouwen op directieniveau (interview met Françoise Goffinet, 2.10.2012).

Het feit dat enkel vrouwen kunnen deelnemen aan het programma, ligt wel gevoelig. Dit was een bewuste keuze bij de opstart van het programma, gezien vrouwen in het algemeen meer nood lijken te hebben aan 'het duwtje in de rug' dan mannen. Het programma Top Skills kunnen we dus beschouwen als een positieve-actiemaatregel, die een einde moet maken aan een kennelijke ongelijkheid en tijdelijk van aard is. Er bestaat echter wel een lacune in de wet rond positieve actiemaatregelen. De voorwaarden en hypothesen waarbinnen een positieve-actiemaatregel kan worden toegepast, werden namelijk nog niet gedefinieerd in een Koninklijk Besluit, waardoor deze maatregelen niet wettig goedgekeurd kunnen worden (interview met Françoise Goffinet, 2.10.2012; Centrum voor Gelijkheid van Kansen en Racismebestrijding, 01.04.2009). Tijdens één van de edities legde een man klacht neer bij het Instituut voor Gelijkheid van Mannen en Vrouwen omdat hij niet mocht deelnemen aan het programma (interview met Françoise Goffinet, 2.10.2012). Deze klacht werd niet als gegrond verklaard, maar wijst wel op het bestaan van dit probleem.

Selor denkt er over na om Top Skills naar de toekomst toe op te splitsen in twee programma's. Eén zou gericht zijn op mensen die op het punt staan de stap te zetten naar een managementfunctie. Het andere zou bedoeld zijn voor mensen die nog iets verder van die stap staan maar wel willen evolueren naar een teamleader- of managementpositie. Voor die tweede groep zou het programma dan meer gericht worden op ontwikkeling en zou men er een echt traject aan koppelen. (interview met Christine Daems, 18.10.2012; interview met Vincent Van Malderen, 25.10.2012).

Selor voert daarnaast ook een aantal kleinere specifieke acties uit om te streven naar meer vrouwelijke kandidaten in managementfuncties. Er is aandacht voor gender in rekruteringsadvertenties (m/v). Men probeert ook steeds een evenwichtige jury samen te stellen met een streefdoel van 1 op 3 vrouwen in selectiejury's voor managementfuncties. Verder screent men de testen op genderproblematiek en heeft men specifieke communicatiekanalen voor de verschillende doelgroepen uitgewerkt (zie verder). Ten slotte heeft men het standaard cv voor managementjobs aangepast zodat deeltijdse ervaring gelijkgesteld is aan voltijdse ervaring (Selor, 19.10.2010).

4.3.4.2. Diversity Channels

Om personen met een handicap, personen van allochtone afkomst, vrouwen die willen doorgroeien naar managementfuncties en personen in armoede beter te bereiken, heeft Selor alternatieve communicatiekanalen ontwikkeld om de vacatures te verspreiden. Concreet heeft Selor een database

aangelegd met adressen van verenigingen die in nauw contact staan met deze doelgroepen of ze vertegenwoordigen. Recent heeft ze alle verenigingen een enquête toegestuurd om meer informatie te krijgen over de doelgroepen die de verenigingen vertegenwoordigen en over hun activiteiten. Daarbij heeft men ook gevraagd of de verenigingen geïnteresseerd waren om vacatures te ontvangen en of ze die ook actief willen verspreiden naar de leden. Op basis daarvan heeft Selor een nieuw kanaal per doelgroep opgesteld (interview met Els Daems, 18.10.2012).

Selor is vooral op zoek naar organisaties waarmee het effectief kan samenwerken op het vlak van rekrutering en selectie. Men streeft naar een win-winsituatie voor beide partijen: enerzijds kan Selor beroep doen op de expertise van de organisatie en de organisatie als een kanaal gebruiken om de doelgroep te bereiken. Anderzijds kan de organisatie dankzij de samenwerking met Selor haar leden helpen bij het zoeken naar werk, door hen te informeren over jobs en specifieke kennis door te geven over hoe een sollicitatieprocedure verloopt e.d. Soms wordt er ook samen overlegd in het kader van een project. Bij de organisatie van 'de ronde van België' (cfr. infra) werd er bijvoorbeeld een werkgroep aangesteld met experts uit verschillende organisaties om ideeën uit te wisselen. Selor is ook van plan om binnenkort actie te ondernemen om meer te weten te komen over de drempels die personen met een handicap ervaren, via enquêtes of diepte-interviews (interview met Christine Daems en Els Daems, 18.10.2012)..

4.3.4.3. **Ronde van België**

Selor organiseert informatievergaderingen in de verschillende grote steden om personen van buitenlandse origine aan te sporen om deel te nemen aan de selecties. Ze werkt daarvoor samen met verenigingen die deze doelgroep vertegenwoordigen. Door concrete informatie te geven over de selectieprocedures, hoopt ze deze uit de taboesfeer te halen en de drempel te verlagen om er aan deel te nemen.

De vergaderingen werden al op verschillende plaatsen georganiseerd: in Brussel, Gent en Charleroi. Het evenement staat open voor iedereen, maar er is wel specifiek aandacht voor de doelgroep van personen van allochtone afkomst. In de Franstalige⁴⁵ uitnodiging zien we dit het duidelijkst:

"A la recherche d'un emploi ?

Tenté par un emploi dans la fonction publique ?

Confronté à des difficultés liées à vos origines dans votre recherche d'emploi ? »

Ongeveer de helft van de aanwezigen bij deze evenementen waren personen van allochtone origine. Voor de communicatie werd samengewerkt met een ethno-communicatiebureau die probeerden om zo gericht mogelijk de doelgroep te bereiken:

"Het ethnocommunicatiebureau ging eigenlijk na waar er in die buurten een 'hoge concentratie' bij wijze van spreken aan personen van etnische origine was en ging dan specifiek in die buurt promotie maken. Dus echt flyer en affiches ophangen en zo voort. En sprak de mensen op straat aan."(interview met Els Daems en Maggy Dupulhys, 18.10.2012)

Het programma start met een informatiesessie over rekrutering en selectie bij de overheid: hoe ziet de selectieprocedure er uit, aan welke testen mag men zich verwachten, hoe ziet het diversiteitsbeleid van de federale overheid er uit, wat verdient je, wat is het verschil tussen statutairen en contractuelen... Daarna kon men twee op voorhand gekozen workshops volgen, bijvoorbeeld rond het

⁴⁵ In de Nederlandstalige uitnodiging wordt er geen link gelegd met de origine van de persoon, maar vraagt men wel: "Heb je al eens discriminatie ervaren bij je zoektocht naar werk?".

opstellen van een online cv of rond de interviews. Achteraf werd aan de deelnemers gevraagd een tevredenheidsenquête in te vullen. De conclusies hieruit werd dan gebruikt om de organisatie van de volgende editie waar nodig lichtjes aan te passen. De deelnemers beoordeelden de workshops en de informatiesessie positief (interview met Els Daems, 18.10.2012).

Selor organiseerde dit evenement omdat de organisatie vaststelde dat ze bepaalde doelgroepen in het algemeen veel minder bereikt. *"Wat wij merken is dat er gewoon bepaalde doelgroepen zijn die misschien iets minder snel hun weg vinden naar onze website en dat we willen nadenken van hoe kunnen we die groepen ook bereiken"* (interview met Christine Daems, 18.10.2012). Door zelf naar de steden te trekken, hoopt het de drempel te verlagen voor deze doelgroep om zich te informeren over en eventueel te solliciteren bij de overheid. Door informatie te geven over de selectieprocedure hoopt Selor deze procedures ook zo veel mogelijk te demystifiëren. Deze informatie wil ze overigens *voor iedereen* zo toegankelijk mogelijk maken, door ze bijvoorbeeld zichtbaar op de website te plaatsen. Het is ook zeker niet de bedoeling om op deze 'rondes' andere informatie-onderwerpen te brengen dan ze op andere plaatsen of evenementen geeft (interview met Christine Daems, 18.11.2012).

Bij de drie edities waren er telkens veel inschrijvingen maar ook wel een groot absentisme. Het evenement bleek ook heel veel werk met zich mee te brengen op organisatorisch vlak, gezien er grote verplaatsingen van medewerkers en middelen nodig waren. Ondertussen heeft Selor het concept aangepast. Het evenement wordt nu enkel nog op maat georganiseerd van verenigingen die geïnteresseerd zijn, bijvoorbeeld in het kader van een themadag rond werk.

4.3.4.4. **Redelijke Aanpassing van de selectieprocedure voor personen met een handicap**

Via hun online "mijn Selor" cv kunnen personen met een handicap of beperking een redelijke aanpassing van de selectietesten aanvragen bij Selor met het oog op het wegwerken van het nadeel dat zij mogelijk ondervinden door hun handicap. In het persoonlijk dossier kan de persoon aankruisen welke redelijke aanpassingen hij denkt nodig te hebben. Er wordt daarbij gevraagd om een beschrijving te geven van de handicap of beperking en uitleg te geven waarom de redelijke aanpassing nodig is. Hier kunnen de kandidaten ook een attest handicap opladen of een attest van de geneesheer specialist. Mogelijke redelijke aanpassingen om testen af te leggen op een pc zijn vergroot-of voorleessoftware, een tolk gebarentaal in te schakelen, extra tijd vragen, etc.

Selor heeft een databank aangelegd met alle redelijke aanpassingen die in het verleden reeds uitgevoerd werden naargelang het type handicap of beperking van de kandidaten en de aard van de selectietests. Deze databank bevat meer dan 5500 aanvragen. Op basis daarvan werd een 'tool' ontwikkeld waarmee men op een gemakkelijke manier de mogelijkheden voor redelijke aanpassingen voor een bepaalde kandidaat kan inschatten, op basis van de handicap en het type test dat men wil afnemen:

"We hebben een hoofdcategorie van handicap en een aantal subcategorieën. En in functie daarvan gaan we kijken 'welke redelijke aanpassingen zijn nu eigenlijk aangewezen?' En dat dan ook gelinkt aan het type test. Dus dat we zeggen 'het gaat over een pc-test en iemand die blind is zou daarvoor die en die redelijke aanpassingen kunnen krijgen'." (interview met Christine Daems, 18.10.2012)

Deze tool wordt ook gratis aangeboden aan externe partners via de Selor B2B site. Daarnaast kan de kandidaat nog extra redelijke aanpassingen (op maat) aanvragen. Deze extra aanpassingen kunnen op basis van de uitleg van de kandidaat en in functie van de redelijkheid van de aanpassing van de test al dan niet toegekend worden door het diversiteitsteam (interview met Maggy Dupulthys, 18.10.2012). Selor beschikt zelf over een aparte testzaal met aangepaste software en materiaal waar

de aangepaste tests kunnen doorgaan. In principe gaat Selor er van uit dat voor elke test redelijke aanpassingen voorzien kunnen worden, tenzij dat de functie waarvoor gesolliciteerd wordt voor een bepaalde beperking niet redelijkerwijs aangepast kan worden. Deze functies zijn echter een uitzondering, we kunnen bijvoorbeeld denken aan de job van cipier.

4.3.4.5. **Diversiteitsopleiding voor rekruteringsactoren en jury's**

Het team diversiteit van Selor organiseert een diversiteitsopleiding voor rekruteringsactoren en jury's om de objectiviteit van de selectieprocedures te garanderen. Alle nieuwe medewerkers bij Selor moeten deze opleiding gevolgd hebben. Maar in het kader van Selor Academy, wordt deze opleiding ook aan externen gegeven (interview met Christine Daems, 18.10.2012). Binnen Selor Academy organiseert Selor namelijk trajecten voor externen die dan gecertificeerd worden zodat deze consultants selecties onder de vlag van Selor kunnen uitvoeren. Momenteel zijn deze opleidingen vooral bestemd voor HRM medewerkers binnen federale overheidsorganisaties. Selor biedt zeven modules⁴⁶ aan en deelnemers kunnen op basis van een selectie hieruit, een eigen traject samenstellen. Diversiteit is onderdeel van de algemene basismodule maar zit ook in de andere modules verwerkt. De concrete diversiteitsthema's die behandeld worden in de opleiding, hangen dus af van de modules die de deelnemer kiest.

4.3.4.6. **Controle van de neutraliteit van de selectietests**

Selor hecht veel belang aan de neutraliteit van selectietests op vlak van geslacht en culturele origine. Daarom wil men diversiteit 'vanaf het begin' meenemen bij de aankoop of ontwikkeling van tests. Bij de aankoop van testen, wordt diversiteit meegenomen in de offerte als wegingscriterium. Bij de ontwikkeling van eigen tests wordt het diversiteitsteam steeds geconsulteerd. Het team kijkt dan bijvoorbeeld of deze test toegankelijk is en de mogelijkheid biedt om redelijke aanpassingen te voorzien (interview met Christine Daems, 18.10.2012).

Daarnaast evalueert Selor haar testen op culturele neutraliteit, het zogenaamde 'Test de test'-project. Daartoe werden en worden testsessies georganiseerd met deelnemers van autochtone en van allochtone afkomst. Zij leggen verschillende testen af. Achteraf wordt gevraagd om een vragenlijst in te vullen met vragen naar culturele origine maar ook naar acculturatie. Deze vragenlijst wordt ook aangeboden na sommige selecties. De analyse van het verkregen materiaal wordt uitgevoerd door de Universiteit van Gent.

De voorlopige conclusies zijn (1) dat er verschillen zijn in testscores tussen allochtonen en autochtonen, (2) dat deze verschillen niet toe te schrijven zijn aan de onaangepastheid van items, (3) dat deze verschillen samenhangen met de oriëntatie op de gastcultuur, (4) maar dat verder onderzoek nodig is naar de precieze betekenis van de gevonden effecten. Verder onderzoek wordt uitgevoerd waaruit dan in de toekomst meer sluitende conclusies kunnen worden getrokken.

4.3.4.7. **Eerder verworven competenties**

Via het systeem van eerder verworven competenties kunnen personen die niet over het juiste diploma beschikken maar wel over de vereiste competenties, toegang krijgen tot de selectieprocedure. Gezien de problematiek van het gebrek aan een diploma ook vaak speelt bij personen van allochtone afkomst en personen met een handicap, levert het systeem van EVC's ook een bijdrage aan de diversiteitsdoelstellingen van de federale overheid (Ooms, 01.02.2011). Dit systeem is echter nog niet structureel ingebouwd, behalve voor een beperkt aantal functies. De functie van penitentiair

⁴⁶ Namelijk profielanalyse, rekrutering, cv-screening, pc-testing, interview, persoonlijkheidsonderzoek, assessment.

bewakingsassistent bijvoorbeeld, staat permanent open voor personen zonder het vereiste diploma maar met relevante ervaring. Andere functies staan enkel open voor eerder verworven competenties als dit op voorhand bepaald is in een ministerieel besluit. Men moet dus per functie goedkeuring hebben van de staatssecretaris voor Ambtenarenzaken.

De procedure verschilt naargelang het diploma dat gevraagd wordt. Wanneer een algemeen diploma gevraagd wordt (bijvoorbeeld een diploma secundair onderwijs, niet verder bepaald) maar de functie openstaat voor elders verworven competenties, kan de kandidaat die niet over het vereiste diploma beschikt rechtstreeks deelnemen aan een instapkaartproef. Tijdens deze proef worden de generieke vaardigheden van de persoon gemeten om een inschatting te maken van zijn/haar potentieel en of hij/zij op een bepaald niveau kan werken. Als de kandidaat hiervoor slaagt, mag hij/zij aansluiten bij de procedure voor kandidaten die wel over het vereiste diploma beschikken. Wanneer een specifiek diploma gevraagd wordt (bijvoorbeeld een wetenschappelijke bachelor) dan moet de kandidaat ook aantonen dat hij relevante ervaring heeft voor de job. Alleen dan mag hij deelnemen aan een instapkaartproef.

Gelijkaardig aan de procedure van eerder verworven competenties, bestaat er ook de procedure van 'schaarste op de arbeidsmarkt'. Dit is een minder omvattende procedure die toegepast kan worden voor knelpuntberoepen. Hierbij moeten de deelnemers die niet over het vereiste diploma beschikken, niet deelnemen aan een instapkaartproef. Zij moeten echter wel aantonen dat zij over de nodige ervaring beschikken

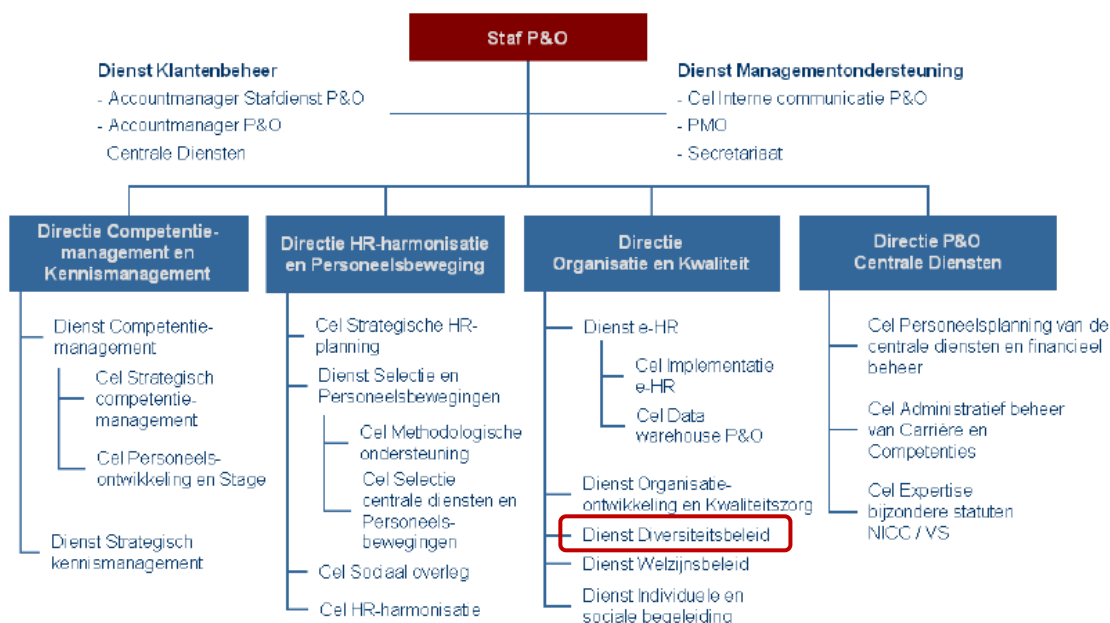
> 4.3.5. **Diversiteitsbeleid bij de FOD Justitie**

In 2010 wordt binnen de FOD Justitie het actieplan Diversiteit gelanceerd door de Dienst diversiteitsbeleid. Er worden drie grote doelstellingen geformuleerd, namelijk het openen van de ogen (open organisatiecultuur), het openen van deuren (werving en selectie met aandacht voor diversiteit) en het openen van praktijken (diversiteit verankeren in HR-processen en -structuren).

Ook in het managementplan van 2008-2014 is er oog voor het diversiteitsthema (FOD Justitie, 10.04.2012). Op organisatieniveau is die aandacht redelijk algemeen. Men wil binnen de strategische doelstelling 'duurzame ontwikkeling' bijdragen aan een samenleving "die de fundamentele rechten en culturele diversiteit respecteert, de gelijkheid tussen man en vrouw verzekert en strijdt tegen alle mogelijke vormen van discriminatie". Maar diversiteit is ook een aandachtspunt in het managementplan van één van de vier Directoraten Generaal en van de stafdienst Personeel & Organisatie. Het DG Wetgeving, Fundamentele Rechten en Vrijheden neemt diversiteit op als strategische doelstelling en wil het respect voor verschillen implementeren in de werking en werkzaamheden van het DG. Ook de stafdienst P&O wil de diversiteit in de organisatie bevorderen.

4.3.5.1. **Structuur van het diversiteitsbeleid bij de FOD Justitie**

Binnen de Stafdienst Personeel & Organisatie van de FOD Justitie is een Dienst Diversiteitsbeleid opgericht. Deze valt onder de Directie Organisatie en Kwaliteit, naast de Dienst e-HR, de Dienst Organisatieontwikkeling en Kwaliteitszorg, de Dienst Welzijnsbeleid en de Dienst Individuele en Sociale begeleiding:



De Dienst Diversiteitsbeleid heeft één medewerkster die diversiteit als volledig takenpakket heeft en één medewerkster die tegelijkertijd optreedt als coördinatrice van de directie Organisatie en Kwaliteit. De diversiteitsmedewerkers organiseren het diversiteitsbeleid voor de FOD, initiëren verschillende projecten en activiteiten rond diversiteit, behandelen individuele vragen van leidinggevenden of medewerkers, communiceren over het diversiteitsbeleid, verwerken individuele dossiers rond aanpassingen van de werkpost en zetelen in het federale Netwerk van diversiteitsverantwoordelijken (interview met Cindy Hannard, 6.11.2012). Dit is geen licht takenpakket voor twee medewerkers waarvan één niet voltijds rond diversiteit werkt. Voor bepaalde projecten worden er wel werkgroepen

opgericht met andere medewerkers uit de stafdienst P&O, dit was bijvoorbeeld het geval voor de organisatie van de Week van de Diversiteit in mei 2011.

Binnen het DG Wetgeving, Fundamentele Rechten en Vrijheden werd ook een cel opgericht die diversiteitsacties coördineert *binnen dit DG* (interview met Eric Ghyssele, 6.11.2012). In deze cel is elke dienst van het DG vertegenwoordigd. De leden zijn vrijwilligers, die deze verantwoordelijkheid naast hun werk opnemen. Momenteel werkt de dienst aan een project gelijkheid man-vrouw. Deze cel is uniek in de FOD Justitie, in de andere Directoraten-Generaal werd dit initiatief namelijk niet genomen.

Ten slotte is er nog een interne begeleidingscommissie actief die twee keer per jaar samenkomt. In de commissie zetelen vertegenwoordigers uit elk Directoraat-Generaal en uit de stafdiensten. Iedereen met een interesse voor diversiteit is welkom om zich aan te sluiten. De Commissie heeft vooral een raadgevende functie. Het was het Koninklijk besluit van 27 februari 1990 met maatregelen tot bevordering van gelijke kansen voor mannen en vrouwen in de overheidsdiensten, die de oprichting van deze commissie voorschreef. De FOD Justitie besloot om deze commissie verder te zetten (interview met Cindy Hannard, 6.11.2012).

De FOD Justitie telde in juni 2012 iets minder dan 13 000 medewerkers (rechterlijke orde niet meegeteld), waarvan een groot deel tewerkgesteld is in externe diensten verspreid over het hele land, zoals gevangenissen en justitiehuisen (Bron: Pdata). Ook voor het diversiteitsbeleid in de externe diensten is de dienst diversiteitsbeleid in eerste instantie verantwoordelijk. Deze gedecentraliseerde structuur is iets waar de diversiteitsmedewerkers rekening mee moeten houden en maakt dat het waarschijnlijk niet eenvoudig is om alle werknemers te bereiken.

4.3.5.2. **Visie en aanpak**

Diversiteit is belangrijk voor de organisatie omdat het bijdraagt tot een betere dienstverlening aan de burger, omwille van de sociale missie van de FOD, en omdat het leidt tot meer creativiteit en innovativiteit (FOD Justitie - Dienst Welzijn en Diversiteit, 8.06.2011). Zowel het sociale als het economische argument spelen dus een rol. Het beleid is prioritair gericht op de drie doelgroepen/actiedomeinen die in het eerste federale actieplan diversiteit aangeduid werden: gelijkheid tussen mannen en vrouwen, personen met een handicap en personen van allochtone afkomst. Maar tegelijkertijd probeert men diversiteit ook ruimer te zien. In de sensibiliseringsacties wordt bijvoorbeeld ook de thematiek van holebi's geïntegreerd (interview met Cindy Hannard, 6.11.2012).

4.3.5.3. **Concrete diversiteitsacties bij de FOD Justitie**

Van 16 tot 20 mei 2011 werd de **week van de diversiteit** georganiseerd om de medewerkers van de FOD Justitie bewust te maken van diversiteit. Het evenement werd voorbereid door een werkgroep van medewerkers uit de stafdienst P&O. Er werden een groot aantal activiteiten georganiseerd:

- Het seminarie 'Diversiteit, ook mijn zaak!' met verschillende gastsprekers rond het thema diversiteit. Het seminarie werd geopend door minister De Clerck en ook de voorzitter van het directiecomité nam deel.
- Een diversiteitstheater met humoristische sketches rond diversiteit en stereotypering.
- De wandeling 'Gluren in culturen', georganiseerd in samenwerking met de vzw Foyer, met een rondleiding langs verschillende gebedshuisen in Brussel.
- Workshops 'Diversiteit aan de lijve ondervinden' en een rolstoelparcours.
- Een diversiteitsmenu in het Justitiepaleis.
- Een fotowedstrijd 'Justitie en Diversiteit'.

Voor deze week werd samengewerkt met verschillende externe organisaties. Ook de penitentiaire instellingen werden betrokken in deze week; het penitentiaire bewakingspersoneel kon namelijk deelnemen aan een diversiteitsvorming. Afgezien van het seminarie, werden alle activiteiten tijdens de middag georganiseerd, zodat deelnemers dienstvrijstelling hadden (interview met Cindy Hannard, met Tom De Wever en met Els van Mulders, 6.11.2012).

Waar de week van de diversiteit gericht is op de sensibilisering van alle medewerkers van de FOD Justitie, wil de Dienst diversiteitsbeleid via **vormingen** ook enkele specifieke groepen bereiken, namelijk de selectieverantwoordelijken, de medewerkers van de interne begeleidingscommissie, de functionele chefs, de penitentiair beambten, de medewerkers van het veiligheidskorps en de vertrouwenspersonen. Zij worden gezien als de groepen die een specifieke impact kunnen hebben op de diversiteitspolitiek (interview met Cindy Hannard, 6.11.2012). Voor het veiligheidskorps, de penitentiair beambten, de vertrouwenspersonen en de selectieverantwoordelijken was de vorming verplicht maar voor de functionele chefs niet.

Diversiteit werd ook opgenomen in het **waardencharter** van de FOD Justitie. Het valt onder de waarde 'Respect'. Volgende aspecten worden vernoemd als gewenste gedragingen: "We respecteren onderlinge verschillen en beschouwen diversiteit als meerwaarde" en "We discrimineren onze collega's en klanten niet" (FOD Justitie- Dienst Communicatie, 9.01.2012). Het waardencharter werd aan de medewerkers voorgesteld met een filmpje, een poster en een brochure.

De FOD Justitie tracht ook om **vrouwen te sensibiliseren om deel te nemen aan de selectieprocedures**. Daartoe wordt er informatie verspreid over de acties die Selor op dit vlak onderneemt. Ook zal men een communicatie verspreiden rond het quotum voor vrouwen in topfuncties bij de federale overheid (interview met Cindy Hannard, 6.11.2012).

Wat **personen met een handicap** betreft, tracht de FOD zo goed mogelijk het aantal personen met een handicap in kaart te brengen. Er werd een enquête verspreid onder de bestaande werknemers die vallen onder de quotumregeling en daarnaast werd ook een registratieformulier voorgelegd aan nieuwe medewerkers (interview met Cindy Hannard, 6.11.2012). Ook vond er in 2011 een audit van de toegankelijkheid van de gebouwen voor personen met een handicap plaats. Er wordt verder ook samengewerkt met representatieve organisaties in de verspreiding van vacatures naar deze doelgroep (interview met Eva Kuijken, 9.11.2012). Selecties worden aangepast voor personen met een handicap. Er zal ten slotte nog een dienstnota opgesteld worden over de procedure die bestaat rond aanpassing van de werkplek.

Ten slotte tracht de dienst diversiteitbeleid haar beleid bekend te maken aan mogelijke sollicitanten op **jobbeurzen**, door het uithangen van affiches en verspreiden van folders (interview met Cindy Hannard, 6.11.2012). Ook neemt de FOD Justitie deel aan de interculturele jobbeurzen van Kifkif.

4.3.5.4. Resultaten

Aandeel personen met handicap in het personeelsbestand van de FOD Justitie in 2011

Personen met handicap (%)
0,52 ⁴⁷

(Bron: BCAPH, 2012)

Aandeel niet-Belgen en vrouwen in het personeelsbestand van de FOD Justitie op 30 juni 2012

Niet-Belgen (%)	Vrouwen op N, N-1 en N-2 niveau	Vrouwen op A3,A4, A5
0,25	1 op 4	107 op 247 (= 43,3%)

(Bron: Pdata, 30.06.2012)

⁴⁷ Dit percentage is niet berekend op basis van de totale personeelssamenstelling van de Justitie, maar wel voor het personeel waarop het quotum van 3% van toepassing is. De operationele functies van de penitentiaire diensten vallen buiten dit quotum.

> 4.3.6. **Diversiteitsbeleid bij het RIZIV**

In 2010 worden er bij het RIZIV verschillende activiteiten georganiseerd in het kader van sensibilisering rond diversiteit. Binnen het RIZIV streeft men er voornamelijk naar diversiteit op te nemen als een 'rode draad' in het HR-beleid en -de processen. Momenteel ontwikkelt men ook een diversiteitsopleiding voor leidinggevendenden om hen te ondersteunen bij het omgaan met diversiteit binnen hun team.

4.3.6.1. **Structuur van het diversiteitsbeleid bij het RIZIV**

Het RIZIV telde in juni 2012 iets meer dan 1200 werknemers. Het is dus een veel kleinere organisatie dan de FOD Justitie. Het RIZIV heeft haar hoofdzetel in Brussel maar heeft ook afdelingen in de provincies.

In het RIZIV is er geen aparte dienst diversiteit ingericht zoals binnen de FOD Justitie het geval was. Er is wel een diversiteitsverantwoordelijke aangeduid die diversiteit opneemt naast andere HR-taken. Het is volgens de diversiteitscoördinatoren uit de FOD P&O de meest voorkomende situatie dat diversiteit een 'extra opdracht' is voor een persoon die rond HR werkt (interview met Anne Schmidt, 28.11.2012). De diversiteitsverantwoordelijke binnen het Riziv is de HR-coördinator van de Dienst Geneeskundige verzorging. Als HR-coördinator is ze ook betrokken bij de ontwikkeling van het HR-beleid op centraal niveau.

De voorbije twee jaren trachtte men binnen het RIZIV het diversiteitsbeleid zo veel mogelijk te integreren in het algemene HR-beleid (interview met Sofie Lombaert, 16.10.2012). Men wil aandacht besteden aan diversiteit in alle projecten en processen. Momenteel loopt er bijvoorbeeld een project rond professionalisering van selecties en in de projectfiche is ingeschreven dat men aandacht zal hebben voor diversiteit. Concreet betekent dit dat als er bijvoorbeeld testen aangekocht worden, men verzekert dat deze testen aanpasbaar zijn voor personen met een handicap. Deze integratie van het diversiteitsaspect brengt mee dat diversiteit niet langer de verantwoordelijkheid is van één persoon, namelijk de diversiteitsverantwoordelijke, maar van alle HR-medewerkers. Deze evolutie is niet over één nacht ijs gegaan:

"In het begin was het inderdaad van.. ja als het met diversiteit is moet het dan maar bij Sofie. Terwijl ik zei van 'nee we hebben gezegd dat het een rode draad is, dus elke projectleider van het project moet daar aandacht voor hebben. .. En ik merk dat dat meer en meer wel gebeurt, omdat ik telkens de bal terugkaats." (interview met Sofie Lombaert, 16.10.2012)

4.3.6.2. **Visie en aanpak**

Diversiteit binnen het Riziv is belangrijk in het licht van de "war on talent". Als werkgever binnen de overheid en de sociale zekerheid heeft het Riziv daarnaast ook een voorbeeldfunctie (Riziv, 8.06.2011). Zowel om economische en sociale redenen vindt men een diversiteitsbeleid bij het RIZIV dus belangrijk.

De aanpak binnen het Riziv is eerder doelgroepgericht hoewel men diversiteit ook breed definieert. In de nota waarin de sensibiliseringsacties worden voorgesteld, wordt bijvoorbeeld ook verwezen naar diversiteit qua talent en ideologische diversiteit (bv. favoriete boeken, wel of niet met de fiets naar het werk). De activiteiten die in 2010 georganiseerd werden, hadden soms doelgroepen als invalshoek maar waren soms ook ruimer. Ook de diversiteitsopleiding die men binnenkort wil organiseren zal zich ruim richten, men wil bijvoorbeeld ook de aspecten leeftijdsverschillen, niveauverschillen en work-life balans opnemen.

4.3.6.3. Concrete diversiteitsacties

In 2010 werden zes sensibiliserende acties gevoerd in het RIZIV. Het jaar werd geopend met een **informatiecampagne** die de titel kreeg 'Ik ben meer dan één etiket'. Elke dag van de week ontvingen de medewerkers een kaartje met een symbolische boodschap en afbeelding:



Met deze actie wou men benadrukken dat diversiteit niet het "kleven van etiketten" op mensen is: gehandicapt of niet gehandicapt, allochtoon of autochtoon enz. Diversiteit is overal aanwezig en ieder individu bestaat uit een oneindig aantal etiketten (Riziv, 8.06.2011). Het laatste kaartje, met de tekst "Wie ben ik? Oneindig veel etiketten!" moest die boodschap verduidelijken. De actie zorgde in het begin voor opschudding:

"Zeker bij het eerste kaartje was er heel wat commotie, heel veel, het heeft de organisatie dooreen geschud. Ook wel wat negatieve reacties van 'wat is dat, wij snappen het niet'. We hadden het ook niet aangekondigd." (interview met Sofie Lombaert, 16.10.2012)

Dit was volgens de diversiteitsverantwoordelijke ook de sterkte van het project, want het zorgde ervoor dat iedereen er over begon te spreken. Aanvankelijk waren de reacties vaak negatief, omdat men de nood niet inzag van zo'n sensibiliseringsactiviteiten en men de organisatiecultuur al als open beschouwde. Maar al bij al sprak de actie toch een heel aantal mensen aan en voedde het de dialoog over diversiteit.

De informatiecampagne werd gevolgd door **een tentoonstelling van humoristische en satirische tekeningen** met als thema diversiteit en een interactief diversiteitstheater. De tekeningen werden opgehangen op plaatsen waar veel mensen kwamen: in de eetzaal, in de receptie e.d. Ze moeten mensen doen nadenken over de mechanismen van vooroordelen en stereotypen en over de verschillende (subtiele) manieren waarop mensen soms gediscrimineerd worden. De tekeningen kwamen van een wedstrijd voor cartoonisten die een andere organisatie had uitgeschreven. Het **diversiteitstheater** had een gelijkaardige doelstelling. Op een amusante manier werd het publiek bewust gemaakt van vooroordelen die vaak spelen. Het theater was ook interactief: met meerkeuzevragen werd naar de mening van het publiek gepeild en werd dialoog gestimuleerd (interview met Sofie Lombaert, 16.10.2012).

In het najaar werden **debatten** georganiseerd rond het thema gelijkheid man-vrouw, personen met een handicap en personen van allochtone afkomst. Het panel bestond uit universiteitsdocenten en vertegenwoordigers van HR-diensten of diversiteitsverantwoordelijken van andere overheidsinstellingen. Bij het zoeken van gastsprekers, kon men onder meer gebruik maken van de contacten die men had binnen het netwerk van diversiteitsverantwoordelijken. Om de debatten een beetje luchtig te maken, werden ze gepresenteerd door een stand-up comedian. In het begin werd door de moderator een discussie opgestart binnen het panel, daarna kon het publiek vragen stellen. De opkomst voor de debatten was redelijk beperkt. Volgens de diversiteitsverantwoordelijke kan dit te maken hebben met de veelheid aan acties die al georganiseerd waren (interview met Sofie Lombaert,

16.10.2012). Volgens één van de deelnemers is het ook van belang een goede moderator te hebben die het debat in goede banen leidt en polarisatie onder de deelnemers (ook het publiek) kan vermijden (interview met Alain Ghilain, 7.11.2012). Ook in het najaar, was er een **tentoonstelling met kunstwerken** gemaakt door personen met een handicap.

Ten slotte was één van de activiteiten ook specifiek gericht op de top van de organisatie. In mei presenteerde de cel Diversiteit van de FOD P&O **een studie rond sociale beeldvorming** aan de leden van de uitgebreide directieraad. De studie was uitgevoerd in opdracht van de FOD P&O.

De diversiteitsverantwoordelijke vond het diversiteitstheater en de kaartjes met de symbolische boodschap het meest succesvol, omdat deze acties redelijk veel mensen bereikt hebben. De acties waren voornamelijk bedoeld om mensen aan het denken te zetten en reacties uit te lokken, en daar is men volgens haar wel grotendeels in geslaagd. Wel zou het kunnen dat er "een beetje te veel van hetzelfde" was, waardoor de interesse naar het einde toe wat afnam (interview met Sofie Lombaert, 16.10.2012).

Ik sprak ook met een diensthoofd binnen de dienst geneeskundige verzorging. Hij vond dat men voor de sensibiliseringsacties een andere aanpak had moeten hanteren naar managers toe dan naar de medewerkers. Managers hebben nood aan concrete richtlijnen en advies hoe ze bepaalde diversiteitsthema's kunnen aanpakken. De sensibiliseringsacties vond hij soms te 'kinderlijk'. Anderzijds signaleerde hij wel een aantal problemen in de organisatiecultuur. Er is vaak nog weerstand ten opzichte van diversiteit (interview met Alain Ghilain, 7.11.2012). In die zin is er wel een reële nood aan sensibilisering van medewerkers en managers. De kans is wel groot dat men met sensibiliseringsacties gebaseerd op vrijwillige deelname enkel de mensen bereikt die al een open houding hebben ten opzichte van diversiteit. De diversiteitscoördinator heeft wel overwogen om bepaalde activiteiten verplicht te maken, maar besloot uiteindelijk toch om dit niet te doen:

" Als je wil sensibiliseren is het belangrijk om te vertrekken met die mensen die er echt wel graag willen rond werken, om er vooral ruchtbaarheid aan te geven en mensen samen te brengen die er al voor een stukje gevoelig voor zijn. Om dan te zorgen dat er verder over gesproken wordt, want de mensen verenigen zich. (...) Je leert de mensen niets als ze er niet voor open staan, dus echt het opdringen, daar hebben we bewust niet voor gekozen."

De **vorming diversiteit** die het RIZIV binnenkort wil organiseren, is wel speciaal gericht op leidinggevenden. Op voorhand wil men aftoetsen bij de leidinggevenden wat de concrete vragen of noden zijn. De opleiding zal niet verplicht worden.

Voor **personen van een handicap** tracht het RIZIV ten slotte een goed onthaal te voorzien. Onder meer de leidinggevende(n), een medewerkster van de dienst infrastructuur en de diversiteitsverantwoordelijke worden hierbij betrokken, vertelt één van de medewerkers die in een rolstoel zit (interview met Jean-Michel Michot, 7.11.2012). De dienst infrastructuur is verantwoordelijk voor de eventuele redelijke aanpassingen waar de persoon nood aan heeft, daarvoor wordt overlegd met de persoon zelf (interview met Anissa Zamouri, 7.11.2012).

4.3.6.4. Resultaten

Aandeel personen met handicap in personeelsbestand van het RIZIV in 2011

Personen met arbeidshandicap (%)
1,98

(Bron: BCAPH, 2012)

Aandeel niet-Belgen en vrouwen in het personeelsbestand van het RIZIV op 30 juli 2012

Niet-Belgen (%)	Aantal vrouwen in het directiecomité⁴⁸	Aantal vrouwen op A3,A4, A5 niveau
0,56	2 op 7	37 op 105 (=35,2 %)

(Bron: Pdata, 30.06.2012)

> 4.3.7. Besluit

In het diversiteitsbeleid van de federale overheid speelt de FOD Personeel & Organisatie een belangrijke rol. Dit heeft twee gevolgen voor het beleid. Ten eerste heeft deze FOD als horizontale dienst enkel een ondersteunende en begeleidende rol in het diversiteitsbeleid in de departementen. Ze kan niets afdwingen. Ten tweede probeert men het diversiteitsbeleid zo veel mogelijk in te bedden in het algemene HR-beleid. De medewerkers van de cel diversiteit van de FOD P&O leggen zo veel mogelijk 'linken' met het werk van hun collega's binnen het DG Organisatie-en Personeelsontwikkeling, en ook in het Riziv en in mindere mate ook in de FOD Justitie wordt deze aanpak gehanteerd.

Binnen de FOD zijn de cel diversiteit, het OFO en Selor belangrijke actoren voor het diversiteitsbeleid. De cel stimuleert de departementen door het aanbieden van methodologische handleidingen en het begeleiden van de diversiteitsverantwoordelijken in de departementen. Ze stuurt ook het netwerk van diversiteitsverantwoordelijken aan, waarvan ongeveer de helft van de federale organisaties lid is. Dit netwerk is voornamelijk gericht op het delen van kennis en ervaringen. De cel telt twee medewerkers en is dus beperkt in haar mogelijkheden. Selor heeft een heel aantal instrumenten ontwikkeld die diversiteit in de werving en selectie moeten stimuleren. Deze 'producten' biedt de organisatie ook aan aan private klanten. De opbrengsten van deze dienstverlening investeert Selor opnieuw in verbetering

⁴⁸ Gezien het Riziv geen federale overheidsdienst is, zien we een andere indeling van topmanagementfuncties dan in de federale overheidsdiensten. De categorieën N, N-1 en N-2 worden hier niet gebruikt. We gebruiken daarom het cijfer van het aantal leden van het directiecomité.

van deze producten. Selor heeft zes personen die actief bezig zijn met diversiteit. Het OFO ten slotte is verantwoordelijk voor de vormingscomponent in het diversiteitsbeleid.

Het diversiteitsbeleid in de federale overheid lijkt enerzijds erg vrijblijvend van karakter, gezien organisaties niet verplicht zijn specifieke acties te ondernemen, diversiteitsverantwoordelijken aan te duiden of diversiteitsdoelstellingen in te schrijven in hun managementplan. Anderzijds worden er aan de organisaties wel twee quota opgelegd, één voor de tewerkstelling van personen met een handicap (3%) en recent ook één voor vrouwen in hogere functies (33,3%). De wetgeving rond het quotum voor de tewerkstelling van personen met een handicap werd recent dwingender gemaakt, zodat organisaties die nu laag scoren op de aanwezigheid van personen met een handicap, eerst de specifieke reservelijst moeten raadplegen. Voor personen van allochtone afkomst werden geen cijfermatige doelstellingen geformuleerd. Voor deze doelgroep bestaat zelfs geen algemene officiële definitie binnen de federale overheid.

> 4.4. Lokale besturen

Diversiteit is ook een belangrijk thema in lokale besturen. Tussen 2003 en 2010 werden 160 diversiteitsplannen afgesloten bij lokale besturen. In deze plannen formuleren de besturen acties om te werken aan de instroom, de doorstroom en het behoud van medewerkers met specifieke aandacht voor kansengroepen. De besturen kunnen subsidies aanvragen voor deze plannen.

Het rechtspositiebesluit voor het gemeente- en provinciepersoneel en het rechtspositiebesluit voor het OCMW-personeel bevatten een aantal bepalingen die belangrijk kunnen zijn voor het diversiteitsbeleid in gemeentes of OCMW's (Despeghel & Platteau, 2012). Ten eerste kunnen gemeentes en OCMW's in bepaalde omstandigheden afwijken van de diplomavooraarden bij de aanwerving van personeel, bijvoorbeeld voor knelpuntberoepen. Ten tweede kan er onder bepaalde voorwaarden een aangepaste aanwervings- en selectieprocedure georganiseerd worden. Ten derde kunnen bepaalde functies voorbehouden worden voor personen met een arbeidshandicap. Ten slotte bepaalt het Rechtspositiebesluit dat men voor minstens 2% van het personeelsbestand personen met een arbeidshandicap moet tewerkstellen.

> 4.4.1. Stad Gent

Diversiteit en Gelijke Kansen vindt zijn oorsprong in de 'Emancipatiecel' van de Stad Gent, opgericht in 1996, in antwoord op een Koninklijk Besluit van 27 februari 1990 dat steden en gemeentes verplichtte een ambtenaar aan te wijzen die het emancipatiebeleid gestalte geeft en opvolgt (Stad Gent, 2012). Deze ambtenaar moest een gelijkekansenplan opstellen dat positieve acties bevat die gelijke kansen voor mannen en vrouwen in de overheidsdiensten bevorderen (Ministerie van Binnenlandse Zaken, 10.05.1990). Hieruit ontstond op termijn het gelijkekansenbeleid van de stad Gent.

In 2007 heeft Gent een dossier ingediend voor het pilootproject 'Label Diversiteit Gelijkheid' en heeft de stad voor drie jaar het label gekregen. Het Label was een initiatief van de federale overheid om diversiteit op de werkvloer te stimuleren en discriminatie te bestrijden en was gericht op de private, overheids- en tertiaire sector. Vijftien organisaties namen vanaf 2006 deel aan het project. De deelnemende organisaties moesten een analyse maken van hun situatie op vlak van diversiteit, een diversiteitsbeleid plannen en opzetten en de resultaten opvolgen en evalueren. Participatie van de eigen werknemers was een vereiste bij het proces van analyse en planning van het diversiteitsbeleid. Er werd bij elke organisatie achteraf een audit uitgevoerd. In 2007 vond de eerste uitreiking van het Label plaats. Wat betreft lokale besturen, kregen naast Stad Gent ook Stad Leuven en Stad Luik het Label. In 2008 werd het Label voor deze organisaties nogmaals bevestigd. Het Label geeft de organisaties een erkenning voor hun beleid en is een middel om te communiceren over dit beleid, naar de burger toe maar ook intern. Het project is in 2010 niet langer verlengd geweest en de deelnemende organisaties mogen het label niet meer gebruiken.

Het belang dat de Stad Gent hecht aan gelijke kansen, valt af te lezen in de missie die de Stad zich stelt voor 2020: *"Gent, een scheppende stad, die door een doorgedreven bundeling van alle creatieve krachten een voortrekkersrol speelt bij de ontwikkeling van een duurzame, solidaire en open samenleving"* (Stad Gent- Departement Stafdiensten, 9.01.2008). Het Gentse diversiteitsbeleid is enerzijds neergeschreven in *specifieke* beleidsplannen, onder de verantwoordelijkheid van diverse schepenen. Zo is er het Gents beleidsplan t.a.v. etnisch-culturele diversiteit, het holebi-beleidsplan en het beleidsplan personen met een handicap. Anderzijds werd ook de beleidsnota diversiteit 'Gent gaat voluit voor Gelijke Kansen' opgesteld, die focust op het *horizontale* karakter van de thema's diversiteit en gelijke kansen en de nadruk legt op inclusie en mainstreaming. Al deze plannen hebben zowel aandacht voor externe diversiteit als voor interne diversiteit (Balthazar, 28.03.2008).

4.4.1.1. **Structuur van het diversiteitsbeleid**

Binnen Stad Gent streeft men naar het voeren van een integraal diversiteitsbeleid. Een integraal diversiteitsbeleid wordt door de stad zelf gedefinieerd als een horizontaal beleid met aandacht voor gelijke kansen en diversiteit "op alle niveaus, in alle departementen, in alle sectoren en gericht naar alle doelgroepen samen". Het programmateam diversiteit en gelijke kansen moet dit horizontaal beleid coördineren. In het **programmateam** wordt één vertegenwoordiger van elk departement samengebracht⁴⁹, samen met een aantal externen, zoals de politie, het OCMW, Casa Rosa enz. De vertegenwoordigers uit de departementen werden gekozen op basis van hun functie maar ook op basis van hun persoonlijke interesse of feeling met het thema. Het doel van het programmateam is enerzijds om zo veel mogelijk expertise te verzamelen en anderzijds om een zo breed mogelijke gedragenheid te ontwikkelen (interview met Joke Vasseur, 24.10.2012). Ook wil men met dit team samenwerking stimuleren en efficiëntie creëren, door acties op elkaar af te stemmen en elkaar te laten versterken. Het programmateam werkt mee aan het opstellen van een stadsbreed **programma diversiteit en gelijke kansen** waarin stadsbrede acties gedefinieerd worden. Een nadeel van deze manier van werken is wel dat het programmateam erg groot is qua samenstelling en qua aantal thema's waar rond gewerkt wordt.

Waar het programmateam vooral gebruikt wordt om visie te bepalen en informatie en ideeën uit te wisselen, zijn er binnen het programmateam ook **werkgroepen** opgericht waarin de concrete acties uitgedacht, uitgevoerd en opgevolgd worden. Zij brengen regelmatig stand van zaken uit binnen het programmateam. Er zijn verschillende werkgroepen actief: rond het uitwerken van een non-discriminatieclausule, rond toegankelijke communicatie, ... De werkgroep diversiteit in het personeel is erg belangrijk voor het interne diversiteitsbeleid. In deze werkgroep zitten opnieuw mensen van verschillende diensten, bijvoorbeeld vanuit de dienst sociale voorzieningen, vanuit de groendienst, vanuit de dienst communicatie, vanuit het OCMW, vanuit de integratiedienst... Deze werkgroep wordt aangestuurd vanuit het departement HR. Binnen deze werkgroep is momenteel ook een ad-hoc werkgroep opgericht rond tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap.

In het kader van het voeren van een integraal diversiteitsbeleid, is ook een 'programmaregisseur' en een 'cel gelijke kansen en diversiteit' actief. De **programmaregisseur** volgt de doelstellingen van de verschillende diensten op, probeert deze met elkaar te verbinden en lanceert nieuwe initiatieven. Zij regisseert en coördineert het stadsbrede programma diversiteit en gelijke kansen. Zij wordt daarbij ondersteund door de **cel Diversiteit en Gelijke Kansen**, die valt onder de diensten van de stadssecretaris, namelijk onder de dienst strategie en coördinatie. Deze cel bestaat uit drie personen (inclusief de programmaregisseur) en bevat ook een meldpunt discriminatie.

Overigens zijn er naast het strategisch programma diversiteit en gelijke kansen nog achttien andere strategische programma's geformuleerd binnen Stad Gent, naar aanleiding van het plan Gent 2020 (Storms & Vereertbrugghen, 2009). Sommige programma's zijn thematisch, bijvoorbeeld duurzaamheid of communicatie en inspraak. Andere zijn territoriaal, bijvoorbeeld het programma Gent-Zuid of Binnenstad. Het strategisch programma diversiteit en gelijke kansen was een pionier. In feite bestaat er al sinds 2003 een interdepartementale Stuurgroep gelijke Kansen waarin elk departement en elke kansengroep vertegenwoordigd was (Balthazar, 28.03.2008). Met de komst van BBC (de nieuwe Beleids- en Beheerscyclus) zullen doelstellingen echter van bij aanvang stadsbreed

⁴⁹ Een aantal departementen hebben meerdere vertegenwoordigers in het programmateam. Het Departement Welzijn & Bevolking heeft bijvoorbeeld verschillende doelgroepdiensten die elk vertegenwoordigd zijn in het programmateam. Ook zijn er verschillende vertegenwoordigers van het Departement HR.

geformuleerd moeten worden. De vraag stelt zich wat de rol van het programmateam nog zal zijn als doelstellingen vanaf het begin al op elkaar afgestemd moeten zijn.

Binnen het **departement HR** is één van de twee stafmedewerkers van het departementshoofd bevoegd voor diversiteit. Op deze manier wil men diversiteit zo veel mogelijk integreren in het gehele HR-beleid. De stafmedewerker heeft immers het overzicht over de verschillende HR-diensten, namelijk rekrutering en selectie, personeelsbeheer, loopbaanbegeleiding en vorming en de interne dienst voor preventie en welzijn op het werk. Diversiteit is ook een thema binnen het directieteam, waarin de leidinggevenden van de verschillende diensten, het departementshoofd en de departementsstaf regelmatig samenzitten (interview met Tonia Vanquickenborne, 24.10.2012).

4.4.1.2. **Benadering van het diversiteitsbeleid**

Visie

Binnen Stad Gent streeft men er naar dat het personeelsbestand een afspiegeling is van de maatschappij. De stad heeft een voorbeeldfunctie als diverse en open organisatie:

"Het beeld dat inwoners hebben van de stad Gent als organisatie is bepalend voor de manier waarop de waarden die wij uitdragen in de samenleving worden onthaald en beoordeeld."
(Balthazar, 28.03.2008)

Het komt er op neer dat de stad pas een goed diversiteitsbeleid in de samenleving kan stimuleren als ze eerst en vooral intern zelf een goed voorbeeld is van een gezond diversiteitsbeleid (interview met Joke Vasseur, 24.10.2012). Men legt dus een sterke link tussen intern en extern diversiteitsbeleid, ook in de aanpak van het diversiteitsbeleid. Het interne diversiteitsbeleid moet leiden tot een sociale maatschappij. De business case voor diversiteit lijkt niet echt een rol te spelen in de motivatie van het interne diversiteitsbeleid.

Aanpak

Zoals reeds gesteld, streeft Stad Gent een geïntegreerde aanpak na. Het programma diversiteit en gelijke kansen bevat acties over de grenzen van de verschillende departementen heen, zowel op het vlak van interne diversiteit als op het vlak van externe diversiteit. Het programmateam tracht ook zo veel mogelijk doelgroep-overschrijdend te werken:

"Persoonlijk vind ik onze succesfactor dat wij op verschillende dingen tegelijk trachten te werken en voor verschillende doelgroepen, waardoor je draagvlak veel breder wordt. Als je enkel gaat focussen op bijvoorbeeld personen van allochtone afkomst, gaat een heel deel van je organisatie zeggen 'het draait weer rond "die" allochtonen, en wij dan, die worden voorgetrokken'." (interview met Joke Vasseur, 24.10.2012)

Een voorbeeld van zo'n doelgroep-overschrijdende actie is het project 'toegankelijk communiceren'. Daarbij tracht men tegemoet te komen aan de noden van zo veel mogelijk doelgroepen: slechthorenden, slechtzindenden, personen van allochtone afkomst die de taal nog niet volledig machtig zijn, laaggeschoolden enzovoort. Ook de vormingen voor laaggeletterden zijn tegelijk gericht op meerdere doelgroepen, zoals we verder nog zullen bespreken. Soms worden er wel specifieke acties voor één doelgroep gedaan, maar daarbij probeert men zo veel mogelijk af te wisselen tussen de verschillende doelgroepen. Bovendien definieert men het diversiteitsbeleid ruimer dan enkel personen met een handicap of personen van allochtone afkomst. Ook thema's als gezinsvriendelijkheid, seksuele geaardheid en welzijn vallen onder het diversiteitsbeleid. Op die manier heeft iedereen het gevoel "er wordt ook iets voor mij gedaan" (interview met Joke Vasseur en met Tonia

Vanquickenborne, 24.10.2012). In het programma diversiteit en gelijke kansen waarschuwt men ten slotte ook voor een te sterk 'in hokjes' denken:

"Diversiteit is aanwezig op verschillende niveaus. Niet elk lid van een groep beantwoordt aan de waarden, gewoonten en gedragingen die toegekend worden aan de leden van die groep. Niet elke vrouw heeft kinderen, niet elke Belg is katholiek, niet alle allochtonen zijn moslims, niet alle senioren zitten in een rusthuis, (...). Denken in termen van diversiteit betekent aandacht besteden aan dit individuele niveau."

4.4.1.3. **Beleidsinstrumenten**

De Stad Gent heeft een heel groot aantal acties rond het thema diversiteit, zowel op het domein van werving, selectie, onthaal, sensibilisering, opleiding & vorming, retentie, ... We bespreken hier de voornaamste projecten.

Streefcijfers

Als lokale overheid is Stad Gent onderworpen aan het quotum van 2% voor de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap. De stad is echter geen voorstander van streefcijfers en nog minder van quota, omdat er steeds een spanning is tussen deze doelstellingen en competentievereisten bij aanwervingen (interview met Tonia Vanquickenborne, 24.10.2012). Ook kan het quotum leiden tot stigmatisering van personen aangeworven uit deze doelgroep:

"Je installeert mogelijks een bepaalde argwaan binnen je organisatie. Als men denkt dat een nieuwe medewerker niet alleen is aangeworven omwille van zijn competenties maar ook omwille van een bepaald kenmerk, dan is het mogelijk dat men zich gaat verzetten of het die persoon extra moeilijk gaat maken..." (interview met Stefan Vanbroeckhoven, 24.10.2012)

Een ander probleem met deze cijfermatige doelstelling, is dat het moeilijk is om zinvolle cijfers te berekenen. Streefcijfers worden vaak gebaseerd op het idee dat de overheid een afspiegeling van de samenleving moet zijn. Maar de afspiegelingsgedachte houdt geen rekening met het type vacatures die er binnen een stadsbestuur zijn. Veel functies staan enkel open voor kandidaten met een bachelor- of masterdiploma. Een afspiegeling van de samenleving op vlak van etnisch-culturele diversiteit bijvoorbeeld, is dan moeilijk te bereiken, gezien men op basis van cijfers van de VDAB vaststelt dat maar een beperkt percentage van de allochtone bevolking hoger opgeleid is (interview met Stefan Vanbroeckhoven). Deze streefcijfers zouden dan ook ontmoedigend kunnen werken en bijdragen tot frustratie en tot weerzin tegen een diversiteitsbeleid. Onrealistische streefcijfers zijn met andere woorden vaak demotiverend (interview met Tonia Vanquickenborne, 24.10.2012).

Voor personen van allochtone afkomst bestaat er geen opgelegd quotum, en de stad heeft er dan ook bewust voor gekozen om niet met een streefcijfer te werken, hoewel het bestuursakkoord de doelstelling bevat dat het personeelsbestand een afspiegeling moet zijn van de maatschappij (Stad Gent, 31.01.2007). De organisatie stelt zich wel het doel om continu te verbeteren. Daartoe wordt de vertegenwoordiging van personen van allochtone origine in het stadsbestuur gemonitord. Om de zes maanden worden deze cijfers geëvalueerd, en bij elke zesmaandelijks meting wil men een vooruitgang hebben gemaakt, zelfs al is dat slechts een vooruitgang van bijvoorbeeld 0,1%. Tot nu toe is men er in geslaagd er bij elke meting op vooruit te gaan.

De man-vrouw verhouding ten slotte is grotendeels in evenwicht op alle niveaus van de organisatie en voor deze groep lijkt een streefcijfer dus sowieso niet noodzakelijk (interview met Tonia Vanquickenborne en Stefan Vanbroeckhoven, 24.10.2012).

Monitoring

De monitoring van het aantal personen van allochtone origine wordt gedaan door de integratiedienst. Sinds 2000 wordt hun aandeel in het personeelsbestand opgevolgd (Integratiedienst, 1.12.2011). Men hanteert dezelfde definitie als de Vlaamse overheid:

"een persoon met een nationaliteit van een land buiten de Europese Unie of persoon van wie minstens één ouder of twee grootouders een nationaliteit hebben van een land buiten de Europese Unie"

Om het aantal werknemers van allochtone afkomst te meten, wordt er eerste gekeken naar de nationaliteit en het geboorteland van de werknemers. Personen met een nationaliteit of een geboorteland van buiten de EU27 worden als allochtoon beschouwd. Bij de resterende groep wordt gekeken naar voor-en achternaam. Werknemers met een 'vreemde' (niet-Europees klinkende) voor- én achternaam, worden als allochtoon beschouwd. Alle andere personen worden als autochtoon beschouwd. Sinds 2000 hanteert de Integratiedienst consequent dezelfde afbakening van de groep allochtonen, wat toelaat de evolutie van de aantallen en het aandeel op te volgen (Luc Vanden Berge, 23.01.2013). De integratiedienst ijvert overigens voor een uniforme definitie en telmethode voor alle lokale besturen en stelt voor om, voor de monitoring van personen van allochtone afkomst, gebruik te maken van gegevens uit de Kruispuntbank Sociale Zekerheid. De dienst pleit er ook voor om op een uniforme manier de origine van personen vast te leggen op basis van landengroepen, om de tweedeling autochtoon-allochtoon te overstijgen. Zij namen hiervoor recent contact op met Diversity en het Minderhedenforum.

De doelgroep van personen met een handicap wordt bij lokale besturen op dezelfde manier gedefinieerd als binnen de Vlaamse overheid, namelijk op basis van zes criteria. Om het aandeel personen met een handicap binnen Stad Gent te registreren, werd in oktober 2010 een bevraging uitgevoerd bij 5025 werknemers. De responsgraad bedroeg 62%. In de vragenlijst werd ook gevraagd of men nog tips had voor het beleid rond personen met een handicap. Dankzij de bevraging had men een goede nulmeting van het aantal personen met een arbeidshandicap. Daarnaast wordt aan nieuwe medewerkers gevraagd om indien zij een arbeidshandicap hebben, dit ook te melden.

Stadsambassadeurs

Om bij de promotie van de Stad als werkgever de doelgroep van personen van allochtone afkomst beter te bereiken, doet Stad Gent beroep op 'stadsambassadeurs'. Dit zijn medewerkers van de stad die van allochtone origine zijn en zich willen inzetten om de stad te promoten op scholen of op jobbeurzen. Het initiatief werd nog maar recent opgestart. De kandidaten kregen een opleiding met verschillende modules, onder meer rond praten voor een publiek, interactie met een publiek en het omgaan met moeilijke vragen. Regelmatig worden er ook bijeenkomsten georganiseerd zodat de ambassadeurs ervaringen kunnen uitwisselen. De bezoeken aan scholen en beurzen vinden plaats tijdens de diensturen, de ambassadeurs krijgen hiervoor dienstvrijstelling (interview met Tonia Vanquickenborne, 24.10.2012).

De stadsambassadeurs geven een persoonlijke getuigenis waarom ze gekozen hebben voor Stad Gent als werkgever, hoe de selectieprocedure is verlopen en meegevallen, hoe zij het werk ervaren bij de stad... Met dit verhaal spreken ze evenzeer autochtonen aan, die zich bijvoorbeeld "herkennen in de drempelvrees voor examens" (interview met Tonia Vanquickenborne, 24.10.2012). De oproep voor kandidaten werd in de eerste plaats gestuurd naar leidinggevenden. Die zochten binnen hun team geschikte kandidaten en spraken hen aan. Men koos er bewust voor om de oproep niet rechtstreeks tot de medewerkers binnen de stad te richten. Men wou immers dat de leidinggevende achter dit initiatief stond, gezien de persoon tijdens de diensturen deze opdracht zou uitvoeren. Bovendien vond

er zo al een soort 'selectie' plaats van goede en gemotiveerde kandidaten. De diversiteitsverantwoordelijke is heel enthousiast over het initiatief. Ze betreurt wel dat men niet op alle niveaus kandidaten gevonden heeft, er zijn namelijk geen stadsambassadeurs die een functie op A-niveau uitoefenen.

Wijkgerichte jobbeurzen

Gelijkaardig aan de 'Ronde van België' die door Selor georganiseerd wordt, organiseerde de Stad Gent in het najaar van 2011 wijkgerichte jobbeurzen in 8 verschillende wijken. Men selecteerde hiervoor wijken met een hogere werkloosheid. De focus lag niet expliciet op de doelgroep van personen van allochtone afkomst, maar in de geselecteerde wijken was de bevolking van allochtone afkomst gemiddeld wel groter (interview met Stefan Vanbroeckhoven, 24.10.2012; interview met Tonia Vanquickenborne, 24.10.2012).

Met deze actie hoopte de Stad Gent de drempel om te solliciteren bij de Stad voor moeilijk bereikbare doelgroepen te verlagen. De jobbeurzen werd georganiseerd in het buurtcentrum van de wijken. Men deed beroep op het netwerk van buurtwerkers en van de integratiedienst om het evenement te promoten. Daarnaast werd het evenement ook met affiches bekendgemaakt. Om de stap tot het solliciteren nog kleiner te maken, liet men geïnteresseerden een sollicitatieformulier op papier invullen, als alternatief voor de elektronische online sollicitatiedatabank waar men normaalgezien gebruik van maakt. Een deel van de administratie werd door de dienst zelf gedaan. De vacatures die aangeboden werden waren voornamelijk voor knelpuntberoepen met weinig diplomaverenissen. Deze actie bleek erg succesvol te zijn. 1200 personen stelden zich kandidaat, waarvan naar schatting 30 à 40% van allochtone origine was (interview met Stefan Vanbroeckhoven, 24.10.2012).

Cultuurneutrale tests

In samenwerking met de universiteit van Gent onderzocht Stad Gent ook de cultuurneutraliteit van haar selectietesten. Over het algemeen bleken er geen significante verschillen tussen de resultaten van personen van allochtone en personen van autochtone origine te zijn. Er was met andere woorden niet echt sprake van een 'adverse impact'. Enkel op een aantal specifieke items weken de resultaten sterker af (interview met Stefan Vanbroeckhoven, 24.10.2012).

Er zijn meerdere verklaringen mogelijk wanneer er sprake blijkt te zijn van 'adverse impact': dit kan te maken hebben met (bewuste of onbewuste) onterechte beoordelingsfouten, met de manier van vragen stellen die onduidelijk is of woorden bevat die (vanuit een andere cultuur) anders begrepen kunnen worden, met een gebrekkigere kennis van het Nederlands van de kandidaat, ... Stad Gent denkt nu na in welke mate ze haar testen nog kan en wil aanpassen om de adverse impact te neutraliseren. Eén van de vragen die daarbij gesteld wordt, is in welke mate ze kan en wil tegemoetkomen in belemmeringen die te maken hebben met taalkennis (interview met Stefan Vanbroeckhoven, 24.10.2012).

Eén van de pistes die men overigens wil overwegen is om een deel van de selectietesten aan te bieden in de taal die de kandidaat kiest. Cognitieve vaardigheidstesten bijvoorbeeld, zijn over het algemeen een goede voorspeller van het gedrag op de werkvloer maar zijn ook gevoeliger voor adverse impact. Ook persoonlijkheidstesten kunnen moeilijkheden veroorzaken voor kandidaten die de taal niet volledig beheersen. Momenteel worden deze testen wel gebruikt maar hebben ze een louter adviserende functie en geen eliminerende functie. Door ze in de taal van de kandidaat aan te bieden, zouden ze een meer accurate meting kunnen bieden zodat ze ook beter ingezet kunnen worden. De rest van de selectie, bijvoorbeeld het interview, wordt dan wel in het Nederlands afgenomen. Voldoende kennis van het Nederlands om de job te kunnen uitoefenen blijft natuurlijk een belangrijke voorwaarde. Bepaalde organisaties bieden hun persoonlijkheidsmeting reeds in de taal van de

kandidaten aan. In de overheid is dit minder evident gezien de taalwetgeving (interview met Stefan Vanbroeckhoven, 24.10.2012).

Afgeschermd selecties

Binnen de Stad Gent werden recent voor de eerste keer afgeschermd selecties georganiseerd. De rechtspositieregeling laat lokale overheden toe om een deel van hun selecties enkel toegankelijk te maken voor personen met een arbeidshandicap (Despeghel & Platteau, 2012). Alleen personen die een attest konden voorleggen dat ze tot deze groep behoorden, konden deelnemen aan de selectie. De vacature waarvoor men kon solliciteren was die van administratief medewerker. Op het vlak van vereiste competenties lag de lat even hoog als bij een 'gewone' selectieprocedure (interview met Stefan Vanbroeckhoven en met Joost Mussche, 24.10.2012).

Zeventien kandidaten slaagden voor de selectie en werden opgenomen in een werfreserve. Eén ervan werd reeds tewerkgesteld binnen de organisatie (interview et Joost Mussche, 24.10.2012). Natuurlijk streeft men er naar om al deze personen tewerk te stellen binnen de organisatie. Wanneer er een vacature vrijkomt, wordt nagegaan of er bepaalde arbeidsomstandigheden zijn waar men rekening mee moet houden bij de invulling van de vacature. Deze informatie wordt dan aan de kandidaat gegeven en op basis daarvan kan de persoon zelf beslissen of hij op het aanbod wil aangaan. Er wordt bewust niet op voorhand aan de dienst gevraagd of ze bereid zijn om uit de werfreserve te putten. Men stelde namelijk vast dat diensten er meestal van uit gaan dat mensen met een handicap per definitie niet volwaardig presteren en er dan ook niet altijd meteen voor open staan om iemand van deze werfreserve aan te nemen. Als de persoon met een handicap zich kandidaat wil stellen voor de functie, wordt er nog een laatste sollicitatiegesprek afgenomen. Maar de persoon kan ook beslissen om, gezien de arbeidsomstandigheden, niet in te gaan op de vacature en kan dan een andere opportuniteit afwachten, zonder zijn plaats in de reservelijst te verliezen. Bij het invullen van een vacature zal Stad Gent steeds eerst de interne reserve aanspreken, dan de werfreserve van personen met een beperking en pas dan een andere werfreserve (interview met Joost Mussche en met Stefan Vanbroeckhoven, 24.10.2012).

Bij alle selecties (ook de reguliere) worden ook redelijke aanpassingen voorzien voor personen met een handicap die dat wensen. Vroeger gebeurde dit op basis van een schriftelijke aanvraag. Uit een interne bevraging bleek echter dat de aanpassingen die gedaan werden, niet altijd helemaal tegemoet kwamen aan de noden van de persoon. Daarom wordt nu aan de kandidaat gevraagd om mondeling contact op te nemen met de dienst rekrutering en selectie, zodat de aanpassingen beter kunnen afgestemd worden op de behoeften van de kandidaat (interview met Joost Mussche, 24.10.2012).

Procedure voor redelijke aanpassingen en onthaal van personen met een handicap

Recent werd ook een visietekst opgesteld over hoe de stad personen met een handicap beter wil aantrekken en beter wil begeleiden. Er werden ook twee procedures opgemaakt, een procedure voor indiensttreding van personen die zich laten registreren als personen met een handicap en een integratieprotocol. De procedure voor indiensttreding moet er voor zorgen dat de aanpassingen aan de werkpost zo snel mogelijk gerealiseerd worden. Daarvoor wordt de persoon meteen wanneer hij in dienst treedt, in contact gebracht met de cel welzijn die de begeleiding van personen met een handicap coördineert. De aanvraag van specifiek materiaal in het kader van redelijke aanpassingen, kan in een overheidscontext wel wat tijd nemen, maar de organisatorische aanpassingen wil men zo snel mogelijk realiseren. Het integratieprotocol is vooral belangrijk in het kader van het onthaal van de persoon. Bij dit onthaal wil men de persoon zelf, de leidinggevende en de onmiddellijke collega's structureel betrekken. Men overweegt om rond deze thematiek ook een opleiding voor leidinggevendenden te organiseren.

Dit beleid is nog in een opstartfase. Het uiteindelijke doel is om een goede begeleiding en onthaal van personen met een handicap zo veel mogelijk te verankeren in de organisatie:

"Eigenlijk is het idee... wij hadden nu een schepen die een verhoogde aandacht had voor personen met een handicap. Als we willen dat dat niet verloren gaat, moeten we proberen dat beleid structureel te verankeren... Daarmee dat werken met een integratieprotocol, we willen dat nu echt wel in onze organisatie ingebed krijgen." (interview met Joost Mussche, 24.10.2012)

Eerder Verworven Competenties

De Stad Gent houdt in haar selectiebeleid ook rekening met eerder verworven competenties. Het Rechtspositiebesluit laat dit toe in uitzonderlijke omstandigheden, bijvoorbeeld als het gaat om knelpuntberoepen. De sollicitant moet dan wel slagen voor een competentie- en capaciteitstest (Despeghel & Platteau, 2012). Stad Gent onderzoekt of het laten wegvallen van diplomavooraarden bij bepaalde knelpuntfuncties leidt tot meer kansen op tewerkstelling voor personen met een handicap en personen van allochtone afkomst (interview met Tonia Vanquickenborne, 24.10.2012). Bij de aanwerving van buurt-stewards en brugfiguren voor intra-Europese migratie, werden de diplomavooraarden bijvoorbeeld doorbroken. Dit was een functie op bachelor-niveau. Voor het goed kunnen uitoefenen van de job was het noodzakelijk dat de kandidaat Bulgaars of een andere Oost-Europese taal sprak en goed was in de omgang met de doelgroep. Omdat het niet evident was om kandidaten te vinden die aan al deze voorwaarden voldeden, heeft men de vereiste om over een bachelor-diploma te beschikken, laten vallen (interview met Stefan Vanbroeckhoven, 24.10.2012).

Non-discriminatiecode

Stad Gent wil bouwen aan een sterk imago als niet discriminerende-werkgever. In vacatures en op al het materiaal van rekruteringscampagnes wordt expliciet vermeld dat men gelijke kansen nastreeft en dat competenties belangrijker zijn dan afkomst, leeftijd, geslacht, handicap en nationaliteit. Om het belang van gelijke kansen nog sterker te onderstrepen, moeten nieuwe medewerkers bij de Stad Gent op het moment van indiensttreding een 'non-discrimination policy' ondertekenen. Het ondertekenen van deze policy is opgenomen als een aanstellingsvoorwaarde in de rechtspositieregeling. De non-discrimination policy ziet er als volgt uit:

Elke medewerker verbindt zich ertoe

1. Elke vorm van discriminatie af te wijzen met name op basis van het geslacht, nationaliteit, zogenaamd ras, huidskleur, afkomst, nationale of etnische afstamming, leeftijd, seksuele geaardheid, burgerlijke staat, geboorte, vermogen, geloof of levensbeschouwing, politieke overtuiging, taal, huidige of toekomstige gezondheidstoestand, handicap, fysieke of genetische eigenschap en sociale afkomst;
2. Objectief en onpartijdig op te treden, in het belang van de gebruiker of klant, wie dat ook is;
3. Collega's, inwoners, bezoekers, leveranciers, klanten, er op te wijzen dat er geen rekening kan gehouden worden met vragen of wensen van discriminerende aard.

Elke leidinggevende verbindt zich ertoe

1. Elk discriminerend gedrag op de dienst te voorkomen en, indien nodig, te bestrijden en te bestraffen;
2. Noodzakelijke inspanningen te leveren om voor iedereen gelijke kansen te waarborgen bij selectie, vorming en bevorderingen;
3. Redelijke aanpassingen te voorzien voor personen met een handicap zodat zij op een evenwaardige manier kunnen mee participeren;

4. De vereiste maatregelen te nemen om de bepalingen van deze non-discriminatie policy mee te delen, te promoten aan de werknemers, bezoekers, leveranciers, klanten, ... in het bestuur

De voorwaarden zijn zowel van toepassing op relaties tussen personeelsleden onderling als tussen personeelsleden en derden. Deze bepalingen zijn echter niet nieuw, ze maakten al langer deel uit van de rechtspositieregeling. Ook wie deze clause niet heeft moeten ondertekenen omdat hij/zij hiertoe nog niet verplicht was op moment van aanstelling, is dus onderhevig aan deze bepalingen. Met het laten ondertekenen van deze clause, wou men het non-discriminatiebeleid vooral onder de aandacht brengen en daarin lijkt men ook geslaagd te zijn:

"Ja de mensen babbelen daar dan wel over onderling: 'Ah jij hebt dat moeten ondertekenen? Ik zou dat niet doen ze...' Ze staan er eens bij stil." (interview met Tonia Vanquickenborne, 24.10.2012)

Bovendien maakt de Stad hiermee aan de nieuwe medewerker duidelijk wat soort werkgever dat Stad Gent wil zijn. Tijdens de week van de diversiteit wil Stad Gent bovendien aan alle medewerkers de mogelijkheid bieden om de non-discrimination policy te ondertekenen en zo een 'statement' te maken dat ze achter dit beleid staan.

Duo-dag

De Duo-dag is een initiatief van GTB⁵⁰ dat mensen met een arbeidshandicap wil laten kennismaken met jobs bij een groot aantal werkgevers in Vlaanderen. Tijdens deze dag kan de persoon één dag meelopen met een medewerker uit de organisatie. Stad Gent nam hier al twee keer aan deel. Het project biedt een win-winsituatie voor beide partijen (Departement HR, 18.03.2011). De persoon met een handicap kan een nieuwe werkervaring opdoen, een beter beeld krijgen van een bepaalde job en zijn talenten tonen. De dienst waarop de persoon meedraait krijgt een beter beeld van de variatie in mogelijkheden en vaardigheden van personen met een handicap. In die zin vormt het voor hen vaak een "eye opener" (interview met Tonia Vanquickenborne, 24.10.2012).

Het eerste jaar dat de stad deelnam, had de diversiteitsmedewerkster van het departement HR een algemene vraag naar de diensten toe gesteld wie er bereid was om iemand te laten meelopen. Het jaar erna hanteerde ze een andere aanpak. GTB vroeg eerst aan de personen met een handicap op welke dienst zij graag voor één dag zouden werken. Op basis van de vragen die hieruit voortkwamen, contacteerde de diversiteitsverantwoordelijke dan bepaalde diensten of personen op een dienst. Dit was niet gemakkelijk omdat verschillende diensten er niet voor open stonden, maar de aanpak loonde wel. Ze slaagde er in elke persoon te plaatsen en voor verschillende diensten was dit evenement een "eye-opener". Wel is het jammer dat men omwille van privacy-redenen niet zo veel informatie krijgt over de kandidaat, waardoor men zich soms niet goed kan voorbereiden (interview met Tonia Vanquickenborne, 24.10.2012).

Diversiteitsscan

Binnen het programmateam Diversiteit en Gelijke Kansen werd een diversiteitsscan ontwikkeld. De eerste versie dateert van 2003 (Balthazar, 28.03.2008). De bedoeling was om met behulp van deze scan voor zo veel mogelijk diensten te meten in hoeverre zij open staan voor diversiteit, enerzijds binnen de dienst en anderzijds in hun dienstverlening naar de burger toe. Deze scan werd uitgetest maar uiteindelijk niet verder toegepast omdat men door een gebrek aan personeelsmiddelen niet de mogelijkheid had om echt 'iets te doen met de resultaten'. De cel diversiteit en gelijke kansen had

⁵⁰ Dienst voor trajectbepaling en –begeleiding van personen met een arbeidshandicap.

bijvoorbeeld niet de capaciteit om verbeteringstrajecten op te zetten en te begeleiden binnen de diensten (interview met Joke Vasseur).

Om dit instrument toch niet verloren te laten gaan, heeft men er nu voor gekozen om de diversiteitsscan samen te voegen met de toegankelijkheidsscan en de welzijnsenquête van de Stad Gent. Van elk van deze enquêtes worden een aantal vragen geselecteerd, die dan gebundeld worden tot een nieuwe bevraging voor elke dienst. Als er op basis van deze vragenlijst problemen naar voren komen die gerelateerd zijn aan het thema diversiteit, integriteit of toegankelijkheid, dan zal men per dienst een team aanstellen die dat probleem tracht op te lossen. De cel diversiteit en gelijke kansen maakt dan deel uit van dit team, maar is niet meer alleen verantwoordelijk om een oplossing voor het probleem uit te werken (interview met Joke Vasseur).

Diversiteit in opleidingen

Alle leidinggevendenden, personeelsleden van niveau A, personeelsleden van het departement Personeel & Organisatie en leden van het programmateam Diversiteit en Gelijke Kansen hebben een opleiding diversiteit gekregen. Voor de andere personeelsleden werd een sensibiliserend bedrijfstheater georganiseerd. De opleiding was verplicht voor de personeelsleden van niveau A en voor de leidinggevendenden.

In deze opleiding, die de titel 'diversiteit is een verrijking' kreeg, werd gebruik gemaakt van de methode van appreciative inquiry. De bedoeling is dat deelnemers aan elkaar positieve ervaringen op het vlak van diversiteit vertellen, eerst in groepjes van twee, dan per vier, per acht, per zestien... Al deze positieve ervaringen werden gebundeld in een boekje. Er kwamen positieve reacties maar ook negatieve reacties, voornamelijk van hogere leidinggevendenden die in hun dagelijkse werksituatie weinig in aanraking kwamen met diversiteit. Ook het verplichte karakter van de opleiding viel niet altijd in goede aarde:

"We kregen heel veel telefoontjes van 'wij moeten dat niet volgen, wij hebben geen diversiteit, wij hebben geen problemen met diversiteit'. Men ging vaak met negatieve gevoelens." (interview met Tonia Vanquickenborne, 24.10.2012)

Op het vlak van vormingen en opleidingen rond diversiteit hanteert de stad Gent nu een andere aanpak. Men besloot niet langer te investeren in verplichte diversiteitsopleidingen. Maar aangezien vrijwillige vormingen specifiek rond diversiteit waarschijnlijk enkel mensen zouden aantrekken die al achter het thema staan, probeert men een heel andere invalshoek te hanteren. Diversiteit wordt vanaf nu in zoveel mogelijk opleidingen ingebed als een onderdeel van deze opleidingen. Enkel op vraag van een bepaalde dienst kunnen er nog wel specifieke diversiteitsopleidingen georganiseerd worden, op maat van de dienst (interview met Tonia Vanquickenborne, 24.10.2012).

Een voorbeeld van zo'n opleiding waarin diversiteit werd geïntegreerd, is de opleiding tucht. Daarin werd gesproken over de nultolerantie van discriminatie binnen de stad, wat allemaal onder discriminatie valt, wat leidinggevendenden kunnen doen als ze discriminatie vaststellen... Een ander voorbeeld is de opleiding rond leidinggeven en omgaan met diverse teams. Ook daar is diversiteit een aspect. Men is redelijk creatief in het vinden van opportuniteiten om diversiteit in te bedden in opleiding. In de opleiding schriftelijke communicatie wordt het aspect toegankelijke communicatie geïntegreerd, in de opleiding Word wordt eveneens het aspect toegankelijk communiceren opgenomen, met het gebruik van lettertypes, figuren, kleuren, ... Men streeft er stapsgewijs naar om diversiteit in alle vormingen in te bedden en op die manier een cultuurverandering binnen de organisatie te weeg te brengen (interview met Tonia Vanquickenborne en met Joke Vasseur, 24.10.2012):

"Het komt er op neer dat we constant, met verschillende methodieken werken aan die cultuurverandering."(interview met Joke Vasseur, 24.10.2012)

Ook in de onthaalvorming zit het aspect diversiteit verwerkt. Daarin wordt uitgelegd wat het programmateam is, wat er binnen de Stad Gent gedaan wordt op het vlak van diversiteit en wat er verwacht wordt van de medewerkers (interview met Joke Vasseur, 24.10.2012).

Vorming voor ongeletterden

Om de problematiek van laaggeletterdheid aan te pakken, wordt er door de Dienst Loopbaanbegeleiding en Vorming een opleiding voorzien. Deze opleiding heeft niet alleen een belangrijke meerwaarde voor de persoon zelf, maar ook voor de organisatie:

"Dat mensen veiligheidsvoorschriften niet kunnen lezen, onze communicatie niet kunnen lezen, het moeilijk vinden een vorming aan te vragen... (...) Dat heeft wel een invloed op het werk ook."(interview met Tonia Vanquickenborne, 24.10.2012)

Aan de vormingen nemen zowel personen van autochtone als van allochtone afkomst deel. Dit is volgens de diversiteitsverantwoordelijke positief, gezien acties die te veel gericht zijn op één doelgroep, vaak negatieve reacties teweegbrengen bij de rest van de werknemers. Bovendien kunnen taallessen die enkel voor personen van allochtone afkomst georganiseerd worden, stigmatiserend zijn: *"t Is voor de allochtonen want zij kunnen het niet goed"* (interview met Tonia Vanquickenborne).

Andere

Vacatures worden **zo ruim mogelijk verspreid**. Daarvoor wordt beroep gedaan op organisaties die de belangen behartigen van personen met een arbeidshandicap of personen van allochtone origine. Volgens het diensthoofd Rekrutering en Selectie is dit voor personen van allochtone afkomst echter niet het meest aangewezen communicatiekanaal en kan men beter werken via rechtstreekse contacten. Dat is natuurlijk wel intensief. De wijkgerichte jobbeurzen (cfr. supra) komen hier wel aan tegemoet (interview met Stefan Vanbroeckhoven, 24.10.2012).

Aan de leden van de werkgroep diversiteit in het personeel werd gevraagd om een kritische blik te werpen op de **Rechtspositieregeling van de Stad**, om te kijken of er nog knelpunten zijn die bepaalde kansengroepen zouden kunnen benadelen.

Om het stadspersoneel te sensibiliseren rond diversiteit worden regelmatig **diversiteitsdagen of diversiteitsweken** georganiseerd. Dit kan rond een specifiek thema georganiseerd zijn of gewoon rond diversiteit in het algemeen.

De Dienst Werk organiseert verschillende soorten **werkervaringsprojecten** voor lager geschoolde en langdurig werkzoekenden, waarbij deelnemers begeleid worden op de werkvloer. Om doorstroom van deze werknemers naar reguliere functies in de stad te bevorderen, heeft de Stad Gent de selectieprocedure van de Dienst Werk evenwaardig gemaakt aan de selectieprocedure van de Dienst Rekrutering en Selectie. Daardoor kunnen deze mensen nu beschouwd worden als interne medewerkers en kunnen ze meedoen aan interne examens in plaats van aan gewone selectieprocedures. Bij de gewone selectieprocedures moeten ze namelijk kunnen concurreren met enorm veel tegenkandidaten, waardoor de kans heel groot is dat ze niet geselecteerd worden. Dat is jammer gezien er door de Dienst werk veel geïnvesteerd wordt in de begeleiding van deze kandidaten (interview met Tonia Vanquickenborne, 24.10.2012).

Stad Gent is ook aangesloten bij verschillende **netwerken en samenwerkingsverbanden** op het vlak van diversiteit. In het netwerk 'Eurocities' worden de werkgroepen sociale inclusie en migratie & integratie opgevolgd. De Stad Gent woont ook regelmatig bijeenkomsten van de European Coalition of

Cities against Racism op. Daarnaast werkt men ook samen met het UZ Gent, met de CAW's Gent-Eeklo, met de Universiteit Gent, ... De Stad Gent ijvert ook voor de oprichting van een netwerk van steden en gemeenten binnen België (interview met Joke Vasseur, 24.10.2012).

4.4.1.4. Resultaat

<i>Personen van allochtone afkomst werkzaam binnen de Stad Gent in 2011</i>	
Aandeel personen van allochtone afkomst werkzaam in de Stad Gent (%)	5,4
Aandeel allochtonen in de kaderfuncties van het stadsbestuur (%)	2,3 [N=6]

(Bronnen: Stad Gent, 16.03.2012; Stad Gent, 20.11.2012)

<i>Vrouwen in kaderfuncties binnen de Stad Gent in 2011</i>	
Aandeel vrouwen in de kaderfuncties van het stadsbestuur (%)	48,2 [N=108]

(Bronnen: Integratiedienst, 1.12.2011; Stad Gent, 20.11.2012)

<i>Personen met een handicap werkzaam binnen de Stad Gent in 2011</i>	
Aandeel personen met een arbeidshandicap werkzaam in de Stad Gent (%)	3,7

(Bronnen: Stad Gent, 16.03.2012)

> 4.4.2. **Stad Mechelen**

In het Bestuursakkoord van de Stad Mechelen 2007-2012 is diversiteit opgenomen als één van de thema's waar het bestuur aandacht aan wil besteden. Het omgaan met de verscheidenheid binnen de stad wordt gezien als "een belangrijke uitdaging voor de komende bestuursperiode". We zien dat diversiteit in het bestuursakkoord ingevuld wordt als culturele diversiteit. Er wordt een duidelijk engagement aangegaan om de interne (culturele) diversiteit te bevorderen:

"De gemeentelijke diensten zijn een weerspiegeling van de Mechelse samenleving. Er worden extra inspanningen gedaan en positieve acties ondernomen om het aantal werknemers uit kansengroepen binnen de stadsdiensten, ook op zichtbare plaatsen, te vergroten. Er zal hier gewerkt worden met streefcijfers." (Stad Mechelen, 22.12.2006)

In 2008 wordt een diversiteitsplan opgesteld dat specifiek gericht is op de doelgroep van allochtonen. De bedoeling is om zich elk jaar op een andere doelgroep te richten: in 2008 staat de doelgroep van personen van allochtone afkomst centraal, in 2009 de oudere werknemer en in 2010 de werknemer met een handicap (Ontwerpbesluit College, 18.04.2008). Het accent ligt in het actieplan van 2008 voornamelijk op rekrutering en selectie, gezien men vaststelt dat er relatief weinig personen van allochtone afkomst solliciteren voor functies bij de stad. In het actieplan wordt ook een concreet streefcijfer voor de doelgroep personen van allochtone afkomst geformuleerd. Om een afspiegeling te zijn van de beroepsbevolking van Mechelen, moet 10% van het personeelsbestand van de stad van allochtone origine zijn. Deze vertegenwoordiging wou men tegen het einde van de legislatuur bereikt hebben. Dit bleek echter moeilijk haalbaar, onder meer door een aantal contextfactoren. Zo werd de onderhoudsploeg, waarin over het algemeen meer allochtonen aangeworven werden, uitbesteed en vonden er de laatste jaren weinig nieuwe aanwervingen plaats omwille van de economische crisis (Interview met Ali Salmi, 22.10.2012).

4.4.2.1. **Structuur van het diversiteitsbeleid**

De verantwoordelijkheid voor het interne diversiteitsbeleid ligt in eerste instantie bij het **Departement Personeel**. Zij hebben de taak om het actieplan diversiteit te coördineren en jaarlijks te evalueren (Ontwerpbesluit College, 18.04.2008). Twee consultants van het departement Personeel hebben diversiteit toegewezen gekregen als één van hun aandachtspunten (interview met Anja Nees, 19.10.2012). Diversiteit werd de laatste jaren echter minder sterk opgevolgd, gezien de personeelsdienst van de stad recent een groot veranderingstraject heeft doorlopen waardoor hun prioriteiten anders lagen. In 2011 werden de personeelsdienst van de stad en van het OCMW namelijk samengevoegd tot één dienst en ontstond hieruit het nieuwe departement Personeel. Recent verhuisden beide diensten ook naar een gezamenlijke nieuwe locatie (interview met Anja Nees, 19.10.2012). Het lijkt er op dat **de voormalige schepen van diversiteit en preventie** een belangrijke rol speelt in het regelmatig terug onder de aandacht brengen van de diversiteitsthematiek : *"Afin we hebben dat nu wel terug opgenomen. Er wordt ook wel vanuit het college gevraagd van - de schepen van preventie en diversiteit is daar nogal fel mee bezig - wordt er toch gevraagd van 'kijk, geef nog eens de cijfers en aan welk cijfer zitten we'".*

De rol die het departement personeel opneemt in het interne diversiteitsbeleid van de gehele Stad Mechelen is in feite wel beperkt tot het aspect rekrutering en selectie. Het heeft geen coördinerende rol wat betreft het diversiteitsmanagement in andere departementen: *"Wij spelen alleen een rol als het gaat om heel concrete vragen of aspecten... niet alleen met diversiteit in het achterhoofd... als er functioneringsproblemen zijn of vragen over hoe om te gaan met de situatie, dan geven we advies"* (interview met Hilde Leysen). Er is wel ook een **dienst diversiteit** actief binnen de stad, die een meer transversale rol speelt wat betreft diversiteit. Deze dienst houdt zich echter vooral bezig met

externe diversiteit. De dienst heeft als belangrijkste doel om de dienstverlening van de stad toegankelijker te maken voor een aantal doelgroepen (interview met Gert Eeraerts, 6.11.2012). Daarvoor sluit deze dienst samenwerkingsprotocollen af met verschillende diensten waarin een soort traject uitgeschreven wordt dat deze diensten met ondersteuning van de dienst diversiteit wil uitwerken. Op deze manier wil men diversiteit integreren in de dagelijkse werking van deze diensten en hun klantvriendelijkheid verbeteren. De dienst diversiteit heeft ook een traject afgesloten met het departement personeel, maar dit traject staat nog in zijn kinderschoenen omdat het nog maar recent werd opgestart. De dienst diversiteit heeft bovendien het laatste jaar een groot personeelsverloop gekend waardoor ze tijdelijk minder engagementen heeft kunnen opnemen.

We kunnen besluiten dat het interne diversiteitsbeleid binnen de stad dus vooral een beleid is gericht op het aantrekken van diverse medewerkers en minder op het managen van deze medewerkers eenmaal ze in de organisatie tewerkgesteld zijn. Volgens één van de consultants is hier ook minder behoefte aan gezien er niet erg veel diversiteit in de organisatie is:

“WORDEN DE LEIDINGGEVENDEN BINNEN DE VERSCHILLENDE DEPARTEMENTEN BETROKKEN BIJ HET THEMA DIVERSITEIT? De leidinggevenden zijn natuurlijk ook op de hoogte van de missie en visie. Maar als het gaat over 'oke, wat doe ik met mijn allochtone medewerker'.. Heel weinig omdat die problemen zich niet echt stellen want ze zijn er... ja 'niet' is veel gezegd maar als ze er zijn dan zitten ze nog altijd op E en D niveau.” (interview met Anja Nees, 19.10.2012)

4.4.2.2. **Benadering van het diversiteitsbeleid**

Visie

In het actieplan 2008 wordt gesteld dat een divers samengesteld personeelsbestand belangrijk is om herkenbaar te zijn voor de Mechelaars, die zelf zeer divers zijn, en om in dat opzicht de dienstverlening te verbeteren. Bovendien moet Stad Mechelen een voorbeeldrol spelen naar andere werkgevers toe (Ontwerpbesluit College, 18.04.2008). De overheid kan niet aan andere werknemers vragen om hun verantwoordelijkheid op te nemen als ze dit zelf niet doet (interview met Ali Salmi, 22.10.2012).

Aanpak

Het diversiteitsbeleid binnen Stad Mechelen is doelgroepgericht van opzet. Zoals reeds vermeld werd in het actieplan het idee gelanceerd om zich elk jaar op een andere doelgroep te richten: in 2008 op personen van allochtone afkomst, in 2009 op oudere werknemers en in 2010 op personen met een arbeidshandicap (Ontwerpbesluit College, 18.04.2008). Onder het voormalige schepencollege werd in het algemeen wel voornamelijk de klemtoon gelegd op de doelgroep van personen van allochtone afkomst (interview met Anja Nees en met Bart Maes, 19.10.2012). Rond oudere werknemers werd ook een traject uitgewerkt, dit is echter geen thema binnen dit onderzoek. Een jaar geleden is er ten slotte ook meer aandacht gekomen voor het thema van tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap. Men heeft in dit kader een aantal vergaderingen georganiseerd en aan een aantal studiedagen deelgenomen, maar dit beleid is nog niet structureel uitgebouwd (interview met Anja Nees en Bart Maes, 19.10.2012).

Volgens de personeelsconsultanten is het beleid voornamelijk gericht op personen van allochtone afkomst omdat er op dit vlak een grotere nood is aan een gericht beleid, gezien Mechelen een grote allochtone gemeenschap heeft en dit niet weerspiegeld wordt in het stadspersoneel (interview met Anja Nees en met Bart Maes, 19.10.2012). Het was dan ook een vraag van het schepencollege om vooral rond die doelgroep te werken. Bovendien is de doelgroep van personen met een handicap minder 'zichtbaar' waardoor het moeilijker is om voor deze groep een beleid te ontwerpen:

"Personen met een handicap daar hebben we ook niet zo veel acties rond, omdat dat ook vrij moeilijk is omdat...alé wat we daar ondervinden is dat de registratie... ze wensen vaak niet die stempel van arbeidsgehandicapte opgeplakt te krijgen"(interview met Anja Nees, 19.10.2012)

Wat betreft de man-vrouw verhouding, is er volgens de personeelsconsulenten een hoge aanwezigheid van vrouwen op bijna alle niveaus (interview met Anja Nees, 19.10.2012).

4.4.2.3. **Beleidsinstrumenten**

Streefcijfers en monitoring

Zoals reeds vermeld streefde de Stad Mechelen binnen de vorige legislatuur een aandeel van 10% van personen van allochtone afkomst binnen het personeel na. Deze doelgroep werd dan ook gemonitord om de evolutie richting deze doelstelling te kunnen opvolgen. De monitoring gebeurt niet op basis van een bevraging maar wordt door de personeelsdienst zelf gedaan:

"We hebben dat gewoon een beetje pragmatisch gedaan, we doen dat gewoon op basis van naam en van hetgeen we weten als personeelswerker (...) we doen dat eigenlijk op basis van een aantal afspraken die wij onderling gemaakt hebben" (interview met Anja Nees, 19.10.2012)

Voor de definiëring van deze doelgroep verwijst men naar het Vlaams Integratiedecreet (22 april 2009) waar allochtonen worden omschreven als "personen die legaal en langdurig in België verblijven en die bij hun geboorte niet de Belgische nationaliteit bezaten of van wie minstens één van de ouders bij de geboorte niet de Belgische nationaliteit bezat, in het bijzonder diegenen die zich in een vaststelbare achterstandspositie bevinden."

Wat betreft personen met een handicap, moet Mechelen als lokaal bestuur een quotum respecteren. Men heeft echter opnieuw geen systematisch monitoringssysteem. Het is de personeelsdienst zelf die tracht een inschatting te maken van het aantal personen met een arbeidshandicap. Een bevraging organiseren vindt men delicaat. Wel wordt sinds kort op het sollicitatieformulier gevraagd om te laten registreren of men recht heeft op een financiële toelage van het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap (interview met Anja Nees, 19.10.2012).

Jobstudenten

Om stad Mechelen als werkgever bekend te maken bij personen van allochtone afkomst, werd in 2007 beslist om specifiek in te zetten op het promoten van vakantiejobs bij deze groep. Niet alleen werden de vacatures zo breed mogelijk bekendgemaakt, ook werd een tijdelijke maatregel ingevoerd waarbij de helft van de jobs voorbehouden werd voor personen van allochtone afkomst. Om de doelgroep te informeren over de vakantiejobs werd een informatie-avond georganiseerd. Het 'quotum' leidde tot veel ophef en werd uitgebreid besproken in de pers (De Standaard, het Laatste Nieuws, ...). De schepen diversiteit en preventie, die dit voorstel gelanceerd had, werd op een bepaald moment ook aangeklaagd voor discriminatie. Na twee jaar had men echter het doel bereikt en was 50% van de jobstudenten van allochtone afkomst.⁵¹ De maatregel werd daarop afgeschaft (interview met Ali Salmi, 22.10.2012).

De maatregel moest er in de eerste plaats voor zorgen dat de doelgroep vertrouwd werd met de overheid als werkgever. Volgens de schepen werken er maar weinig mensen van allochtone origine bij de overheid omdat ze deze werkgever niet goed kennen:

⁵¹ Dit was in feite een 'variantie' op een vroegere maatregel waarbij de helft van de vakantiejobs werd voorbehouden voor kinderen van ambtenaren (interview met Ali Salmi en met Hilde Leysen, 22.10.2012).

"De meeste mensen die gaan werken bij een overheid zijn familieleden van ambtenaren die er reeds werken. Bepaalde jobs die vacant worden gemaakt, dat is in besloten kring, enkel mensen die reeds vertrouwd zijn met dat bestuur, komen dat te weten. Maar als er al weinig allochtonen werken, moet je niet verstoeld staan dat er weinig sollicitaties komen vanuit die groep." (interview met Ali Salmi, 22.10.2012)

De maatregel droeg bij tot de bekendmaking van de overheid als werkgever bij deze doelgroep: *"Waar jongeren vroeger zeiden 'ik ga werken in een tuinbouw veiling, of in een fabriek, of in de Carrefour'... Nee, 'ik ga werken bij de stad'"* (interview met Ali Salmi, 22.10.2012). Bovendien worden ook de ambtenaren in contact gebracht met diversiteit. Het aantal vakantiejobs binnen de stadsdiensten werd de laatste jaren wel afgebouwd. Veel jobstudenten werken als animatoren op een (mobiele) speelpleinwerking (interview met Hilde Leysen, 22.10.2012). In dat geval is er dus wel minder contact met de ambtenaren werkzaam binnen de stad.

Vermelding non-discriminatie in vacatures en verspreiding via doelgroeporganisaties

In de vacatures en sollicitatieformulieren van Stad Mechelen wordt steeds vermeld dat de stad gelijke kansen en diversiteit stimuleert en geen onderscheid maakt op basis van leeftijd, geslacht of afkomst. De Stad heeft ook een eigen non-discriminatielogo (interview met Anja Nees, 19.10.2012). Om vacatures ten slotte ruimer te verspreiden, worden ze ook doorgestuurd naar doelgroeporganisaties.

Rondetafel met zelforganisaties

Ongeveer een jaar geleden zat de stad samen met een tiental etnisch-culturele zelforganisaties rond de tafel om ideeën uit te wisselen rond de werving en selectie van personen van allochtone afkomst. Eerst gaf het departement personeel informatie over de Stad Mechelen als werkgever. Daarna werd in werkgroepjes samen gezeten om na te denken over de knelpunten voor de doelgroep op het vlak van werving en selectie en welke concrete verbeteringen mogelijk zijn (interview met Gert Eeraerts, 6.11.2012). Verschillende knelpunten werden aangehaald: kennis van het Nederlands of gebrek aan de juiste diploma's is vaak een probleem en kandidaten worden afgeschrikt door te uitgebreide functiebeschrijvingen. De organisaties deden ook suggesties, bijvoorbeeld om de Stad Mechelen als werkgever bekend te maken via een Youtube filmpje en om meer duidelijkheid te verschaffen over de sollicitatieprocedures –en voorwaarden, gezien er nog veel onwetendheid is (interview met Gert Eeraerts, 6.11.2012; interview met Anja Nees, 19.10.2012). De bedoeling is dat het departement personeel in samenwerking met de dienst diversiteit op basis van deze rondetafel-bijeenkomst een actieplan opstelt. Beide diensten waren overigens heel enthousiast over dit evenement.

Culturele neutraliteit

In de mate van het mogelijke probeert men binnen Stad Mechelen selectietesten te gebruiken die cultuurneutraal zijn. Men heeft daarom als criteria in het bestek voor de aankoop van tests opgenomen dat de testen zo cultuurneutraal mogelijk moeten zijn (interview met Bart Maes, 19.10.2012).

Deontologische code

Bij de herwerking van de deontologische twee jaar geleden, werd diversiteit als thema opgenomen onder het aspect 'objectiviteit'. Medewerkers moeten het gelijkheidsbeginsel in acht nemen en elke vorm van discriminatie is "uit den boze" (Personeelsdienst, 2010). Aan het personeel worden dilemmatrainingen aangeboden om hen vertrouwd te maken met de toepassing van de deontologische code in de praktijk. Ze krijgen een dilemma voorgeschoteld en er wordt hen een kader aangeboden om deze dilemma's benaderen. Tijdens het onthaal van de nieuwe medewerkers wordt de deontologische code voorgesteld door de stadssecretaris. De deontologische code werd opgesteld

met inbreng van personeelsleden uit alle departementen die zich daarvoor kandidaat hadden gesteld. Ze is gebaseerd op de missie en de visie van de stad (interview met Anja Nees, 19.10.2012).

Diversiteit als aandachtspunt in planningsgesprekken

'Diversiteit en klantvriendelijkheid' is ook een aandachtspunt in de planningsgesprekken die twee jaar geleden plaatsvonden. Het werd toegevoegd als een aandachtspunt op vraag van het schepencollege en het managementteam. Het was aan de leidinggevende om de invulling van deze competentie te concretiseren (interview met Anja Nees, 19.10.2012).

Opleidingen

In het verleden werd een opleiding rond interculturele communicatie georganiseerd. Momenteel worden er echter geen vormingen rond diversiteit meer georganiseerd (interview met Bart Maes, 19.10.2012).

Sociale tewerkstelling

Dankzij sociale tewerkstellingsplaatsen kunnen potentiële werknemers uit de doelgroepen kennis en ervaring opdoen bij de Stad Mechelen. Wanneer er vacatures worden uitgeschreven binnen de stad die interessant kunnen zijn voor deze werknemers, kunnen zij een sollicitatietraining volgen om zich hierop voor te bereiden. Dit blijkt een positief effect te hebben op de doorstroom van deze werknemers (interview met Anja Nees, 19.10.2012).

4.4.2.4. Resultaat

<i>Personen van allochtone afkomst werkzaam binnen de Stad Mechelen in 2011</i>	
Aandeel personen van allochtone afkomst werkzaam in de Stad Mechelen in maart 2012 (%)	5,5
Aandeel allochtonen in de kaderfuncties van het stadsbestuur, de politie en het OCMW in 2011 (%)	2,4

(Bron: Departement Personeel, 21.12.2012; Agentschap voor Binnenlands Bestuur, 2012)

<i>Vrouwen in kaderfuncties binnen de Stad Mechelen in 2011</i>	
Aandeel vrouwen in de kaderfuncties van het stadsbestuur (managementteam) in maart 2011 (%)	50

<i>Personen met een handicap werkzaam binnen de Stad Mechelen in 2011</i>	
Aandeel personen met een arbeidshandicap werkzaam in de Stad Mechelen (%)	N.B.

> 4.4.3. **Stad Leuven**

Stad Leuven nam zoals Stad Gent deel aan het pilootproject van het Label Gelijkheid-diversiteit. In het kader daarvan werd een strategisch plan diversiteit uitgewerkt. De stad behaalde het label in 2007 en opnieuw in 2008. Zoals reeds vermeld, werd het project in 2010 niet langer verlengd geweest en mogen de deelnemende organisaties het label niet meer gebruiken in hun communicatie.

De twee medewerkers die betrokken waren bij het opstellen van het strategisch plan in 2007, werken niet langer bij Stad Leuven. Maar vanuit de personeelsdienst wordt de uitvoering van het plan wel nog steeds opgevolgd en tweejaarlijks geëvalueerd. Sommige acties staan op een iets lager pitje, onder meer gezien de personeelsdienst ook maar uit zes personen staat en de personeelsmedewerkers hun tijd dus moet verdelen over verschillende activiteiten. De subwerkgroep tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap bijvoorbeeld, is niet meer zo actief. Maar in andere acties wordt wel nog geïnvesteerd, deze zullen we hier bespreken (interview met Saskia Debeucker, 8.11.2012).

In het bestuursakkoord van de stad voor de periode 2007-2012 worden drie doelstellingen geformuleerd wat diversiteit betreft:

- de stad neemt de verantwoordelijkheid op om het integraal diversiteitsdenken, in samenwerking met de belangrijkste Leuvense actoren, te laten doordringen in en over alle stadsdiensten heen
- de stad wil het idee van diversiteit bij haar personeel communiceren en promoten
- de stad wil op lange termijn streven naar een personeelssamenstelling die op alle niveaus rekening houdt met de diversiteit van verschillende groepen in de Leuvense beroepsbevolking

4.4.3.1. **Structuur van het diversiteitsbeleid**

De **personeelsdienst** van Stad Leuven speelt de belangrijkste rol in het interne diversiteitsbeleid. Zij wordt daarin gesteund door de schepen van personeel die ook schepen van diversiteit is. De personeelsdienst volgt het strategisch plan op maar investeert vooral in een bepaald aantal concrete projecten. Interne diversiteit is in eerste instantie – maar niet exclusief - de bevoegdheid van het afdelingshoofd personeelsbeleid binnen de stad Leuven.

4.4.3.2. **Benadering van het diversiteitsbeleid**

In het strategisch plan worden verschillende doelgroep-specifieke acties geformuleerd, voor personen met een arbeidshandicap, ervaren werknemers, vrouwen op alle niveaus, personen van allochtone afkomst en jonge werknemers. Uit de gesprekken met de personeelsdienst blijkt dat de stad momenteel enerzijds inzet op een aantal doelgroepen, voornamelijk personen met een handicap en lager geschoolden, maar dat ze anderzijds diversiteit ook breed wil benaderen, wat men bijvoorbeeld ziet bij de vorming LAB-Leuven (interview met Saskia De Beucker). Overigens, door zich te richten op lager geschoolden, bereikt men meestal verschillende kansengroepen.

4.4.3.3. **Beleidsinstrumenten**

Streefcijfers en monitoring

De stad werkt niet met streefcijfers, maar is als lokaal bestuur wel onderhevig aan het quotum van 2% wat betreft de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap. Zoals ook in het bestuursakkoord vermeld wordt, streeft de stad er op lange termijn naar om een afspiegeling van de samenleving te zijn. Hier wordt echter geen concrete datum op geplakt.

Om etnisch-culturele diversiteit te monitoren, wordt gebruik gemaakt van meerdere indicatoren, namelijk nationaliteit, geboorteplaats en achternaam (gesprek met Helga Paulissen, 8.11.2011). Dit

wordt echter niet systematisch bijgehouden maar kan wel op vraag geanalyseerd worden. Onder meer in het kader van het project "Stadsmonitor" moesten gegevens aangereikt worden over diversiteit in publieke kaderfuncties naar herkomst en over het aandeel allochtonen in enerzijds kaderfuncties en anderzijds frontdesk-functies van het stadsbestuur, de politie en het OCMW (Agentschap voor Binnenlands Bestuur, 14.12.2012). De doelgroep personen met een arbeidshandicap wordt gemonitord op basis van de aanvragen die gedaan worden van VOP-premies. Deze cijfers zijn echter niet heel accuraat, gezien niet elke persoon die hier recht op heeft, zo'n aanvraag doet.

Non-discriminatie bij aanwerving

Het wervings-en selectieproces van Stad Leuven wordt grotendeels uitbesteed aan Jobpunt Vlaanderen. Jobpunt Vlaanderen doet geen selecties in eigen beheer maar besteedt de opdrachten uit aan private selectiekantoren. Stad Leuven besprak met de contactpersoon bij Jobpunt Vlaanderen het belang dat ze aan een diversiteitsbeleid hecht. In het meest recente bestek van Jobpunt Vlaanderen werd een specifieke vereiste met betrekking tot diversiteit opgenomen. Aan selectiekantoren die een offerte indienden, werd namelijk gevraagd om aan de hand van een aantal voorbeelden aan te tonen dat zij in hun procedures rekening houden met diversiteit (interview met Saskia De Beucker, 8.11.2012).

Afgeschermd selecties

De Stad Leuven overweegt om afgeschermd selecties te organiseren voor personen met een handicap. Men zit op dit vlak wel nog in een "verkennende fase" (interview met Saskia De Beucker, 8.11.2012). In het oorspronkelijke strategische plan diversiteit werd het idee opgenomen om specifieke *functies* te reserveren voor personen met een handicap. Momenteel stapt men hier een beetje van af, gezien de nadelen die aan deze benadering verbonden zijn. Op die manier worden bepaalde functies in feite een beetje 'gestigmatiseerd'. Daarom kijkt men nu naar de werkwijze van afgeschermd selecties die bij de provincie Vlaams-Brabant gehanteerd wordt. Daar wordt steeds vooraf onderzocht of er wel voldoende potentiële kandidaten op de arbeidsmarkt zijn voor een bepaalde functie, vooraleer men zo'n afgeschermd selectie organiseert. Daarvoor wordt samengewerkt met GTB, die trajectbepaling –en begeleiding van personen met een arbeidshandicap organiseert. Enkel als er voldoende potentieel is, zal men een afgeschermd selectie organiseren (interview met Saskia De Beucker, 8.11.2012).

LAB Leuven-bus

Eén van de opvallendste initiatieven die bij Stad Leuven genomen worden in het kader van hun diversiteitsbeleid is de diversiteitstraining in de LAB Leuven-bus. Deze training wordt al drie jaar georganiseerd voor de medewerkers van het stadsbestuur. LAB-Leuven is intussen een verplicht onderdeel van de onthaalvorming van nieuwe personeelsleden bij de stad geworden. Maar ook werknemers die al langer in dienst zijn bij de stad, worden uitgenodigd om deel te nemen. De bedoeling is immers om zo veel mogelijk mensen te laten deelnemen. De groepen waar de trainingen aan gegeven worden, zijn ook heel divers, met medewerker uit verschillende departementen en vanuit verschillende niveaus van de organisatie.

De vorming werd uitgewerkt in samenwerking met de vereniging Streetwize. De vorming moet medewerkers bewust leren omgaan met diversiteit, hen bewust maken van hun eigen referentiekader en begrip leren opbrengen voor het referentiekader van anderen. Diversiteit wordt hier ruim geïnterpreteerd. Men wil het niet zozeer hebben over de verschillen tussen grote groepen, zoals 'blank versus zwart' of 'man versus vrouw'. Wel gaat het over verschillen in opvoeding, verschillen in referentiekader, verschillen in studie... Leren omgaan met deze verschillen is natuurlijk ook relevant voor het leren omgaan met cultuurverschillen:

"Deze training gaat echt over kleine menselijke verschillen die ofwel kunnen leiden tot frustraties, ofwel kan men leren daar mee omgaan (...) Wat voor ons evident is, is misschien voor iemand die uit een andere cultuur komt of een ander thuisland, niet evident. En dan botst het vaak." (interview met Saskia De Beucker, 8.11.2012)

De opleiding is ook heel praktijkgericht opgesteld. Men wil zo veel mogelijk gebruik maken van ervaringen van op de werkvloer, door mensen voorbeelden te laten aanhalen van zaken die zij ervaren hebben. Ook de trainers zelf zijn medewerkers uit de organisatie, die zich kandidaat hebben gesteld om deze trainingen te geven en die hiervoor ook zelf twee trainingen gevolgd hebben. Ze krijgen dienstvrijstelling om deze opleiding te kunnen geven. Het voordeel van het werken met eigen personeelsleden, is dat zij de organisatie kennen en zelf ook voorbeelden kunnen geven van op de werkvloer:

"Als ze dingen vragen... je werkt hier zelf he, dus je kan vanuit de eigen werksfeer antwoorden" (interview met Sonja Geelen, 8.11.2012)

Tijdens de opleiding leert men de medewerkers vier competenties aan, namelijk communicatie, samenwerking, identiteit en ontleren. Het idee is dat door de inzet van deze competenties, diversiteit kan worden omgezet in een opportuniteit. Het vormingsprogramma beslaat één dag en gaat door in een speciaal hiervoor ingerichte bus. In de voormiddag wordt er een spel gespeeld buiten de bus. In dit spel maken de medewerkers kennis met de vier competenties. Ook de bus wordt 'ingezet' in dit spel: het 'spelbord' is namelijk geschilderd op de hele buitenkant van de bus. Op de website van Streetwize vindt men hiervan een afbeelding: http://www.streetwize.be/en/products/tailor_made. Het namiddagprogramma vindt plaats in de bus en is iets theoretischer, maar op een ludieke manier. Er wordt gewerkt met video's, een quiz, doe opdrachten, interactie tussen de medewerkers, ... Een positief 'bij-effect' van deze vorming is dat medewerkers van verschillende diensten elkaar beter leren kennen en dat nieuwkomers contacten kunnen leggen binnen de organisatie.

De vorming wordt nu al drie jaar gegeven en elk jaar worden een tiental sessies georganiseerd. Naar schatting namen er al 200 à 300 medewerkers uit de organisatie deel. Gezien de stad Leuven ongeveer 1200 medewerkers heeft, wil dat zeggen dat ongeveer één op vier personen bereikt werd. Aanvankelijk was er niet altijd draagvlak bij de leidinggevenden om werknemers uit hun dienst tijdens de werkuren een dag te laten deelnemen aan de vorming. Zij zagen niet altijd de relevantie voor de werkvloer. Om de leidinggevenden beter bekend te maken met het opzet, werd er tijdens het directeuren-overleg een presentatie gegeven in de bus, waarin uitgelegd werd waarover de training gaat. De dienst personeel benadrukt in haar communicatie over dit initiatief ook altijd de relevantie voor de werkvloer (interview met Sonja Geelen en Saskia De Beucker, 8.11.2012; voorstelling van de diversiteitsbus door Sonja Geelen tijdens studiedag VVSG, 20.11.2012).

Tewerkstellingsmaatregelen

De Stad Leuven stelt ook een groot aantal mensen tewerk in specifieke tewerkstellingsstatuten, zoals Wep+, startbanen, Activa, werkervaringscontracten.... In 2011 werden 30 mensen tewerkgesteld in een Activabaan, 18 mensen in een startbaan en 10 mensen met een WEP contract. Een groot aantal van hen was laaggeschoold, anderstalig of had een arbeidshandicap (Stad Leuven, 14.09.2011). De grote meerderheid werkt op niveau E. De Stad investeert veel in de begeleiding en vorming van deze personen, ook met het oog op tewerkstelling buiten de stad. Een jobcoach, een arbeidsconsulent en een technisch instructeur verzekeren deze begeleiding. Ook wordt aan de (anderstalige) werknemers de mogelijkheid geboden om Nederlandse les te volgen. Een deel van deze werknemers stroomt op termijn door naar functies op hogere graden binnen de stad (interview met Saskia Debeucker, 8.11.2012).

Heroriëntering vanuit bepaalde functies

Daarnaast is er binnen de stad ook een overleggroep rond 'aangepast werk' die regelmatig bijeenkomt. Deze dienst denkt na over oplossingen voor medewerkers die hun werk niet meer aankunnen omwille van fysieke of andere redenen. In deze overleggroep zit de personeelsdirecteur, de personeelswerker en de arbeidsgeneeskundige dienst. Deze werkgroep probeert ook om mensen die al voor een lange tijd afwezig zijn, te stimuleren om terug aan de slag te gaan.

Er zijn meerdere oplossingen mogelijk wanneer een probleem zich voordoet. Soms worden er aanpassingen aan het takenpakket gedaan. In andere gevallen wordt de persoon een andere functie binnen de organisatie aangeboden. Een medewerker met een fysiek zware job, die niet meer in staat is zijn functie uit te voeren, kan men bijvoorbeeld heroriënteren naar een administratieve functie. Er wordt op zoek gegaan naar een goede 'match' tussen de noden van de persoon en de personeelsnoden van de organisatie. Wanneer de persoon niet over het juiste diploma beschikt, wordt er gekeken naar competenties. De persoon doorloopt dan een bepaalde proeftijd binnen de nieuwe functie (interview met Saskia De Beucker, 8.11.2012).

Diversiteit als competentie

Enkele jaren geleden vond bij stad Leuven een grote reorganisatie plaats, waarbij een nieuw organigram werd opgesteld en alle functiebeschrijvingen herschreven werden. Daarbij werden de nieuwe functies beschreven in termen van competenties. Ook werd een competentiewoordenboek ingevoerd dat in grote mate overeenkomt met het woordenboek gehanteerd binnen de Vlaamse overheid. Binnen de waardengebonden competentie 'betrouwbaarheid' werd de link gelegd met diversiteit:

"Handelen vanuit de codes van integriteit, zorgvuldigheid, objectiviteit, gelijke behandeling, correctheid en transparantie uitgaande van de basisregels, sociale en ethische normen (diversiteit, milieuzorg ...). Afspraken nakomen en zijn verantwoordelijkheid opnemen."

De competentie betrouwbaarheid heeft vier niveaus. Op niveau drie wordt van de werknemer verwacht dat hij onder meer voorbeeldgedrag vertoont in het omgaan met diversiteit. Op niveau vier wordt verwacht dat de werknemer in situaties van grote externe druk correct en integer blijft handelen rond basisregels, sociale en ethische normen. Op basis van deze competenties kunnen leidinggevenden dus beoordeeld worden wat betreft hun omgang met diversiteit (interview met Saskia De Beucker, 8.11.2012).

4.4.3.4. Resultaten

<i>Personen van allochtone afkomst werkzaam binnen de Stad Leuven</i>	
Aandeel personen van allochtone afkomst werkzaam in de Stad Leuven in 2012 (%)	6
Aandeel allochtonen in de kaderfuncties van het stadsbestuur, de politie en het OCMW in 2011 (%)	3,1

(Bronnen: Personeelsdienst Stad Leuven, 11.2012; Agentschap Binnenlands Bestuur, 2012)

<i>Vrouwen in kaderfuncties binnen de Stad Leuven</i>	
Aandeel vrouwen in de kaderfuncties ⁵² van het stadsbestuur (%)	70

(Bronnen: Helga Paulissen, 29.01.2013)

<i>Personen met een handicap werkzaam binnen de Stad Leuven in 2011</i>	
Aandeel personen met een arbeidshandicap werkzaam in de Stad Leuven in 2012 (%)	0,33 [N=4]

(Bronnen: Personeelsdienst Stad Leuven, 11.2012)

> 4.4.4. Besluit

Diversiteit is duidelijk een thema dat leeft in Stad Gent, Stad Leuven en Stad Mechelen. Dit is niet helemaal onlogisch, aangezien de bevolking in deze steden redelijk (cultureel) divers is. Het biedt de stad bijgevolg op meerdere vlakken een voordeel om deze diversiteit te weerspiegelen in hun personeelsbestand, bijvoorbeeld op het vlak van dienstverlening en herkenbaarheid naar de burger. Bovendien kan men zo een voorbeeldrol spelen naar private werkgevers toe.

De verantwoordelijkheid over het interne diversiteitsbeleid ligt in Mechelen, Leuven en Gent bij de personeelsdienst van deze besturen. In Gent probeert men wel om de structuren van het interne en van het externe diversiteitsbeleid dicht bij elkaar te plaatsen binnen de organisatie. De werkgroep 'diversiteit in het personeel' wordt daar gecoördineerd door de personeelsdienst, maar maakt wel deel uit van het veel ruimere programmteam diversiteit & gelijke kansen, dat ook bevoegd is voor het externe diversiteitsbeleid. In Mechelen werd er een soort 'protocol' afgesloten tussen het departement personeel en de dienst diversiteit, die opnieuw ook bevoegd is voor het ruimere diversiteitsbeleid van de stad.

⁵² Kaderfuncties worden door de personeelsdienst ruim gedefinieerd, namelijk als alle directiefuncties, afdelingshoofden, diensthoofden en staffuncties met een masterdiploma. 7% van alle medewerkers zijn vrouwen in kaderfuncties.

Hoewel elk stadsbestuur het belangrijk vindt om de diversiteit van zijn bevolking te weerspiegelen, zien we dat diversiteit ook wel gemakkelijk naar de achtergrond durft te verschuiven wanneer er andere prioriteiten zijn. Dit zien we bijvoorbeeld in Stad Mechelen. De personeelsdienst van de gemeente onderging daar de laatste jaren een groot veranderingstraject omwille van de samenvoeging met de personeelsdienst van het OCMW. Dit heeft de belangstelling voor het diversiteitsthema wat naar de achtergrond verschoven. In Leuven blijft men wel sterk investeren in de projecten die reeds draaiden, maar worden weinig nieuwe initiatieven genomen gezien de personeelsdienst haar aandacht moet verdelen over verschillende taken. In Gent lijkt het diversiteitsbeleid het stevigst verankerd in de organisatie en is men actief inzake diversiteit op een groot aantal terreinen.

5. Terugkoppeling naar de Vlaamse overheid: conclusies en aanbevelingen

Uit een vergelijking van het interne diversiteitsbeleid in verschillende nationale en lokale overheden, blijkt dat de aanpak van dit beleid sterk kan verschillen van case tot case. Waar men in het Verenigd Koninkrijk bijvoorbeeld de departementen verplicht om een beleid uit te werken rond bepaalde diversiteitsdoelstellingen en hierover te rapporteren, is de enige verplichting die de federale overheid aan de departementen oplegt het quorum voor de vertegenwoordiging van personen met een handicap en voor vrouwen in topfuncties. Nederland is dan weer verschillend in die zin dat het vorige kabinet het 'doelgroepenbeleid' grotendeels heeft losgelaten en diversiteit heel ruim interpreteert. Men gebruikt daar niet langer de term 'diversiteit' maar wel de term 'inclusie'.

> 5.1. Algemene trends

Ondanks al deze verscheidenheid, zien we toch wel enkele tendensen terugkomen. Het eerste wat opvalt is dat op sommige plaatsen de '**business case**' gaat primeren op de morele argumentatie voor het voeren van een diversiteitsbeleid. Dit heeft ongetwijfeld te maken met het huidige economische klimaat en de personeelsbesparingen die overheden boven het hoofd hangen. In dit klimaat is het moeilijker om managers warm te maken/houden voor een diversiteitsbeleid dat enkel gebaseerd is op morele argumenten. De business case is in feite een verzameling van economische argumentaties voor een diversiteitsbeleid: (1) gezien de 'war on talent' voor sommige functies, is het belangrijk om ruim te rekruteren, (2) diversiteit kan leiden tot een betere dienstverlening en een betere beleidsvoering en leidt tot een meer herkenbare overheid voor de burgers en (3) diverse teams zijn innovatiever en creatiever.

In Nederland heeft de business case de morele argumentatie volledig vervangen. Hoewel de business case niet onvereenigbaar is met een doelgroepenbeleid, zien we toch dat het accent op deze business case leidt tot een heel andere aanpak van het diversiteitsbeleid. De nadruk ligt namelijk niet meer op het voeren van (positieve) acties gericht op het aantrekken en bevorderen van de doorstroom van specifieke doelgroepen, maar wel op het managen van diversiteit in de organisatie en het creëren van een inclusieve organisatiecultuur. Het goed managen van de diversiteit binnen de organisatie moet een meerwaarde creëren voor de organisatie. In Nederland wordt de doelgroep van personen met een handicap als 'apart' beschouwd van het diversiteitsbeleid en wordt er voor deze groep geen business case geformuleerd.

Op andere plaatsen, vooral in de lokale overheden die hier onderzocht werden, speelt het argument van de overheid als **voorbeeldwerkgever** nog steeds een belangrijke rol. We zien dat in Mechelen, Leuven en Gent een tamelijke groot aandeel van de bevolking van allochtone afkomst is. Doorgaans is de werkloosheid binnen deze groep groter dan in andere bevolkingsgroepen⁵³. Lokale overheden worden vrij rechtstreeks geconfronteerd met deze problematiek binnen hun bevolking. Het is voor hen dan ook belangrijk om als overheid een voorbeeld te stellen in het ondernemen van actie om dit probleem aan te pakken. In die zin is het niet onlogisch dat de argumentatie van 'de overheid als voorbeeldwerkgever' een belangrijke plaats inneemt, toch zeker voor de doelgroep van personen van allochtone afkomst.

⁵³ In Gent bijvoorbeeld zien we dat de werkzaamheidsgraad van personen geboren in België op 66,8% ligt, en de werkzaamheidsgraad voor personen geboren buiten de EU op 50,3%.

Ten tweede zien we ook een evolutie naar het zoveel mogelijk **inbedden van diversiteit in HR-processen en -projecten**. Door deze *mainstreaming* tracht men het beleid te verankeren in de organisatie. Een goed voorbeeld van zo'n integratie zien we bij Stad Gent. Zij hebben er bewust voor gekozen om geen aparte vormingen diversiteit meer aan te bieden. Ze stelden immers vast dat verplichte diversiteitsvormingen vaak tot weerstand leidden en dat deelnemers bijgevolg niet open stonden om bij te leren. "Vrijwillige" vormingen anderzijds, trokken vaak alleen maar mensen aan die sowieso al een open houding hadden tegenover diversiteit. Daarom experimenteren zij nu met het idee om diversiteit in zo veel mogelijk vormingen op te nemen als een onderdeel van deze vorming: in vormingen rond tucht nemen zij het thema antidiscriminatie op, in vormingen rond leiderschap is 'leidinggeven aan diverse teams' een onderdeel en in vormingen Word wordt het aspect toegankelijk communiceren (met pictogrammen, bepaalde lettertypes..) opgenomen.

Bij organisaties die slechts een klein aantal diversiteitsmedewerkers hebben, zien we dat de diversiteitswerking soms ook volledig in de HR-dienst ingebed werd. Dit zien we in Stad Mechelen, in Stad Leuven, bij de federale overheid en tot op bepaalde hoogte in Stad Gent. In grote organisaties zien we dat minder: binnen de *civil service* bijvoorbeeld, bestaat er een *apart* Expertisecentrum Diversiteit en Gelijke kansen, dat zich binnen het Departement voor Werk en Pensioenen bevindt. Het voordeel van deze aparte structuur is dat men binnen deze dienst de bestaande expertise rond diversiteit kan bundelen.

Ten derde zien we ook in verschillende organisaties een **verbreding** van het diversiteitsbeleid. In Nederland wordt het doelgroepenbeleid volledig losgelaten en wil men zich richten tot elke werknemer. Het doel is dat iedereen zich gewaardeerd voelt en optimaal kan bijdragen aan de organisatie. De term diversiteit wordt daar overigens niet meer gebruikt. In de andere overheden zijn er doorgaans wél specifieke doelgroepen gedefinieerd maar probeert men zich niet te sterk op één doelgroep te focussen. Men probeert zo veel mogelijk verschillende doelgroepen in het beleid te betrekken, niet alleen personen van allochtone afkomst of met een handicap, maar ook holebi's, oudere werknemers, kortgeschoolden enz. Acties worden ruim geformuleerd zodat meerdere groepen er baat bij hebben. Op die manier vermijdt men weerstand vanuit de 'meerderheidsgroep' binnen de organisatie die meent dat "het altijd rond dezelfde groepen draait" of dat bepaalde groepen worden "voorgetrokken".

In de federale overheid bijvoorbeeld zien we dat men diversiteit breder gaat definiëren dan enkel gelijkheid man-vrouw, personen van allochtone origine en personen met een handicap. Tegelijkertijd blijven de drie oorspronkelijke doelgroepen van het beleid toch nog erg belangrijk. In Gent heeft men een voorkeur voor doelgroep-overschrijdende acties. Men probeert met andere woorden acties zo te organiseren dat meerdere groepen er baat bij kunnen hebben. Een goed voorbeeld zijn de cursussen Nederlands voor laaggeletterden, waar zowel allochtonen als autochtonen naartoe komen, of de aandacht voor toegankelijke communicatie waar zowel personen met een handicap, personen van allochtone afkomst en laaggeschoolden baat bij hebben. In het Verenigd Koninkrijk ten slotte, heeft de nieuwe Equality Act negen beschermde karakteristieken gedefinieerd, waar er tevoren slechts drie beschermde kenmerken waren. Ook daar probeert men zich tot meerdere doelgroepen te richten: we zagen bijvoorbeeld dat er heel veel verschillende personeelsnetwerken ondersteund worden binnen de organisatie.

> 5.2. Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid

De Vlaamse overheid heeft drie prioriteiten aangeduid voor het diversiteitsbeleid in de periode 2010-2015, namelijk het draagvlak voor het diversiteitsbeleid versterken en het management responsabiliseren, het diversiteitsthema verankeren in de managementcyclus en een keuze voor acties gericht op specifieke kansengroepen. Rekening houdend met deze doelstellingen, formuleren we tien aanbevelingen die de Vlaamse overheid kan gebruiken voor haar beleid.

(1) 'Rust niet op je lauweren, wees waakzaam'

In Nederland zagen we dat het diversiteitsbeleid zoals dat door het kabinet Balkenende IV ontworpen was, door het kabinet Rutte I bijna volledig werd losgelaten. Het kabinet Rutte I wilde geen positieve acties meer voeren en enkel projecten die al liepen werden afgemaakt. Het Ministerie van BZK verloor ook voor een groot stuk haar coördinerende rol en de keuze om een diversiteitsbeleid te voeren lag vanaf dan volledig bij de individuele departementen. Dit toont aan dat een diversiteitsbeleid niet altijd een verworvenheid is maar dat dit beleid bij een verandering in omstandigheden heel snel kan worden teruggedraaid.

(2) De business case voor diversiteit is belangrijk, maar verlies ook de morele argumentatie voor dit beleid niet uit het oog

We zien dat in heel veel besturen de business case voor diversiteit een erg belangrijk argument is voor het voeren van een diversiteitsbeleid. Een divers personeelbestand levert volgens deze business case een meerwaarde op voor de dienstverlening, de beleidsvoering, de innovativiteit en creativiteit van de organisatie. Hoewel er nog weinig wetenschappelijk bewijs bestaat voor deze business case, lijkt er toch een draagvlak voor dit idee te bestaan binnen de organisaties. Het voordeel van deze business case is dat het belang van de organisatie en de organisatiedoelstellingen centraal gesteld worden. Investeren in diversiteit rendoert voor de organisatie. Gezien publieke organisaties steeds meer in een zakelijke omgeving moeten functioneren, slaat deze argumentatie vermoedelijk meer aan bij managers dan een morele argumentatie. Zeker in de huidige economische context, waarin de middelen schaars zijn, kan het een motivatie zijn om te blijven investeren in diversiteit.

Anderzijds heeft deze business case ook beperkingen, die maken dat een morele case eveneens van belang is. Als men enkel een diversiteitsbeleid voert vanuit een economisch belang, bestaat het gevaar dat men geen oog meer heeft voor bepaalde mechanismen binnen de organisatie en binnen de samenleving die ongelijkheid veroorzaken. Het risico bestaat bijvoorbeeld dat een organisatie die geen belang heeft bij diversiteit, niets meer doet aan antidiscriminatie (interview met Sandra Groeneveld, 20.11.2012). Bovendien heeft de overheid er toch belang bij dat iedereen kan participeren aan de samenleving en aan de arbeidsmarkt. Als werkgever kan zij een voorbeeld stellen op het vlak van tewerkstelling van ondervertegenwoordigde groepen op de arbeidsmarkt. In lokale overheden zien we bijvoorbeeld dat de argumentatie van de 'overheid als voorbeeldwerkgever' als heel relevant beschouwd wordt. Een argumentatie die zowel op economische als op morele argumenten stoelt, lijkt op basis van deze argumenten optimaal te zijn.

(3) Probeer diversiteit maximaal te integreren in HR-processen

In de meerderheid van de onderzochte organisaties tracht men het diversiteitsbeleid waar mogelijk inhoudelijk te integreren in het HR-beleid. Concreet houdt dit in dat men diversiteit zoveel mogelijk inbedt in de verschillende HR-processen en -domeinen. Diversiteit kan geïntegreerd worden in selectieprocedures, in tevredenheidsenquêtes, in verschillende vormingen en trainingen,... In Stad Gent wordt er bijvoorbeeld geen aparte vorming rond diversiteit gegeven. Wel wordt in de vorming rond tucht een onderdeel rond antidiscriminatie opgenomen en in vormingen m.b.t. leiderschap een onderdeel 'leidinggeven aan diverse teams'.

Een inhoudelijke integratie heeft verschillende voordelen. Ten eerste wordt het beleid op die manier meer verankerd in de organisatie. Een beleid dat verankerd is in de processen van de organisatie, is minder gevoelig voor veranderingen in bijvoorbeeld de politieke context van de organisatie. Ten tweede geven respondenten aan dat geïsoleerde diversiteitsprojecten en -acties niet altijd even goed onthaald worden of niet altijd zoveel mensen bereiken. Wanneer men diversiteit daarentegen inbedt in verschillende projecten, bereikt men een groot aantal mensen en is de kans klein dat er weerstand ontstaat tegen activiteiten die men niet als nuttig beschouwt. Dit geldt vooral voor vormings- en sensibiliseringsactiviteiten. Ten slotte heeft men meer mogelijkheden om een diversiteitsbeleid te voeren wanneer men op zoek gaat naar opportuniteiten om diversiteit in te bedden in reeds bestaande HR-processen, zoals bijvoorbeeld het competentie management van de organisatie of personeelsenquêtees.

Soms zien we dat deze integratie zich ook doorzet op het vlak van structuur van beleid. De cel diversiteit van de Belgische federale overheid bijvoorbeeld, maakt momenteel deel uit van het DG Organisatie-en Personeelsontwikkeling, waar dit vroeger een aparte cel was. Voor een dienst die sterk beperkt is in mankracht, kan dit voordelen hebben op het vlak van capaciteit. Maar men verliest op die manier ook een stuk zichtbaarheid en 'autoriteit'. Dit kan nefast zijn voor de werking van de dienst, gezien de dienst andere eenheden moet kunnen aanspreken op hun inzet op het vlak van diversiteit. Als men deze integratie te ver doorzet, bestaat bovendien het gevaar dat het beleid verwatert doordat het de verantwoordelijkheid wordt van "iedereen en niemand". Een beleid gecoördineerd door een aantal personen met een zekere expertise rond het thema, die nauw samenwerken met de HR-dienst en voortdurend op zoek gaan naar opportuniteiten om het diversiteitsthema te verankeren in bestaande processen en activiteiten, lijkt daarom een goede optie.

(4) Verbind het interne en externe diversiteitsbeleid

Hoewel een intern diversiteitsbeleid, dit is het beleid gericht op de eigen organisatie, en een extern diversiteitsbeleid, gericht op de samenleving, doorgaans een andere aanpak vragen, zijn er duidelijk ook verbanden tussen beide aspecten. Een goed intern diversiteitsbeleid draagt bijvoorbeeld bij aan het externe diversiteitsbeleid. Een overheid die zelf een goed diversiteitsbeleid voert, kan namelijk een voorbeeldrol spelen voor private of semi-private werkgevers. Sterker nog, een overheid die aan bedrijven vraagt om zich in te zetten voor meer diversiteit op de werkvloer maar dit zelf niet doet, is niet geloofwaardig. Bovendien draagt een representatief personeelsbestand bij tot een goede beleidsvoering waarbij men rekening houdt met verschillende groepen in de maatschappij, en tot een betere dienstverlening. Omgekeerd kan een overheid die een goed extern diversiteitsbeleid voert, mogelijks een goed imago opbouwen bij de verschillende doelgroepen, en bijgevolg als een aantrekkelijke werkgever beschouwd worden.

Vaak zien we dat er in organisaties twee (of meer) verschillende diensten actief zijn rond diversiteit, één dienst die zich bezig houdt met diversiteit m.b.t. de samenleving en één dienst die werkt rond diversiteit m.b.t. personeelszaken. In Mechelen en Gent werken deze diensten actief samen. Dit heeft meerdere voordelen. Beide diensten kunnen elkaar namelijk versterken, doordat ze beroep kunnen doen op elkaars kennis en netwerken. Gezien elk van beiden er baat bij heeft dat de andere dienst goed werkt, zijn het in feite 'natuurlijke partners'. In Mechelen bijvoorbeeld, werkte de dienst personeel samen met de dienst diversiteit bij het organiseren van een 'ronde tafel' waar verschillende verenigingen van de doelgroep op uitgenodigd werden. In Gent deed de dienst werving & selectie beroep op het netwerk van de integratiedienst bij het promoten van een jobbeurs gericht op personen van allochtone afkomst.

(5) Diversiteitsbeleid is ook en vooral een doelgroepenbeleid

Diversiteitsbeleid is in alle cases die besproken werden een doelgroepenbeleid, met uitzondering van Nederland. Daar wil men geen beleid meer voeren dat acties definieert voor bepaalde doelgroepen, maar richt men zich tot het hele werknemersbestand. Men gaat dan ook niet meer spreken over 'diversiteit' maar wel over 'inclusiviteit' en 'kwaliteit'.

In de andere cases is dus wel sprake van een doelgroepenbeleid, maar zien we tegelijkertijd dat men zich niet te sterk op één doelgroep wil focussen. Men probeert de aandacht te verdelen over verschillende doelgroepen, niet alleen personen van allochtone afkomst of met een handicap, maar ook holebi's, oudere werknemers, kortgeschoolden, ... We zien dat er in het Verenigd Koninkrijk bijvoorbeeld heel veel verschillende personeelsnetwerken actief zijn, elk rond een eigen doelgroep of thema (personen van allochtone afkomst, personen met een handicap, gender, leeftijd, 'people with caring responsibilities'⁵⁴...). Elk netwerk richt zich op de specifieke noden van zijn leden. Maar doordat er een heel aantal verschillende netwerken actief zijn, kan iedereen in principe wel ergens bij aansluiten. Bovendien wil men deze netwerken ook openstellen: het gender netwerk verwelkomt bijvoorbeeld zowel mannen als vrouwen en het netwerk van personen van allochtone afkomst verwelkomt ook 'sympathisanten' die niet van allochtone afkomst zijn.

Doelgroepen blijven dus zeker relevant. Elke groep heeft namelijk te kampen met eigen hindernissen in de toegang tot en de uitoefening van een job. Met andere woorden, er bestaan duidelijk doelgroep-specifieke noden en doelgroep-specifieke antwoorden. Door zich op *verschillende* doelgroepen te richten, voelen een groot aantal mensen zich betrokken bij het diversiteitsbeleid van de organisatie en vermijdt men dat er weerstand ontstaat bij de 'meerderheidsgroep'.

(6) Zorg voor 'champions' op hoog niveau en ondersteuning van het middenmanagement

Om draagvlak op hoog niveau van de organisatie te creëren, zien we dat in sommige landen hoge leidinggevendend persoonlijk verantwoordelijk worden gemaakt voor een diversiteitsthema. Het feit dat personen op zo'n hoog niveau binnen de organisatie een persoonlijk engagement opnemen voor diversiteit, maakt dat dit thema levendig blijft binnen de organisatie en dat er iets 'in gang' kan worden gezet. De getuigenis van één van de respondenten uit de Britse overheid, over hoe het management op een crisismoment binnen de organisatie de vergadering rond diversiteit toch liet doorgaan, toont aan dat dit engagement voor diversiteit er in het Verenigd Koninkrijk ook echt is.

In Nederland was in 2009 en 2010 het Ambassadeursnetwerk Diversiteit Rijk actief. (Top-) managers uit verschillende ministeries vormden een duo met een beleidsmedewerker van allochtone afkomst uit een ander departement. De topmanagers verbonden zich ertoe elk jaar één of twee concrete initiatieven rond diversiteit in de eigen organisatie uit te voeren. Het initiatief werd door de deelnemers positief geëvalueerd. In het Verenigd Koninkrijk heeft elk departement 'diversiteitskampioenen' aangeduid voor de verschillende beschermde kenmerken. Dit zijn doorgaans personen met de 'rang' van directeur-generaal of soms zelfs *Permanent Secretary*, die er voor moeten zorgen dat er op topniveau genoeg aandacht is voor diversiteit. Doordat zij een goede band onderhouden met 'hun' personeelsnetwerk, kunnen de knelpunten die in deze netwerken ter sprake gebracht worden, overgedragen worden naar een hoger niveau. Bovendien kan dit voor de managers zelf een verrijkende ervaring zijn.

⁵⁴ Zij die verantwoordelijk zijn voor de zorg en steun van een echtgenoot, partner, kinderen, verwanten of vrienden die niet voor zichzelf kunnen zorgen omwille van leeftijd, ziekte of handicap.

Niet alleen het topmanagement maar ook het *lager management* speelt een grote rol in het diversiteitsbeleid. Directe leidinggevendenden spelen namelijk een belangrijke rol bij de implementatie van HRM en daarmee dus ook bij de uitvoering van diversiteitsmanagement (Ashikali, 2011). Als zij niet achter een bepaald doel staan, of als zij geen oog hebben voor diversiteit, zal dit waarschijnlijk heel nefast zijn voor het diversiteitsbeleid dat binnen de organisatie gevoerd wordt. Onderzoek naar de uitstroom van medewerkers van allochtone afkomst in Nederland, toonde bijvoorbeeld aan dat een gebrek aan wederzijds begrip en steun van leidinggevendenden, een belangrijke voorspeller is van het vertrek van personen van allochtone afkomst. In veel organisaties ontwerpt men trainingen voor het middenmanagement. Men probeert daarbij zo veel mogelijk te vertrekken vanuit de ervaringen en vragen van de managers zelf. Vaak gaan deze trainingen niet enkel over etnische-culturele diversiteit of omgaan met fysieke of mentale beperkingen maar definieert men diversiteit breder, zodat ook managers uit diensten waar weinig medewerkers uit deze doelgroepen werken, zich gemotiveerd voelen om deel te nemen.

(7) Zorg voor afwisselende sensibiliseringsactiviteiten

In heel wat organisaties zagen we voorbeelden van creatieve sensibiliseringsprojecten: de 'dag van' of de 'week van de diversiteit', de duo-dag, het diversiteitstheater, een cartoon-tentoonstelling, een diversiteitstheater, de diversiteitsbus, debatten, posters, ... Organisaties kunnen op dit vlak heel wat inspiratie bij elkaar opdoen. Verschillende respondenten geven aan dat het belangrijk is om voortdurend aandacht te hebben voor sensibilisering en voor communicatie maar ook om er voor te zorgen dat er voldoende variatie is: in de activiteiten die men organiseert, in het publiek waar men zich naar richt, in de manier waarop men communiceert, in de doelgroep(en) die in de actie betrokken worden...

Sensibilisering biedt verschillende voordelen. Ten eerste stimuleert het de dialoog over diversiteit onder de medewerkers. In die zin is het wel belangrijk dat de acties opvallen en iedereen bereiken, zonder dat het daarom heel 'grootschalige' acties moeten zijn. We kunnen hierbij denken aan de kaartjes met een symbolische boodschap die in het Riziv werden uitgedeeld. Ten tweede brengt het diversiteit dichterbij de mensen en neemt het "angst" of vooroordelen weg voor dingen die men "niet kent". Dit ziet men in Stad Gent als een groot voordeel van het organiseren van een duo-dag. Maar ook multiculturele activiteiten kunnen in dit kader van belang zijn, zoals het bezoek aan gebedsplaatsen dat door de FOD Justitie georganiseerd wordt. Ten derde zijn sensibiliseringscampagnes ook een signaal vanuit de organisatie naar de medewerkers en de mensen uit de doelgroepen toe, dat men openstaat voor diversiteit (en dat discriminatie niet getolereerd wordt). Ten slotte kunnen bepaalde sensibiliseringsprojecten mensen ook bewust maken van de hindernissen waarmee bepaalde doelgroepen geconfronteerd worden.

Sensibiliseringsprojecten op zich zijn natuurlijk niet voldoende om discriminatie of ongelijkheden aan te pakken binnen de organisatie. Bovendien is een mogelijk nadeel van dit instrument dat men vooral de mensen bereikt die reeds openstaan voor diversiteit. Men kan ook verplichte activiteiten organiseren (bvb. een diversiteitstheater waar alle medewerkers aan moeten deelnemen) maar dit kan tot weerstand leiden.

(8) Stap af van de klassieke wervingskanalen en werk samen met doelgroeporganisaties

Verschillende organisaties hebben vastgesteld dat ze met de klassieke wervingskanalen bepaalde doelgroepen niet bereiken. Zij verspreiden daarom hun vacatures naar specifieke doelgroeporganisaties, die de vacatures dan bijvoorbeeld op hun website plaatsen. Maar dit blijkt vaak niet voldoende te zijn. Wat betreft de doelgroep van personen van allochtone afkomst bijvoorbeeld, lijken een aantal hindernissen er nog steeds voor te zorgen dat zij minder geneigd zijn om bij de overheid te

solliciteren. Respondenten stelden vast dat zij vaak afgeschrikt zijn door bepaalde veronderstellingen over het werken en solliciteren bij de overheid die niet helemaal kloppen. De indruk leeft bijvoorbeeld dat men om te kunnen werken voor de overheid altijd de Belgische nationaliteit moet hebben of dat men meertalig moet zijn. Men heeft vaak ook geen goed beeld van de selectieprocedures of van het werken bij de overheid. Er zijn natuurlijk ook reële barrières zoals de taal of de diplomavooraarden. Ten slotte hebben sommige (eerste generatie-) migranten een negatief beeld van de overheid op basis van negatieve ervaringen in hun herkomstland.

Om aan al deze belemmeringen tegemoet te komen, lijkt een meer intensieve aanpak nodig te zijn. Selor en stad Gent stelden vast dat persoonlijk contact wel effectief blijkt te zijn om deze doelgroep te bereiken. Beiden organiseerden daarom een evenement in wijken waar veel personen van allochtone afkomst wonen. Stad Gent organiseerde een jobbeurs en Selor een soort uitwisselingsevenement om de selectieprocedures en het werken bij de overheid te "demystifiëren". Zij werkten hiervoor samen met doelgroep-organisaties en met buurtwerkers. Voor de promotie van het evenement schakelde Selor een etno-communicatiebureau in dat flyers ging uitdelen in buurthuizen, op straat, enzovoort. Ook personen die niet tot de doelgroep behoorden, waren natuurlijk welkom.

Het team diversiteit bij Selor probeert de doelgroepen ook sterk te betrekken bij de projecten die het organiseert, om kennis en ideeën uit te wisselen. Maar ook in Stad Mechelen werden zelforganisaties van etnisch-culturele minderheidsgroepen uitgenodigd op een 'ronde tafel'. Vertegenwoordigers van de stad gaven informatie over het werken bij stad Mechelen en de doelgroep-organisaties informeerden de stad over de knelpunten die personen van allochtone afkomst ervaren bij het solliciteren voor een overheidsfunctie.

(9) Meten is weten

Om te weten of men 'op de goede weg is', is het belangrijk dat een organisatie betrouwbare cijfers heeft over de aanwezigheid van de doelgroepen op haar werkvloer. Enerzijds geven deze cijfers de organisatie een beeld van waar ze staat ten opzichte van andere organisaties en sectoren. Dergelijke benchmarking kan een belangrijke stimulans zijn voor de organisatie om zich sterker in te zetten voor diversiteit. Anderzijds ziet de organisatie zo welke evolutie ze gemaakt heeft doorheen de tijd. Wanneer men een actief diversiteitsbeleid voert maar de aanwezigheid van een doelgroep niet toeneemt, kan dit er op wijzen dat die doelgroep nog steeds bepaalde belemmeringen ervaart in het toetreden tot of werken binnen de organisatie. Een goed monitoringssysteem is dus van belang om een gericht beleid te kunnen voeren. Tegelijkertijd blijken weinig organisaties over accurate gegevens te beschikken wat betreft de aanwezigheid van de doelgroepen op hun werkvloer. Ook verschillen definities en telmethoden van organisatie tot organisatie, wat een benchmarking van verschillende overheden moeilijk maakt. Er is op dit vlak dus nood aan een betere afstemming en verschillende instanties op het terrein lijken hier ook vragende partij voor te zijn.

Een goed diversiteitsbeleid houdt overigens niet enkel in dat men er in slaagt om diverse medewerkers aan te trekken, maar ook dat men deze kan behouden in de organisatie. Daarom is het belangrijk om ook specifiek de uitstroom van medewerkers uit de doelgroepen op te volgen en/of te analyseren. Een verhoogde uitstroom van een bepaalde doelgroep kan namelijk wijzen op een probleem in de organisatiecultuur of op een gebrek aan doorgroeimogelijkheden die de doelgroep ervaart. Om snel te kunnen inspelen op deze problemen is het dus interessant om de uitstroom (van doelgroepen) te monitoren en exitgesprekken te organiseren.

In Nederland werd er in 2008 een onderzoek gevoerd naar uitstroommotieven bij personen van allochtone afkomst, nadat men vaststelde dat veel van hen de organisatie relatief snel verlaten. Uit dit onderzoek bleek onder meer dat (de openheid van) het organisatieklimaat en een gebrek aan

wederzijds begrip en steun van leidinggevendenden, belangrijke voorspellers zijn van het vertrek van personen van allochtone afkomst.

(10) Stimuleer en ondersteun personeelsnetwerken

In veel organisaties blijken personeelsnetwerken op veel vlakken een 'succesverhaal' te zijn, denken we maar aan de personeelsnetwerken in het Verenigd Koninkrijk, het Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren in Nederland en Felink in de federale overheid. Deze netwerken hebben doorgaans twee belangrijke doelen. Enerzijds leveren zij een belangrijke input aan het (diversiteits-)beleid binnen de organisatie, door het blootleggen van knelpunten en tekorten in dit beleid. Zij zijn ten slotte 'ervaringsdeskundigen'. Anderzijds ondersteunen zij hun leden in hun groei binnen de organisatie, door netwerkings-, mentoring- en coachingsactiviteiten. In het Verenigd Koninkrijk geeft men deze netwerken effectief een stem in het beleid door hen te koppelen aan een bestuurslid op hoog niveau. Deze kan de aandachtspunten die deze netwerken opwerpen, meenemen naar bestuursraden. Bovendien krijgen zij soms ook subsidies vanuit departementen op basis van een soort ondernemingsplan dat zij opstellen.

Een nadeel van dergelijke netwerken is het gevaar dat men een wij-zij verhaal creëert en dat de meerderheidsgroep zich bedreigd of achtergesteld gaan voeren. Dit kan men oplossen door deze netwerken ook toegankelijk te maken voor niet-leden, bijvoorbeeld sympathisanten, en door een groot aantal verschillende netwerken te ondersteunen.

6. Referenties

(I) Geschreven bronnen

- A:gender (2011) *The Workplace and Gender Reassignment - A Guide for Staff and Managers*. Beschikbaar op: <http://www.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2012/03/agender-Workplace-and-Gender-Reassignment-Guide-Oct-2011.pdf>
- ABD (2012). *Algemene Bestuursdienst* [online] (geraadpleegd op 6 juli 2012). Beschikbaar op: <http://www.algemenebestuursdienst.nl/>
- ABVV (2012). *Meer diversiteit in de ondernemingen*. [online] Beschikbaar op: <http://www.abvvdiversiteit.be/page/categorie/721/Diversiteit.htm#shot>
- ACV Openbare Diensten. *Diversiteit op de werkvloer*.
- Agefiph & FIPHP (2012). *Les personnes handicapées et l'emploi - Chiffres Clés Mai 2012*.
- Agency for the Modernisation of Public Administration (2011). *Employment in the Danish State Sector*. November 2011. Copenhagen
- Agentschap voor Binnenlands Bestuur (2012). *Stadsmonitor*. Beschikbaar op: http://www.thuisindestad.be/stadsmonitor_4.html.
- Akif, S. (16.04.2010). *Top Skills Screening: Algemeen Verslag van het project*. Brussel.
- Antwoord op parlementaire vraag (nr. 622, 2010) m.b.t. streefcijfers van personen met een arbeidshandicap in lokale besturen.
- Art. 1 (13.12.2004). *Wet Samen*. Beschikbaar op: http://www.art1.nl/artikel/1459-Wet_SAMEN.
- Ashikali, T. (2011). *Van diversiteitsmanagement naar prestaties. Een onderzoek naar de invloed van diversiteitsmanagement op HRM-uitkomsten en de rol van de leidinggevende in de Nederlandse publieke sector* [Afstudeerscriptie]. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Assuralia (2007). Diversiteit in de verzekeringsondernemingen. *Assurinfo*. Nr. 36. 15 november 2007. pp. 3-5.
- Assuralia (2010). Werkgelegenheid in het verzekeringswezen in 2009. *Assurinfo*. Nr. 28. 23 september 2010.
- Assuralia (2012). *Seminarie van 5/11/2007 "management van diversiteit"*. [online] (geraadpleegd op 5 juli 2012) Beschikbaar op: [http://www.assuralia.be/index.php?id=136&L=0&tx_ttnews\[tt_news\]=886](http://www.assuralia.be/index.php?id=136&L=0&tx_ttnews[tt_news]=886)
- Balthazar, T. (28.03.2008). *Beleidsnota diversiteit 2008-2013: Gent gaat voluit voor gelijke kansen*. Beschikbaar op: <http://www.gent.be/docs/Departement%20Stafdiensten/Beleidsnota%20Diversiteit%202008-2013.pdf>
- BCAPH (2011). *Evaluatieverslag van de begeleidingscommissie voor de aanwerving van personen met een handicap in het federaal openbaar ambt. 2010*. Beschikbaar op: http://client.selor.be/media/144041/verslag_bcaph_2010_final.pdf
- BCAPH (2012). *Evaluatieverslag van de begeleidingscommissie voor de aanwerving van personen met een handicap in het federaal openbaar ambt. 2011*. Beschikbaar op: http://www.fedweb.belgium.be/nl/binaries/CARPH_NL_NB_tcm120-200315.pdf
- Bestuurszaken (2012). *Middenkader en Topkader*. Beschikbaar op: <http://www.bestuurszaken.be/topkader-4>.

- BITC Diversity (2012). *Opportunity Now Overview*. [online, geraadpleegd in juni 2012]. Beschikbaar op: http://www.bitcdiversity.org.uk/about_us/opportunity_now.html
- Böen, Godtfred (2009) *Norwegian Civil Service Diversity Policies - A brief overview and some central issues*. Norwegian Ministry of Government Administration and Reform. Presentatie voor OESO over "Fostering diversity".
- Bundesagentur für Arbeit (2010). *Arbeitsmarkt in Zahlen Beschäftigungsstatistik - Schwerbehinderte Menschen in Beschäftigung*. Deutschland 2010.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2012). *Employment of foreigners*. [online] Beschikbaar op: <http://www.bmas.de/EN/Our-Topics/Labour-Market/employment-of-foreigners.html>
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2006). *Erster Erfahrungsbericht der Bundesregierung zum Bundesgleichstellungsgesetz* (Berichtszeitraum 1. Juli 2001 bis 30. Juni 2004).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010). *Zweiter Erfahrungsbericht der Bundesregierung zum Bundesgleichstellungsgesetz* (Berichtszeitraum: 1. Juli 2004 bis 30. Juni 2009)
- Business in the community (2012). *About us*. Beschikbaar op: http://www.bitcdiversity.org.uk/about_us/index.html
- Cabinet Office – Diversity Strategy Team (07.2008). *Promoting Equality, Valuing Diversity. A Strategy for the Civil Service*. Beschikbaar op: <http://resources.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2011/07/diversity-strategy.pdf>
- Cabinet Office (2008). *Promoting Equality, Valuing Diversity - A Strategy for the Civil Service*.
- Cabinet Office (s.d.). *The UK Civil Service*. Beschikbaar op: <http://www.civilservice.gov.uk/recruitment/working/diversity-networks/diversity-champions>.
- Cabinet Office (10.10.2012). *Civil Service Guide on Reasonable Adjustments – Roles and Responsibilities*. Beschikbaar op: <http://www.civilservice.gov.uk/about/resources/diversity-guidance/publications>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2012). *Begrippen*. Beschikbaar op: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/begrippen/default.htm?ConceptID=1057>
- Centrum voor Gelijkheid van Kansen en Racismebestrijding (01.04.2009). *Positieve Actie-maatregelen*. Beschikbaar op: http://www.diversiteit.be/index.php?action=artikel_detail&artikel=424
- Civil Service (s.d.). *Diversity Champions Network*. Beschikbaar op: <http://www.civilservice.gov.uk/recruitment/working/diversity-networks/diversity-champions>
- Civil Service (25.10.2005). *Delivering a Diverse Civil Service, A 10-Point Plan*. Beschikbaar op: http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.cabinetoffice.gov.uk/newsroom/news_releases/2005/051101_tenpoint.aspx
- Civil Service (11.06.2010). *Inclusive Talent Management Top Tips for the Civil Service*. Beschikbaar op: http://www.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2011/09/Inclusive-Talent-Management-Tips_tcm6-35851.pdf
- Civil Service (03.2012). *Best practice guidance on monitoring equality and diversity in employment*. Beschikbaar op: <http://www.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2012/03/Equalities-Monitoring-Guidance-final.pdf>

- Civil Service Fast Stream (06.06.2012). *Award winning Civil Service programme begins for under-represented*. Beschikbaar op: <http://faststream.civilservice.gov.uk/Summer-Diversity-Internships/News/Summer-Diversity-Internship-Programme-begins/>].
- College van burgemeester en schepenen (18.04.2008). *Ontwerpbesluit. Bijlage 3: Actieplan Diversiteit 2008: doelgroep allochtonen*. Stad Mechelen.
- Colmant, S. (serge.colmant@p-o.belgium.be). (26.06.2012). *Managementfuncties federale overheid* [E-mail aan Veerle Depauw (veerle.depauw@bz.vlaanderen.be)].
- Colmant, S. (serge.colmant@p-o.belgium.be). (25.07.2012). *Vraag toelichting Pdata* [E-mail aan Sara Demuzere (sara.demuzere@soc.kuleuven.be)].
- Commissie Diversiteit (2011). *Advies actielijst arbeidshandicap*.
- Cross-Government Heads of Equality Group (03.2012). *Best practice guidance on monitoring equality and diversity in employment*. Beschikbaar op: <http://www.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2012/03/Equalities-Monitoring-Guidance-final.pdf>
- Danish Disability Council (2002). *Danish disability policy - Equal opportunities through dialogue*. Copenhagen.
- Danish Ministry of Finance (2007). *Diversity through Equality in Public Administrations in Europe*. State Employer's Authority. Department of Gender Equality. Denmark.
- Delmotte, J., Sels, L., Vandekerckhove, S. & Vandenbrande, T. (2010). *De samenstelling van de loonkloof in België. Een onderzoek op basis van de Vacature Salarisenquête 2008*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven. Steunpunt Werk en Sociale Economie / Katholieke Universiteit Leuven. HIVA - Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving.
- Department for Transport Corporate Equality and Diversity Team (06.11). *Promoting Equality, Valuing Diversity. Corporate Diversity Delivery Plan. 2010-2011 Progress Report*. Beschikbaar op: <http://assets.dft.gov.uk/publications/corporate-diversity-delivery-plan/corporate-diversity-delivery-plan-progress-report-2010-2011.pdf>
- Departement Werk en Sociale Economie (2010). *Diversiteitsplannen*. Beschikbaar online: http://www.werk.be/sites/default/files/cijfers/2010_Diversiteitsplannen.pdf
- Departement Werk en Sociale Economie (2011a). *Beleidsbarometer 2011. Uitzichten van categoriaal werkgelegenheidsbeleid in Vlaanderen*. Beschikbaar op: http://publicaties.vlaanderen.be/docfolder/25907/Beleidsbarometer_2011.pdf
- Departement Werk en Sociale Economie (2011b). *De arbeidsmarktsituatie van migranten en hun nakomelingen. In Vlaams en Europees perspectief*. <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/321226/1/WSE6-2011>
- Departement HR (18.03.2011). *Stad Gent neemt deel aan duodag*. Beschikbaar op: <http://www.gent.be/gent.htm?id=START&ch=THE&rec=168588>
- Depré, R., & Parys, M. (2005). De virtuele matrix als nieuw organisatieconcept. In A. Hondeghem & R. Depré (reds.), *De Copernicushervorming in perspectief* (pp.125-153). Brugge: Uitgeverij Vanden Broele.
- Despeghel, P., Platteau, E. (2012). Diversiteitsbeleid. In A. Hondeghem, E. Platteau, C. Praet, C. Ruys & H. Vandromme (reds.), *Personeelsbeleid in lokale besturen. Slimme besturen investeren in menselijk kapitaal* (pp. 337-355). Brugge: Vanden Broele Uitgeverij.

- De Ruijter, S. en Groeneveld, S. (06.2011). *Diversiteit binnen de publieke sector: Een kwantitatief onderzoek naar de ervaringen van werknemers in de publieke sector met diversiteit en diversiteitsbeleid*. Rotterdam: Erasmus universiteit Rotterdam.
- Dienst Emancipatiezaken (2010) *Gelijke kansen en diversiteit – Actieplan 2010*.
- Dienst Emancipatiezaken (11.09.2012). *Fiche rendementsondersteuning voor bepaalde personeelsleden met een arbeidshandicap*. Beschikbaar op: http://www.bestuurszaken.be/sites/bz.vlaanderen.be/files/documenten/personeel/diversiteit/Informatiefiche_RO_versie_2012_0.pdf
- Dienst Emancipatiezaken (2012). *Diversiteitsscan*.
- Diversity (2008). *Diversiteit als prioriteit. Tewerkstelling van personen met een handicap in lokale besturen*. Beschikbaar op: <http://www.gtb-vlaanderen.be/Brochures/DiversiteitAlsPrioriteit-TewerkstellingVanPersonenMetEenArbeidsHandicapInLokaleBesturen.pdf>
- Equality and Human Rights Commission (03.2012). *Strategic plan 2012–15*. Beschikbaar op: http://www.equalityhumanrights.com/uploaded_files/Strategic_Plan_2012_15/strategic_plan_2012-15_pdf.pdf
- Facon, P., Hondeghem, A. en Nelen, S. (2004). *Gelijkekansenbeleid onderweg: een internationaal vergelijkend onderzoek*. Brugge: Die Keure.
- FIPHFP (2009). *Guide de l'employeur public - Recrutement et maintien dans l'emploi des personnes handicapées*. Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la Fonction publique. Beschikbaar op : http://www.fiphfp.fr/IMG/pdf/guide_employeur_2009.pdf
- FIPHFP (2012). *Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la Fonction publique - Ensemble, pour une fonction publique exemplaire*. Online: <http://www.fiphfp.fr/> (geraadpleegd in juni 2012).
- FOD Justitie - Dienst Welzijn en Diversiteit (8.06.2011). *Beleidsnota diversiteit*. Beschikbaar op: [http://www.fedweb.belgium.be/nl/binaries/Politique%20de%20diversite Justice_NL_tcm120-189028.pdf](http://www.fedweb.belgium.be/nl/binaries/Politique%20de%20diversite%20Justice_NL_tcm120-189028.pdf)
- FOD Justitie- Dienst Communicatie (9.01.2012). *Waardencharter van de FOD Justitie* [Brochure]. Beschikbaar op: http://justitie.belgium.be/nl/binaries/waardencharter_NL_tcm265-158210.pdf. Brussel.
- FOD Justitie (10.04.2012). *Geïntegreerd management- en operationeel plan 2008 - 2014*. Beschikbaar op: [http://justitie.belgium.be/nl/binaries/Managementplan_FOD_Justitie_2008 - 2014_tcm265-169104.pdf](http://justitie.belgium.be/nl/binaries/Managementplan_FOD_Justitie_2008_-_2014_tcm265-169104.pdf)
- FOD P&O (5.03.2007). *Koninklijk Besluit tot organisatie van de werving van personen met een handicap in het federaal administratief openbaar ambt*. Belgisch Staatsblad, pp. 14751-14753.
- FOD P&O (9.05.2007). *Jaarverslag 2006*. Beschikbaar op: http://www.fedweb.belgium.be/nl/binaries/annu_po_jaarverslag_2006_tcm120-3330.pdf
- FOD P&O (2010a). *Diversiteit en HR: binnen- en buitenlandse goede praktijken*. Brussel: FOD Personeel & Organisatie.
- FOD P&O (2010b). *Onthaal en integratie van een medewerker met een handicap of chronische ziekte*. Beschikbaar op: http://www.fedweb.belgium.be/nl/binaries/broch_po_diversite_accueil_handicap_NL_tcm120-112531.pdf

- FOD P&O (29.09.2011). *Diversiteit in de federale overheid*. Actieplan 2011-2014. Beschikbaar op: http://www.fedweb.belgium.be/nl/binaries/Plan%20d%27action%20diversit%C3%A9%202011-2014_FINAL_NL_200911_tcm120-148282.pdf
- FOD P&O (23.08.2012a). *Het diversiteitsbeleid van de federale overheid*. Beschikbaar op: http://www.fedweb.belgium.be/nl/over_de_organisatie/over_de_federale_overheid/missie_visie_waarden/gelijke_kansen_en_diversiteit/het_diversiteitsbeleid_van_de_federale_overheid/
- FOD P&O (23.08.2012b). *Begeleidingscommissie voor de aanwerving van personen met een handicap in het federaal openbaar ambt*. Beschikbaar op: http://www.fedweb.belgium.be/nl/over_de_organisatie/over_de_federale_overheid/missie_visie_waarden/gelijke_kansen_en_diversiteit/personen_met_handicap/carph/
- FOD P&O (23.08.2012c). *Personen met een handicap: stijging van de tewerkstellingsgraad*. Beschikbaar op: http://www.fedweb.belgium.be/nl/nieuws/2012/20121002_rekrutering_handicap.jsp
- FOD P&O (5.09.2012). *Organogram van de FOD P&O*. Beschikbaar op: http://www.fedweb.belgium.be/nl/fod_personeel_en_organisatie/organogram/.
- FOD P&O (2012). *Gelijke kansen en diversiteit*. [online] (geraadpleegd op 5 juli 2012) Beschikbaar op: <http://www.voordiversiteit.be>
- Gelijke Kansen in Vlaanderen (2012). *Provinciale partners*. [online] (geraadpleegd op 5 juli 2012) Beschikbaar op: <http://www.gelijkekansen.be/Wiewerktmee/Provincialepartners.aspx>
- Government Equalities Office (12.2010). *The Equality Strategy – Building a Fairer Britain*. Beschikbaar op: <http://www.homeoffice.gov.uk/publications/equalities/equality-strategy-publications/equality-strategy/equality-strategy?view=Binary>
- Government Equalities Office (30.06.2011). *Equality Act 2010: Public Sector Equality Duty: What do I need to know? A quick start guide for public sector organisations*. Beschikbaar op: <http://www.homeoffice.gov.uk/publications/equalities/equality-act-publications/equality-act-guidance/equality-duty?view=Binary>
- Government Equalities Office (10.2011). *Equality Act 2010: Specific Duties to support the Equality Duty: What do I need to know? A quick start guide for public sector organisations*. Beschikbaar op: [http://www.pfc.org.uk/pdf/specific-duties%20Nov%202011%20\(2\).pdf](http://www.pfc.org.uk/pdf/specific-duties%20Nov%202011%20(2).pdf)
- Government Equalities Office (09.2012). *About the Government Equalities Office*. Beschikbaar op: <http://homeoffice.gov.uk/equalities/equality-government>
- Helga Paulissen (helga.paulissen@leuven.be). (29.01.2013). *Aantal vrouwen in kaderfuncties bij stad Leuven*. [E-mail aan Nele Bossens (nele.bossens@soc.kuleuven.be)].
- HIVA (2012). *In kaart brengen van het aandeel werknemers van vreemde herkomst binnen de Vlaamse overheid: analyse van mogelijke meetsystemen*.
- HM Government (06.2012). *The Context for Civil Service Reform. Data and case studies to accompany the Civil Service Reform Plan*. Beschikbaar op: <http://www.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2012/03/The-Context-for-Civil-Service-Reform-v2.pdf>
- HM Revenue & Customs (2011). *HMRC Gender Equality scheme. Progress Report 2011*. Beschikbaar op: <http://www.hmrc.gov.uk/about/ges-ann-prog-report.pdf>
- Home Office (23.06.2011). *Diversity Strategy 2010-2013 – Progress Report 2010-2011*. Beschikbaar op: <http://www.homeoffice.gov.uk/publications/about-us/corporate-publications/diversity-progress-rep-201011?view=Binary>].

- Home Office and Equality and Human Rights Commission (2.04.2012). *Framework Document*. Beschikbaar op: <http://www.homeoffice.gov.uk/publications/equalities/government-equality/ehrc-framework-doc>
- Humanity in Action (2000). *Integration and the Danish Labor Market: The Future of the Welfare State*. [online] Beschikbaar op: <http://www.humanityinaction.org/knowledgebase/296-integration-and-the-danish-labor-market-the-future-of-the-welfare-state>
- Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen (2012). *Gender budgeting*. Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen. [online] (geraadpleegd op 6 juli 2012). Beschikbaar op: http://igvm-iefh.belgium.be/nl/actiedomeinen/gender_mainstreaming/toepassen/gender_budgeting/
- Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen (6.07.2012). *Persbericht Lancering van het federale plan gender mainstreaming*. Beschikbaar op: http://igvm-iefh.belgium.be/nl/binaries/Persbericht%20plan%20gender%20mainstreaming_tcm336-187343.pdf
- Instituut voor integratie en sociale weerbaarheid (03.2008). *Uitstroom van allochtonen bij de Rijksoverheid: Onderzoeksverslag*. Beschikbaar op: http://www.aofondsrijk.nl/fileadmin/ao_data/Middelen/Onderzoeken/Onderzoek_uitstroomredenen.pdf
- Instituut voor integratie en sociale weerbaarheid (10.2010). *Onderzoeksrapport: Succesvolle diversiteitsinterventies bij de Nederlandse overheid*. Groningen. Beschikbaar op: <http://www.instituutisw.nl/wp-content/uploads/2011/09/Succesvolle-diversiteitsinterventies-bij-de-rijksoverheid1.pdf>
- Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen (2009). *Opdrachten*. Beschikbaar op: <http://igvm-iefh.belgium.be/nl/organisatie/opdrachten/>
- Integra. *Aktuelle Gesetzgebung für Menschen mit Behinderung in der Bundesrepublik Deutschland*. <http://www.eu-integra.org>
- Integra. *Les travailleurs handicapés en France*. <http://www.eu-integra.org>
- Integratiedienst (1.12.2011). *Beleidsplan etnisch-culturele diversiteit 2012-2014 - Onderzoek en cijfers*. Beschikbaar op: http://www.gent.be/docs/Departement%20bevolking%20en%20Welzijn/Integratiedienst/Beleidsplannen/Onderzoek%20en%20cijfers_ECD_2012-2014.pdf
- Jaffar, L., Suudi, R. & den Broeder, S. (02.2009). *Coaching & Diversiteit. Ervaren van Deelnemers*. Alphen aan den Rijn. Beschikbaar op: http://www.aofondsrijk.nl/fileadmin/ao_data/Middelen/Bundels/Coaching_en_diversiteit.pdf
- Kabinet Rutte II (29.10.2012). *Bruggen slaan. Regeerakkoord VVD – PvdA*. Beschikbaar op: <http://www.kabinetsformatie2012.nl/actueel/documenten/regeerakkoord.html>
- Krus (2011) *Women's Career Advancement within the Swedish Central Administration – Final report*.
- Kullander, Mats & Holmgren, Caroline (2011). *Sweden: EWCO CAR on Working conditions of nationals with a foreign background*. Oxford Research. Beschikbaar online: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/studies/tn1012015s/se1012019q.htm>
- Luc Vanden Berge (luc.vandenberge@gent.be). (23.01.2013). Monitoring van personen van allochtone afkomst bij de stad Gent [E-mail aan Nele Bossens (nele.bossens@soc.kuleuven.be)].
- Minderhedenforum (2010). *Aanbevelingen van het Minderhedenforum. Meer en beter werk voor etnisch-culturele minderheden*.

- Minderhedenforum (2012a). *Antwerps memorandum. Lokale verkiezingen 2012.*
- Minderhedenforum (2012b). *Gents memorandum. Lokale verkiezingen 2012.*
- Ministère de la Fonction Publique (2012). *The French Civil Service Key Figures for 2011.*
- Ministeriet for Ligestilling og Kirke (2012). *Report/Perspective and Action Plan 2012.* Submitted to the Danish Parliament by the Minister for Gender Equality and Ecclesiastical Affairs Manu Sareen on 29 February 2012.
- Minister Joëlle Milquet en Staatssecretaris Hendrik Bogaert (29.03.2012). *Persmededeling: Minister Joëlle Miquet en staatssecretaris Hendrik Bogaert leggen quota vast voor vrouwelijke topambtenaren.* Beschikbaar op: <http://www.milquet.belgium.be/sites/default/files/Quota%20vrouwelijke%20topambtenaren.pdf>
- Ministerie van Algemene Zaken (06.2007). *Samen werken, samen leven. Beleidsprogramma Kabinet Balkenende IV, 2007-2011.* Beschikbaar op: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2007/06/14/beleidsprogramma-2007-2011.html>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken (10.05.1990). *Omzendbrief - Koninklijk besluit d.d. 27 februari 1990 houdende maatregelen tot bevordering van gelijke kansen voor mannen en vrouwen in de overheidsdiensten.* Beschikbaar op: http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/loi_a.pl
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties (2008). *Kwalitatieve Rapportage: Diversiteit maakt de overheid sterker!* Beschikbaar op: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2008/08/20/kwalitatieve-rapportage-diversiteit-maakt-de-overheid-sterker.html>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (05.2008). *Traag maar gestaag? Beleidsdoorlichting diversiteitsbeleid Rijk.* Beschikbaar op: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-30985-3-b1.html>
- Minister van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties (9.06.2008). *Brief aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten Generaal. Beleidsdoorlichting Diversiteitsbeleid Rijk.* Beschikbaar online: <http://www.politiekemonitor.nl/9353000/1/j9vvioaf0kku7zz/vhvveociv2vr>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties (05.2010). *Sociaal jaarverslag Rijk 2010.* Beschikbaar op: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/jaarverslagen/2011/05/12/sociaal-jaarverslag-rijk-2010.html>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2012). *Diversiteitsindex.* Beschikbaar op: <http://www.diversiteitsindex.databank.nl/report/toelichting.html>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties (05.2012). *Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2011.* Beschikbaar op: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/jaarverslagen/2012/05/10/jaarrapportage-bedrijfsvoering-rijk-2011-tot-en-met-bijlage-4.html>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (10.08.2012). *Diversiteitsindex. Veelgestelde vragen.* Beschikbaar op: <http://www.diversiteitsindex.databank.nl/>
- Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2007). *Meer kansen voor vrouwen, Emancipatiebeleid 2008-2011.* Beschikbaar op: http://www.nederlandsevrouwenraad.nl/docs/Enota_2007_de_nota.pdf
- Ministry of Children and Equality (2006). *Gender analysis and gender budgeting: tools for economic development.* Speech/article by the State Secretary Kjell Erik Øie at the European Ministerial Conference on Equality between Women and Men. Stockholm. 8-9 June 2006.

- MVO Vlaanderen (2012). *Janssen Pharmaceutica: Genderdiversiteit - project Women's Leadership Initiative*. [online] (geraadpleegd op 6 juli 2012) Beschikbaar op: <http://www.mvovlaanderen.be/kenniscentrum/praktijkvoorbeeld/janssen-pharmaceutica-genderdiversiteit-project-womens-leadership-initiative/t/diversiteit/i/praktijkvoorbeelden/s/chemie-metaal/>
- MVO Vlaanderen (2012). *Dossier 'arbeidsgehandicapten aanwerven: enthousiasme kent geen beperkingen'*. Beschikbaar op: <http://www.mvovlaanderen.be/kenniscentrum/publicatie/dossier-arbeidsgehandicapten-aanwerven-enthousiasme-kent-geen-beperkingen/t/diversiteit/i/publicaties/>
- MVO Vlaanderen. Brochure: *20 bedrijven getuigen over diversiteit op de werkvloer*. Beschikbaar op: <http://www.jobkanaal.be/userfiles/files/Brochure%20DEF.pdf>
- Naff, K.C., & Kellough, J.E. (2003). Ensuring Employment Equity: Are Federal Diversity Programs Making a Difference? *International Journal of Public Administration*, 26 (12), pp. 1307-1336.
- NDA (12.03.2007). *Statutory targets on employment of people with disabilities in the public sector*. Beschikbaar op: <http://www.nda.ie/cntmgmtnew.nsf/0/84AA79B029E870AE8025729D0046CAED?OpenDocument>
- Nederlands Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2012). *Diversiteitsindex*. [online] Beschikbaar op: <http://www.diversiteitsindex.databank.nl/report/toelichting.html>
- Norwegian Ministry of Children and Equality (2008). *The Norwegian Government's action plan. Improving quality of life among lesbians, gays, bisexuals and trans persons 2009-2012*.
- Norwegian Ministry of Children and Equality (2009a). *Action plan to promote equality and prevent ethnic discrimination 2009-2012*. Beschikbaar online: <http://www.regjeringen.no/upload/BLD/etnisk%20disk/HPL/4043-materie-engelsk-trykk.pdf>
- Norwegian Ministry of Children and Equality (2009b). *Norway universally designed by 2025 - The Norwegian government's action plan for universal design and increased accessibility 2009-2013*.
- Norwegian Ministry of Foreign Affairs (2005). *Seventeenth/eighteenth periodic report submitted by Norway under article 9 of the international convention on the elimination of all forms of racial discrimination*. Beschikbaar online: <http://www.regjeringen.no/en/dep/ud/documents/Reports-programmes-of-action-and-plans/Reports/2005/seventeentheighteenth-periodic-report-su.html?id=420419>
- OESO (2009a). *Fostering diversity in the public service*. Paris.
- OESO (2009b). *Government at a Glance*. Paris.
- Office for National Statistics (2011). *Civil Service Statistics 2011*. Beschikbaar op: <http://www.ons.gov.uk/ons/rel/pse/civil-service-statistics/2011/stb---civil-service-statistics-2011.html>
- Office for National Statistics (24.20.2012). *Civil Service Statistics, 2012*. Beschikbaar op: <http://www.ons.gov.uk/ons/rel/pse/civil-service-statistics/2012/index.html>
- Ooms, P. (01.02.2011). Inhaalbeweging voor personen met een handicap. *HR Tribune*, 49(februari), pp. 56-58.
- Opportunity in Bedrijf & Sociaal en Cultureel Planbureau (2011). *De Feiten: Toptelling v/m 2011*.
- Parliament of the United Kingdom (8.04.2012). *Equality Act*. Beschikbaar op: http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/15/pdfs/ukpga_20100015_en.pdf

- Pdata (2012). *Pdata - Personeelsstatistieken* [online] (geraadpleegd in mei-juni-juli 2012) Beschikbaar op: www.pdata.be
- Personeelsdienst Stad Mechelen (2010). *De deontologische code van de stad en het OCMW van Mechelen* [Brochure]. Mechelen.
- Research voor Beleid (2010a). *Diversiteitsbeleid in internationaal perspectief - Bijlagenrapport*.
- Research voor Beleid (2010b). *Diversiteitsbeleid in internationaal perspectief: Een internationaal vergelijkend onderzoek naar diversiteitsbeleid in de publieke sector. Eindrapport*. Zoetermeer. Beschikbaar op: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/06/24/diversiteitsbeleid-in-internationaal-perspectief.html>
- Research voor Beleid (2010c). *International comparison of diversity policy in the public sector. Country study: the Netherlands*. Zoetermeer. Beschikbaar op: http://www.cesi.org/diversity/docs/03_Country_Report_the_Netherlands.pdf
- Rijksoverheid (2010). *Regeerakkoord VVD-CDA - Vrijheid en verantwoordelijkheid*. Beschikbaar online: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/09/30/regeerakkoord-vvd-cda.html>
- Rijksoverheid (2011a). *Kabinetsstandpunt etnische registratie*. [online] Beschikbaar op: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2011/05/27/kabinetsstandpunt-etnische-registratie.html>
- Rijksoverheid (2011b). *Arbeidsmarktpositie van niet-westerse allochtonen. De stand van zaken*. [online] Beschikbaar op: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2011/04/27/de-arbeidsmarktpositie-van-niet-westerse-allochtonen---de-stand-van-zaken.html>
- Rijksoverheid (2012a). *Regeringsverklaring Minister-president Rutte. 26 oktober 2010*. Beschikbaar op: <http://www.rijksoverheid.nl/regering/het-kabinet/regeringsverklaring>
- Rijksoverheid (2012b). *Diversiteit overheidspersoneel*. Beschikbaar op: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/diversiteit-overheidspersoneel>
- Riziv (8.06.2011). *Voorstelling van het beleid en de acties 'diversiteit' bij het RIZIV*. Beschikbaar op: http://www.fedweb.belgium.be/nl/binaries/Plan%20d'action_INAMI.NL_tcm120-189025.pdf
- Samoy, E. (2012a). *Handicap en Arbeid: beleidsontwikkelingen*. Rapport Departement Werk en Sociale Economie.
- Samoy, E. (2012b). *Handicap en Arbeid: definities en statistieken over de arbeidsdeelname van mensen met een handicap*. Rapport Departement Werk en Sociale Economie.
- Selor (19.10.2010). *Een job voor iedereen via Selor* [Brochure]. Beschikbaar op: http://www.selor.be/DataSelor/otherpdf/diversity/Selor_brochure_rond_bel_NL.pdf
- Selor (2012). *Top Skills, managementscreening voor vrouwen*. [online] (geraadpleegd op 5 juli 2012) Beschikbaar op: <http://www.selor.be/nl/testen/top-skills-managementscreening-voor-vrouwen>
- SER (2009). *Diversiteit in het personeelsbestand*. Sociaal Economische Raad. Advies nr. 2009/03: 19 juni 2009.
- Smet, Mieke (2012). *Praktijkgetuigenis: (gender) diversiteit bij Janssen Pharmaceutica*. In Draulans, Veerle. *Vrouwenwerk. Voor meer v/m-diversiteit op het werk*. Lannoo Campus. pp. 223-251.
- Stad Gent (31.01.2007). *Bestuursakkoord 2007-2012*. Beschikbaar op: <http://www.gent.be/docs/Diensten%20van%20de%20Stadssecretaris/Stadssecretariaat/bestuursakkoord2007-2012.pdf>

- Stad Gent- Departement Stafdiensten (9.01.2008). *Strategische nota van het meerjarenplan 2007-2012*. Beschikbaar op: <http://www.kenniscentrumvlaamsesteden.be/samenwerken/participatie/interessante%20participatietrajecten/gent2020/Documents/2020-01%20strategische%20nota.pdf>].
- Stad Gent (2010). *Stad Gent behoudt het Label Gelijkheid Diversiteit*. Beschikbaar online: <http://www.gent.be/eCache/THE/4/159.bGlzdHZpZXc9cGVyc2JlcmIjaHRlbi9hcmNoaWVmJnJlYz0xNTgzNDQmeWVhcj0yMDEwJm1vbnRoPTI.html>
- Stad Gent (2012). *Programma Diversiteit en Gelijke Kansen*. Beschikbaar op: <http://www.gent.be/eCache/THE/2/181.cmVjPTk5Nzcz.html>
- Stad Gent (20.11.2012). *Gent in cijfers*. Beschikbaar op: <http://www.gent.be/gentincijfers/>
- Stad Gent - Departement HR (16.03.2012). *Diversiteit binnen personeel prioritair binnen Stad Gent*. Beschikbaar op: <http://www.gent.be/eCache/THE/4/159.bGlzdHZpZXc9cGVyc2JlcmIjaHRlbi9hcmNoaWVmJnJlYz0xNzY1MzEmeWVhcj0yMDEyJm1vbnRoPTM.html>
- Stad Leuven (14.09.2011). *Beleidsplan etnisch-culturele diversiteit 2012-2012*. Beschikbaar op: http://www.leuven.be/binaries/beleidsplanetnischculturelediversiteit_tcm16-13991.pdf
- Stad Mechelen (22.12.2006). *Coalitie-akkoord 2007-2012*. Beschikbaar op: <http://www.greetgeypen.be/wp-content/uploads/2007/01/bestuursakkoord%202007-2012.pdf>
- Stage Servicepunt (1.10.2009). *Double Click evenement*. Beschikbaar op: http://economen.hyves.nl/forum/3695435/NpDR/Double_Click_event/].
- Stanley, M. (2012). *Civil Service Statistics*. Beschikbaar op: <http://www.civilservant.org.uk/numbers.pdf>
- State Employer's Authority (2009). *State Sector Personnel in Denmark 2008*. August 2009. Copenhagen.
- Stichting Talent naar de Top (2012). *Het Charter*. Beschikbaar op: www.talentnaardetop.nl
- Storms, A., & Vereertbrugghen, L. (2009). Diversiteit in het meerjarenplan. *Lokaal*, 9(mei), p. 10-12.
- Swedish Ministry of Employment (2010). *Pocket Facts 2010. Integration Statistics*. Beschikbaar online: <http://www.sweden.gov.se/content/1/c6/17/06/91/fe6c52f2.pdf>
- Tøssebro, Jan (2009). *Report on the employment of disabled people in European countries – Norway*. Academic Network of European Disability experts (ANED).
- Tweede Kamer der Staten-Generaal (19.09.2006). *Jaarverslag en slotwet Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties 2007*. Beschikbaar op: http://www.rekenkamer.nl/Publicaties/Onderzoeksrapporten/Introducties/2008/05/Rechtmatigheidsonderzoek_2007/Rapport_bij_het_Jaarverslag_2007_van_het_Ministerie_van_Binnenlandse_Zaken_en_Koninkrijksrelaties
- Tweede Kamer der Staten-Generaal (18.09.2007). *Trendnota Arbeidszaken Overheid 2008*. Beschikbaar op: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2007/09/18/trendnota-arbeidszaken-overheid-2008.html>
- Tweede Kamer der Staten-Generaal (12.09.2008). *Trendnota Arbeidszaken Overheid 2009*. Beschikbaar op: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2008/09/12/trendnota-arbeidszaken-overheid-2009.html>

- Tweede Kamer der Staten-Generaal (15.09.2009). *Trendnota Arbeidszaken Overheid 2010*. Beschikbaar op: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2009/09/15/trendnota-arbeidszaken-overheid-2010.html>
- Tweede Kamer der Staten-Generaal (21.09.2010). *Trendnota Arbeidszaken Overheid 2011*. Beschikbaar op: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/notas/2010/09/21/trendnota-arbeidszaken-overheid-2011.html>
- UK Civil Service (2001). *Civil service code of practice on recording the ethnicity of staff*. Beschikbaar op: http://resources.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2011/09/06-civil-service-code_tcm6-2560.pdf
- UK Civil Service. (2012). *Monitoring diversity*. [online] Beschikbaar op: <http://www.civilservice.gov.uk/about/resources/monitoring-diversity>
- UK Civil Service. (2012). *Race and ethnicity*. [online] Beschikbaar op: <http://www.civilservice.gov.uk/about/resources/diversity-guidance/race-and-ethnicity>
- UK Civil Service (11.06.2002). *Diversity in the Civil Service - A policy on equality of opportunity*. [brochure]
- UNIZO (2011). *Niet-Belgische ondernemers in België*. Beschikbaar op: http://www.emnbelgium.be/sites/default/files/publications/dossier_niet-belgische_ondernemersbijlage.pdf
- UNIZO (2001). *Diversiteit en KMO's*.
- VBO (2006). *Meer diversiteit loont. Oproep van vbo-voorzitter Jean-Claude Daoust*.
- VDAB (2012). *Kansengroepen in kaart. Allochtonen op de Vlaamse arbeidsmarkt*.
- VDAB Studiedienst (2012). *Kansengroepen in kaart. Arbeidsgehandicapten op de Vlaamse arbeidsmarkt*. Beschikbaar op: http://www.vdab.be/trends/kik/doc/KiK_Arbeidsgehandicapten201007.pdf
- Vereertbrugghen, L. (2009). Last in, First out. *Lokaal*, 12 (juli), p. 33-35.
- Vlaams Minderhedenforum (2012). *Rapport 10 jaar decreet evenredige arbeidsdeelname*. Beschikbaar op: <http://www.minderhedenforum.be/documents/EADevaluatierapportMinderhedenforum.pdf>
- Vraag van dhr. Beke (25.01.2006) *Allochtonen. Tewerkstelling. Beleidscellen van de federale regering*. Beschikbaar op: <http://www.senate.be/www/?MIval=/publications/viewPubDoc&TID=50348872&LANG=nl>
- VVSG (2007). *Divers talent, een meerwaarde voor uw bestuur. 15 ervaringen en goede praktijken uit lokale besturen*. Beschikbaar op: http://www.vvsg.be/sociaal_beleid/Etnisch-culturele_diversiteit/beleidsdomein/Documents/Economie%20en%20werk/Praktijkengids%20Divers%20talent,%20een%20meerwaarde%20voor%20uw%20bestuur'.pdf

(II) Mondelinge bronnen (chronologisch)

- Goffinet, F. (Brussel, 2.10.2012). *De rol van het Instituut voor Gelijkheid van Vrouwen en Mannen in het federale diversiteitsbeleid* [Interview met N. Bossens].
- Daems, C., Daems, E. & Dupulthys, M. (Brussel, 16.10.2012). *Het diversiteitsbeleid van Selor* [Interview met N. Bossens].
- Lombaert, S. (Brussel, 16.10.2012). *Het diversiteitsbeleid van het Riziv* [Interview met N. Bossens].

- Maes, B. (Mechelen, 19.10.2012). *Het diversiteitsbeleid van Stad Mechelen* [Interview met N. Bossens].
- Nees, A. (Mechelen, 19.10.2012). *Het diversiteitsbeleid van Stad Mechelen* [Interview met N. Bossens].
- Leysen, H. (Mechelen, 22.10.2012). *Het diversiteitsbeleid van Stad Mechelen* [Interview met N. Bossens].
- Salmi, A. (Mechelen, 22.10.2012). *Het diversiteitsbeleid van Stad Mechelen* [Interview met N. Bossens].
- Mussche, J. (Gent, 24.10.2012). *Het diversiteitsbeleid van Stad Gent* [Interview met N. Bossens].
- Vanbroeckhoven, S. (Gent, 24.10.2012). *Het diversiteitsbeleid van Stad Gent* [Interview met N. Bossens].
- Vanquickenborne, T. (Gent, 24.10.2012). *Het diversiteitsbeleid van Stad Gent* [Interview met N. Bossens].
- Vasseur, J. (Gent, 24.10.2012). *Het diversiteitsbeleid van Stad Gent* [Interview met N. Bossens].
- Van Malderen, V. (Brussel, 25.10.2012). *Het diversiteitsbeleid van Selor* [Interview met N. Bossens].
- Kamaansing, S., Celik, S., Van de Velde, H., de Ruijter, A. en Hoogendoorn, P. (Den Haag, 05.11.2012). *Het diversiteitsbeleid van de Nederlandse Rijksoverheid* [Werkbezoek met Dienst Emancipatiezaken-Vlaamse Overheid].
- Geeraerts, G. (Mechelen, 6.11.2012). *Het diversiteitsbeleid van Stad Mechelen* [Interview met N. Bossens].
- De Wever, T. en Van Mulders, E. (Brussel, 6.11.2012). *Het diversiteitsbeleid van de FOD Justitie* [Interview met N. Bossens].
- Ghysselinckx, E. (Brussel, 6.11.2012). *Het diversiteitsbeleid van de FOD Justitie* [Interview met N. Bossens].
- Hannard, C. (Brussel, 6.11.2012). *Het diversiteitsbeleid van de FOD Justitie* [Interview met N. Bossens].
- Ghilain, A. (Brussel, 7.11.2012). *Het diversiteitsbeleid van het Riziv* [Interview met N. Bossens].
- Michot, J.-M. (Brussel, 7.11.2012). *Het diversiteitsbeleid van het Riziv* [Interview met N. Bossens].
- Zamouri, A. (Brussel, 7.11.2012). *Het diversiteitsbeleid van het Riziv* [Interview met N. Bossens].
- De Beucker, S., Geelen, S. en Buelens, M. (Leuven, 8.11.2012). *Het diversiteitsbeleid van Stad Leuven* [Interview met N. Bossens].
- Kuijken, E. (Brussel, 9.11.2012). *Het diversiteitsbeleid van de FOD Justitie* [Interview met N. Bossens].
- Atkinson, J. (Londen, 14.11.2012). *Talent Management bij de Britse civil service* [Interview met N. Bossens, D. Buttiens en A. Hondegheem].
- Benjamin, I.J. (Londen, 14.11.2012). *Het diversiteitsbeleid bij de Britse civil service* [Interview met N. Bossens, D. Buttiens en A. Hondegheem].

- Ralph, O. (Londen, 14.11.2012). *Het diversiteitsbeleid bij het Department for International Development – civil service UK* [Interview met N. Bossens, D. Buttiens en A. Hondegheem].
- Finnigan, E. (Londen, 15.11.2012). *Het diversiteitsbeleid bij HM Revenue & Customs – civil service UK* [Interview met N. Bossens, D. Buttiens en A. Hondegheem].
- Keech-Jowers, J. en David, P. (Londen, 15.11.2012). *Het diversiteitsbeleid bij het Home Office – civil service UK* ([Interview met N. Bossens, D. Buttiens en A. Hondegheem].
- Boyd, G. (Londen, 16.11.2012). *Het diversiteitsbeleid bij het Department for Transport – civil service UK* [Interview met N. Bossens, D. Buttiens en A. Hondegheem].
- Campbell, C. (Londen, 16.11.2012). *Talent Management bij de Britse civil service* [Interview met N. Bossens, D. Buttiens en A. Hondegheem].
- Schmidt, A. en Othmani, H. (Brussel, 28.11.2012). *De rol van de Cel Diversiteit in het federale diversiteitsbeleid* [Interview met N. Bossens].
- Groeneveld, S. (Leuven, 29.11.2012). *Het diversiteitsbeleid bij de Nederlandse Rijksoverheid.* [interview met N. Bossens].
- Howard, D. (Leuven, 7.12.2012). *Het diversiteitsbeleid bij het Department for Education – civil service UK* [Telefonisch interview met N. Bossens].