



TIJD VOOR POSITIEVE ACTIE!

Inspiratie voor werkgevers met zin voor innovatie

Merel Terlien en Nele Spaas, Minderhedenforum

INHOUDSOPGAVE

1. Voorwoord	3
2. The time is now	4
3. Heldere definitie positieve acties	7
<i>Casus 1: Stad en OCMW Antwerpen</i>	7
4. Het wettelijke kader	13
4.1 Internationaal	13
4.2 Federaal	14
4.3 Regionaal	14
5. De voorwaarden voor positieve acties	17
<i>Casus 2: ENGIE Belgium</i>	19
6. Positieve actie is geen positieve discriminatie	25
7. Positieve acties: een brede waaier aan mogelijkheden	26
7.1 Positieve acties in de voorbereidende fase voor aanwerving	26
7.2 Positieve acties in de aanwervingsfase	27
<i>Casus 3: BNP Paribas Fortis</i>	29
8. Van theorie naar actie: een hands-on roadmap	34
8.1 Maak een analyse van je personeelsbestand	34
8.2 Vergelijk met algemene statistieken van bevolking en arbeidsmarkt	35
8.3 Baken je doelgroep af en bepaal een korte en lange termijn doelstelling	36
8.4 Kies met welke positieve actie je aan de slag wil	37
8.5 Doorstaat je positieve actie de toets van de federale of Vlaamse voorwaarden?	37
8.6 Betrek het personeel bij het volledige proces	38
8.7 Op welke steunmaatregelen of financieringsbronnen kan je beroep doen?	38
8.8 Welke partners kunnen je helpen de positieve actie tot een succes te maken?	39
8.9 Monitor de resultaten, evalueer en stuur bij	40
8.10 Flankerende maatregelen	40
<i>Casus 4: De Wingerdbloei</i>	40
9. Positieve acties: onderdeel van een totaalpak	47
10. Factcheck van de belangrijkste argumenten tegen positieve acties	51
10.1 Positieve actie levert niet 'de beste' kandidaat op	51
10.2 Negatieve gevolgen voor de doelgroep zelf	53
10.3 Positieve actie vloekt met meritocratie en bedreigt de productiviteit	53
10.4 Positieve actie is omgekeerde discriminatie en evenzeer onrechtvaardig	54
<i>Casus 5: Port of Antwerp – Havenbedrijf Antwerpen</i>	54
11. Besluit	59
12. Powered by Minderhedenforum	60



1. VOORWOORD

Positieve acties. Misschien heb je er al wel eens van gehoord? Je leest er alles over in deze handige gids speciaal voor werkgevers uit de publieke, private en social profit sector. En bij uitbreiding voor al wie in aanraking komt met recruitering, aanwerving en promotie.

Na een overzicht van de voordelen voor jouw bedrijf of organisatie, volgt een heldere definitie en een overzicht van het wettelijk kader met de geldende voorwaarden. Daarna tonen we de brede waaier aan mogelijkheden, steeds geïllustreerd met concrete voorbeelden. Je zal zien dat er al heel wat gebeurt. Nadien volgt er een Q&A-factcheck en een hands-on roadmap voor werkgevers die zelf ook aan de slag willen met positieve acties. Omdat er heel wat misverstanden leven over positieve actie, gaan we ook in op de tegenargumenten. De informatie wordt afgewisseld met inspirerende, straffe praktijkvoorbeelden uit eigen land van diverse organisaties en bedrijven die al positieve acties hebben lopen voor personen met een migratieachtergrond.

We wensen je veel leesplezier en nog meer goesting om eraan te beginnen!

LANDRY MAWUNGU, directeur Minderhedenforum



2. THE TIME IS NOW

Positieve acties zijn een krachtig middel om de vijver waaruit je als werkgever vist, flink te vergroten. Met positieve acties trek je heel gericht medewerkers aan die je anders misschien niet, of veel minder zou bereiken. Positieve acties bieden een antwoord op een aantal prangende uitdagingen die je als werkgever kan ervaren.

De uitdagingen van de vergrijzing: De babyboomgeneratie vertrekt stilaan op pensioen. De vervangingsvraag is hierdoor groter dan ooit. En ze zal het komende decennium nog groeien tot meer dan 400.000 vertrekkende 50-plussers. De kleine demografische aangroei in de jongere leeftijdsklassen kan deze evolutie onvoldoende compenseren. Met gerichte maatregelen kun je als werkgever krachten aanwerven om de werking van je bedrijf kwaliteitsvol te continueren.

De **schaarste op de arbeidsmarkt** zal de komende jaren bijgevolg alleen maar toenemen. Vandaag woedt de war for talent al volop in bepaalde sectoren en regio's maar zal in de toekomst nog scherper worden gevoerd. In vier jaar tijd daalde het aantal niet werkende werkzoekenden per vacature van 9,3 in 2014 naar 5,6 in 2017. En dat zegt dan nog niets over de mismatch van skills waardoor vandaag het aantal knelpuntfuncties ongekend hoog is.

Het **aantal knelpuntvacatures** zit in de lift. We spreken van een knelpuntvacature voor jobaanbiedingen die bij VDAB langer open stonden dan 90 dagen. Dat aantal steeg van 11,2% in 2002 tot 19,1% in 2017. Het aantal kritieke knelpuntvacatures dat bij VDAB langer open stond dan 180 dagen, steeg van 3,5% in 2002 tot 8% vijftien jaar later. De lijst met knelpuntberoepen is al enige tijd erg lang maar met het aanzwengelen van de economie, stelt het probleem zich nog scherper...

Anderzijds zitten heel wat **werkzoekenden met migratieachtergrond nog steeds op de reservebank** van de arbeidsmarkt. Mensen met heel wat talenten en competenties die niet worden aangesproken, noch ingezet. A true waste of talent! Bij VDAB was in 2017 zelfs 28,3% van de werkzoekenden zonder job afkomstig van buiten de EU-28. De tweede generatie personen met een migratieachtergrond zitten daar zelfs niet bij omdat ze niet kunnen worden geregistreerd. In Vlaanderen zijn er slechts 3,5% actieve werklozen terwijl de potentiële arbeidsreserve 9,5% bedraagt. Het gaat dan bijvoorbeeld om werkzoekenden die ontmoedigd raakten omdat ze botsen op vooroordelen en discriminatie, die op het eerste zicht niet over de juiste kwalificaties beschikken of niet binnen de twee weken aan een nieuwe job kunnen beginnen wegens geen (betaalbare en beschikbare) opvang voor hun kinderen... In die potentiële arbeidsreserve is de groep met migratieachtergrond ook weer sterk oververtegenwoordigd. De erg lage werkzaamheidsgraad van 46% van personen met een niet-EU nationaliteit uit 2016 kan met de helft toenemen als die potentiële arbeidsreserve wordt aangeboord.



De **klassieke visvijvers aan sollicitanten zijn stilaan leeggevist**. Je kan het lokaas groter proberen te maken, maar dat is voor veel bedrijven en sectoren financieel niet altijd haalbaar. Ook de productiviteit blijven opdrijven, kent zijn grenzen – zo blijkt uit de burnoutcijfers. Het is dan ook steeds minder rationeel om het recruiters- en selectiebeleid te beperken tot de klassieke kanalen en instrumenten. Positieve acties zijn een alternatief instrument om op een andere manier talenten te ontdekken en kansen te bieden.

Tegelijkertijd komen ondernemingen, lokale besturen en non-profit organisaties steeds meer in aanraking met een **etnisch divers cliënteel, publiek of doelpubliek**. De veranderende samenleving en globaliserende markten, stellen uitdagingen op het vlak van etnomarketing, product- en procesdifferentiatie en innovatie. Het binnenhalen van etnisch divers talent, is de eenvoudigste en meest effectieve manier om hieraan tegemoet te komen. Vorming of consultancy kunnen onmogelijk de expertise en voeling compenseren die de medewerkers afkomstig uit deze groepen op permanente wijze kunnen inbrengen in een team. Diversiteit daagt je team uit tot creativiteit en innovatie.

Tot slot hebben niet alleen overheden en non-profitorganisaties maar ook bedrijven en ondernemingen een zekere **maatschappelijke verantwoordelijkheid**. Bedrijfsactiviteiten hebben immers ook een effect op mens, milieu en maatschappij. Maatschappelijk verantwoord ondernemen helpt ondernemingen om risico's te beheersen op het vlak van kostenbesparing, klantenrelaties, personeelsbeleid, flexibiliteit en innovatie. MVO draagt bij aan een duurzame ontwikkeling en een meer inclusieve samenleving. Vandaag wordt het maatschappelijk klimaat gekenmerkt door polarisatie, zowel in het debat als sociaal-economisch. België maar ook Vlaanderen kampt, van alle EU-lidstaten, met de laagste werkzaamheidsgraad voor personen geboren buiten de EU. Vlaanderen heeft de grootste etnische kloof in onderwijsprestaties van alle OESO-landen. De armoedecijfers zijn dan ook navenant gekleurd. Met een diverser personeelsbestand kan een bedrijf haar **steentje bijdragen aan een inclusievere arbeidsmarkt, een groter wederzijds begrip en meer sociale cohesie**. En tenslotte aan een maatschappelijk stabiel klimaat.

3. HELDERE DEFINITIE POSITIEVE ACTIES

Positieve acties zijn programma's en maatregelen, van tijdelijke aard, om de feitelijke ongelijkheid van een achtergestelde groep weg te werken in één of meerdere aspecten van hun sociaal-economische leven. Het moet gaan om een groep die gekenmerkt wordt door een wettelijk beschermd discriminatiecriterium. Federaal en Vlaams zijn er meer dan 20 beschermde discriminatiegronden waaronder de vijf raciale criteria (ras, huidskleur, nationaliteit, afkomst en nationale of etnische afstamming) maar ook taal en geloof of levensbeschouwing.

Om op de arbeidsmarkt volledige gelijkheid te garanderen, biedt de antidiscriminatiewetgeving de mogelijkheid specifieke maatregelen te nemen om nadelen te voorkomen of te compenseren waarmee bepaalde groepen van werknemers worden geconfronteerd. In specifieke domeinen geven ze de doelgroepen een tijdelijke voorrangsbehandeling om hen dezelfde kansen te bieden.

Positieve acties zijn dus zowel een uitzondering op het non-discriminatieverbod als een manier om een substantiële of materiële gelijkheid te realiseren. Effectieve volledige feitelijke gelijkheid in de praktijk betekent op de arbeidsmarkt een evenredige participatie van alle groepen in de samenleving en dat in alle sectoren en op alle functieniveaus.

Casus 1: Stad en OCMW Antwerpen

Zeger Van Besien - verantwoordelijke van het HOA-project (links) en QianQian Ju - voormalig HOA-medewerkster (rechts). QianQian is intussen werkzaam als manager digitale projecten bij Visit Antwerpen.



Bio

De stad en OCMW van Antwerpen waren in 2016 met 8000 medewerkers één van de grootste werkgevers van Vlaanderen. Beide organisaties verlenen uiteenlopende diensten: van burgerzaken aan het loket, tot financiële bijstand en het verstrekken van informatie aan toeristen. De stad bestaat uit tien stedelijke eenheden en werkt samen met 26 verzelfstandigde diensten. Voorbeelden daarvan zijn Stedelijk Onderwijs Antwerpen en het Gemeentelijk Autonoom Parkeer- en Mobiliteitsbedrijf Antwerpen.

Samenstelling personeel

Bij de stad Antwerpen werkten er in 2016 6.790 mensen (inclusief art. 60-medewerkers). 25,5% van de medewerkers was van niet-Belgische herkomst. 20,4% van het personeelsbestand had roots buiten de EU-15 landen.

Bij het OCMW werkten er in 2016 in totaal 1.210 mensen. 20,4% van het personeel was van niet-Belgische herkomst. 16,1% was van niet-EU 15 herkomst.

In totaal werkten er in 2016 25.315 mensen bij de volledige 'Groep Antwerpen'. Van hen had 21,5% een 'vreemde herkomst'. 16,1% van alle medewerkers van de Groep Antwerpen had roots buiten de EU-15 landen. Meer dan 50% van de E-functies (arbeidersjobs) worden bekleed door mensen van vreemde herkomst. Gemiddeld 25% van alle stadsfuncties (inclusief functies op masterniveau) worden bekleed door personeelsleden van 'vreemde herkomst'.

In 2016 had 50,5% van alle Antwerpenaren 'vreemde roots'. 39,6% van alle Antwerpenaren was van niet-EU 15 herkomst.

Divers personeelsbeleid stad Antwerpen

In het bestuursakkoord 2013-2019 staat dat stad Antwerpen ernaar streeft om mensen op te leiden en toe te leiden in functie van tewerkstelling bij de stad. De achterliggende gedachte is dat de personeelsformatie van de stad op die manier meer een afspiegeling vormt van de bevolking op actieve leeftijd.

Om de stand van zaken van doelstelling 418 van het bestuursakkoord op te volgen, wordt de samenstelling van het volledige personeelsbestand van stad Antwerpen, OCMW Antwerpen en de voltallige Groep Antwerpen al sinds 2007 gemonitord. Sinds 2014 is de monitoring op vlak etnisch-culturele diversiteit betrouwbaarder omdat er niet langer wordt gewerkt met de niet sluitende ('vreemde') naamherkenningmethode. Sindsdien maakt de stad gebruik van cijfers uit de kruispuntdatabank.

De stad volgt jaarlijks niet enkel de personeelssamenstelling op, maar brengt ook de *interne mobiliteit* van het personeel in kaart. Het heeft daarbij oog voor functieniveau en maakt onderscheid tussen de verschillende entiteiten.



Het HOA-traject: krachtige tool om diversiteit in hogere stadsfuncties te vergroten

De stad merkte op basis van de uitkomsten van de monitoring dat diversiteit nog te veel achterblijft in hooggeschoolde A (master)- en B (bachelor)-functies. Hooggeschoolde anderstaligen (HOA) komen vaak in lager gekwalificeerde functies terecht. Dat is een verspilling van talent. Uit onderzoek blijkt dat taal daar een grote rol in speelt.

“Voor anderstaligen is het moeilijk om aan een job te geraken in hun vakgebied – ondanks hun kwalificaties, jobervaring en expertise. (...) Dat is bij C-, D- en E-functies ook zo, maar van medewerkers op A- en B-niveau wordt een nog hoger niveau van het Nederlands verwacht. Zij krijgen immers meer verantwoordelijkheid en complexere taken”.

ZEGER VAN BESIEN, projectleider van het HOA-traject

In 2015 besloot de stad om twintig hoogopgeleide anderstaligen een job met alle mogelijke ondersteuning aan te bieden voor de periode van een jaar. Anderstaligheid wordt gedefinieerd als het spreken van een andere moedertaal dan het Nederlands. Het doel van het pilootproject was om HOA een tijdelijke, bezoldigde werkervaring met ondersteuning aan te bieden, en tegelijk ook om hun kansen te vergroten op een vaste aanstelling bij de stad of de ruimere Groep Antwerpen door hen voor te bereiden op de stedelijke selectieproeven. Dat is nog steeds de opzet. Na een halfjaar wordt er een



proefselectietest afgenomen. Tegen het einde van het traject worden de kandidaten voorbereid op de officiële selectieproeven.

“De drive en motivatie van de HOA is zeer groot. Stress is er ook, zeker naar het einde toe als de selectieproeven voor een vaste job naderen. Het is een unieke kans voor ze die ze niet willen laten liggen”.

ZEGER VAN BESIEU, projectleider van het HOA-traject

Recrutering en aanwerving kandidaten

Zowel Connect2VWork, een dienst van Agentschap Integratie en Inburgering Antwerpen, als Hogerop van VDAB, hielpen met het zoeken van 20 geschikte kandidaten voor de eerste editie van het project. Stad Antwerpen had al contacten bij de8, de voorloper van het Agentschap. Het project ontstond in synergie met hen. Medewerkers van het Antwerps Agentschap hielpen met de voorselectie van de kandidaten. Het profiel van de kandidaten die uiteindelijk weerhouden werden, moest vervolgens matchen met de werking van een van de stadsdiensten.

De recrutering voor de tweede cyclus verliep ruimer. Er werd publiekelijk een vacature verspreid. Iedereen die aan de voorwaarden voldeed, namelijk het voltooid hebben van secundair onderwijs in een ander land én in een andere taal en in het bezit zijn van een bachelor- of masterdiploma, kon reageren.

Tewerkstelling en omkadering HOA

In het najaar van 2015 startten de eerste vijftien kandidaten. Even later zijn er nog vijf gestart. Het eerste jaar heeft de stad alle twintig HOA zelf in dienst genomen. Voor de tweede cyclus koos de stad voor een andere constructie. Dertien van de vijftien kandidaten kregen het eerste halfjaar een IBO-contract met taalondersteuning via de VDAB. Ook de RVA paste zo financieel bij. Alle kandidaten kregen nadien een contract van zes maanden van de stad.

Voor de tweede cyclus ontving de stad 99 kandidaturen. Na een eerste CV-screening mochten 40 HOA op gesprek komen. Vijftien van hen zijn uiteindelijk ingestapt in het traject. De HOA vertegenwoordigen vele nationaliteiten. Ze komen onder andere uit China, Bosnië, Irak, Nicaragua, Polen, Bulgarije, India, Kroatië en Indonesië.

De eigen middelen van de stad voor het HOA-traject komen uit een algemene pot en gaan niet af van de budgetten van de afzonderlijke stadsdiensten. Op die manier kan de stad verschillende afdelingen een gekwalificeerde extra medewerker aanbieden die niet op hun loonlijst komt. Stad Antwerpen zet maximaal in op de ondersteuning van de HOA. Er wordt met hen een ontwikkelplan opgemaakt en iedereen krijgt een persoonlijke coach toegewezen. Elke drie maanden vindt er een ‘pitstopgesprek’ plaats met de HOA, haar of zijn coach en leidinggevende om (pro-)actief vinger aan de pols te houden.

Sowieso heeft stad Antwerpen veel ervaring met werkervaringstrajecten en voorziet het standaard een omkaderingsprogramma voor alle kandidaten. Het heeft zelfs een aparte afdeling ‘Werkervaring’.

Jaarlijks vinden er ongeveer 700 werkplekervaringen plaats bij de stad.



Eén van de voormalige deelnemers van het HOA-traject van stad Antwerpen is QianQian Ju. QianQian komt uit China en woont sinds vier jaar in Antwerpen. In Shanghai studeerde ze Engelse literatuur. Ze voltooide een master marketing in de kunstensector in Parijs. Daar leerde ze haar Belgische partner kennen. Ze besloten om zich samen in Antwerpen te vestigen. Na een periode van vrijwilligerswerk en stages in Antwerpen, vond QianQian betaald administratief werk. Ze hoorde van het HOA-traject en besloot om zich kandidaat te stellen. QianQian werd geselecteerd als HOA

en besloot om er toch voor te gaan. Na een jaar gewerkt te hebben bij het MAS en het Red Star Line Museum slaagde ze voor de selectieproeven van de stad. Er kwam niet direct een vaste job vrij die matchte met haar interesses en competenties. Na enige tijd, een periode die ze overbrugde met een werkloosheidsuitkering, kreeg ze een vaste job aangeboden op de toeristische dienst van Visit Antwerpen als manager digitale projecten. QianQian merkt dat het projectwerk haar ligt.

“Het is een echte uitdaging om bezoekers efficiënt info te bieden over wat ze allemaal kunnen beleven in onze stad. (...) Doordat we een grote stad zijn, beschikken we over de middelen en expertise om met innovatieve ideeën aan de slag te gaan en trendsetter te zijn. Eind december lanceerden we bijvoorbeeld de chatbot “Hello Antwerpen” via Facebook Messenger, waar we bezoekers en stadsbewoners samenbrengen. (...) Het HOA-project vind ik een super super tof initiatief van stad Antwerpen. Ik ben heel blij dat ze mij deze kans hebben gegeven”.

De resultaten

De resultaten van de eerste editie van het HOA-traject waren bijzonder goed. Veertien van de 20 HOA namen na afloop van het traject deel aan selectieproeven van de stad. Elf van hen slaagden. Zij hebben intussen allemaal een vaste aanstelling bij de stad of het OCMW. Vijf anderen zijn later gestart en zitten nog in het traject. In maart 2017 startte het tweede traject dat nog loopt.

Van voortraject naar structureel beleid

Het is niet zeker of het HOA-project van stad Antwerpen na de huidige editie nog een vervolg krijgt. Allereerst wordt er gesnoeid in het personeelsbudget en is het onduidelijk of er nog middelen voor een nieuw traject kunnen worden vrijgemaakt. De stad vindt het belangrijk om te leren van het HOA-traject en om mede op basis daarvan het personeelsbeleid van de stad inclusiever en toegankelijker te maken zodat (voor) trajecten voor welbepaalde doelgroepen uiteindelijk overbodig worden. De stad heeft onder andere ervaren dat de selectieproeven zeer talig zijn en dat de kandidaten veel opdrachten moeten voltooien in korte tijd. Door het HOA-traject is het bewustzijn rond de selectieproeven, maar ook rond werken met anderstaligen binnen teams op hogere functies, sterk toegenomen en tracht de stad haar werking hierin actief bij te sturen.

Contact

Stad Antwerpen

Personeelsmanagement

anouk Muylle, nieuwe verantwoordelijke HOA-project

Tel. 03 338 3168

anouk.muylle@stad.antwerpen.be

www.antwerpen.be/selectiecentrum



4. HET WETTELIJKE KADER

Positieve acties vinden hun rechtsgrond in internationale verdragen en Europese Richtlijnen. In onze federale realiteit is het juridische kader ervoor ook meerlagig.

4.1 INTERNATIONAAL

In het door België geratificeerde **VN-verdrag inzake de uitbanning van alle vormen van Rassendiscriminatie uit 1965** was is er al sprake van een uitzondering op het non-discriminatiebeginsel. Artikel 1(4) stelt dat bijzondere maatregelen niet als raciale discriminatie worden bestempeld als ze uitsluitend zijn genomen voor de adequate vooruitgang van bepaalde raciale of etnische groepen of personen die bescherming behoeven om hun een gelijk genot of de gelijke uitoefening van de rechten van de mens en de fundamentele vrijheden, waaronder het recht op arbeid, te verzekeren. Op voorwaarde dat deze maatregelen niet tot gevolg hebben dat afzonderlijke rechten voor verschillende raciale groepen in stand worden gehouden en zij niet van kracht blijven nadat de doelstellingen werden bereikt waarvoor zij zijn genomen.

In feite gaat dit verdrag nog verder en maakt het in art 2 (2) zelfs gewag van een overheidsverplichting. Ook de **VN-verklaring tegen racisme, raciale discriminatie, xenofobie en aanverwante intolerantie van**

2001 in Durban, erkent de *noodzaak* aan speciale maatregelen of positieve acties voor groepen die slachtoffer zijn van racisme, met het oog op hun volledige integratie in de samenleving.

In de Europese Unie vonden positieve acties ook hun weg naar het juridische kader. De **Rasrichtlijn** (2000/43 art.5) en de **Richtlijn voor gelijke behandeling in arbeid en beroep** (2000/78 art 7.1) maken positieve actie mogelijk. "Het beginsel van gelijke behandeling belet niet dat een lidstaat om volledige gelijkheid in de praktijk te waarborgen, specifieke maatregelen handhaaft of aanneemt om de nadelen verband houdende met ras of etnische afstamming of beschermde groep te voorkomen of te compenseren". De Europese richtlijnen geven geen verdere specificaties of voorwaarden voor positieve acties.

4.2. FEDERAAL

Deze Europese Richtlijnen werden omgezet in ons land. Positieve acties werden opgenomen in de **antidiscriminatie- en antiracismewet van 2007**. In artikel 10 stellen deze federale wetten dat een direct of indirect onderscheid op grond van één van de beschermde criteria nooit als discriminatie kan worden bestempeld wanneer het gaat om een maatregel van positieve actie. Maar anderzijds stelt de federale wetgeving wel voorwaarden aan positieve acties. Die heeft de wetgever afgeleid uit de Europese rechtspraak van het Europees Hof van Justitie. Tot nu toe zijn er enkel arresten voorhanden over positieve acties gericht op vrouwen. Dat is niet onlogisch omdat hierover al langer richtlijnen bestonden.

De federale wet verduidelijkt dat een maatregel van positieve actie slechts kan worden uitgevoerd mits naleving van de volgende voorwaarden:

- ♦ er moet een kennelijke ongelijkheid zijn;
- ♦ het verdwijnen van deze ongelijkheid moet een te bevorderen doelstelling zijn;
- ♦ de maatregel van positieve actie moet tijdelijk zijn en worden opgeheven zodra de beoogde doelstelling is bereikt;
- ♦ de maatregel van positieve actie mag andermans rechten niet onnodig beperken.

Na overleg in de regering zou een Koninklijk Besluit (KB) verder verduidelijken in welke situaties en onder welke voorwaarden een maatregel van positieve actie getroffen kan worden. Ondanks een eerste ontwerp in 2012, is dat KB er anno 2018 nog steeds niet.

4.3. REGIONAAL

Positieve acties vonden verder ook in de gewesten en regio's hun ingang. De **Brusselse ordonnantie tegen discriminatie en de gelijke behandeling op het vlak van tewerkstelling van 4 september 2008** neemt de vier federale wettelijke voorwaarden letterlijk over. Maar op Brussels niveau verwijst de regelgeving niet naar een verdere uitwerking van situaties en voorwaarden in een uitvoeringsbesluit.



Voor de Vlaamse tewerkstellingsbevoegdheden bestaat het **decreet evenredige arbeidsdeelname van 8 mei 2002**. Artikel 5 § 3 van het decreet van 2002 stelt erg beknopt dat ‘om volledige gelijkheid in het beroepsleven te waarborgen, specifieke maatregelen gehandhaafd of getroffen worden om de nadelen die verband houden met een van de genoemde kenmerken te voorkomen of te compenseren’. Dit decreet is weliswaar beperkt tot zes discriminatiegronden: geslacht, zogenaamd ras of etnische afstamming, godsdienst of overtuiging, handicap, leeftijd of seksuele geaardheid. Het decreet geldt voor beroepsoriëntatie en -opleiding, loopbaanbegeleiding en arbeidsbemiddeling. En voor de arbeidsvoorwaarden en bepalingen van het Vlaamse overheids- en onderwijspersoneel. Verder geldt het voor de toegangsvoorwaarden, selecties en selectiecriteria in welke bedrijfstak of sector ook alsook voor de toegang tot het arbeidsproces of de promotiekansen (art 5, §2).

Hier is evenmin een verwijzing naar een uitvoeringsbesluit om positieve actie mogelijk te maken. Wel is er een **Besluit van de Vlaamse Regering van 30 januari 2004** dat in art. 3 eigenlijk zelfs spreekt van een verplichting voor werkgevers en intermediaire organisaties. Om evenredige participatie en gelijke behandeling te waarborgen en nadelen voor beschermde kenmerken te voorkomen of compenseren, dienen zij namelijk maatregelen en acties te ondernemen die direct en indirect discriminerende drempels wegnemen en aangepaste voorzieningen scheppen. Dit geldt voor activiteiten inzake beroepsoriëntatie en – opleiding, loopbaanbegeleiding en arbeidsbemiddeling, zonder de relevante functievereisten te verlagen.

Voor de overige discriminatiegronden en Vlaamse tewerkstellingsbevoegdheden (ook niet beroepsgeoriënteerde vorming en opleiding, controle en sanctionering, tewerkstellingsmaatregelen en doelgroepenbeleid, sociale economie en dienstenscheques...) geldt het **Gelijke Kansen en Behandingsdecreet van 10 juli 2008**. Artikel 26 laat positieve acties toe om volledige gelijkheid te waarborgen en belet niet om:

- ♦ tijdelijk specifieke maatregelen te treffen of te handhaven;
- ♦ om een kennelijke ongelijkheid te compenseren die verband houdt met één of meerdere beschermde criteria;
- ♦ voor zover die maatregelen objectief worden gerechtvaardigd door een legitiem doel ;
- ♦ en de middelen voor het bereiken van dat doel passend en noodzakelijk zijn.

CONCLUSIE

Positieve acties op de arbeidsmarkt zijn vandaag juridisch toegelaten op basis van internationale verdragen, Europese richtlijnen en federale en regionale regelgeving. Ondanks het uitblijven van het federale uitvoeringsbesluit riskeert u als werkgever ons inziens weinig als u ermee aan de slag gaat. Dit dankzij de bevoegdheidsverdeling en de 'nalatigheid' van de federale overheid.

De Vlaamse decretale regelgeving inzake tewerkstelling stelt immers weinig juridische voorwaarden aan positieve acties (laat staan bijkomende). Verregaande positieve acties zijn bijgevolg mogelijk, en in zekere mate verplicht, inzake beroepsoriëntering en –opleiding, in de publieke en private arbeidsbemiddeling en in loopbaanbegeleiding. Dit geldt ook voor de andere Vlaamse bevoegdheden inzake vorming en opleiding, tewerkstellingsmaatregelen en doelgroepenbeleid, sociale economie...maar ook inzake selectie, toegang tot het arbeidsproces en promotiekansen. En dat zowel voor private werkgevers, lokale overheden, de Vlaamse overheid en het onderwijspersoneel.

Het uitblijven van een uitvoeringsbesluit sinds 2007 scheidt enige verwarring voor de residuaire federale bevoegdheden (arbeidsreglementering en –overeenkomsten, verloning, verloven, welzijn, werkbaar werk, herstructurering ...). Toch staan er in de federale wet wel vier voorwaarden voor positieve acties die zijn gebaseerd op Europese rechtspraak. In geval van betwistingen is de kans bovendien groot dat de Belgische Staat veroordeeld kan worden wegens nalatigheid. Dat gebeurde eerder al in 2007 omwille van het uitblijven van het wettelijk voorziene KB praktijktesten dat er vier jaar na de wet nog steeds niet was. Het vonnis werd in hoger beroep en uiteindelijk ook door het Hof van Cassatie bevestigd. Het KB positieve actie laat anno 2018 al meer dan tien jaar op zich wachten. Ook de Europese termijn voor omzetting van de richtlijnen van 2000 is in dit geval reeds meer dan ruim verstreken.

Tot slot moet gezegd worden dat de voorwaarden werden afgeleid uit rechtspraak over positieve acties voor vrouwen. Het is niet zeker dat voor andere gediscrimineerde groepen de Europese hoven van beroep soortgelijke restrictieve interpretaties naar voor zou schuiven. Cases worden immers steeds beoordeeld in de specifieke context waarin ze zich voordoen en die kan sterk verschillen tussen lidstaten, domeinen, groepen en regelgevingen. De feitelijke ongelijkheid op de arbeidsmarkt van personen met een migratieachtergrond, is bijvoorbeeld van een andere orde dan deze van vrouwen en kent ook ten dele andere oorzaken.



5. DE VOORWAARDEN VOOR POSITIEVE ACTIES

Wat houden de voorwaarden, afgeleid uit de rechtspraak van het Europees Hof en gebaseerd op het arrest van het Grondwettelijk Hof van 6 oktober 2004, precies in?

Uiteraard moet de positieve actie om te beginnen **gericht zijn op een groep met een beschermd criterium** uit de toepasselijke antidiscrimatieregelgeving (zie hoger). Weliswaar is het mogelijk om voor een intersectionele groep te gaan (bijvoorbeeld vrouwen of jongeren met migratieachtergrond) of voor een subdoelgroep (zoals anderstalige hoogopgeleide nieuwkomers).

- ♦ er moet een **kennelijke ongelijkheid** zijn. Dat wil zeggen dat de groep met discriminatiekenmerk kampt met een grote maatschappelijke ongelijkheid. Het gaat hier om een feitelijke ongelijkheid die verschilt van de formele gelijkheid. Op de arbeidsmarkt uit die feitelijke ongelijkheid van personen met migratieachtergrond zich in een substantieel lagere werkzaamheidsgraad en in een hogere werkloosheidsgraad. Deze ondervetegenwoordiging zet zich ook door in quasi alle sectoren. Dat betekent dat een bedrijf dat enkel nog

werknemers van Europese origine wil aanwerven omdat het zichzelf 'te gekleurd' vindt en streeft naar een 'gezonde mix', in de fout gaat. De ongelijkheid moet van een algemenere orde zijn dan een bedrijfsinterne scheeffrekking.

- ♦ het **wegwerken** van deze ongelijkheid moet **een te bevorderen doelstelling** zijn.

Positieve actie is dus maar gerechtvaardigd als het doel legitiem is en niet discriminatoir. Het wegwerken van de feitelijke ondervetegenwoordiging van personen met een migratieachtergrond op de werkvloer en op de arbeidsmarkt, is een legitiem doel. Het wegwerken van indirecte discriminatie die hun volwaardige participatie belet, is dat evenzeer. Maar het aanwerven van meer jongeren omdat die voor een werkgever goedkoper zijn, is geen legitiem doel.

Ook de overheid bestempelt het wegwerken van de etnische kloof op de arbeidsmarkt als een doelstelling. Uiteraard in regeerakkoorden en beleidsnota's maar ook in regelgeving.

In Vlaanderen heb je het decreet evenredige arbeidsdeelname van 8 juli 2002 en de tripartite VESOC-akkoorden ter concretisering. Daarnaast heeft ook het Vlaamse Gelijke Kansen- en Behandelingsdecreet uit 2008 als doel de volwaardige participatie van eenieder en gelijke kansen voor alle sociale groepen die worden geconfronteerd met achterstelling of uitsluiting. Het decreet wil evenwichtige participatie in alle maatschappelijke domeinen stimuleren en achterstellingsmechanismen voorkomen, verminderen en wegwerken.

Ook federaal heb je regeerakkoorden, beleidsnota's en het interprofessioneel akkoord (IPA) van 2007-2008 dat evenredige participatie op de arbeidsmarkt als prioriteit naar voor schuift. In dit en de volgende IPA's werd de regeling voor risicogroepen steeds bekrachtigd. Die verplichting om 0,10% van de totale loonmassa van een bedrijf te besteden aan inspanningen voor deze groepen, werd verankerd in de wet diverse bepalingen van 27 december 2006. De bepaling van risicogroepen gebeurt per paritair comité in een sectorale collectieve arbeidsovereenkomst. Ze moet gebaseerd zijn op een lijst uit een koninklijk besluit van 19 februari 2013. Deze telt een omschrijving van personen met migratieachtergrond (tot de derde generatie).

- ♦ de **maatregel moet tijdelijk** zijn en worden ingetrokken zodra de beoogde doelstelling is behaald. Een positieve acties en voorrangbeleid voor vrouwen bij aanwerving is nog moeilijk te rechtvaardigen in een sterk vervrouwelijkte sector waar de mannen in de minderheid zijn.

- ♦ een maatregel van positieve actie mag **andermans rechten niet onnodig beperken**. Dat wil zeggen dat de middelen om het doel te bereiken passend en noodzakelijk moeten zijn. Het moeten dus effectieve middelen zijn die de kennelijke ongelijkheid kunnen compenseren of de nadelen verbonden aan het kenmerk voorkomen of compenseren. De proportionaliteitsvereiste stelt dat het middel in verhouding moet staan tot het doel. Er moet een evenwicht zijn tussen het doel en de erdoor veroorzaakte aantasting van de gelijkheid van individuen uit de meerderheidsgroep. Met een kanon op een mug schieten, mag met andere woorden niet. Het Europese Hof van Justitie verduidelijkte dat een voorrangregeling nooit automatisch en onvoorwaardelijk mag zijn en steeds een objectieve beoordeling van de kandidaten moet inhouden die toelaat rekening te houden met de persoonlijke situatie van alle kandidaten.

Casus 2: ENGIE Belgium



*Jacques Spelkens,
verantwoordelijke
maatschappelijk
ondernemen voor ENGIE
Benelux en Scandinavië
(corporate social
responsibility) sinds 2016*

Bio

Sinds 2015 is ENGIE de nieuwe naam van de Franse groep GDF (Gaz de France)-SUEZ. Tot de groep behoren onder meer nutsbedrijven in Frankrijk, Nederland, Groot-Brittannië, de Scandinavische landen en België, maar ook in Saoedi-Arabië, Brazilië en Thailand. De groep heeft in totaal 155 000 medewerkers in 70 landen.

In ons land is ELECTRABEL S.A. de bekendste dochteronderneming van ENGIE. Het heet vandaag ENGIE Electrabel. Daarnaast zijn er in België andere dochterondernemingen actief, zoals ENGIE Axima, ENGIE Cofely, ENGIE Fabricom of Tractebel ENGIE en ENGIE Lab. ENGIE is een privé onderneming waarin de Franse staat minderheidsaandeelhouder is.

Samenstelling personeel

Het personeelsbestand van alle ENGIE-bedrijven in België telt 22.000 mensen in België. De profielen die werken bij ENGIE zijn

voornamelijk mensen met een technische en ingenieursachtergrond. Zoals geweten zijn dat hoofdzakelijk knelpuntenfuncties waarvoor het op dit moment moeilijk is mensen met een dergelijk profiel te vinden via de gewone recruiteringskanalen.

ENGIE België telt 23% vrouwen in het bedrijf. Dat komt onder meer omdat zij aan de universiteit ook al ondervetegenwoordigd zijn. Aan de ingenieursopleidingen is 19% vrouw. In technische richtingen zoals lassen of mecaniciens valt het gemakkelijk terug tot 2%.

Van etnische origine worden geen statistieken bijgehouden of opgevraagd. In de Franse context is dat namelijk verboden. "Maar ook zonder exacte cijfers levert een blik in het bedrijf voldoende indicaties op over de ondervetegenwoordiging van personen met migratieachtergrond. De impact van de verschillende positieve acties meten we onrechtstreeks aan de hand van de doorstroom naar het personeelsbestand vanuit de verschillende projecten," aldus Jacques Spelkens, CSR-manager ENGIE.

Directe aanleiding

Sinds 2017 is ENGIE samen met Actiris aan een diversiteitstraject begonnen. Met haar diversiteitsplan wil ENGIE het diversiteitslabel behalen van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Het was een goede oefening om in kaart te brengen welke diversiteitsacties er al gebeurden in de verschillende dochterbedrijven.

Daarvoor werd teruggevallen op iets wat sinds 2006 bij wet verplicht is: namelijk dat 0,10% van het globale loon van de werknemers moet gaan naar inspanningen voor 'risicogroepen'. De definitie van risicogroepen werd in sectorale cao's vastgelegd. Voor de energiesector waren dat vrouwen met technische achtergrond, langdurige werklozen, 55 plussers, mensen met een beperking en van allochtone origine. Het ging om een verplichting.

Binnen ENGIE heeft men dat proberen om te buigen tot iets wat ook op vrijwillige basis in het bedrijf zou gebeuren, los van de cao-verplichting. Daarvoor gebeurde een inschatting bij welke groepen het bedrijf de grootste kans maakte mensen te recruter met de nodige opleiding of wil om verder te studeren in technische richting. ENGIE spitst haar bedrijfsinterne diversiteitsbeleid daarom toe op 3 doelgroepen: vrouwen, mensen met een handicap en mensen van 'allochtone' origine. Dat gebeurt steeds in samenwerking met externe partners met doelgroepexpertise, vanuit het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

“Onze bedoeling gaat uit van een utilitaristisch principe. Wij zoeken mensen omdat de normale recruiteringsbronnen uitgestorven zijn. We moeten ons openen naar de buitenwereld om nieuwe talenten te recruteren”.

JACQUES SPELKENS, CSR-Manager ENGIE.



Zeker ook doorslaggevend was de opvangcrisis in de zomer 2015 die zich afspeelde in het Maximiliaanpark aan de voet van de ENGIE Tower. Het leidde tot spontane solidariteitsacties van het personeel en een groter intern draagvlak om ook op een meer gestructureerde manier op langetermijnprojecten op te zetten. Zodat een groter aantal mensen kan genieten van dergelijke programma's.

Positieve acties binnen ENGIE staan in het teken van werving en selectie

Om in de toekomst meer vrouwelijke, etnisch diverse technici aan te werven, zette dochteronderneming ENGIE Cofely het project 'AMAZONE' mee op via een kaderovereenkomst met onder andere Actiris, de werkwinkel van Schaarbeek (Mission Locale), het sectorfonds VOLTA en het onderwijs voor sociale promotie. De cursisten volgen theoretische lessen over elektriciteit, mechanica, hydraulische circuits etc bij het Instituut Cardinal Mercier. Dankzij de samenwerking met Bruxelles Formation krijgen ze een contract voor beroepsopleiding en een premie voor de duur van hun traject. Naast de theorie lopen ze verschillende stages bij Cofely en maken ze deel uit van een onderhoudsploeg van technische installaties in een industrieel gebouw, sportcentrum of ziekenhuis. In de eerste editie die van start ging namen 12 studenten deel waarvan 8 vrouwen. 8 studenten haalden in januari 2017 hun diploma hoger secundair en tekenden in februari 2017 een contract bij Cofely.

“Opleiding, training en scholing zijn de sleutel tot meer diversiteit in de onderneming, maar het is niet onze corebusiness. We zoeken en vinden wel steeds de juiste partners en stakeholders met expertise. Via samenwerkingen kunnen we positieve acties opzetten en onze wervings- en selectiekanalen verbreden”.

JACQUES SPELKENS, CSR- Manager ENGIE.

Voor personen met migratieachtergrond werkt ENGIE samen met verschillende programma's.

Voor studenten in het hoger onderwijs met migratieachtergrond is dat onder meer met TYN, Talented Youth Network. Dat is een organisatie van studenten van Noord-Afrikaanse origine die via het FAPE fonds van ENGIE worden gesponsord. Deze vzw helpt jongeren hun zelfvertrouwen op te krikken en hun burgerzin aan te scherpen. TYN staat jongeren bij met advies in hun academisch en professioneel traject om hun talenten maximaal te helpen ontplooiën.

Daarnaast investeert ENGIE in Be.Face, 'For Action Countering Exclusion'. Dat vrijwillig ondernemersnetwerk bundelt de krachten inzake maatschappelijk verantwoord ondernemen en huist in de ENGIE Tower. Zo werkt ENGIE mee aan het programma Bright Future. Dat is een mentorprogramma gericht op jonge studenten met migratieachtergrond. Een aantal geëngageerde managers uit grote bedrijven maakt een à twee u per week tijd vrij om hen te coachen en hun netwerk te ontsluiten. 74% van de trajecten heeft een positieve uitkomst: een stage of opleiding, een interimjob of een contract (bepaalde of onbepaalde duur). ENGIE vaardigt mentoren af en voorziet ook stageplaatsen omdat deze jongeren die minder gemakkelijk kunnen vinden omwille van hun naam, uiterlijk etc. Het kan om onderwijsstages gaan maar evenzeer om stages voor afgestudeerden, zoals IBO bijvoorbeeld. Doorstromen naar een job bij ENGIE kan maar hoeft niet.

Specifiek gericht op vrouwen met een migratieachtergrond werkt ENGIE sinds zes à zeven jaar samen met INTERFACE 3. *"Hier richten we ons uitsluitend op vrouwen die recent in België aankwamen, de taal nog niet spreken maar wel een interesse hebben in ICT. We leren hen coderen en een PC- basiskennis om hen daarna in te schakelen in onze sector. De opleiding wordt verzorgd in samenwerking met een trainingscentrum. De opleiding leidt tot een officieel certificaat. Om de zes maanden starten er zo een 20-tal vrouwen. Ze worden verder ondersteund in het sollicitatieproces en een zoektocht naar een stage. Ze zijn niet verplicht om bij ENGIE te beginnen maar per lichting is er toch een heel deel dat doorstroomt."* aldus Jacques Spelkens, CSR- manager ENGIE. Verder loopt er al tien jaar het project NOVELA. Bij ENGIE Cofely vonden ze geen mensen voor de uitvoering van eenvoudige technische taken zoals de reiniging van technische apparatuur en industriële installaties. Actiris en VDAB konden die evenmin aanleveren. ENGIE heeft daarom in 2008 samen met enkele andere partners een sociaal- economiebedrijf opgericht. Het Huis van het Werk van Sint-Joost+ten-Node leidt sindsdien om de zes maanden maximaal achttien profielen toe die werkwilbig zijn maar met multiple problemen worstelen. Het gaat om personen met migratieachtergrond, die de taal (nog) niet spreken, met soms huisvestingsproblemen, niet-werkende echtgenoten, problemen met de kinderen en school... Het traject duurt 18 maanden. Elke deelnemer krijgt een peter van Cofely die de job leert. Tegelijkertijd worden ook taallessen voorzien en is er aandacht



voor de randvoorwaarden, zoals huisvestingsproblemen etc. Die worden aangepakt in samenwerking met lokale vzw's. Na zes maanden is er een evaluatie voorzien en mogen ze een job met hogere kwalificaties aanleren. Daarna mogen ze nog 6 maanden langer aan het werk blijven bij NOVELLA. Nadien krijgen ze de keuze: ofwel stappen ze over naar de reguliere economie binnen Cofely en krijgen ze een contract onbepaalde duur. Ofwel gaan ze zelf op zoek naar job-mogelijkheden elders. 80% blijft bij ENGIE Cofely.

"We hebben daarvoor verschillende prijzen gekregen. Het toont aan dat integratie mogelijk is door werk en door het aanpakken van de randvoorwaarden. Het project is een win-win: wij vinden resources en hoeven de jobs niet uit te besteden en zij vinden een job. En hun familie wordt 'ingeburgerd'." Jacques Spelkens, CSR-manager ENGIE.

Verder probeert ENGIE ook jongeren warm te maken om te kiezen voor een STEM- studierichting. Dat begint al vroeg.

Naar het einde van het lager onderwijs wordt er samengewerkt met TADA (Toekomst Atelier De l'Avenir). Opzet is om kwetsbare jongeren uit Brusselse socio-economische aandachtswijken een nuttige vrije tijdsbesteding te voorzien die tegelijkertijd ook hun horizon verruimt. 99% van de kinderen van tien

tot veertien heeft een migratieachtergrond. Ze krijgen gedurende drie schooljaren elke zaterdag les van vrijwillige professionals uit allerlei domeinen van de arbeidsmarkt, vb. ondernemers, ingenieurs, journalisten, juristen -vrijwilligers. Ook andere bedrijven zoals Securitas en BNP Paribas investeren in dit project. ENGIE verzorgt vier zaterdagen per jaar activiteiten waarin ze de jongeren uitleggen wat energie is, wat het bedrijf doet, welke vaardigheden ze nodig hebben om in de sector te werken. De vijfde zaterdag wordt er een bedrijfsbezoek gebracht aan een laboratorium van ENGIE. ENGIE hoopt op die manier bij te dragen aan meer afgestudeerden in technische richtingen

Flankerend diversiteitsbeleid

In Frankrijk wordt er in de grote ondernemingen zeer veel aandacht besteedt aan 'diversité' en 'égalité'. Die filosofie wordt ook doorgetrokken naar de Belgische dochterondernemingen van ENGIE.

Zo heeft ENGIE van het aantal vrouwen in technische beroepen een extrafinanciële KPI gemaakt, net als de uitstroom van CO² bijvoorbeeld. Het bedrijf streeft naar één derde vrouwen in het directiecomité en 30% van alle kaderleden. Deze doelstelling wordt doorvertaald naar alle niveau's, landen en dochterondernemingen. Er worden netwerken uitgebouwd voor vrouwen, mentoringprogramma's opgezet en speciale trainingsprogramma's voor vrouwelijke leidinggevenden aangeboden.

De ENGIE recruiters volgen verplicht een vorming anti-discriminatie en leren zo objectief mogelijk te selecteren. Gesprekken met kandidaten met migratieachtergrond worden diepgaander gevoerd omdat er soms wat meer terughoudendheid is als er geen diploma's kunnen worden voorgelegd of omwille van veiligheidsredenen (vb. bij nucleaire sites). Voor personen met een handicap wordt er vorming voorzien voor de werkvloer waarop deze instromen: de manager en de collega's om draaideureffecten te vermijden. Die vorming wordt aangeboden door DIVERSICOM die ook de kandidaat met handicap zelf begeleidde.

Contact

ENGIE

Jacques Spelkens, CSR Manager Belgium

Head of CSR Networks

Simon Bolivarlaan 34

1000 - Brussel

Tel: 02/ 501 57 04

jacques.spelkens@engie.com

www.engie.com



6. POSITIEVE ACTIE IS GEEN POSITIEVE DISCRIMINATIE

Positieve actie wordt vaak gelijkgesteld en begrepen als positieve discriminatie. Nochtans gaat het om twee fundamenteel verschillende zaken. Positieve discriminatie is in de juridische zin in wezen discriminatie. De wetgeving maakt immers geen onderscheid tussen positieve en negatieve discriminatie. Van discriminatie is sprake wanneer een onderscheid op basis van een beschermd criterium niet gerechtvaardigd is. Positieve discriminatie verwijst meestal naar een situatie waarin de voorwaarden om van positieve actie te kunnen spreken niet vervuld zijn. Zijn deze wel vervuld, dan moeten we spreken van differentiatie in plaats van discriminatie.

In feite kan je positieve actie ook beschouwen als een redelijke aanpassing op groepsniveau die tijdelijk is. Redelijke aanpassingen zijn maatregelen gericht op het wegwerken van drempels ervaren door mensen uit bepaalde doelgroepen. Momenteel zijn ze enkel verplicht voor personen met een handicap. Maar het concept kan ook nuttig zijn voor andere groepen. Zo bleek uit de ronde tafels van de interculturaliteit, die de federale overheid in 2009-2010 inrichtte. Of je kan positieve actie benaderen als specifieke maatregelen die indirecte discriminatie in de vorm van structurele ongelijkheden proberen te tackelen.



7. POSITIEVE ACTIES: EEN BREDE WAAIER AAN MOGELIJKHEDEN

Ondanks het gebrek aan overheidsstimulans, zijn er tal van interessante voorbeelden terug te vinden in eigen land maar uiteraard ook internationaal. Heel wat publieke, private en social profitorganisaties gingen aan de slag met positieve acties.

7.1 POSITIEVE ACTIES IN DE VOORBEREIDENDE FASE VOOR AANWERVING

Stageplaatsen voorbehouden voor kansengroepen:

- ♦ De VRT reserveert jaarlijks tien werkervaringsstages voor jongeren met migratieachtergrond of handicap. De stage is bezoldigd en duurt zes maanden. Ze krijgen extra ondersteuning en deze ervaring op een redactie of in een productie leidt vaak tot een echte baan in de media. Ook de Stad Genk houdt een beperkt deel van de stageplaatsen vrij voor studenten van Turkse of Marokkaanse origine, alsook voor hoogopgeleide inburgeraars (beroepsverkenkende stages).

- ♦ Stad Gent organiseert 10 BIO-stages voor gemotiveerde hoogopgeleide personen met een migratieachtergrond of met een handicap. De stages duren ongeveer zes maanden, afhankelijk van het opleidingsplan.

Opleiding voorbehouden voor kansengroepen:

- ♦ De federale politie experimenteerde samen met bepaalde lokale politiezones met programma's die voorbereiden op de recruiteringsproeven voor inspecteur. Zo loopt in Gent 100%(F)JK. Dat is enerzijds een recruiteringscampagne die zich expliciet richt op 'nieuwe Gentenaren' en anderzijds een begeleidingsprogramma dat voorbereidt op de sport- en persoonlijkheidstesten, simulatieoefeningen van het selectiegesprek, kennismakingssessies en ontmoetingen met agenten en de mogelijkheid biedt om aan een centrum volwassenenonderwijs Nederlands bij te spijkeren.
- ♦ Grote en kapitaalcrachtige bedrijven kunnen natuurlijk ook verder gaan en studiebeurzen uitreiken voor personen uit kansengroepen op voorwaarde dat ze er nadien x aantal jaren blijven werken voor hun studiefinanciering. Dit gebeurt bijvoorbeeld door Banc de Montréal.

Opleidingsprogramma's voor kansengroepen in functie van doorstroom:

- ♦ Op tal van plaatsen bestaan er programma's voor vrouwen om hun doorstroom naar managementfuncties te bevorderen: mentorprogramma's en netwerken, trainingsprogramma's rond leidinggeven, voorbereidingsprogramma's op selectieproeven (oa het Top Skills-programma van Selor)...
- ♦ Damhert Nutrition behoudt jaarlijks 5 IBO- plaatsen voor aan personen met handicap. IBO is een bezoldigde beroepsopleiding op de werkvloer. Meer dan de helft blijft achteraf aan de slag in de onderneming.

Mentorprojecten voorbehouden voor kansengroepen:

- ♦ Er zijn steeds meer mentorprojecten die inzetten op mentoring voor werkzoekenden uit specifieke kansengroepen. Zo heb je Mentor2Work van het Minderhedenforum dat zich toelegt op personen met migratieachtergrond, DUO for a JOB dat zich richt op jongeren met migratieachtergrond, Connect2Work dat zich toelegt op hoogopgeleide anderstalige nieuwkomers... Meer en meer bedrijven stimuleren hun medewerkers om (zelfs tijdens de werkuren) een mentee te begeleiden naar werk.

7.2 POSITIEVE ACTIES IN DE AANWERVINGSFASE

Vacatures in eerste instantie enkel verspreiden naar kansengroepen:

- ♦ Jobkanaal was een project van de Vlaamse werkgeversorganisaties (VOKA, UNIZO, Verso en VKW). Het aanvankelijke opzet was om werkgevers warm te maken om hun vacatures de eerste drie weken exclusief voor te behouden aan kansengroepen (personen met handicap, migratieachtergrond en oudere werkzoekenden). VDAB leidde kandidaten toe. Het systeem bestaat niet meer maar zou door bedrijven en organisaties heringevoerd kunnen worden in samenwerking met VDAB of andere meer gespecialiseerde bemiddelingsdiensten.

Sollicitantenquota in de verschillende stadia van de selectieprocedure:

- ♦ In Duitsland verplicht een wet uit 2011 overheden om minstens de helft vrouwen uit te nodigen in het interviewstadium van de selectie (op voorwaarde dat er voldoende gekwalificeerde vrouwelijke kandidaten zijn).
- ♦ In Noorwegen geldt een vergelijkbare uitnodigingsverplichting van minstens één gekwalificeerde persoon met migratieachtergrond voor elke vacature. In Denemarken bestaat deze voor personen met handicap die aan de formele opleidingseisen voldoen.

Arbeidsbemiddelaars om een minimum aan kansengroep-kandidaten te garanderen:

- ♦ Voor vacatures bij de Vlaamse overheid konden personeelsdiensten een 'toegewezen consulent' van VDAB inschakelen om voldoende kandidaten uit kansengroepen toe te leiden naar de procedure. De vacatures stonden wel open voor iedereen.

Quota voor de samenstelling van selectiejury's:

- ♦ Bij Selor gelden gendervereisten voor samenstellingen van selectiecommissies voor functies bij de overheid. In de UK moeten selectiepanels voor overheidsjobs ook representatief zijn naar etniciteit.

Quota voor jobstudenten of stagiairs:

- ♦ De stad Mechelen voerde een tijdelijk quotum in voor jobstudenten van 'allochtone' origine. De helft van de studentenjobs werd voor hen voorbehouden. De quota waren gekoppeld aan gerichte informatieavonden om de doelgroep te bereiken. Na twee jaar werd het quotum bereikt en uiteindelijk afgeschaft.
- ♦ De Vlaamse overheid hanteert streefcijfers voor kansengroepen in studentenjobs en stageplaatsen. Ze werkt samen met gespecialiseerde toeleidende instanties om deze in te vullen.

Voorrang bij gelijke geschiktheid:

- ♦ Het Vlaams Personeelsstatuut stelt dat Vlaamse overheidsdiensten bij gelijkwaardigheid voorrang moeten geven aan de kandidaat uit een kansengroep zolang de streefcijfers van de Vlaamse overheid niet bereikt zijn.
- ♦ Deze 'tie break quota' bestaan in vele landen en worden ook in private organisaties toegepast.

Voorbehouden plaatsen:

- ♦ Naast een streefcijfer voor personen met een handicap, behoudt de Vlaamse overheid 1% van de betrekkingen voor aan bepaalde personen met een handicap. Ze moeten geschikt worden bevonden maar zijn vrijgesteld van de vergelijkende examens. Dit systeem is wel niet mogelijk voor alle types vacatures. Als de functie geen goede kandidaat oplevert, kan deze nog steeds worden opengesteld naar het brede publiek.
- ♦ Ook tal van internationale universiteiten hanteren voorbehouden plaatsen voor hogere wetenschappelijke functies om een betere genderbalans te krijgen in het proffenkorp.

- ♦ In Nederland liep een specifiek programma voor doctoraatsbeurzen voor studenten met een migratieachtergrond. Veelbelovende studenten uit de doelgroep kregen een workshop over het schrijven van een onderzoeksaanvraag. Uit de meer dan 200 kandidaten werden er jaarlijks een 20-tal geselecteerd.

Specifieke wervingsreserves:

- ♦ In functie van het federale quotum van 3% voor personen met een handicap kunnen geslaagde kandidaten ook op een specifieke wervingsreservelijst van SELOR terecht komen. Het niveau van de examens is hetzelfde maar er kunnen redelijke aanpassingen worden gevraagd. Diensten kunnen vrijwillig een beroep doen op deze wervingslijst of verplicht indien ze het quotum van 3% niet behalen.
- ♦ Soortgelijke systemen werden voor personen met handicap ook ingevoerd bij Stad Gent.

Casus 3: BNP Paribas Fortis

Claire Godding - diversiteits- en inclusieverantwoordelijke bij BNP Paribas Fortis België sinds 2009.



Bio

BNP Paribas Fortis is de grootste bank in België. Tot 2009 heette de bank 'Fortis'. In mei 2009 kocht het Franse BNP Paribas S.A. 75% van alle aandelen en veranderde de naam van de bank in BNP Paribas

Fortis. De bank biedt uiteenlopende financiële diensten aan voor zowel particulieren, bedrijven als publieke en financiële instellingen.

Personeelssamenstelling

BNP Paribas Fortis België telt momenteel zo'n 14.000 medewerkers. Jaarlijks monitort de bank zijn personeel op vlak van onder meer nationaliteit, geslacht, leeftijd, eerste werktaal (Nederlands/Frans) en handicap. Tevens brengt de bank jaarlijks de interne en externe mobiliteit van het personeel in kaart op vlak van nationaliteit, geslacht en leeftijd.

Tot slot be vraagt de bank jaarlijks zijn personeel over diversiteitskwesties. Bijvoorbeeld: in hoeverre schept de bank een open klimaat met betrekking tot verschillen op vlak van etniciteit en nationaliteit? Zo wil BNP Paribas Fortis nagaan of de verschillende diversiteits- en inclusieacties ook effectief gevoeld en opgemerkt worden door de medewerkers.

In januari 2017 telde het personeelsbestand 46 verschillende nationaliteiten. Een cijfer dat niet noodzakelijk veel zegt over de etnisch-culturele diversiteit van de medewerkers. Veel mensen met een migratieachtergrond hebben immers een Belgische nationaliteit. De bank zou haar monitoringinstrument graag verfijnen om etniciteit en migratieachtergrond adequater in beeld te brengen en zo haar beleid accurater te maken, maar hierrond zijn veel wettelijke beperkingen.

In 2017 had 52% van de medewerkers een vrouwelijke identiteit, 48% een mannelijke.

De diversiteit op vlak van leeftijd is momenteel relatief beperkt omdat er in 2016 1.050 jobs werden geschrapt. De nieuwe cao van de bank voorziet in de mogelijkheid om vrijwillig vervroegd met pensioen te gaan op 55 jaar (of na 25 dienstjaren). Door deze regeling zijn er veel 50+ers vervroegd uitgestroomd. BNP telt daarnaast weinig medewerkers onder de 30 jaar. Ook dat is een aandachtspunt.

Via voorbehouden studentenjobs hardnekkige in- en uitsluitingsmechanismen doorbreken

BNP Paribas Fortis stelde een aantal jaar geleden vast dat veel van de studentenjobs die jaarlijks vrijkomen in de zomerperiode vrijwel uitsluitend werden ingevuld door kinderen van personeelsleden. Om die reden besloot de bank om 20% van alle studentenjobs voor te behouden voor jongeren zonder netwerk, bij voorkeur jongeren met een migratieachtergrond. Dit quotum wordt jaar na jaar gehaald. In de praktijk worden 95% van deze voorbehouden plaatsen ingevuld door jongeren van etnisch-culturele minderheden. De jongeren worden gerecrueteerd met behulp van verschillende partners, waaronder het Minderhedenforum, jobhuizen in Brusselse kansengemeenten, hogescholen, universiteiten en de Stad Antwerpen. De jongeren die weerhouden worden krijgen allen een goedbetaalde job voor een maand. Op voorhand worden ze een dag gecoacht. Tijdens de coachingsessie wordt vaak gevraagd welke talen de studenten spreken. Die oefening werkt heel stereotiepdoorbrekend omdat ze meteen een troef van deze jongeren zichtbaar maakt. Gemiddeld spreken de jongeren drie talen vloeiend. BNP Paribas Fortis besteedt extra aandacht aan de selectie van kandidaten die terechtkomen in overwegend witte contexten. Dit om het gewenste effect te bereiken: het doorprikken van vooroordelen en stereotypen, en mensen te laten voelen dat ze hier op hun plaats zitten.

“Om effectief stereotypen te doorbreken selecteren we kandidaten zorgvuldiger in regio’s waar weinig mensen met een migratieachtergrond zijn tewerkgesteld, zoals West-Vlaanderen. We willen vooroordelen doen sneuvelen. Goede (eerste) ervaringen zijn daarvoor belangrijk”.

CLAIRE GODDING, diversiteits- en inclusieverantwoordelijke BNP Paribas Fortis.

BNP Paribas blijft enthousiast over het quotum voor jobstudenten. Het traject heeft al geleid tot veel positieve ervaringen, zowel onder de jobstudenten, leidinggevenden als collega’s.

Ook neemt BNP Paribas Fortis actief deel aan DUO for a JOB, dat werkzoekende jongeren met een migratieachtergrond gedurende zes maanden koppelt aan 50+mentoren.

Het diversiteits- en inclusiebeleid van BNP Paribas Fortis

BNP Paribas Fortis voert al jaren een actief en omvattend diversiteitsbeleid en ontving twee maal een diversiteitsprijs van het Brusselse Actiris. De bank heeft tevens de grootste diversiteits- en inclusieafdeling van alle Belgische bedrijven. De afdeling telt drie vaste medewerkers. In praktijk werken er altijd vijf personeelsleden op de dienst (via tijdelijke opdrachten). Godding rapporteert rechtstreeks aan de algemene HR-directie.

De diversiteits- en inclusieverantwoordelijke vond het in het begin soms lastig om het diversiteitsbeleid van de bank uit te rollen. De eerste vier jaar, van 2009 tot 2013, waren dan ook moeilijk. Intussen is de nood aan diversiteit in de bankwereld groot; homogene bedrijven zijn immers niet innoverend.

De bank treft zowel transversale diversiteitsacties als specifieke acties voor gerichte doelgroepen. BNP vindt het belangrijk om niet enkel rond diversiteit maar juist ook rond inclusie te werken. Het bevorderen van inclusie wordt in eerste instantie gezien als een taak en verantwoordelijkheid van de leidinggevenden. Zij dienen een sfeer van openheid en respect te creëren en te bewaken. Volgens Godding werkt diversiteit zonder inclusie niet.

“Stel je een feestje voor. Vanuit een diversiteitsoogpunt is het feestje geslaagd als alle mogelijke doelgroepen aanwezig zijn: van mensen met een migratieachtergrond, tot LGBTQI’s en mensen met een beperking. Vanuit een inclusie-oogpunt is het feestje echter pas geslaagd als niet alleen iedereen aanwezig is, maar als iedereen ook danst en het echt naar haar/zijn zin heeft”.

CLAIRE GODDING, diversiteits- en inclusieverantwoordelijke BNP Paribas Fortis.

Het diversiteits- en inclusiebeleid van de bank wordt gekenmerkt door verschillende pijlers. Fundamenteel is de effectieve naleving van de anti-discriminatiewetgeving. De medewerkers van HR en alle managers worden geïnformeerd en opgeleid op vlak van anti-discriminatie. Tevens voert de bank sinds drie jaar elk kwartaal 40 gerichte controles uit om na te gaan of sollicitanten die hebben gesolliciteerd voor een job, effectief zijn afgewezen op basis van objectieve, verifieerbare criteria. De

controles richten zich op alle fases van de aanwervingsprocedure. Als blijkt dat er fouten zijn gemaakt, kan een vacature heropend worden.

Sinds enige tijd herschrijft de bank ook actief vacatures in functie van diversiteit. Zo richten alle vacatureteksten zich op potentiële v/x/m medewerkers en staat er in de disclaimer dat iedereen welkom is ongeacht nationaliteit, gender, leeftijd enzovoort. Ook is voor alle voltijdse jobs, op enkele uitzonderingen na, een 80- of 90%-regime mogelijk.

De bank hanteert quota om de verschillende glazen plafonds voor vrouwen te doorbreken. Het huidige quotum voor vrouwen in topposities is 30% (voor 2020).

Gemiddeld 800 medewerkers van BNP Paribas Fortis krijgen jaarlijks een kindje. De bank zorgt voor versterkende netwerkbijeenkomsten voor jonge ouders na een periode van moederschapsrust of ouderschapsverlof. Ook heeft de bank oog voor medewerkers die buiten werktijd voor één of beide ouders zorgen. Die nood kwam naar voor uit een medewerkersbevraging in 2011.

Een andere belangrijke pijler van het diversiteits-inclusiebeleid zijn de verschillende netwerken die de bank rijk is. Zo is er het MixCity-netwerk dat als doel heeft om vrouwen zichtbaarder te maken en het interculturele netwerk Friends of Africa. Friends of Africa is ooit gestart voor en door medewerkers van Afrikaanse afkomst. Intussen is het doel van het netwerk verruimd naar het vergroten van de zichtbaarheid van verschillende etnische minderheden. Andere netwerken zijn het Ability-netwerk, het Pride LGBT-netwerk, het 50+netwerk en het 35 Beaufort-netwerk. De netwerken hebben onderling contact en co-animeren de Diversity Week (in oktober elk jaar).

“Netwerken zijn zeer belangrijk. Ze maken de interne diversiteit zichtbaar en schuiven rolmodellen naar voren. Het zijn plekken voor versterking, coaching en mentoring”.

CLAIRE GODDING, diversiteits- en inclusieverantwoordelijke BNP Paribas Fortis.

BNP Paribas Fortis zet daarnaast stevig in op een goede mix van profielen in teams. De bank heeft daarbij bijzondere aandacht voor teamdiversiteit op vlak van gender, leeftijd en taal (Nederlands/Frans). In gemengde teams worden er volgens Claire Godding andere vragen gesteld die weer nieuwe dynamieken in gang zetten. In homogene groepen worden minder ‘moeilijke’ vragen gesteld wat leidt tot minder innovatie én minder kwalitatieve aanwervingen. Onderzoeken van onder meer Erik Larson en Scientific American tonen dat aan.

De bank is onlangs gestart met een nieuw HR-project waarbij de talenten en het potentieel van toekomstige medewerkers centraal staan in plaats van behaalde diploma's.

Volgens Claire Godding is het niet enkel belangrijk om *intern* oog te hebben voor inclusie en diversiteit. Een *extern* diversiteitsbeleid gericht op klanten is net zo belangrijk. Om die reden zijn diversiteit en inclusie ook ondergebracht onder 'Business'. BNP Paribas Fortis voorziet onder andere aanpassingen in

de kantoren voor klanten met een beperking. De verantwoordelijke van de dienst 'Customer Satisfaction', die onder meer rond deze aanpassingen werkt, heeft zelf een visuele beperking.

Het 'Diversity Managers Network'

Claire Godding is samen met enkele anderen het Diversity Managers Association Belgium gestart. In het netwerk zijn diversiteitsmanagers van onder andere De Lijn, Axa, ING, Carrefour en Delhaize vertegenwoordigd. De managers wisselen onderling onder andere goede praktijken uit. Godding vindt het belangrijk dat niet iedere organisatie op zich het warm water moet uitvinden. Ze is dan ook voorstander van het kopiëren en implementeren van 'good practices'.

Tips voor geïnteresseerde collega-werkgevers

Claire Godding raadt aan om vooraf goed na te denken over de diversiteitsdoelstellingen van de organisatie: wat wil je als organisatie bereiken, wat is het objectief? Probeer dat eerst scherp te krijgen. Probeer daarna zicht te krijgen op de personeelssamenstelling, en eventueel ook direct het klantenbestand van je bedrijf of organisatie. Meten is weten. Welke groepen zijn structureel ondervertegenwoordigd, en op welke niveaus? Wat zouden adequate acties kunnen zijn om die achterstellingen weg te werken? Ze beveelt van harte aan om vervolgens inspiratie op te doen bij andere bedrijven en collega-diversiteitsmanagers.

Ook moedigt Godding aan om in gesprek te gaan met collega's en eventuele andere medewerkers. Open de dialoog, durf vragen te stellen. Vraag hen bijvoorbeeld of zij denken dat mensen met een migratieachtergrond binnen de organisatie gelijke kansen krijgen. Hun antwoorden helpen vaak om zicht te krijgen op de ervaren knelpunten en bieden houvast bij het stellen van prioriteiten.

Contact

BNP Paribas Fortis – hoofdzetel België
Claire Godding, diversiteits- en inclusieverantwoordelijke
Warandeborg 3
B-1000 Brussel
Tel. 2 433 40 34
www.bnpparibasfortis.com



8. VAN THEORIE NAAR ACTIE: EEN HANDS-ON ROADMAP

Allemaal goed en wel, maar hoe begin je er nu aan als onderneming, organisatie of lokaal bestuur? We reiken daarom een aantal handvatten aan om stapsgewijs aan de slag te gaan. Deze kunnen uiteraard aangepast worden aan de bedrijfsaard, bedrijfsgrootte of context.

8.1 MAAK EEN ANALYSE VAN JE PERSONEELSBESTAND

Om te beginnen verzamel je best cijfers op organisatie- of bedrijfsniveau. Deze bieden je inzicht in de mate van ondervetegenwoordiging op de verschillende diensten en functieniveaus. Laat je in geen geval hierdoor afschrikken. Je kan kiezen uit verschillende methodes:

- ♦ Je kan bijvoorbeeld kiezen voor een bevraging van je medewerkers. Vraag naar origine door middel van de familiale nationaliteitshistoriek. Voor de landengroepen kan je baseren op deze uit de Socio-Economische monitor (zie 8.2). Maak wel duidelijk waarvoor je bevraging is bedoeld en bouw privacygaranties in. Als je deze enkel wil gebruiken voor je probleemanalyse of een evaluatie

van je beleid, vallen die wel mee. Je moet enkel reïdentificatie vermijden door een geanonimiseerde verwerking. Zorg dat je achteraf niet kan uitmaken wie van welke origine is.

- ♦ Wil je voor verdere positieve acties ook weten wie tot de doelgroep behoort? De privacycommissie stelt hier enkele voorwaarden (advies 05/2008). Organiseer je bevraging schriftelijk, op vrijwillige basis en biedt achteraf inzage- en correctierecht. Je mag niet meer details vragen dan nodig. Maak je landengroepen dus niet te klein. Verder moet je garanties bieden inzake beveiliging van je databank en de toegang beperken tot bevoegden. Tot slot heb je een aangifteplicht bij de Privacycommissie. Inspiratie voor vrijwillige registratie van sollicitanten en werknemers, kan je halen uit het vroegere systeem van de Vlaamse overheid.
http://www2.vlaanderen.be/emancipatiezaken/documentatie/Monitoring_toelichting.pdf
- ♦ Je kan eventueel ook tot een beeld komen door het aantal niet typisch Belgische namen te tellen op organisatieniveau, al is een dergelijke telling evenmin sluitend. Wie een moeder heeft met migratieachtergrond maar een Belgische vader zal doorgaans een typische Belgische achternaam hebben. Ook mensen die werden geadopteerd krijgen vaak typisch Belgische namen. Ook hier moet je de data geanonimiseerd verwerken en reïdentificatie vermijden.
- ♦ Indien je dat allemaal te omslachtig vindt, kan je natuurlijk altijd terugvallen op nationaliteitsgegevens. Of op een bevraging van diensthoofden die je vervolgens op enkel geaggregeerd gebruikt. Of desnoods op gegevens over de etnische diversiteit in je sector (zie hieronder).

8.2 VERGELIJK MET ALGEMENE STATISTIEKEN VAN BEVOLKING EN ARBEIDSMARKT

Om de mate van ondervertegenwoordiging te kennen in jouw bedrijf of organisatie, is het interessant te kijken naar algemene statistieken van arbeidsmarkt, regio of sector.

- ♦ De socio-economische monitor neemt een foto van de etnische diversiteit op de volledige arbeidsmarkt via een koppeling van administratieve databanken. Je vind hier zeer rijke data voor de verschillende origines (op basis van de nationaliteitshistoriek en opgeplijst per landengroep) voor de bevolking, werkzaamheidsgraad etc. Zowel voor België als voor de gewesten. De laatste monitor koppelt deze ook aan gegevens over scholingsniveau. Zeer interessant is dat er ook statistieken beschikbaar zijn per paritair comité of activiteitensector. Zo krijg je een beeld van hoe je bedrijf of organisatie scoort in de sector.
<http://www.werk.belgie.be/moduleDefault.aspx?id=46761>
- ♦ De lokale integratiemonitor bevat cijfers over personen met migratieachtergrond voor alle Vlaamse gemeenten en zoomt in op lokale demografie en arbeidsmarkt (werkzaamheidsgraad, niet werkende werkzoekenden, loontrekkenden naar sector en arbeidsregime, jobloze schoolverlaters..)
<http://www.statistiekvlaanderen.be/monitor-lokale-inburgering-en-integratie>



- ♦ Wil je nog gedetailleerdere cijfers per wijk, dan kan je daarvoor terecht op de website van de VDAB. Kijk je liever naar een iets grotere omschrijving, dan vind je cijfers over niet werkende werkzoekenden naar origine per provincie, arrondissement, streek in dezelfde tool.

https://arvastat.vdab.be/arvastat_wijkgegevens_werkloosheid.html

- ♦ Heb je graag ook zicht op de toekomstprognoses per sector inzake aanwervingsbehoeften en vergrijzing, dan kan je daarvoor terecht bij je eigen sectorfonds (in het kader van de sectorconvenant)

<http://www.steunpuntwerk.be/sectorprojecties>

8.3 BAKEN JE DOELGROEP AF EN BEPAAL EEN KORTE EN LANGE TERMIJN DOELSTELLING

Baseer je op de cijfermatige analyse van het personeelsbestand om je doelgroep af te bakenen. Zorg dat je positieve acties effectief de groep bereiken die er het meest baat bij heeft. Een definitie als 'personen van buitenlandse afkomst' omvat ook de buurlanden en is voor arbeidsmarktpositie minder relevant dan een focus op niet-EU 28 of niet-EU 15 origines. De VESOC- definitie luidt als volgt:

Personen met een huidige nationaliteit of een nationaliteit bij geboorte van een land van buiten de EU15-landen of een persoon van wie minstens één ouder of twee grootouders een huidige nationaliteit of een nationaliteit bij geboorte van een land van buiten de EU15-landen heeft.

Je kan je daarbinnen natuurlijk nog op een subgroep toelaggen (jongeren, vrouwen, nieuwkomers, laaggeschoolden, anderstalige hoogopgeleide nieuwkomers, niet-EU origine...). Eventueel kan je ook rekening houden met het specifieke bereik van partners en toeleidende instanties waarmee je wil samenwerken.

Bepaal een ambitieuze maar realistische doelstelling en de termijn waarbinnen je die wil behalen op basis van de beschikbare statistieken en de realiteit in je eigen bedrijf.

8.4 KIES MET WELKE POSITIEVE ACTIE JE AAN DE SLAG WIL

Wat zijn de redenen waarom deze doelgroep niet of onvoldoende instroomt in je bedrijf of organisatie? Wat zijn de grootste drempels? Waar loopt het mis in de selectiefase? Gebruik eventueel beschikbare diversiteitsscans en -tools om knelpunten in kaart te brengen.

Grasduin in de waaiër aan specifieke soorten positieve acties (zie hoofdstuk 7) en bekijk welke maatregelen voor jouw doelgroep, jouw HR-probleem en jouw bedrijf of organisatie werkbaar zouden kunnen zijn. Denk out of the box.

8.5 DOORSTAAT JE POSITIEVE ACTIE DE TOETS VAN DE FEDERALE OF VLAAMSE VOORWAARDEN?

Hoe kom je zo goed mogelijk tegemoet aan de wettelijke voorwaarden? Het loont om je positieve acties uit te schrijven in een beleidsnota:

- ♦ Verwijs voor de verantwoording van je legitieme doel naar relevante regelgeving en overheidsdocumenten (zie hoofdstuk 4) en beschikbare statistieken over de ondervertegenwoordiging van je doelgroep.
- ♦ Objectiveer je doel door middel van cijfermateriaal (zie 8.1 en 8.2) en officialiseer deze in het eigenlijke bedrijfseigen HR-beleid.
- ♦ Hanteer een duidelijke doelgroepomschrijving zoals niet EU-15 of EU-28 origine. Je kan je daarbinnen nog focussen op een of meerdere subdoelgroepen, zoals hoog- of laagopgeleiden, vrouwen etc...
- ♦ Omschrijf de positieve actie en toon zoveel mogelijk aan hoe deze zal bijdragen tot je doelstelling.
- ♦ Doe een evenredigheidstoets om te voorkomen dat mensen die niet tot de doelgroep horen, onnodig benadeeld worden.
 - In geen geval mag je mensen voorrang geven die niet geschikt zijn voor de job. Wil je op veilig spelen, dan beperk je de voorrang voor de doelgroepkandidaat best tot situaties van gelijke geschiktheid.
 - Indien het gaat om een hardere positieve actie in de aanwervingsfase voorzie je best een uitzonderingsclausule om leden van de meerderheidsgroep niet volledig uit te sluiten.
 - Voor positieve acties die draaien rond de voorselectie of vooropleiding, zijn deze doorgaans niet nodig.

- Voor Vlaamse bevoegdheden zoals beroepsopleidingen, - oriëntatie, loopbaanbegeleiding en arbeidsbemiddeling (BVR, 30 januari 2004, art 1), zijn de voorwaarden minder strikt. Maak daarvan gebruik voor verregaande positieve acties inzake IBO, BIO, duaal leren en andere vormen van werkplekleren.
 - Voor studentenjobs en stages wordt er in de praktijk minder vergelijkend geselecteerd en zijn verregaande positieve acties mogelijk.
 - Het kan helpen om de hardere positieve acties te beperken tot nieuwe bijkomende functies en jobs van tijdelijke aard. Voorzie wel extra ondersteuning zodat ze nadien kunnen doorstromen naar een vaste job.
- ♦ Bouw een evaluatiemoment in om de impact van de positieve actie op de algemene doelstelling te meten. Een positieve actie moet immers tijdelijk zijn en niet langer duren dan nodig voor het bereiken van je doelstelling. Stuur indien nodig de actie bij.

8.6 BETREK HET PERSONEEL BIJ HET VOLLEDIGE PROCES

Een intern draagvlak is belangrijk voor het welslagen van positieve acties, bijvoorbeeld om medewerkers te motiveren tot vrijwillige registratie. Maar ook om hun kennis te benutten over drempels in het HR-beleid en om een verwelkomende sfeer te creëren waardoor je draaideffecten kan vermijden. Tot slot is het nuttig om hun ervaring te valoriseren in de evaluatie en eventuele bijsturing van de maatregel. Betrek daarom het personeel – of minimaal haar vertegenwoordigers – van bij de opstart van het proces.

8.7 OP WELKE STEUNMAATREGELEN OF FINANCIERINGSBRONNEN KAN JE BEROEP DOEN?

Niet alle positieve acties moeten kostelijk zijn. Maar soms zijn bijkomende middelen welkom.

- ♦ Nieuwe alternatieve instroomvormen voor de doelgroep kan je ook bekostigen door gebruik te maken van bestaande tewerkstellingsmaatregelen. Er zijn geen maatregelen specifiek gericht op personen met migratieachtergrond maar ze komen soms wel in aanmerking voor andere tewerkstellingsmaatregelen zoals de jongerenkorting of deze voor 55-plus, de aanwervingsincentive voor langdurig werkzoekenden. Je kan VDAB vragen om daar gericht bepaalde profielen voor door te sturen.
https://werkgevers.vdab.be/werkgevers/maatregelen?_
- ♦ Interessante positieve acties zijn ook specifieke voorbereidingsprogramma's voor doelgroepen die je wil binnenhalen maar nog wat opleiding kunnen gebruiken. Hiervoor kan je beroep doen op IBO, BIO-stages, VDAB-opleidingsstages, instapstages, onderwijsstages, duaal leren of andere vormen van werkplekleren. Het is mogelijk om met VDAB afspraken te maken over een actievere doorverwijzing en preselectie in functie van de doelgroep die je zoekt.
<https://werkgevers.vdab.be/werkgevers/werkplekleren>
- ♦ Daarnaast kan je ook afspraken maken met onderwijspartners voor het aantrekken van stagiairs met migratieachtergrond (secundaire scholen, aanbieders van duaal leren, centra voor volwassenenonderwijs, hogescholen of universiteiten).



- ♦ Check ook eens bij je sectorfonds of er specifieke opleidingsmogelijkheden bestaan voor nieuwe werknemers of werkzoekenden. Veel sectoren doen specifieke inspanningen voor personen met een migratieachtergrond of zijn hiertoe bereid op basis van de verplichting inzake risicogroepen.
- ♦ Als KMO kan je voor opleiding van werknemers ook gebruik maken van de KMO-portefeuille.
- ♦ Bovendien komen specifieke werknemers (bijvoorbeeld wie voor de aanwerving langdurig werkzoekend was) ook in aanmerking voor gratis opleiding bij de VDAB. Dat kan interessant zijn voor positieve acties in functie van doorstroom binnen je organisatie.
- ♦ Verder bestaat ook nog het scholingsbeding. Dat is mogelijk voor een arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur. Het houdt in dat de werkgevers instaan voor de opleidingskosten op voorwaarde dat de werknemer de onderneming of organisatie niet vroegtijdig verlaat.

<http://www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=41990>

8.8 WELKE PARTNERS KUNNEN JE HELPEN DE POSITIEVE ACTIE TOT EEN SUCCES TE MAKEN?

Als je gaat vissen buiten de gebruikelijke vijver, kan je hiervoor samenwerken met specifieke tenderpartners van de VDAB, met federaties of verenigingen van mensen met migratieachtergrond, met opleidingsinstanties die de doelgroep bereiken, met de agentschappen inburgering en integratie etc. Zo kan je beroep doen op hun doelgroepspecifieke expertise. Voordeel is bovendien dat je ineens ook garanties krijgt voor de instroom van de doelgroep zonder dat je deze zelf moet gaan registreren of bevragen op origine. Voor toeleiding van kandidaten kan je ook terecht bij VDAB. Het MVO- beleid en haar stakeholdersnetwerken, kunnen een interessant kader bieden om relevante partners aan te spreken voor de uitwerking van je positieve acties.

Indien je geen beroep kan doen op gespecialiseerde toeleiders, kan je via vrijwillige registratie te werk gaan om zeker te zijn dat het gaat om iemand uit de doelgroep. Je organiseert deze wel best voor de eigenlijke sollicitatie en dient heel goed uit te leggen waarvoor deze bedoeld is: positieve acties, analyse van selectieprocessen in functie van ongekende drempels etc. (zie 8.1)

8.9 MONITOR DE RESULTATEN, EVALUEER EN STUUR BIJ

Positieve acties zijn maar toegelaten zolang de doelstelling voor je doelgroep niet werd bereikt. Een goede monitoring van de resultaten is dus noodzakelijk. De impact kan je meten via de gespecialiseerde toeleiders: hoeveel kandidaten stroomden er via die weg in en bleven aan de slag? Natuurlijk kan je de impact op je personeelsbestand ook meten via een nieuwe bevraging op basis van vrijwillige registratie. Voorzie een timing voor deze evaluatie en betrek ook de doelgroep en de rest van het personeel hierin.

8.10 FLANKERENDE MAATREGELEN

Positieve acties die niet geflankeerd worden door een breder diversiteitsbeleid, zullen niet of minder goed werken. Als je kandidaten uit kansengroepen binnenhaalt moet je zorgen dat de werkvloer verwelkomend is, dat de nieuwe medewerkers voldoende ondersteuning en omkadering krijgen om zich in te werken en op te werken, dat de arbeidsorganisatie voldoende culture-proof is, etc. (zie hoofdstuk 9).

Casus 4: De Wingerdbloei



*Jan Bots - algemeen
directeur en Anäis De Ridder
- diversiteitscoach.*

Bio

Wingerdbloei is gevestigd in Antwerpen en biedt hulp aan gezinnen en kinderen tot achttien jaar in moeilijke situaties. Wingerdbloei verleent in eerste instantie ondersteuning aan gezinnen zodat hun kind/kinderen thuis kunnen blijven wonen. Als dat (tijdelijk) niet mogelijk is, kan het kind, of kunnen de kinderen, worden opgenomen in één van de residentiële afdelingen van de Wingerdbloei.

Wingerdbloei is een pluralistische organisatie in de jeugdzorg. Het heeft een vzw-structuur en wordt erkend en gefinancierd door het Agentschap Jongerenwelzijn van de Vlaamse overheid.

Samenstelling personeel

Wingerdbloei telde begin 2018 140 personeelsleden. Momenteel heeft 30% van het personeel (inclusief BIO's en IBO's) een persoonlijk of familiaal migratieverleden. Dat cijfer is tot stand gekomen na een bevraging onder de afdelingsverantwoordelijkheden die een goed zicht hebben op de etnische achtergrond van hun teamleden. De personeelsleden zijn omwille van privacyredenen niet individueel bevraagd over hun migratieachtergrond.

Wingerdbloei heeft zijn personeelsbestand voor het eerst grondig gemonitord in juni 2017. Het keek daarbij naar verschillende diversiteitsindicatoren zoals etnische origine, maar ook gender en handicap.

Momenteel heeft meer dan 50% van de Antwerpse bevolking buitenlandse roots. Wingerdbloei streeft ernaar dat 50% van het personeel een migratieachtergrond heeft in 2024. Het heeft daarbij oog voor superdiversiteit en mikt op het aanwerven van verschillende etniciteiten. Bovendien streeft het naar een etnische mix op de verschillende functieniveaus.

De directe aanleiding van het doorgedreven diversiteitsbeleid

In 2015 werd Wingerdbloei gevraagd voor de opvang van onbegeleide minderjarige vluchtelingen. De vzw besloot daarop in te gaan en creëerde een aantal residentiële plaatsen voor gevluchte jongeren. Tegelijkertijd besepte de directie op dat moment hoe wit het personeel van de organisatie eigenlijk was. Er werkte slechts een handjevol mensen met een migratieachtergrond: enkele poetshulpen en hier en daar een niet-witte hulpverlener. Dat kon zo niet langer. Niet alleen om ethische en maatschappelijke redenen. Vooral ook omwille van de kwaliteit van de hulpverlening. Het personeel had te weinig (interculturele) competenties om de gevluchte jongeren gepaste hulp te bieden op maat van hun noden.



De organisatie besloot om voluit in te zetten op diversiteit; in eerste instantie in functie van de kwaliteit van de zorg voor de jongeren. Sowieso was het hoogtijd om een versnelling hoger te schakelen op vlak van diversiteit. Intussen heeft zo'n 60% van de Antwerpse kinderen een migratieachtergrond. Wingerdbloei vindt het erg belangrijk dat het personeel een afspiegeling vormt van de Antwerpse realiteit. Ze vangen onder andere kinderen op die geplaatst zijn. Wingerdbloei vervult een belangrijke pedagogische rol in hun levens. Het wil jongeren niet het beeld meegeven dat witte mensen primair gezagsdragers zijn en niet-witte mensen vooral kuisen en ondersteunen. Dat zou fnuikend zijn. Wingerdbloei vindt het belangrijk om rolmodellen naar voren te schuiven voor jongeren met een migratieachtergrond: hulpverleners en professionals waaraan ze zich kunnen spiegelen en waar ze zich aan kunnen optrekken.

De gerichte aanwerving van hulpverleners met een migratieachtergrond

In eerste instantie besloot Wingerdbloei om gericht hulpverleners met een migratieachtergrond aan te werven voor de twee nieuwe afdelingen voor minderjarige vluchtelingen. Het dacht grondig na over de functievereisten voor de nieuwe personeelsleden. Wingerdbloei stelde gedurende dat denkproces vast dat voor 80% van de taken van de gezochte jongerenbegeleiders geen diploma nodig is. Het is sinds enige tijd in veel gevallen ook mogelijk om als jeugdzorgorganisatie af te stappen van rigide diplomaveeisten. De focus is verschoven van 'diploma's' naar 'competenties' en het leveren van kwaliteitsvolle zorg. Wingerdbloei besloot om gebruik te maken van die vrijheid en zocht expliciet naar kandidaten met relevante ervaring (zowel professioneel als privé), met interculturele competenties en een 'culturele gevoeligheid'. Wingerdbloei besloot daarnaast om geen schriftelijke proeven te organiseren én om te werken met competentieprofielen op teamniveau. Het is immers niet van belang dat iedere werknemer alle vereiste competenties bezit. Alle benodigde competenties moeten wel aanwezig zijn op teamniveau. Tevens had Wingerdbloei aandacht voor de formulering van de vacatureteksten en nam het een diversiteitsclausule op waarin kandidaten met 'allochtone roots' expliciet werden aangemoedigd om te solliciteren. Wingerdbloei probeerde zich actief af te stemmen op de doelgroep die ze wilde bereiken. Tot die tijd ging het 'voor de beste kandidaat' en waren de aanwervingsprocedures zagezegd inclusief omdat 'iedereen zich kandidaat kon stellen'. De eigen werking en de procedures werden echter niet in vraag gesteld. Daar kwam nu verandering in.

Het denkproces, en de nieuwe aanpak, wierpen al snel hun vruchten af. 75% van de kandidaturen waren afkomstig van mensen met een migratieachtergrond. Wingerdbloei wierf één medewerker aan met Libanees-Belgische roots, drie Belgisch-Marokkaanse hulpverleners en twee witte vrouwelijke jeugdwerkers. Wingerdbloei wilde nadien de interne diversiteit, de superdiversiteit, nog verder vergroten en wierf bijkomende hulpverleners aan uit Eritrea, Syrië en Afghanistan. Ook besloot het om de aandacht verder te verruimen naar andere assen van verschil waaronder seksuele oriëntatie.

In het begin leidde de komst van de nieuwe collega's met een andere etnische-culturele achtergrond soms tot commotie:



“ Het gaf in die tijd wat commotie en consternatie. Enkele collega's kloegen bijvoorbeeld over het feit dat één van de nieuwe begeleiders hen geen hand wilde geven. Nochtans werken wij hier in een stedelijke context. Er is veel segregatie”.

JAN BOTS, algemeen directeur

Intussen wordt de toegenomen diversiteit als positief ervaren, al leidt het soms nog tot weerstand. De organisatie(cultuur) is er al bij al sterk door veranderd. Afgelopen jaar merkte een collega zonder migratieachtergrond bijvoorbeeld op dat de jaarlijkse barbecue in de Ramadan viel, waarop hij werd verplaatst. Het is een constant leerproces waarin soms ook 'fouten' worden gemaakt. Soms betreffen medewerkers zich op racistische of islamofobe vooroordelen. Daar kan dan openlijk over worden gesproken. De diversere samenstelling maakt dat er andere vragen worden gesteld en dat er meerdere perspectieven in rekening worden gebracht. Dat maakt het natuurlijk ook ingewikkelder:

“ Een aantal dingen is effectief complexer geworden. Er worden in de teams moeilijkere vragen gesteld. Vragen die gemakkelijker te negeren zijn in homogene teams, of die dan niet eens komen bovendrijven. Er is gelukkig geen schroom om lastige dingen te bespreken”.

JAN BOTS, algemeen directeur

BIO's, IBO's en 'reguliere jobs'

Wingerdbloei werkt onder meer met BIO- en IBO-statuten. In eerste instantie om andere profielen aan te trekken in de breedste zin van het woord – niet alleen op vlak van etnische origine en religie. De organisatie bestaat uit vijf clusters. Iedere cluster dient één persoon met een BIO-statuut te werk te stellen en actief te begeleiden. De BIO komt bovenop het bestaande personeelsbestand én personeelsbudget. Het is een extra. Indien de stagiair positief wordt geëvalueerd, kan zij/hij een IBO-statuut krijgen. Het succesvol afronden van een IBO-traject leidt tot een vast contract bij de organisatie. Meestal vullen ex-IBO's vrijgekomen vacatures in. Wingerdbloei ziet BIO- en IBO-trajecten als drempelverlagende voortrajecten. Kandidaten met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt of het werkveld krijgen de kans om bij te leren in de praktijk waardoor ze gemakkelijker instromen of doorstromen. Wingerdbloei merkt in de praktijk dat sommige BIO's en IBO's eigenlijk niet veel meer bij te leren hebben: ze zijn vooral onzeker, hebben minder kansen op de arbeidsmarkt omwille van hun etnische afkomst of hebben een ander diploma.

Wingerdbloei streeft niet alleen naar een hoge mate van diversiteit op de afdelingen waar vluchtelingen verblijven. In functie van de kwaliteit van zorg en de vooropgestelde diversiteitsdoelstellingen, bekijkt het ook eerst de CV's en motivatiebrieven van potentiële medewerkers met een migratieachtergrond voor andere posities, bijvoorbeeld voor de functie van psycholoog. Wingerdbloei ontvangt meer en meer kandidaturen van professionals met een migratieachtergrond. Wingerdbloei plaatst zijn vacatures op de website van VDAB en verspreidt ze daarnaast via onderwijsinstellingen en websites als sociaal.net en kifikif.be.





Gebruikte steunmaatregelen

Sinds het late voorjaar van 2017 werkt Anais De Ridder als diversiteitscoach bij Wingerdbloei. De Ridder monitort de personeelssamenstelling, volgt de verschillende diversiteits- en personeelsprocessen op en treft acties waar nodig. Ze zorgt ook voor de algemene omkadering van de verschillende diversiteitsplannen. Momenteel houdt de diversiteitscoach zich nog volledig bezig met diversiteit. Op den duur, als het beleid nog meer is gedragen en verder is geconsolideerd, zal haar opdracht worden verruimd. Volgens Jan Bots, algemeen directeur, is het belangrijk dat de medewerker die rond diversiteit werkt in staat is om te verbinden. Het moet iemand zijn die niet bedreigend overkomt en die alles wat er bij komt kijken, inclusief weerstanden, op een toegankelijke manier kan opvolgen. De middelen voor de diversiteitscoach komen van de provincie Antwerpen.

Ook schreef Wingerdbloei, ter versterking van zijn diversiteitsbeleid, twee ESF-projecten uit die allebei werden goedgekeurd.

Wingerdbloei ervaart veel steun van de dienst Interculturalisering van het Antwerps Agentschap Integratie en Inburgering. Ook heeft het contact met Pigmentzorg en wordt het goed ondersteund door de VDAB met betrekking tot de BIO- en IBO-statuten.

Wingerdbloei merkt dat veel gesubsidieerde organisaties weinig werk maken van diversiteit. Voor te veel organisaties, onder meer in de bijzondere jeugdzorg, is het geen prioriteit. Het vergroten van de interne diversiteit is voor hen geen noodzaak, het ontbreekt hen aan een 'incentive'.

Wingerdbloei stelt daarnaast vast dat er weinig gebruik wordt gemaakt van BIO- en IBO-statuten, nochtans is de aanvraagprocedure helemaal niet zo moeilijk en komen de middelen bovenop het bestaande personeelsbudget. Wingerdbloei ziet het als zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid om mee in te staan voor de opleiding en vorming van BIO- en IBO-kandidaten. Het vindt het belangrijk om kwaliteiten en competenties centraal te stellen in de trajecten: zowel in het selectieproces als tijdens de effectieve stage of (tijdelijke) tewerkstelling. De aanwezigheid van BIO- en IBO-kandidaten kan de werkdruk verlichten. Het biedt de kandidaten niet alleen opleiding en ervaring, maar ook waardevol CV-materiaal met behoud van uitkering.

Tips voor geïnteresseerde collega-werkgevers

Een dergelijk doorgedreven diversiteitsbeleid kan volgens de algemeen directeur van Wingerdbloei en de diversiteitscoach, alleen slagen als het 100% wordt gesteund en actief wordt uitgedragen door de directie. Ook is er lef en durf nodig. En ambitie. Het vergroten van de diversiteit dient een centrale doelstelling te zijn waar energie, tijd en geld voor wordt vrijgemaakt.

“Als je ver wilt geraken, moet je nog hoger mikken”.

JAN BOTS, algemeen directeur

Ook is het van fundamenteel belang dat de inhoud en het doel van het diversiteitsbeleid helder worden gecommuniceerd naar al het personeel.

Het werk van de diversiteitscoach Anaïs De Ridder is niet altijd gemakkelijk. Diversiteit raakt immers aan persoonlijke thema's. Iedereen ziet zichzelf als expert ter zake. De legitimiteit van het werk van de diversiteitscoach wordt ondersteund door de directie.

Wingerdbloei heeft tevens een werkgroep Diversiteit in het leven geroepen. De werkgroep bestaat uit tien leden van alle geledingen van de organisatie. De werkgroep geeft adviezen aan de directie op vlak van diversiteit en bespreekt concrete cases en uitdagingen. De directie luistert naar de adviezen van de commissie en zet ze meestal ook effectief om in beleid of concrete acties – zeker als ze gekoppeld zijn aan de missie en visie van de organisatie.

Contact

Wingerdbloei

Jan Bots, algemeen directeur

Anaïs De Ridder, diversiteitscoach

Waterbaan 153

2100 Deurne

Tel: 03/235 55 23

info@wingerdbloei.be

wingerdbloei.be



9. POSITIEVE ACTIES: ONDERDEEL VAN EEN TOTAALPAK

Opdat positieve acties duurzame resultaten opleveren voor een divers personeelsbestand is er meer nodig, zoals onder meer:

- ♦ Een duidelijk visie op diversiteit verankerd in de bedrijfsinterne instrumenten: waarden, meerjarenstrategie, KPI's, doelstellingen van leidinggevenden ... De visie is zowel gedragen door het management als door de personeel(svertegenwoordiging).
- ♦ Onnodige drempels in de eigenlijke selectieprocessen bestrijden om doorstroom naar de eigenlijke jobs te garanderen vanuit voorbereidingsprogramma's en trajecten. Gebruik voortrajecten om inzicht te krijgen in noden en drempels en te komen tot inclusievere standaardprocedures.



- ♦ Coaching op de werkvloer, zowel van de doelgroepwerknemer als van de collega's kan nodig zijn om misverstanden te vermijden en de achtergrond en organisatiecultuur op elkaar af te stemmen. Diversiteitstraining en opleiding kan hier nuttig en nodig zijn.
- ♦ Een goed uitgebouwd onthaalbeleid dat verwelkomend is naar nieuwe medewerkers.
- ♦ Een duidelijk nondiscriminatiebeleid met een code toegevoegd aan het arbeidsreglement en voorzien van tuchtsancties om discriminatie op de werkvloer tegen te gaan.
- ♦ Een goed uitgebouwd opleidingsbeleid en een helder en transparant doorstroombeleid dat ook oog heeft voor diversiteit in de hogere echelons.
- ♦ Een integraal taalbeleid dat aandacht heeft voor klare taal in vacatures, voor taalcoaching op de werkvloer, voor het taalgebruik in bedrijfsdocumenten en door collega's en leidinggevenden.
- ♦ Aandacht voor diversiteit en beeldvorming in het interne en externe communicatiebeleid.



- ◆ Eventuele aanpassingen in de werkorganisatie: bijvoorbeeld een uitsplitsing van basiscompetenties en competenties op teamniveau, jobcarving en -crafting, flexibiliteit en redelijke aanpassingen in uurroosters.

- ◆ Eventueel ook: het aanpassen van de bestaande vakantieregelingen (sommige mensen met een migratieachtergrond nemen liever hun vakantie op in één blok om hun familie te kunnen bezoeken en te besparen op vliegtuigtickets), een inclusief neutraliteitsbeleid, het beschikbaar stellen van een gebeds- of stille ruimte, halal- en/of vegetarische opties in de bedrijfskantine en op bedrijfsrecepties...
- ◆ Op geregelde basis een cijfermatige en kwalitatieve evaluatie om het beleid op regelmatige tijdstippen bij te sturen...
- ◆ Voor financiële steun voor advies inzake diversiteitsbeleid en specifieke opleidingen, kan je in principe terecht bij de KMO- portefeuille.
<https://www.vlaio.be/nl/subsidies-financiering/kmo-portefeuille>
- ◆ Voor inspiratie inzake talentmanagement bij aanwerving, opleiding maar ook om teveel personeelsverloop te voorkomen, kan je terecht op Talentontwikkelaar:
<https://www.talentontwikkelaar.be/>

Het spreekt voor zich dat tal van maatregelen (flexibiliteit in uurroosters of verlofregelingen, jobcarving..) ook voor andere groepen medewerkers een belangrijke verbetering betekenen. Het verdient aanbeveling om steeds te zoeken naar een verbetering van de organisatiecultuur en werkorganisatie die voor iedereen vooruitgang betekent.



10. FACTCHECK VAN DE BELANGRIJKSTE ARGUMENTEN TEGEN POSITIEVE ACTIES.

Positieve actie levert soms felle debatten op. De weerstand komt echter soms voort uit misverstanden. We gaan in op de belangrijkste tegenargumenten:

10.1 POSITIEVE ACTIE LEVERT NIET 'DE BESTE' KANDIDAAT OP

Dit argument is gebaseerd op de gelijkschakeling van 'positieve actie' aan harde en blinde quota. Die zouden inderdaad als effect kunnen hebben dat je een minder (of on-)gekwalificeerde kandidaat uit een ondervertegenwoordigde groep een voorkeursbehandeling ten aanzien van een beter gekwalificeerde persoon uit een dominante groep. Deze vorm is zoals vandaag de dag juridisch niet evident en wordt bijgevolg niet tot nauwelijks gebruikt. In tegenstelling tot andere vormen, zoals het 'tie-break systeem' waarbij je bij gelijke kwalificaties de kandidaat uit de ondervertegenwoordigde groep verkiest. Of een 'drempelsysteem' waarbij de minimumstandaard de geschiktheid is voor de job en de werkgever vervolgens kan kiezen voor geschikt bevonden kandidaten uit een ondervertegenwoordigde groep.

Verder gaat het argument van de 'beste kandidaat' uit van een veronderstelde objectieve maatstaf die toelaat de 'beste' kandidaat te kiezen. Aanwerving is echter geen exacte wetenschap maar blijft mensenwerk en de subjectieve factor is moeilijk uit te sluiten. Dat kan gaan van al dan niet bewuste discriminatie in de eerste fase, bij de uiteindelijke selectiebeslissing, indirecte en onbedoelde discriminatie door de gehanteerde selectietests of door andere weinig objectieve criteria.

Personen met een migratieachtergrond worden veel minder vaak uitgenodigd voor een volgende fase van de selectie. Zo blijkt uit academische praktijktesten op basis van het uitsturen van identieke CV's waarbij sollicitanten enkel verschillen qua naam en origine. Turkse schoolverlaters moeten 44% meer sollicitaties verrichten om hetzelfde aantal positieve reacties te ontvangen als hun studiegenoten met Vlaamse naam. Daarbovenop maken sollicitanten met werkervaring, maar met een vreemde naam, 30% minder kans op een positieve reactie. Discriminatie in de eerste fase van het sollicitatieproces is dus een feit.

Uit een bevraging van Tempo Team uit 2011 bleek dat zeven op tien HR-managers verklaarden liever geen 'alloctonen' aan te nemen omwille van een negatieve perceptie van hun inzet en motivatie. Ander onderzoek uit 2012 naar de aanwervingspraktijken in Belgische bedrijven toont aan dat bijna 10% van de bevroegde 'gatekeepers' toegeeft dat de origine van de kandidaat invloed heeft op de uiteindelijke selectiebeslissing. 5% geeft aan dat ook huidskleur meespeelt. 45% van het HR-personeel geeft aan dat specifieke religieuze uiterlijkheden zoals de hoofddoek een impact hebben op de uiteindelijke selectiebeslissing. 8% van het HR-personeel geeft aan dat kandidaten die behoren tot een etnische minderheid zich meer zullen moeten bewijzen tijdens een sollicitatie. Al dan niet bewuste discriminatie doet zich ook voor in latere fasen van het aanwervingsproces en niet uitsluitend bij de eerste uitnodiging voor een gesprek. 4 op de 10 'gateopeners' gaf toe om vooral af te gaan op het buikgevoel. Dat is helaas nog al te vaak ingegeven door de negatieve maatschappelijke beeldvorming.

Zelfs de sollicitatieprocedures door middel van ogenschijnlijk objectievere selectietesten (persoonlijkheidstesten, cognitieve vaardigheidstesten..), blijken niet vrij van indirecte discriminatie. Onderzoek toont aan dat bij veel selectietesten en -methodes adverse impact optreedt die kandidaten uit minderheidsgroepen systematisch benadeelt. Deze weinig gekende vorm van indirecte discriminatie leidt vaak tot onderschatting van de capaciteiten van mensen met een migratieachtergrond.

Bovendien is ook het initieel bepalen van de jobvereiste competenties niet steeds vrij van waardeoordelen. Die vloeien voort uit het verwachte doorsnee profiel dat dit soort van jobs doorgaans invult. Typisch mannelijke sectoren leiden bijvoorbeeld tot het benadrukken van andere competenties en skills dan vrouwelijkere sectoren.

Het is bovendien vaak niet duidelijk wat 'de beste' betekent. Zelfs goede objectieve selectieprocedures leveren vaak meerdere geschikte kandidaten op. De eindbeslissing wordt zo genomen en gelegitimeerd in functie van bijkomende criteria die niet altijd vooraf duidelijk waren of werden gecommuniceerd, zoals 'passen in de bedrijfscultuur' of 'in het team' of verwachtingen naar uitval door ziekte of zwangerschap...

Een eindbeslissing inzake aanwerving tussen geschikte kandidaten baseren op een duidelijke bedrijfskeuze voor een diverser personeelsbestand, is dan zeker niet minder objectief. Integendeel.

10.2 NEGATIEVE GEVOLGEN VOOR DE DOELGROEP ZELF

Een veelgehoord argument tegen positieve actie is dat de doelgroep zelf nadeel zal ondervinden van de voorkeursbehandeling. Daarom ook dat sommigen er geen vragende partij voor zijn. De vrees leeft na aanwerving scheef bekeken te worden door collega's of leidinggevend. Er heerst angst voor stigmatisering, onderschatting en onderwaardering die verdere promotiekansen in de weg zou staan. Echter verschilt dat weinig van de huidige realiteit waarin talenten worden onderschat en onderbenut. Met dat verschil dat in het huidige scenario de sociaaleconomische uitsluiting ook echt wordt beleefd en zonder gewijzigd beleid nog lang zal voortduren. Bovendien wijst onderzoek uit dat vooroordelen en racisme afnemen bij toenemend contact met de minderheidsgroep. De werkvloer biedt daartoe uitstekende kansen. Maar daarvoor zijn positieve acties wel nuttig en nodig.

Zoals hoger beschreven mogen positieve acties niet op zichzelf staan maar moeten ze ingebed zijn in een bedrijfsbreed diversiteitsbeleid. Dat moet aandacht besteden aan interculturele competenties bij alle werknemers, non-discriminatiecodes en een goede werksfeer, positieve beeldvorming, opleidingskansen en doorgroeimogelijkheden... Op die manier voorkom je stigmatisering, miscommunicatie, discriminerende opmerkingen en spanningen op de werkvloer.

10.3 POSITIEVE ACTIES VLOEKT MET MERITOCRATIE EN BEDREIGT DE PRODUCTIVITEIT

De idee is erg ingeburgerd dat ons economisch (en maatschappelijk) systeem is gebaseerd op verdienste en positieve actie dit ondermijnt. Maar het begrip verdienste is evenmin waardenneutraal. Omvat verdienste enkel talent en bekwaamheid of ook inzet en prestatie? Neem nu de leerkrachtenzoon die een in zijn master rechten met grote onderscheiding behaalde nadat hij de beste scholen bezocht en ook naschools via allerlei activiteiten werd uitgedaagd. En vergelijk hem met de zoon van de arbeidsmigrant wiens vrouw de zorg voor de vijf kinderen opnam, die in een mindere school terecht kwam en doorverwezen werd naar het BSO maar uiteindelijk toch als werkstudent zijn masterdiploma rechten haalde met voldoening. Wie van hen heeft de grootste persoonlijke verdienste? Toch zal ook de tweede op de arbeidsmarkt het moeilijker hebben in selectieprocedures. En de eerste zal geneigd zijn om als hij de mooie job vindt dit toe te schrijven aan zijn eigen verdiensten en competenties.

Er is weinig evidentie dat positieve acties en een diverser personeelsbestand leiden tot minder productiviteit. Integendeel. Natuurlijk zal een dienstenchequeonderneming die enkel witte poetshulpen aanwerft om tegemoet te komen aan discriminerende klantenvragen, meer klanten winnen dan eentje die niet op dergelijke vragen ingaat. Maar dat ligt niet aan de vermeende hogere productiviteit van de medewerkers maar wel aan het overtreden van bestaande regels. In plaats van negatieve commerciële

of economische gevolgen is er veel evidentie voor 'the business case for diversity'. Hoe diverser het personeelsbestand, hoe meer kans op productdifferentiatie, innovatie, marktvergroting en een hogere omzet. Amerikaans onderzoek uit 2009 toonde bijvoorbeeld aan dat de omzet van superdiverse bedrijven vijftien keer hoger lag dan van volstrekt witte bedrijven.

10.4 POSITIEVE ACTIE IS OMGEKEERDE DISCRIMINATIE EN EVENZEER ONRECHTVAARDIG

Zoals eerder gesteld, is er een fundamenteel onderscheid tussen positieve actie en positieve discriminatie. Positieve actie is geen positieve discriminatie maar een manier om structurele negatieve discriminatie om te buigen en te corrigeren.

Een onderscheid maken tussen groepen door een verschillende behandeling is moreel verwerpelijk als het gebeurt om hen uit te sluiten of uit te buiten. Gebeurt het om net een historisch onrecht te compenseren of te corrigeren, dan dient het een nobel doel.

Casus 5: Port of Antwerp – Havenbedrijf Antwerpen

Van links naar rechts: Jessy Deroo – coördinator werving en selectie, Wiedse Steurs – HR medewerker en Marie-Laure Schobbens – recruiter.



Bio

Het Havenbedrijf Antwerpen is sinds 2016 een semi-publieke organisatie, om precies te zijn een NV van publiek recht. Het Havenbedrijf staat in voor de vlotte werking en groei van de Antwerpse wereldhaven. Het bedrijf beheert en onderhoudt onder andere de dokken, bruggen, kaaimuren en gronden, zorgt voor een veilig scheepvaartverkeer, staat in voor klantgerichte dienstverlening en zet de haven op de kaart in binnen- en buitenland. Het bedrijf is verantwoordelijk voor een terrein van 16.900 voetbalvelden groot. Er meren jaarlijks zo'n 71.000 zee- en binnenvaartschepen aan.

Samenstelling personeel

Het Havenbedrijf telde eind 2017 ongeveer 1600 medewerkers (75% mannen en 25% vrouwen). In 2016 had 7,8% van de medewerkers een vreemde herkomst. 2% van de medewerkers had roots buiten de EU-15 landen.

Gericht werk maken van diversiteit: vijf stageplaatsen voorbehouden voor hoogopgeleide anderstaligen

Het Havenbedrijf Antwerpen biedt sinds begin 2016 vijf hoogopgeleide anderstaligen (zogenaamde 'HOA') een betaalde stage aan als projectingenieur op masterniveau. Het Havenbedrijf besloot om een aantal bezoldigde stageplaatsen voor HOA te creëren omdat het effectief werk wilde maken van diversiteit:

“Het was voor ons als Havenbedrijf belangrijk om meer in te zetten op diversiteit. Dat is voor ons in de praktijk veelal niet gemakkelijk omdat we zijn gebonden aan bepaalde voorwaarden. Zo dienen we de gereguleerde taalniveaus Nederlands te respecteren en beschikken wij over tal van 'veiligheidsfuncties' waarvoor eveneens strikte vereisten inzake de kennis van het Nederlands gelden. Om die reden is het niet altijd evident om de juiste profielen aan te trekken. Het HOA-project is een win-win scenario. We hebben medewerkers aangetrokken die een meerwaarde vormen voor het bedrijf. Ook voor de HOA is het een opportuniteit en vaak een professionele opstap”.

MARIE-LAURE SCHOBENS, recruiter op de afdeling Talent & Development.

Ervaring is niet vereist voor de stage, basiskennis van het Nederlands wel. De stage duurt in totaal een jaar. De stagiairs krijgen twee contracten van zes maanden. Van de kandidaten wordt niet verwacht dat ze aan het begin van hun stage al perfect Nederlands spreken en schrijven. Ze krijgen een jaar de kans om hun Nederlands bezoldigd te oefenen en te verbeteren in een professionele context die hen effectief uitdaagt en die aansluit bij hun talenten en interesses. Op vraag van de stagiair zelf of haar/zijn manager kan er bijkomende (taal)opleiding en/of vorming worden voorzien.

In 2016, het eerste projectjaar, werden vier van de vijf stageplaatsen succesvol ingevuld. De contracten van alle vier de stagiairs werden nadien verlengd. Sommigen stroomden door naar een reguliere job. Eén van hen is Viorelia Coconcea. Zij liep stage bij de dienst Gebouwen en heeft intussen een baan als werkleider bij de haven:



“Toen ik drie jaar geleden vanuit Roemenië naar hier kwam, bij mijn partner, ben ik meteen beginnen solliciteren. Ik ben burgerlijk ingenieur met een master geotechniek. Mijn taalinstructeur vertelde mij over Connect2Work, en zo kwam ik via hen in contact met het Havenbedrijf. Ik kreeg er de kans om stage te lopen bij de afdeling Gebouwen en Energie en bij Maritieme Infrastructuur. Dat ging goed, maar door de taalbarrière kon ik aanvankelijk minder verantwoordelijkheid opnemen dan ik wilde. En er is ook het culturele verschil. Ik wist niet altijd hoe ik dingen moest interpreteren of hoe ik moest reageren op bepaalde situaties. Maar dat is intussen verbeterd. (...) Nu ben ik werkleider bouwkunde bij Maritieme Infrastructuur. (...) Ik voel dat ik hier veel kan leren en ben het Havenbedrijf heel dankbaar voor de kansen die het me bood. Het werk is ook relevant voor de gemeenschap”.

De voorbereiding en implementatie van het stageproject

Connect2Work, een deelorganisatie van Integratie en Inburgering Antwerpen, nam begin 2015 contact op met het Havenbedrijf. Connect2Work zocht partners om HOA een werkervaring op niveau aan te bieden. In de zomer van 2015 is het Havenbedrijf ingegaan op het voorstel van Connect2Work. Eind 2015 vonden er gesprekken plaats met geïnteresseerde managers. Al vrij snel waren er leidinggevenden

geïnteresseerd om beroep te doen op een HOA-stagiair. Het Havenbedrijf besloot daarop om extra budget vrij te maken voor de tewerkstelling van de HOA. Er werden de facto vijf (tijdelijke) extra arbeidsplaatsen gecreëerd bovenop het bestaande personeelsbestand. Dat was een belangrijk argument om managers effectief over de streep te trekken: er hoefden geen bestaande jobs te worden 'opgeofferd'. Het was een extra. Voor alle betrokken partijen. Na de nodige voorbereidingen zijn de eerste stagiairs in februari 2016 gestart op verschillende diensten. Het was vooral de bedoeling om HOA met wortels buiten de EU (inclusief vluchtelingen) aan te trekken.

“Ik heb een deel van mijn doctoraat fysica aan de UA gedaan. Ik wou eigenlijk terugkeren naar Mexico, tot ik mijn man hier leerde kennen... Aan de universiteit gebeurde veel in het Engels, dus toen ik een job moest zoeken, had ik een probleem met het Nederlands. Ik ben heel blij dat ik bij het Havenbedrijf al kon beginnen werken terwijl ik de taal nog aan het leren was.”

Edith Euan Diaz, stagiair projectingenieur bij het Waterbouwkundig Laboratorium.

De rekrutering en werving van de kandidaten

Twee medewerksters van de HR-dienst van het Havenbedrijf ontmoetten voor de eerste cyclus in 2016 vijftig potentiële stagiairs op een jobbeurs. Tevens publiceerde Connect2Work de vijf stagevacatures die enkel openstonden voor hoogopgeleide anderstaligen. Op die manier kon er gericht worden gerekruteerd. Connect2Work ontving de schriftelijke CV's en stond in voor een pre-screening van de kandidaturen. Na de pre-screening selecteerde het Havenbedrijf zelf een beperkt aantal kandidaten op basis van achtergrond, expertise en taalniveau. Deze kandidaturen werden vervolgens voorgelegd aan de geïnteresseerde managers, wat resulteerde in vier matches.

In 2018 zullen er opnieuw vijf stageplaatsen voor HOA aangeboden worden voor een periode van een jaar mét kans op verlenging. Als de stagiairs willen postuleren voor een vaste job bij het Havenbedrijf dienen ze overigens dezelfde procedures te doorlopen als alle andere kandidaten.

“Ik kon stage lopen op de afdeling Milieu, rond integraal waterbeheer. Het was fantastisch: het was zeer interessant werk, met aangename collega's, een boeiende maritieme omgeving en een zeer moderne werkomgeving in vergelijking met wat ik gewoon was in Rusland. In het begin was de taal wel moeilijk. Gelukkig kreeg ik veel steun van mijn collega's. Ik ben heel blij dat ik die kans gekregen heb, want nu kan ik een positieve bijdrage leveren aan de samenleving en de haven, ook in mijn nieuwe job als projectmanager Port of the Future”.

SVETLANA SAMSONOVA, voormalig stagiair bij de dienst Milieu van het Havenbedrijf Antwerpen en momenteel werkzaam als projectmanager van 'Port of the Future' aan de UAntwerpen

Het Havenbedrijf bekostigt het HOA-traject momenteel nog steeds volledig zelf. Elk jaar opnieuw beslist het directiecomité of er terug budget voor de HOA-stages wordt vrijgemaakt. Dat geldt net zo goed voor alle andere wijzigingen in het personeelsformatie.

Lessons-learned: tips voor geïnteresseerde collega-werkgevers

Volgens recruiter Marie-Laure Schobbens is één van de belangrijkste voorwaarden voor de start van een dergelijk stagetraject de goedkeuring én overtuiging van de directie. Zij moeten mee zijn. Het directiecomité van het Havenbedrijf Antwerpen heeft besloten om tijd en budget vrij te maken voor het HOA-traject. Ook dient het traject goed intern voorbereid te worden, iets dat niet noodzakelijk veel tijd vergt. Het is belangrijk om alle betrokkenen van te voren goed te informeren. Ook is het raadzaam om te kijken welke dienst er een boeiend en afgebakend stageproject kan aanbieden. Zodra dat in kaart is gebracht, is het duidelijk wat je als bedrijf kan aanbieden en kan je gerichte vacatureteksten uitschrijven. De voorbereiding van het eerste traject kostte vanzelfsprekend meer tijd dan het tweede. De start van de tweede cyclus is in alle opzichten gemakkelijker, mede omdat het eerste traject bij het Havenbedrijf Antwerpen zo'n succes was. Het Havenbedrijf heeft voor de eerste cyclus bovengemiddeld sterke profielen gezocht om het project effectief te doen slagen en openheid en goesting te creëren voor de voortzetting en eventuele uitbreiding ervan. Die opzet is duidelijk geslaagd.

Contact

Havenbedrijf Antwerpen, NV van publiek recht
Havenhuis
Marie-Laure Schobbens
Zaha Hadidplein 1
2030 Antwerpen
Tel. 03 205 20 11
<http://www.portofantwerp.com/nl/contact>



11. BESLUIT

Positieve acties zijn mogelijk en meer dan ooit nodig nu na jaren blijkt dat de etnische kloof op de arbeidsmarkt niet slinkt. En tegelijkertijd steeds meer vacatures oningevuld blijven. Positieve acties worden uw geheime wapen in de war for talent. Deze brochure biedt een hands on handleiding om aan de slag te gaan met positieve acties voor personen met een migratieachtergrond. Want positieve acties zijn mogelijk, ondanks de onduidelijkheid die voortvloeit uit het uitblijven van een federaal uitvoeringsbesluit. Het internationale, federale, Vlaamse en Brusselse kader bieden voldoende juridische basis om er mee aan de slag te gaan. Dat gebeurt in de praktijk ook al. Vele internationale en binnenlandse goede praktijken binnen lokale besturen, social profit-organisaties en bedrijven bewijzen dat het instrument werkt. Al zijn de positieve acties voor personen met migratieachtergrond vaak nog beperkt in aantal. We zetten de pioniers daarom met plezier in de kijker en hopen op veel kijklustigen en copy cats!



12. POWERD BY MINDERHEDENFORUM

Het Minderhedenforum is de belangenbehartiger van etnisch-culturele minderheden in Vlaanderen en Brussel. Het Minderhedenforum strijdt tegen racisme en discriminatie, streeft naar de erkenning en versterking van de maatschappelijke deelname van etnisch-culturele minderheden en naar respect tussen mensen en groepen met verschillende achtergronden. Als koepel telt het Minderhedenforum negentien lidorganisaties en deskundigen die samen meer dan 1800 zelforganisaties vertegenwoordigen. Het Minderhedenforum vertolkt op die manier de stem van personen met een migratieachtergrond bij beleidsmakers en in de publieke opinie.

Mentor2Work is het structureel project van het Minderhedenforum in het kader van de mobiliserende en sensibiliserende strategie van Focus op Talent. Mentor2work wil via mentoring de afstand tussen werkgevers en de potentiële arbeidsreserve van kwetsbare personen met een migratieachtergrond verkleinen om te komen tot een betere match tussen competenties en talent met een migratieachtergrond en het bedrijfsleven. Daarnaast zet Mentor2Work ook in op beleidswerk om de structurele drempels die een talentbenadering in de weg staan, te helpen slopen.

Heb je nog verdere vragen over positieve acties, dan kan je daarvoor bij ons terecht.

Via info@minderhedenforum.be

Als je wil bekijken hoe mentoring een meerwaarde kan bieden voor jouw zoektocht naar talent, dan kan je eveneens bij ons terecht.

Meer info hierover op www.mentor2work.be

MENTOR 2 W R K



Vlaanderen
verbeelding werkt

Contact

Minderhedenforum vzw

Vooruitgangstraat 323/4

1030 Brussel

www.minderhedenforum.be

www.facebook.be/minderhedenforum

MINDERHEDEN F R U M

Verantwoordelijke uitgever: Hüseyin Aydinli Vooruitgangstraat 323/4, 1030 Brussel

MINDERHEDEN
F  **RUM**