

# Opleiding manager Diversiteits en inclusie

---

Syllabus voor de deelnemers  
aan de opleidingen  
in Brussel en Namen

# Module 1:

Leesroosters en inleiding  
tot de begrippen  
'diversiteit', 'inclusie'  
en 'privileges'



## Doelstellingen

Zich bewust worden van de impact van discriminatie op een systemisch niveau

Analyse van de eigen privileges en zich daarvan op actieve wijze bewust zijn

Het begrip 'intersectionaliteit' beter begrijpen

Toegerust zijn om het hoofd te bieden aan situaties van discriminatie op verschillende niveaus (i.e. interpersoonlijk, juridisch, emotioneel, professioneel)

Weten waar men bronnen kan vinden voor de opmaak van concrete actieplannen binnen de eigen organisatie

## Definities

**Diversiteit** : Een groep mensen die van elkaar verschillen op grond van hun geografische, sociaal-culturele of religieuze afkomst, hun leeftijd, geslacht, seksuele geaardheid enzovoort, en die de nationale gemeenschap vormen waarvan zij deel uitmaken.

**Inclusie** : Actie die erin bestaat een persoon, een groep te integreren, een einde te maken aan hun uitsluiting (inzonderheid op sociaal vlak).

**Intersectionaliteit** : Een analyse-instrument voor analyse van de verschillende vormen van overheersing of discriminatie waarmee een persoon te maken krijgt, inzonderheid op basis van ras, geslacht, leeftijd, godsdienst, seksuele geaardheid, sociale klasse of fysieke vermogens, en als gevolg waarvan het geleden nadeel nog wordt versterkt.

**Leesrooster** : Interpretatie van een fenomeen, een geschrift, een situatie volgens een ideologie, een persoonlijk en specifiek sociaal-cultureel standpunt.

**Bias** : Systematische distorsie, vertekening van een door een defect procedé geselecteerde statistische steekproef of van een evaluatie.

**Privilege** : en bijzonder voordeel dat wordt beschouwd als een recht, een gunst voor iemand, een groep.

## OM VERDER TE GAAN:

De podcast "Werk (in uitvoering)" :

- [Moeten managers openstaan voor de emoties van hun teams?](#)
- [Toegewijd, verantwoordelijk, zorgzaam: wat verwachten we van onze bedrijven](#)
- [Waarom komt één op de twee LGBT+-personen op het werk niet uit voor hun eigen geaardheid?](#)
- [Hoe discriminatie mensen ertoe aanzet hun handicap op het werk te verbergen](#)
- [Aan werknemers \(m/v/x\) evenveel beslissingsbevoegdheid geven als aan aandeelhouders](#)
- [Het recht op disconnectie ten opzichte van telewerk](#)
- [Verzoening van werk en gezin: een dilemma in volle zee](#)

[De sleutelbegrippen van diversiteit](#), Diversity Now!

[Klein feministisch, antiracistisch en activistisch woordenboek](#), Pointculture



# Module 2 :

## Rechtskader ter bestrijding van discriminatie en diversiteitsmanagement



## Rechtskader

Er bestaat in het Belgisch recht geen juridische definitie van diversiteit in se. Er wordt verwezen naar het begrip discriminatie (wettelijk verboden) op grond van verschillende criteria.

De antidiscriminatiewetgeving veroordeelt zowel discriminatie als pesten, haatspraak of haatmisdrijven tegen een persoon of een groep van personen.

Volgens de federale wetgeving zijn de beschermde criteria:

- ♦ **antiracismewet** : nationaliteit, zogenaamd ras, huidskleur, afkomst of nationale of etnische afstamming;
- ♦ **genderwet** : geslacht, inclusief zwangerschap, bevalling en moederschap, geslachtsverandering; alsook genderidentiteit of genderexpressie;
- ♦ **antidiscriminatiewet** : leeftijd, seksuele geaardheid, burgerlijke staat, geboorte, vermogen, godsdienstige of levensbeschouwelijke overtuiging, politieke overtuiging, syndicale overtuiging, taal, huidige of toekomstige gezondheidstoestand, handicap, lichamelijke of genetische eigenschap of sociale afkomst.

Genderwet	Antiracismewet	Antidiscriminatiewet
Geslacht (zwangerschap, moederschap, gender, borstvoeding, meemoederschap, vaderschap, adoptie, medisch begeleide voortplanting)	Nationaliteit Zogenaamd ras Huidskleur Afkomst Nationale of etnische afstamming	Leeftijd Seksuele geaardheid Burgerlijke staat Geboorte Vermogen Geloof of levensbeschouwing Politieke overtuiging Taal Huidige of toekomstige gezondheidstoestand Handicap Fysieke of genetische eigenschap Sociale afkomst Syndicale overtuiging

Op het vlak van de arbeidsverhoudingen is geen enkel rechtstreeks onderscheid toegestaan op grond van leeftijd, seksuele geaardheid, handicap of godsdienstige of levensbeschouwelijke overtuiging, behalve wanneer een rechtstreeks onderscheid – gebaseerd op een van de genoemde criteria – wegens de aard van een beroepsactiviteit of de context waarin die activiteit wordt uitgeoefend, een essentiële en doorslaggevende professionele vereiste vormt, op voorwaarde dat het doel legitiem is en de bewuste vereiste evenredig aan dat doel is.

Nog op het vlak van de arbeidsverhoudingen is een rechtstreeks onderscheid op grond van burgerlijke staat, geboorte, vermogen, politieke overtuiging, huidige of toekomstige gezondheidstoestand, lichamelijke of genetische kenmerken en sociale afkomst niet toegestaan, tenzij het doel kan worden gerechtvaardigd.

- **Rechtstreekse discriminatie** : de situatie die zich voordoet wanneer iemand ongunstiger wordt of zou worden behandeld dan een andere persoon in een vergelijkbare situatie en op grond van een van de beschermde criteria, en wanneer hiervoor geen rechtvaardiging kan worden gegeven.
- **Onrechtstreekse discriminatie** : de situatie die zich voordoet wanneer een ogenschijnlijk neutrale bepaling, norm of handelwijze personen die door een bepaald beschermd criterium worden gekenmerkt, in vergelijking met andere personen bijzonder kan schaden.
- **Pesten** : ongewenst gedrag in verband met een van de beschermde criteria en dat tot doel of tot gevolg heeft dat de waardigheid van een persoon wordt aangetast en een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende omgeving wordt gecreëerd.
- **Redelijke voorzieningen** : passende maatregelen die in een concrete situatie en op grond van de behoefte worden genomen om een persoon met een handicap in staat te stellen toegang te krijgen tot instellingen, deel te nemen en er te functioneren, tenzij dergelijke maatregelen een onevenredige belasting zouden vormen voor wie ze moet nemen.

- **Positieve acties (regelgeving van 2019)** : het koninklijk besluit dat positieve acties mogelijk maakt, is in 2019 aangenomen. Belgische bedrijven kunnen 'positieve acties' ondernemen. Dit betekent dat zij, onder bepaalde strikte voorwaarden, de tewerkstelling van bepaalde groepen van de bevolking zoals personen met een handicap, mensen van buitenlandse afkomst of 50-plussers, kunnen bevorderen. Een onderneming kan onder twee voorwaarden voorrang geven aan een kandidaat uit een ondervertegenwoordigde bevolkingsgroep: de kandidaat moet over gelijkwaardige competenties, vaardigheden en diploma's beschikken en deze voorrang mag niet op automatische wijze worden toegekend. Er zijn echter voorwaarden aan verbonden. U moet aantonen wat volgt:

- bepaalde groepen van personen zijn ondervertegenwoordigd in de onderneming, gestaafd door concrete cijfers;
- de acties hebben uitsluitend betrekking op achtergestelde groepen;
- de acties zijn beperkt in de tijd, en
- andere mensen worden niet onnodig benadeeld in hun rechten. Bindende quota, automatische voorrang of verlaging van de eisen inzake competenties zijn verboden vormen van discriminatie, maar worden niet genoemd in het huidige genuanceerd actieplan.



## VERANTWOORDELIJKHEID VAN DE WERKGEVER VOOR HET WELZIJN OP HET WERK

Aanwerving is een voor de hand liggende manier om de diversiteit te verbeteren, maar zelfs met diversiteit onder zijn personeelsleden moet een werkgever waakzaam zijn voor een aantal aspecten teneinde zich ervan te vergewissen dat discriminerende praktijken niet worden herhaald alsook dat het welzijn van zijn werknemers wordt gewaarborgd.

Welzijn op het werk wordt gedefinieerd als alle factoren in verband met de arbeidsvoorwaarden waarin het werk wordt verricht:

- **veiligheid op het werk.**
- **bescherming van de gezondheid van de werknemer.**
- **psychosociale aspecten van het werk.**
- **ergonomie.**
- **arbeidshygiëne.**
- **verfraaiing van de werkplek.**

De psychosociale aspecten houden verband met de organisatie van het werk, de inhoud ervan en de arbeidsvoorwaarden. Daarnaast gaat het ook om de interpersoonlijke relaties en de arbeidsomstandigheden die kunnen leiden tot conflicten, geweld of pesterijen. Dit wordt bijzonder problematisch wanneer het gaat om de beschermingscriteria van de antidiscriminatiewet.

Psychosociale risico's op het werk zijn complex omdat de oorzaken ervan meerdere factoren omvatten en de gevaren zich op verschillende niveaus kunnen voordoen:

- **De organisatie van het werk: taakverdeling, werkprocedures, managementstijl enzovoort.**
- **De inhoud van het werk: taken van het personeel, emotionele belasting, psychologische belasting enzovoort.**
- **De arbeidsvoorwaarden: aard van de arbeidsovereenkomsten, werkroosters, opleiding, loopbaanbeheer, jaarlijkse evaluaties enzovoort.**
- **De arbeidsomstandigheden: voorzieningen, uitrustingen, houdingen enzovoort.**
- **De interpersoonlijke relaties op het werk: soorten relaties (intern, met derden) en de kwaliteit ervan (samenwerking, integratie enzovoort).**

Elke werkgever heeft verantwoordelijkheden met betrekking tot de preventie van psychosociale risico's op het werk, waaronder stress, geweld en pesterijen of seksuele intimidatie op het werk.

De werkgever is verplicht preventieve maatregelen te nemen. Zo hij dat niet doet, is hij in rechte even aansprakelijk als de dader.

De werkgever die van een situatie op de hoogte wordt gebracht, moet:

- **Een onderzoek voeren.**
- **Sancties opleggen.**
- **Bewijzen dat hij aan preventie heeft gedaan.**

### OM VERDER TE GAAN:

- [Het discriminatielexicon](#), Unia.
- [eDiv](#): online opleiding over antidiscriminatie wetten, Unia.
- [Realisatie van een verzamelbundel van goede praktijken in ondernemingen inzake preventie van psychosociale risico's \(PSR\)](#), FOD Werkgelegenheid.
- [MOOC Optreden tegen seksueel en seksistisch geweld op het werk](#), MOOC Entreprisisme at work.

## Delen van relevante bronnen en instellingen in België

### DOELSTELLINGEN

- Kennis hebben van informatiepunten, instrumenten en bronnen voor de opmaak van een diversiteitsplan, maar ook informatie inwinnen, interne bronnen creëren, beschikken over informatie om door te geven aan de eigen directie en teams.
- Vlot en snel rapporten, analyse-instrumenten, casestudy's, websites, organisaties en verenigingen kunnen vinden die nuttig kunnen zijn bij de opmaak van een diversiteitsplan en het ontwikkelen van een inclusiebeleid.

### OM VERDER TE GAAN:

- [Tool eDIV van Unia](#): een gratis online tool om Belgische ondernemingen en overheden te helpen bij het opzetten, ontwikkelen en monitoren van een inclusieve en gediversifieerde werkomgeving.
- [Checklist van Bruxeo](#).
- [Het verslag van Diversity Now over diversiteit in sociale ondernemingen](#).
- [De diversiteitsfunctie: uitdagingen, competenties en trajecten](#) van de AFMD.
- De [stappen bij de opmaak van een diversiteitsplan](#) zoals voorgesteld door Actiris.
- [Diversiteits- en inclusiebeleid in tijden van covid-19 van de AFMD](#).
- De [diverse sleuteldocumenten](#) van de UNISOC: organisatie erkend als vertegenwoordiger van de Belgische socialprofitondernemingen
- [AVIQ](#) - Agentschap belast met belangrijk beleid inzake gezondheid en welzijn, handicap en gezin.
- [De dienst Phare](#) die informatie, advies en financiële bijstand verstrekt aan personen met een handicap in het Brussels Gewest. De site richt zich tot personen met een handicap evenals hun familieleden, ouders of professionals die hen ondersteunen.
- [Diversicom](#) - Vzw die de tewerkstelling van personen met een handicap bevordert op basis van hun competenties.
- De instrumenten en campagne van [Diversité Wallonie](#) - een platform met een brede waaier aan informatie en instrumenten ter bevordering van diversiteitsmanagement in human resources en op de arbeidsmarkt.

# Module 3 :

Implementatie van een actieplan voor diversiteit en inclusie





## Waarom een actieplan opstellen en waarmee beginnen?

Het is soms moeilijk om de eigen directie ervan te overtuigen een actieplan voor diversiteit en inclusie op te stellen. Daarom is het belangrijk uw betoog goed voor te bereiden. Relevante redenen die u kunt aanvoeren, zijn onder meer:

- **Morele motivatie**
- **Nieuw talent ontdekken**
- **Uw werknemers motiveren**
- **De waarden van uw onderneming versterken**
- **De creativiteit, de innovatie en de prestaties van uw teams verbeteren**
- **De juridische risico's beperken**
- **De bestaande inspanningen op het vlak van aanwerving en behoud van personeel ondersteunen**
- **Bijdragen tot de creatie van een productievere werkplek**

Vermeldenswaard zijn ook de [subsidies](#) en de aangeboden diensten ter begeleiding ([Actiris](#) of [Unia](#)).

### Belangrijkste stappen om uw project van actieplan op te starten:

#### 1. **Ik zorg ervoor dat ik de steun heb van mijn directie: Mandaat en aansluiting**

Het is zeer belangrijk ervoor te zorgen dat de directie zich schaaft achter het project en het op actieve wijze ondersteunt. Het project moet op collaboratieve wijze worden opgebouwd: rond het project moeten interne en externe middelen worden gemobiliseerd. Het is belangrijk dat u uw rol duidelijk omschrijft en ervoor zorgt dat u van uw directie een mandaat krijgt om te handelen.

#### 2. **Ik verzamel nuttige bronnen en contacten: Partners en belanghebbenden**

U zult de steun van partners nodig hebben (coaching, opleiding, bewustmaking enz.) en een vertrouwensrelatie moeten opbouwen met de doelgroepen/personen die betrokken zijn bij de acties van uw diversiteits- en inclusieplan. Zorg ervoor dat u van tevoren de nodige contacten legt en een gezonde en transparante relatie met hen onderhoudt.

#### 3. **Ik zet de draagstructuur van het project op: Inclusie, participatie, constructie**

U zult een team moeten samenstellen, i.e. de 'draagstructuur' van het project binnen de onderneming, of de groep die het project zal volgen vanaf de opmaak tot de uitvoering van het diversiteitsplan. Deze groep zou idealiter uit 3-8 personen moeten bestaan. Zorg er bij het opzetten van de draagstructuur voor dat ze de diversiteit van uw onderneming weerspiegelt: arbeiders, bedienden, Belgen/niet-Belgen, mannen/vrouwen, vertegenwoordig(st)ers van verschillende departementen en beroepen, mensen van verschillende afkomst enzovoort. Het is belangrijk eenieders rol duidelijk te omschrijven alsook dat de leidinggevenden de tijd hebben om dit te doen. Hun actieve deelname en feedback zullen worden gevraagd voor de volledige duur van het project en op inclusieve, vloeiende en constructieve wijze.

#### 4. **Ik maak een diagnose: De plaatsbeschrijving**

U moet de actuele toestand van uw bedrijf duidelijk beschrijven: begrip van de context waarin de diversiteits- en inclusiestrategie zal worden gevoerd, met zijn obstakels (welke risico's vertragen het project?) en zijn drijfveren (wat zal de implementatie van deze strategie vergemakkelijken?). Het is ook belangrijk de

specifieke diversiteits- en inclusiebehoeften van de onderneming en de realiteit op het terrein in kaart te brengen om op maat gesneden acties te ontwikkelen. Vergeet in het kader van deze plaatsbeschrijving niet na te gaan welke goede praktijken er al bestaan in uw onderneming.

#### 5. **5. We formuleren onze doelstellingen en definiëren de acties: SMART en intersectioneel**

Deze stap vormt de kern van uw diversiteitsplan. Afhankelijk van het type diversiteitsplan dat u kiest, bepaalt u welke acties uw onderneming in het kader van het plan zal voeren. Het is zeer belangrijk om op intersectionele wijze rekening te houden met de verschillende doelgroepen. Gezien de complexe en onderling verbonden aard van de problemen die een impact hebben op de werkervaring van mensen, is een intersectioneel leesrooster inderdaad van fundamenteel belang. De mogelijke interactie van overlappende identiteiten mag niet uit het oog worden verloren. Zorg er ook voor dat uw doelstellingen SMART zijn: Specifiek, Meetbaar, Haalbaar, Realistisch en Tijdgebonden.

#### 6. **Ik stel de begroting op: Interne en externe kosten & subsidies**

Zorg ervoor dat voor de strategie en het actieplan voldoende middelen worden uitgetrokken, inzonderheid wat betreft tijd, deskundigheid en budget. Al te vaak wordt de mogelijkheid een beroep te doen op externe deskundigen die op grond van hun ervaring en deskundigheid een ander perspectief kunnen bieden, niet overwogen en naderhand vindt men het jammer dat men dat niet heeft gedaan. Zodra de acties zijn gedefinieerd, moeten ze nog in de begroting worden opgenomen. Bijvoorbeeld, intern, de kosten in verband met organisatorische veranderingen: extern, de kosten van bepaalde opleidingen. Deze gegevens dienen als basis voor uw aanvraag van (mede)financiering die is afgebakend door het gekozen type van diversiteitsplan. Zo kan Actiris u een subsidie van maximaal € 10.000 toekennen bij wijze van medefinanciering van de helft van de kosten voor de ontwikkeling, uitvoering en opvolging van het diversiteitsplan.

#### 7. **Tijd voor de uitvoering: Transparantie en transversaliteit**

Na goedkeuring van het plan is het moment gekomen om de vastgestelde acties in de praktijk te brengen. Zorg ervoor dat u regelmatig communiceert over de status van de uitvoering en dat u alle teams daarbij betreft.

#### 8. **Tijd om de balans op te maken: Evaluatie en impact**

Werden de in het begin vastgestelde acties daadwerkelijk uitgevoerd? Met welke gevolgen? Wat kunt u nog verbeteren?

#### 9. **Geleerde lessen, succesverhalen en erkenning: Delen en duurzaamheid**

Probeer te identificeren wat u heeft geleerd, zowel goede praktijken als mislukkingen, om daaruit de nodige lessen te trekken voor de toekomst en aldus uw impact te bestendigen. Overweeg ook om het verrichte werk in de verf te zetten door deze lessen te delen in uw netwerken en/of door een diversiteitslabel te verkrijgen.

## OM VERDER TE GAAN:

[Vier A-Team-tips voor een inclusief diversiteitsbeleid](#), Unia.

---

## Context, aandachtspunten en dode hoeken

### DOELSTELLINGEN

- Inzicht verwerven in het belang van de opmaak van een diversiteitsplan.
- Toegerust zijn om te starten met de opmaak van een diversiteitsplan dat relevant is ten opzichte van de context van de eigen organisatie.
- Oog hebben voor dode hoeken en aspecten die in het proces vaak over het hoofd worden gezien.
- Weten waar men tijdens het hele proces de nodige documentatie kan vinden.
- Op basis van het leesrooster de eigen vaardigheden inzake empathie ontwikkelen.

### DEFINITIES

**Dode hoek :** Verborgen deel van het gezichtsveld. Verwijst in de huidige context naar de aspecten van een realiteit die verschilt van de eigen realiteit en waarmee geen rekening wordt gehouden bij de uitvoering van bepaald intern beleid.

**Empathie :** Het vermogen om zich te identificeren met een ander, om te voelen wat een ander voelt.

---

## Hefbomen voor actie

Er is reden om zich af te vragen welke hefboomen voor actie er zijn op het vlak van diversiteit en inclusie in ondernemingen. Daartoe analyseren we 4 belangrijke aspecten:

1. **Aanwerving en selectie van personeel.**
2. **Personeelsbeheer (onthaal, loopbaan, opleiding, behoud en vertrek).**
3. **Bedrijfscultuur (socialisatie, werkomgeving, welzijn).**
4. **Communicatie (intern, en externe positionering).**

Tot de relevante kwesties rond deze actiedomeinen behoren:

#### ⇒ **Aanwerving en selectie van personeel :**

- Gebrek aan kandidaturen van profielen met ervaring en een levensloop die verschillend zijn van die welke al in de onderneming aanwezig zijn; zeer homogeen personeel.
- Gevolg van een ongelijk onderwijssysteem: afhankelijk van waar iemand is opgegroeid, heeft gestudeerd of zijn eerste baan heeft gevonden, is onze professionele kring heel verschillend en soms minder ontwikkeld.

#### ⇒ **Personeelsbeheer (onthaal, loopbaan, opleiding, behoud en vertrek).**

- Intern personeel en externe contractuele medewerkers?
- Zijn er ontwikkelingsperspectieven voor iedereen?
- Hoe worden de lonen vastgesteld? (Tabel van de lonen? Hoe zit het met stagiairs?)

#### ⇒ **Bedrijfscultuur (socialisatie, werkomgeving, welzijn).**

- Hoe worden beslissingen genomen? Wie stelt de regels en procedures vast?
- Hoe en bij wie kan een werknemer zijn/haar bezorgdheid of suggesties kenbaar maken?

#### ⇒ **Communicatie (intern, en externe positionering).**

- Wie is vertegenwoordigd in onze communicatiedragers?
- Wiens betoog wordt onder de aandacht gebracht?
- Communiceren we met onze doelgroepen over ons engagement voor diversiteit en inclusie?

Relevante voorbeelden van uit te voeren acties rond deze actiedomeinen:

#### ⇒ **Aanwerving en selectie van personeel.**

- Formulieren van vacatures waarbij een groter aantal personen er actief toe wordt aangemoedigd om deel te nemen.
  - > *Voorbeeld van Open Museum: De lijst van kwalificaties is een projectie van de ideale kandidatuur. We moedigen echter al wie belangstelling heeft voor de functie aan om te solliciteren. De functie kan, voor zover mogelijk, worden aangepast aan de vaardigheden en ervaring van de kandidaten. Wie vragen heeft, kan die opsturen naar [individu@museum.be](mailto:individu@museum.be). U mag er zeker van zijn dat alle vragen welkom zijn en geen negatieve invloed zullen hebben op uw sollicitatie.*
  - > *Gebruik van inclusieve taal die niet gendergerelateerd is*
  - > *Wat heeft de onderneming werkelijk nodig om gesprekken te voeren met personen die belangstelling tonen voor een vacature? Een cv en een motivatiebrief? Dit proces kan gemakkelijk leiden tot discriminatie of worden beïnvloed door vooroordelen (leeftijd, naam, spel fouten, werkervaring in andere landen, foto enzovoort).*
  - > *Duidelijke beschrijving van de vereiste vaardigheden en de verantwoordelijkheden die bij de functie horen: Is een diploma echt nodig voor de functie of alleen maar nuttig? Rekening houden met de competenties die al in het team aanwezig zijn, organisatie van competentietests, gerichte en gestandaardiseerde vragenlijst of rechtstreeks gesprek in plaats van cv en brief (vooral als er weinig kandidaten zijn).*
  - > *Transparantie van het proces: Duidelijke beschrijving van de selectieprocedure in de vacature (bv. data, deelnemende personen, aantal gesprekken, juryleden enzovoort). Vermelden dat alle kandidaten feedback zullen krijgen (al was het maar om hen te laten weten dat ze niet zijn geselecteerd – een stap die te vaak over*

het hoofd wordt gezien). Ervoor zorgen dat de hele jury op de hoogte is van de antidiscriminatiewetgeving (bv. eDiv-certificering) en dat dit ook in de vacature wordt vermeld.

- **Mogelijkheden in verband met de stage.** Opgelet: veel mensen kunnen het zich niet veroorloven een onbetaalde stage te aanvaarden.
- **Verspreiding van de vacatures via andere kanalen en platformen.**

⇒ **Personeelsbeheer (onthaal, loopbaan, opleiding, behoud en vertrek).**

- Niet alleen oog hebben voor het niveau van diversiteit, maar ook voor de dimensie van interne mobiliteit (vooral verticaal).
- Verlof en bezoldiging: U kunt kiezen voor (extra) verlof en alternatieve beloningsregelingen, zoals loopbaansparen, flexibele beloning, verlenging van omstandigheidsverlof of sociaal verlof.
- Coaching.
- Analyse van redenen voor vertrek.

⇒ **Bedrijfscultuur (socialisatie, werkomgeving, welzijn).**

- Nadenken over middelen om de zichtbaarheid van en het bewustzijn voor diverse culturen, herkomst en omstandigheden te vergroten. Aan mensen de tijd en ruimte bieden om hun verhaal te delen indien ze dat wensen, alsook om andere culturen en de ervaringen van andere mensen te ontdekken. Bijvoorbeeld: het personeel aanmoedigen om deel te nemen aan evenementen of 'lunch and learn'-sessies bij te wonen die HR organiseert.
- Nadenken over uw ondersteuningsmechanismen, zoals hulpprogramma's voor werknemers en opleidingen in verband met geestelijke gezondheid.
- Flexibel werk: Er zijn veel mogelijkheden om werk flexibel te maken: flexibele werktijden, autonome planning van werktijden, telewerk of duobanen.
- Recht op disconnectie: Dankzij de nieuwe technologieën kunt u uw werknemers snel en continu bereiken, maar die technologieën brengen ook het risico mee dat de grens tussen werk en privé niet langer duidelijk is. Dit kan worden beheerd door de mensen ertoe te bewegen offline te gaan.
- Dienst voor bijstand aan gezinnen: Als werkgever kunt u een aanbod van diensten voor personen en gezinnen ontwikkelen, zoals kinderopvang of een strijk- of boodschappendienst.
- Regelmatig vormingssessies organiseren over onderwerpen als onbewuste vooroordelen, stereotypen, microagressie enzovoort voor alle werknemers. Opdat een diversiteitsopleiding zo doeltreffend mogelijk zou zijn, moet ze gedurende een lange periode worden gegeven. Gebruik maken van verschillende onderwijsmethoden,

aangepast aan de leerresultaten; het kan gaan om een mix van e-learning, opleidingsworkshops met fysieke aanwezigheid en diepgaand ervaringsleren. Nadenken over hoe de opleiding kan worden aangepast aan elke persoon en zijn/haar professionele rol.

- Betrokkenheid van de raad van bestuur: Het is belangrijk dat ook de raad van bestuur bij deze activiteiten wordt betrokken, daar de leden van die raad de hoeders van de instelling zijn. Diversiteit wat betreft de leden van de raad van bestuur en werkelijk rekening houden met hun adviezen.

⇒ **Communicatie (intern, en externe positionering)** Werkgevers moeten een permanente, responsieve en gelijke dialoog met het personeel aangaan om ervoor te zorgen dat de werknemers zich gehoord en gewaardeerd voelen. Authentieke communicatie tussen werkgevers en werknemers stelt individuen in staat zich uit te drukken en de organisatie te luisteren naar de geuite bezorgdheid, die te onderkennen en er iets mee te doen. Op die manier kan worden verzekerd dat de gedragsnormen voor iedereen duidelijk zijn en kan een cultuur van persoonlijke verantwoordelijkheid worden bevorderd waarbij mensen met respect en waardigheid worden behandeld.

- **Uw personeel informeren:** Informatie inwinnen over ondersteunende maatregelen en wettelijke voorschriften, hierover communiceren met uw werknemers en de tijd nemen om uw kennis en advies te delen, zijn belangrijke acties voor een succesvol gezins- en gendervriendelijk beleid.
- Werknemers moeten ook op de hoogte zijn van de officiële procedures voor **klokkenluiden** zodat zij weten dat er een mechanisme bestaat dat het voor hen mogelijk maakt zich uit te spreken, wat er ook gebeurt.
- **Publiekelijk communiceren over betrokkenheid en de gemaakte vorderingen**
- **Gebruik maken van meer inclusieve communicatiemiddelen die niet gendergerelateerd zijn (inclusief schrijven)**
- **De gebruikte afbeeldingen opnieuw bekijken (foto's en beelden)**

## OM VERDER TE GAAN:

- [Aanwerven is niet neutraal – Instrumenten en praktijken voor aanwervingen zonder discriminatie](#), Association Paritaire pour l'Emploi et la Formation
- [Hoe een dossier voor gelijke beloning samenstellen](#), Equinet.
- [Checklist: Seksneutraliteit bij functiewaardering en -classificatie](#), Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen.
- [Goede praktijken – Parents@Work](#), Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen.
- [Succesverhalen van socialprofitondernemingen](#), Diversity now !

---

## Een diversiteits- en inclusiestrategie op collectieve wijze belichamen

**Focus op een belangrijke uitdaging: alle medewerkers mobiliseren, opdat iedereen de diversiteitsstrategie van de onderneming zou belichamen en uitvoeren.**

**Verandering boezemt immers angst in en veel collega's zijn misschien bang om hun comfortzone te verlaten of zijn bang voor de extra werklast, tijdgebrek, gebrek aan middelen, voor 'gevoelige' onderwerpen of voelen zich niet betrokken.**

**Enkele nuttige aanbevelingen om de aansluiting van de medewerkers te verkrijgen:**

⇒ **Inzetten op de kracht van het collectief.**

- ♦ Zorg dat u er niet alleen voorstaat:
  - > **Stel een team of werkgroep samen (draagstructuur) met leden uit verschillende departementen / teams, hiërarchische posities, met uiteenlopende ervaring op het vlak van diversiteit en inclusie. Het is belangrijk dat deze groep bestaat uit vakbondsvertegenwoordigers, personen die diversiteit en de verschillende diensten vertegenwoordigen. De leden van deze groep zullen ook bewerkstellers van verandering zijn.**
  - > **Denk aan externe sprekers, opleiders, consultants (op te nemen in uw budget).**
  - > **Ga op zoek naar bondgenoten.**
- ♦ **Begin met de individuele bewustwording:** Een collectief begrip ontwikkelen in verband met het belang om intern aan diversiteit te werken: discussies, opleidingen, bewustmakingsacties enzovoort. Iedereen moet begrijpen dat dit geen kwestie is van goede versus slechte personen of dat het alleen zou gaan om personen die zich betrokken voelen als gevolg van een deel van hun identiteit. Dit gaat iedereen aan. Ter herinnering: opdat de diversiteitsopleiding zo doeltreffend mogelijk zou zijn, moet ze gedurende een lange periode worden gegeven.
- ♦ De directie erbij betrekken: Geef de nodige uitleg opdat de directie bijvoorbeeld de verandering zou kunnen belichamen. Zorg ervoor dat uw rol en mandaat duidelijk zijn en door iedereen worden begrepen (uw jaarlijkse doeltellingen?). Zorg ervoor dat diversiteit en inclusie een vast agendapunt zijn op directievergaderingen met als doel de vooruitgang te monitoren en de implementatie van veranderingen te bespreken.
- ♦ Aandachtspunt wat betreft de teamleiders om hen uit te rusten met de vaardigheden die nodig zijn om de creatie van inclusieve werkomgevingen te bevorderen en problematisch of onaanvaardbaar gedrag in hun teams aan te pakken.
- ♦ Wees concreet: U moet duidelijk maken wat dit betekent/hoe dit zich vertaalt voor werknemers op alle niveaus (junior tot senior, operationeel tot management). Voorbeeld: standaardisering van duidelijke aanwervingen voor iedereen. U

dient echter ook te informeren over de behoeften waarin moet worden voorzien (toegang tot gegevens, feedback van collega's, uitwisseling van informatie enzovoort).

⇒ **Inzetten op transparantie en openheid om een vertrouwensrelatie tot stand te brengen.**

- ♦ Wees eerlijk, communiceer over uw resultaten en de moeilijkheden. Dit omvat de resultaten van uw diagnose, zelfs als die teleurstellend is, klachten, negatieve feedback van het personeel enzovoort.
- ♦ Reageer met betrekking tot de dagelijkse problemen waarmee collega's te maken krijgen, ga openlijk om met crisissen.
- ♦ Wees een bron van voorstellen en oplossingen, neem er geen genoegen mee om disfuncties alleen maar te melden, bespreek ze met de betrokkenen om te bepalen welke maatregelen kunnen worden genomen.

⇒ **Een transversale benadering versterken.**

- ♦ Denk aan het verband met uw strategische missie en de bedrijfswaarden en aan de noodzaak om deze dimensie op te nemen in alle aspecten en departementen – het gaat niet alleen om een proces; wees creatief om de cultuur van uw organisatie aan te passen
- ♦ Creëer meer ruimte voor dialoog tussen de werknemers onderling en ook met de directie. Zorg ervoor dat de juiste mensen worden geraadpleegd. Op die manier kan iedereen zich de strategie eigen maken.
- ♦ Leg de nadruk op de zichtbaarheid die dit voor de onderneming oplevert. Moedig de directie ertoe aan deel te nemen aan de evenementen rond het thema 'diversiteit en inclusie' alsook om haar kennis en vertrouwen te ontwikkelen om hierover te spreken in haar interne en externe communicatie, bijvoorbeeld op conferenties, vergaderingen of in interviews.
- ♦ Pas op voor vermoedelijkheid wat betreft enquêtes en vragenlijsten; zet in op impact en resultaten.

⇒ **De troepen motiveren.**

- ♦ Vestig de aandacht op wat u al doet, laat zien dat u niet bij nul begint.
- ♦ Herinner de directie eraan hoe een diversiteitsstrategie kan helpen om de belangrijkste prestatiedoelstellingen te bereiken en een sterke aanvulling kan zijn op het morele argument ten voordele van diversiteit.
- ♦ Wees niet bang om uw fouten of beperkingen toe te geven – blijf geven van meer nederigheid kan het ook voor iedereen mogelijk maken om zich in het proces te herkennen.

**Vergeet niet dat dit een marathon is, geen sprint, en dat u geduldig en volhardend zult moeten zijn.**

## OM VERDER TE GAAN:

- [Diversity Now! Diversiteits- en inclusiemanager: typeprofiel en uitdagingen van de functie](#)
- [Mededeling over het diversiteitsbeleid](#), Unia

## Opvolging en impact

Vaak worden de dimensies 'opvolging' en 'effectbeoordeling' met nogal wat terughoudendheid benaderd. Het is belangrijk de juiste vragen te stellen:

- Is mijn project te groot of te ambitieus ten opzichte van de beschikbare tijd en middelen?
- Vereisen bepaalde acties dat andere problemen of kwesties eerst onder handen worden genomen?
- Stonden de doelgroepen centraal bij de evaluatie?
- Zijn de verwachte resultaten en doelstellingen van tevoren duidelijk vastgesteld?
- Was het verzamelen van kwantitatieve informatie een lastige oefening? Representatief voor de problemen op het terrein?

De evaluatie van een diversiteitsplan is van essentieel belang en moet vanaf de opmaak van het plan in aanmerking worden genomen. Ze maakt het mogelijk de uitvoering van de acties te volgen, maar vooral ook om het project te verbeteren door indien nodig acties bij te stellen of nieuwe acties te ontwikkelen.

## VOORAFGAAND

- Nadenken over hoe de resultaten van de acties kunnen worden geëvalueerd. Evaluatiecriteria en -indicatoren vaststellen om de impact te meten. Een 'meeteenheid' kiezen om het effect van elke actie te beoordelen in kwalitatieve en/of kwantitatieve termen.
- Ook bepalen wie met deze evaluatie zal worden belast en op welke wijze (beheerder en draagstructuur?).
- Uw evaluatie-instrumenten aanpassen in functie van uw realiteit.

## TIJDENS DE UITVOERING

- Een dashboard bijhouden om de veranderingen te evalueren aan de hand van de eerder vastgestelde

doelstellingen en maatregelen en zo nodig aanpassen of zelfs nieuwe acties ontwikkelen.

- Elke actie evalueren ten opzichte van de vastgestelde doelen.
- Op transparante en eerlijke wijze communiceren over de voorlopige resultaten/résultats préliminaires.

## AAN HET EIND / NADERHAND

- Een balans opmaken en de impact van de acties en de resultaten van het project beoordelen. Het evaluatieformulier kan uiteraard worden verfijnd naargelang de realiteit, bijvoorbeeld door specifieke indicatoren te creëren, een percentage van de uitgevoerde actie aan te geven indien ze niet volledig kon worden verwezenlijkt, aan te geven of de actie moet worden herhaald enzovoort.
- Leren van de gemaakte vorderingen en van goede praktijken, maar ook van mislukkingen.
- Ook niet vergeten de aandacht te vestigen op de partnerschappen die zijn ontwikkeld en de samenwerkingsverbanden die tot stand zijn gebracht tijdens de uitvoering van het plan.

**VOORBEELD VAN EEN UITTREKSEL UIT EEN MODEL VAN KWALITATIEVE EVALUATIE, WAARUIT BLIJKT HOE FLEXIBEL DE FORMULERING ERVAN KAN ZIJN :**

Travailleurs de nationalité hors ue	Points forts	
	Points d'alimentation	
	Évolution et commentaires	
Travailleurs de moins de 26 ans	Points forts	
	Points d'alimentation	
	Évolution et commentaires	
Travailleurs de plus de 45 ans	Points forts	
	Points d'alimentation	
	Évolution et commentaires	

*Uittreksel Handleiding voor de toepassing van diversiteitsplannen bij de Brusselse plaatselijke besturen*

## POUR ALLER PLUS LOIN :

- [Handleiding voor de toepassing van diversiteitsplannen bij de Brusselse plaatselijke besturen](#), Plaatselijke Besturen Brussel
- [Meten is weten](#), Unia.





Diversity  
Now!

# Opleiding manager Diversiteits en inclusie



**Phone**  
+32 (0)2 210 53 00

**Email**  
info@bruxeo.be

**Adres**  
37-41 (B3) Rue du congrès,  
1000 Bruxelles

**Bedrijfsnummer**  
0877.809.220



**Phone**  
+32 (0)81 24 90 20

**Email**  
unipso@unipso.be

**Adres**  
1/7 Square Arthur Masson,  
5000 Namur

**Bedrijfsnummer**  
0464.281.392



UNION DES EMPLOYEURS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

**Phone**  
+33 (0)1 43 41 71 72

**Email**  
udes@udes.fr

**Adres**  
7 rue Biscornet,  
75012 Paris

Syllabus geregisseerd door  
**Vanessa Vovor** en **Sarah Diedro Jordão**



Funded by the European Union's  
Rights, Equality and Citizenship  
Program (2014-2020)

info@diversitynow.eu  
www.diversitynow.eu

