

Diversiteit en inclusie

in sociale ondernemingen





Diversity
Now!

Diversity Now ! 2021-2022

Diversiteit en inclusie in sociale ondernemingen



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



NIET-SEKSISTISCH TAALGEBRUIK

De projectpartners van Diversity Now !, tevens de auteurs van dit werk, wensten de gelijkheid tussen vrouwen en mannen te bevorderen en te strijden tegen de genderstereotypen. Met het oog op een gelijke vertegenwoordiging van vrouwen en mannen, heeft de redactie besloten om algemene codes te gebruiken, in het bijzonder door de voorkeur te geven aan gemeenslachtige uitdrukkingen om de taal zoveel mogelijk te neutraliseren, en om functies te vervrouwelijken.

Doelstellingen van deze gids 06

De sociale ondernemingssector en de werkgevers 07

01

Waarover gaat het: de perimeter van diversiteit 09

Diversiteit	10
Inclusie	10
Inclusief management	10
Gelijkheid	10
Gelijke behandeling	11
Intersectionaliteit	11
Non-discriminatie	11
Gelijke kansen	11
Sociale dialoog/ sociaal overleg	11

02

Hefboom I: diversiteit in de sector ondersteunen 12

Hefboom I.1: Europese voorzieningen vertaald naar nationale hefboomen	13
De Europese en nationale wettelijke kaders	14
Twee nationale voorbeelden: het Franse en het Belgische kader	15
Hefboom I.2: diversiteit via handvesten	22
Het Europese principe van handvesten en het Europese platform	22
Goede praktijken	22
Hoe begint u aan een handvest?	27

03

Hefboom 2: diversiteit centraal in de sociale dialoog 29

Sociaal overleg en diversiteit in België	31
Interprofessioneel sociaal overleg	31
Sociaal overleg op sectorniveau	31
Sociaal overleg op bedrijfsniveau	32
Akkoorden en initiatieven ter bevordering van de diversiteit die de vrucht zijn van sociale dialoog	33
<hr/>	
Sociaal overleg en diversiteit in Frankrijk	34
Interprofessioneel nationaal akkoord	34
Collectieve sectorovereenkomsten	35
Bedrijfsovereenkomsten	36
Goede praktijken in sociaal overleg en diversiteit	37

04

Hefboom 3: diversiteit centraal in de onderneming 39

Fase 1: vertreksituatie beoordelen (de diagnose)	40
Kwalitatieve diagnose	41
Kwantitatieve diagnose	42
Gegevens verzamelen	42
Praktische tools	43
Andere diagnosetools	43
Te volgen	43
Tool om de diagnose- en/of actieplanfase te leiden aan de hand van een collectieve intelligentietool: analyse van de obstakels en stimulansen.	44
Andere tool: de SWOT-analyse	45
Fase 2: plan van aanpak D&I uitdenken	46
Afstemming met het project	46
Het actieplan D&I uitwerken	46
Praktische tools per actiedomein	47
Fase 3: de ingevoerde acties evalueren	48
Fase 4: de succesfactoren van uw D&I-project	49

Conclusie 50

Niet-exhaustieve bronnenlijst	51
Goede praktijken in België (Brussel - Wallonië - Federaal)	51
Goede praktijken in Frankrijk	51
Goede praktijken in andere Europese landen	51
Praktische gidsen en studies	52
Praktische hulpmiddelen	53

Doelstellingen van deze gids



Beschikken wij over het nodige kader om een geval van discriminatie waar we getuige van zijn aan de kaak te stellen?

Schatten wij de rijkdom van onze medewerkers voldoende naar waarde?

Kan iedereen zich vrij uitdrukken?

Zijn we echt inclusief in onze aanwervingen?

Biedt onze onderneming of vereniging haar medewerkers een open en niet-discriminerend kader?

Allemaal vragen waarmee elke organisatie te maken heeft, of het nu gaat om een commerciële onderneming of een organisatie met een sociaal oogmerk!

Hoewel sociale ondernemingen, omwille van hun maatschappelijk doel, niet-discriminerende waarden en praktijken hoog in het vaandel dragen waarbij rekening wordt gehouden met kwetsbare groepen, zijn het niettemin ondernemingen die net als alle andere verwickeld zijn in een dagelijkse routine die weinig ruimte laat voor reflectie over hun eigen organisatie.

In het licht van deze vaststelling hebben [BRUXEO](#), [UNIPSO](#) en [UDES](#), als vertegenwoordigers van werkgevers van sociale ondernemingen in België en Frankrijk, de opdracht van deze ondernemingen willen vergemakkelijken door hen een hulpmiddel aan te reiken voor het invoeren van een diversiteits- en inclusiebeleid.

Deze gids richt zich tot de werkgevers van sociale ondernemingen (zie volgende hoofdstuk). Dit werk is het resultaat van een denkoefening waarbij een reeks obstakels werden geïdentificeerd waarmee werkgevers in deze sector

worden geconfronteerd, hetzij op wetgevend vlak (gebrek aan kennis van het wettelijke kader), hetzij op theoretisch vlak (gebrek aan kennis over diversiteit, vaak beperkt tot de culturele verschillen, gebrek aan kennis van de mechanismen van discriminatie, gebrek aan inclusie in het personeelsbestand, enz.). Toch bestaan er hulpmiddelen! Denk maar aan de Diversiteitshandvesten of alle HRM-gidsen die reeds over dit onderwerp zijn verschenen.

Wij veronderstellen, net als anderen, dat het leiderschap en het management ondersteunen één van de belangrijkste hefboomen is voor de implementatie van een duurzaam diversiteits- en integratiebeleid in bedrijven. Met deze gids wensen wij het kader te schetsen van diversiteit en inclusie op de werkplek, deze begrippen te definiëren en concrete stappen voor te stellen die een werkgever kan volgen. De bedoeling is niet om hier een volledig overzicht te geven, wel om werkgevers in de sector te helpen identificeren op welk niveau zij kunnen handelen en welke hefboomen en hulpmiddelen zij hierbij kunnen gebruiken.

IN DEZE GIDS VINDT U:

- > Definities om te weten waarover het juist gaat
- > Regelgevende elementen om het wettelijke kader te begrijpen
- > Hefbomen om te begrijpen om welk niveau u best handelt
- > Praktische hulpmiddelen om uw onderneming inclusief te maken
- > Voorbeelden om inspiratie uit te putten voor uw aanpak

Een inclusieve onderneming is een onderneming die de wet naleeft, maar ook verder gaat dan dat en een daadkrachtig beleid voert op het gebied van diversiteitsbeheer.

De sociale ondernemingssector en de werkgevers

BRUXEO, UNIPSO en UDES vertegenwoordigen alle drie werkgevers, elk op een eigen grondgebied: BRUXEO voor het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, UNIPSO voor Wallonië en de Federatie Wallonië-Brussel en UDES voor Frankrijk.

DE SECTOR

Er bestaat in Europa geen eengemaakte definitie voor organisaties die een maatschappelijk doel nastreven. De realiteit van de actoren in de Europese sociale economie is zeer divers en gefragmenteerd. Het begrip organisaties van de sociale economie omvat van oudsher verenigingen, coöperaties, ziekenfondsen en stichtingen die zich in hun activiteiten laten leiden door waarden als solidariteit, voorrang van mensen op kapitaal en democratisch en participatief bestuur.

In Frankrijk spreken we van de «Sociale en Solidaire Economie» (SSE) en in België van de «socialprofitsector» (SPS), maar het gaat om zeer vergelijkbare realiteiten: het zijn verenigingen met werknemers, ziekenfondsen, coöperatieven, stichtingen, enz.

In Frankrijk zijn deze bedrijven sinds 2014 bij wet geregeld en gedefinieerd volgens deze beginselen:

- Een ander doel nastreven dan winstdeling
- Een democratisch bestuur waarbij de stakeholders bijdragen tot de verwezenlijkingen
- De winst wordt hoofdzakelijk besteed aan het bestendigen en ontwikkelen van de activiteit van de onderneming
- De niet-deelbaarheid van de verplichte reserves

In België, net als in Frankrijk, zijn deze ondernemingen actief in de sector van de ziekenhuizen, gezondheidsinstellingen en -diensten, diensten voor gezins- en bejaardenhulp, opvoedings- en verblijfsinstellingen en -diensten (in het kader van de bijzondere jeugd- en gehandicaptenzorg), maatwerkbedrijven, de socioculturele sector, de inschakelingssector, het onderwijs en sociale organisaties.

In deze gids hebben wij ervoor gekozen naar deze ondernemingen te verwijzen als «sociale ondernemingen» om het lezen te vergemakkelijken en een gemeenschappelijke term voor de auteurs te vinden. Deze keuze weerspiegelt de diversiteit van de nationale modellen. Voor de EU is een sleutelrol weggelegd bij het aanmoedigen van de totstandbrenging van gunstige institutionele en financiële kaders, met inachtneming van de rijke diversiteit van de modellen die op nationaal niveau bestaan.



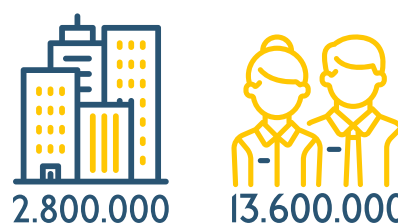
In Frankrijk vertegenwoordigt de sociale en solidaire economie 222.300 werkgeversvestigingen en 2,3 miljoen werknemers. Dat is 10,5% van de totale werkgelegenheid in Frankrijk en 14% van de privésector.



In België, in Wallonië, vertegenwoordigt de socialprofitsector ongeveer 220.000 banen en 11.000 vestigingseenheden. Dit is 21% van de werkgelegenheid en 12% van de ondernemingen.



In het Brussels Hoofdstedelijk Gewest vertegenwoordigt de socialprofitsector 16% van de totale werkgelegenheid, ofwel meer dan 5.500 ondernemingen en 100.033 werknemers.



Op Europees niveau zijn volgens [de studie van het Europees Economisch en Sociaal Comité over de recente evoluties van de sociale economie in de EU](#) 2,8 miljoen ondernemingen en organisaties actief in de sociale economie in de EU, die samen 13,6 miljoen mensen tewerkstellen.

De auteurs van deze gids: de werkgevers van de sociale ondernemingssector

De projectpartners zijn werkgeversorganisaties die de werkgevers van sociale ondernemingen vertegenwoordigen. Samen met de werknemersvertegenwoordigers en de overheid spelen zij een rol in de sociale dialoog en het sociaal overleg. Hun voornaamste taken zijn het verenigen, beschermen en vertegenwoordigen van deze actoren op de geschikte fora, evenals ten aanzien van de overheid.



BRUXEO is een pluralistische, intersectorale en interprofessionele confederatie die werkgevers van socialprofitondernemingen in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest vertegenwoordigt. De confederatie overkoepelt 27 federaties van de publieke en private sector. Sinds 2017 ondersteunt BRUXEO de Brusselse sociale werkgevers bij het voeren van een diversiteitsbeleid in hun organisatie aan de hand van begeleiding, opleiding en hulpmiddelen. Meer info: [Klik hier](#)



L'UNIPSO is een pluralistische, intersectorale en interprofessionele confederatie die werkgevers van de socialprofitsector in Wallonië en de Federatie Wallonië-Brussel vertegenwoordigt. Ze overkoepelt 31 federaties van de publieke en private sector. UNIPSO heeft expertise in het organiseren van opleidingen, voornamelijk in de gezondheidssector, waaronder een initiatie cursus tot de begrippen diversiteit en inclusie.



UDES, de Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire, overkoepelt 23 werkgeversorganisaties en -bonden (verenigingen, ziekenfondsen, coöperaties) en 16 beroepstakken en -sectoren in Frankrijk. Zij is de enige multiprofessionele organisatie van de sociale sector in Frankrijk en vertegenwoordigt 80% van de verenigde werkgevers van de socialprofitsector. UDES vertegenwoordigt 30.000 ondernemingen en circa 1 miljoen werknemers. UDES zet zich in om de gelijke behandeling en de preventie van discriminatie te bevorderen als hefboomen voor kwaliteitsvolle banen. Ze zet zich al meerdere jaren in via partnerschappen, mobiliseringsacties of het creëren van hulpmiddelen. [Lees hier het hele diversiteitsbeleid van UDES.](#)

Waarover gaat het: de perimeter van diversiteit



DIVERSITEIT

Diversiteit is het geheel van zichtbare en onzichtbare aspecten die ons uniek maken. Een diverse werkplek bestaat uit werknemers en werknemers met uiteenlopende kenmerken. Sommige daarvan zijn zichtbaar, zoals geslacht, etnische afkomst en leeftijd. Andere zijn minder zichtbaar, zoals persoonlijkheid, sociaaleconomisch milieu, seksuele geaardheid of politieke en religieuze overtuigingen. Het begrip diversiteit is niet omkaderd door de wet. Diversiteit verwijst naar een resultaat.



INCLUSIE

Inclusie is de gemoedstoestand, de wil en de competenties die ons helpen begrijpen, waarderen en kapitaliseren op alle aspecten van onze verscheidenheid. Een inclusieve werkplek omvat al deze individuele verschillen door een gevoel van verbondenheid en wederzijds respect te creëren. Iedere werknemer voelt zich gewaardeerd, welkom en geïntegreerd binnen het personeel.

Leestip: de publicatie van JUMP [“How to build an inclusive workplace, your handbook for a culture of trust, respect and inclusion”](#) met praktische tips en hulpmiddelen om de inclusie in uw organisatie te bevorderen.



INCLUSIEF MANAGEMENT

Inclusief management is voor een onderneming een hefboom voor duurzame resultaten. Volgens Sweeney en Bothwick¹ is het gebaseerd op de inclusieve houding van de manager, met begeleiding van eenieder en respect voor de verschillen.

Leestip: de publicatie van de Association Française des Managers de la diversité (AFMD) [“L’inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique”](#), van Patrick Scharnitzky & Pete Stone die een inclusief model voorstelt dat eigen is aan de Franse omgeving met een aantal praktische toepassingen van dit model, van de aanwerving tot de bedrijfscultuur, van het talentbeheer tot het aansturen van teams. Volgens hen is één van de pijlers van inclusie het transversaal bespreken van de diversiteit, met de bedoeling om vooral onderwerpen te bespreken in plaats van bepaalde populaties.

GELIJKHEID

Gelijkheid is een gevoel van sociale rechtvaardigheid, een onvoorwaardelijke vereiste voor inclusie. Het betekent dat eenieder “rechtvaardig” wordt behandeld, d.w.z. dat rekening wordt gehouden met zijn of haar specifieke noden. In dat opzicht dient het onderscheid te worden gemaakt met gelijke behandeling.



¹Charlotte Sweeney et Fleur Bothwick, « Inclusive leadership », Pearson 2016.

GELIJKE BEHANDELING

De gelijke behandeling tussen werknemers vertaalt zich voorname-lijk in het principe "gelijk loon voor gelijk werk" en beoogt te garanderen dat werknemers beschermd zijn tegen "willekeurige" beslissingen van de werkgever omdat werknemers zo recht hebben op dezelfde voordelen en loonvoorwaarden als hun collega's in eenzelfde situatie.

INTERSECTIONALITEIT

Er bestaan verschillende nationale modellen om de diversiteit te beheren. In België stellen we vast dat het begrip intersectionaliteit, dat in 1989 werd getheoretiseerd door de Amerikaanse juriste Kimberlé Crenshaw, de laatste jaren aan belang wint.

Intersectionaliteit is een hulpmiddel dat toelaat om een licht te werpen op de gevolgen van de meervoudige discriminatie van personen op de kruising van verschillende vormen van discriminatie.



NON-DISCRIMINATIE

Naast een beginsel is non-discriminatie tevens een erkend recht waarbij eenieder dezelfde fundamentele rechten en vrijheden geniet, ongeacht hun geslacht, huidskleur, taal, religie, politieke overtuiging, nationale of etnische afkomst of elk ander criterium beschermd door de internationale, nationale en regionale teksten.



GELIJKE KANSEN

Kansengelijkheid betekent wat meer geven aan zij die wat minder hebben om de gelijkheid te herstellen. Elke positieve actie dient te worden gedragen door de overheidsinstanties en berust op het gelijkheidsbeginsel.

SOCIALE DIALOOG/ SOCIAAL OVERLEG

De Internationale Arbeidsorganisatie (ILO) definieert de sociale dialoog als volgt: "De sociale dialoog omvat alle vormen van onderhandeling, raadpleging en uitwisseling van informatie tussen vertegenwoordigers van regeringen, werkgevers en werknemers [...]."

De sociale dialoog kan informeel, geïnstitutionaliseerd of, wat vaak voorkomt, een combinatie van beide zijn. Hij kan plaatsvinden op nationaal, regionaal of bedrijfsniveau. Hij kan interprofessioneel, sectoraal of beide tegelijk zijn. De voornaamste doelstelling van de sociale dialoog als dusdanig is het aanmoedigen van een consensus tussen de voornaamste actoren van de arbeidswereld evenals van hun democratische participatie."

Hefboom I: diversiteit in de sector ondersteunen



“Daar waar gelijke rechten de doelstelling zelf zijn van de antidiscriminatie wetten, is diversiteit het beleid of het middel om die gelijke rechten te verwezenlijken.”

FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

Hefboom I.I: Europese voorzieningen vertaald naar nationale hefboomen

De eerste geïdentificeerde hefboom is het regelgevende en wettelijke kader. Voor een werkgever is dit de eerste stap: zich in regel stellen met de wet.

Er bestaan verschillende niveaus: van internationale verdragen tot bedrijfsovereenkomsten, op lokaal niveau en binnen de onderneming.

Wij hebben er in deze gids voor gekozen om eerst het Europese kader te schetsen en vervolgens, in lijn met de projectpartners, de specifieke context in België en Frankrijk.

HET EUROPESE KADER

Volgens artikel 13 van het EG-Verdrag is de preventie en bestrijding van elke vorm van discriminatie een van de fundamentele streefdoelen van de Europese Unie. Dit vormt voor de EU een wettelijke basis om regelgevingen en acties met betrekking tot diversiteit te promoten en te implementeren in verschillende domeinen, onder andere in de arbeidsrelaties. Hieronder vindt u een overzicht van de voornaamste Europese politieke of juridische instrumenten die een diversiteitsbeleid binnen de lidstaten opleggen, aanmoedigen, ondersteunen of bevorderen.

Het Handvest van de grondrechten

De steun aan de grondrechten en de non-discriminatie binnen de EU kreeg een impuls dankzij de goedkeuring van het Handvest van de grondrechten, dat in 2000 formeel werd aangenomen. Dit Handvest bevestigt de rechten die onder andere voortvloeien uit de constitutionele tradities en de internationale verplichtingen die de lidstaten gemeen hebben, uit het Europees Verdrag tot bescherming van de rechten van de mens en de fundamentele vrijheden, uit het Europese sociale handvest, uit het Gemeenschapshandvest van de sociale grondrechten van de werkenden of uit het Verdrag van de EU zelf. De twee artikels die ons hier het meest aanbelangen zijn artikel 1 dat de eerbieding en bescherming van de menselijke waardigheid garandeert en artikel 21 dat iedere discriminatie, met name op grond van geslacht, kleur, etnische of sociale afkomst, taal, godsdienst of overtuiging verbiedt. Dit Handvest is bindend sinds 2007, toen het werd opgenomen in het EG-Verdrag.

De Europese pijler van sociale rechten

Het Europees Parlement, de Raad en de Commissie hebben in 2017 op de top van Göteborg de Europese pijler van sociale rechten geproclameerd. Die pijler telt 20 kernbeginselen en -rechten om Europa te voorzien van eerlijkere en beter functionerende arbeidsmarkten en sociale beschermingssystemen.

Deze pijler is op te delen in drie hoofdstukken:



Gelijke kansen en toegang tot de arbeidsmarkt



Eerlijke arbeidsvoorwaarden



Sociale bescherming en inclusie

De pijler voorziet in een actieplan dat in mei 2021 werd goedgekeurd op de Sociale Top van Porto, om de rechten inbegrepen in de pijler daadwerkelijk te doen naleven.

Richtlijnen

Op basis van het EG-Verdrag en in het kader van de bevoegdheden van de EU werden verschillende Europese maatregelen inzake gelijke behandeling en non-discriminatie goedgekeurd, die tevens als juridische basis dienden voor nationale wetgevingen, waaronder:

Richtlijn 2000/78/EG van de Raad van 27 november 2000 tot instelling van een algemeen kader voor gelijke behandeling in arbeid en beroep.

Deze richtlijn streeft ernaar de werkgevers en de verantwoordelijken voor de beroepsopleiding aan te moedigen om maatregelen te nemen ter bestrijding van elke vorm van seksuele discriminatie en in het bijzonder om preventieve maatregelen te nemen tegen intimidatie en seksuele intimidatie op de werkplek.

Richtlijn 2000/43/EG van de Raad van 29 juni 2000 houdende toepassing van het beginsel van gelijke behandeling van personen ongeacht hun ras of etnische afstamming.

Het doel van deze richtlijn is de samenvoeging van diverse richtlijnen over gelijke behandeling van vrouwen en mannen door vereenvoudiging, modernisering en verbetering van de EU-wetgeving op het gebied van gelijke behandeling van vrouwen en mannen op het werk.

Richtlijn 2002/73/EG van 23 september 2002 betreffende de tenuitvoerlegging van het beginsel van gelijke behandeling van mannen en vrouwen ten aanzien van de toegang tot het arbeidsproces, de beroepsopleiding en de promotiekansen, en ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden.

Deze richtlijn streeft ernaar de werkgevers en de verantwoordelijken voor de beroepsopleiding aan te moedigen om maatregelen te nemen ter bestrijding van elke vorm van seksuele discriminatie en in het bijzonder om preventieve maatregelen te nemen tegen intimidatie en seksuele intimidatie op de werkplek.

Richtlijn 2006/54/EG van het Europees Parlement en de Raad van 5 juli 2006 betreffende de toepassing van het beginsel van gelijke kansen en gelijke behandeling van mannen en vrouwen in arbeid en beroep (herschikking).

Het doel van deze richtlijn is de samenvoeging van diverse richtlijnen over gelijke behandeling van vrouwen en mannen door vereenvoudiging, modernisering en verbetering van de EU-wetgeving op het gebied van gelijke behandeling van vrouwen en mannen op het werk.

Deze richtlijn verbiedt directe en indirecte discriminatie van vrouwen en mannen op het gebied van: werving en toegang tot het arbeidsproces, in loonverband of als zelfstandige; ontslag; beroepsopleiding en promoties; aansluiting bij werknemers- of werkgeversorganisaties.

De Europese teksten inzake non-discriminatie scheppen een gemeenschappelijk kader voor alle lidstaten. Het vormt een basis waarop elke lidstaat zich kan beroepen om op zijn niveau dwingende maar ook stimulerende acties te implementeren om de beginselen van non-discriminatie en gelijkheid te doen leven en de diversiteit te bevorderen. Dit Europese kader wordt aangepast aan en omgezet in elke lidstaat en vormt derhalve een bron voor nationale en regionale kaders.

TWEE NATIONALE VOORBEELDEN: HET FRANSE EN HET BELGISCHE KADER

Om dieper in te gaan op het soort regelgeving waar-
aan werkgevers onderworpen zijn, stellen wij hierna
het Franse en het Belgische wettelijke kader voor.

HET FRANSE KADER

Wettelijke grondslag

Hoewel het discriminatieverbod is opgenomen in de preambule van de Franse Grondwet van 1946 met betrekking tot overtuigingen en meningen, kreeg het een echte impuls dankzij de Europese wetgeving en jurisprudentie, zoals in het vorige hoofdstuk is aangegeven.

De wet van 27 mei 2008 zette de Europese antidiscriminatie-wetgeving om in nationaal recht, met name in de artikelen L. 1132-1 en volgende van het Arbeidswetboek.

De personen voor wie de bescherming tegen discriminatie bedoeld is, zijn niet alleen werknemers, maar ook sollicitanten en stagiairs of personen die een opleiding volgen in het bedrijf. Buitenlandse werkgevers die hun werknemers op het nationale grondgebied detacheren zijn onderworpen aan de naleving van de individuele en collectieve vrijheden in de arbeidsverhouding en aan de Franse wetgeving inzake discriminatie van de gelijkheid tussen vrouwen en mannen in het beroepsleven.

Vormen van discriminatie

Artikel L. 1132-1 van de Franse arbeidswetgeving beschrijft de aard van de discriminerende maatregelen die vallen onder het verbod op discriminatie in het arbeidsrecht:

- Worden uitgesloten van een aanwervings- of benoemingsprocedure
- Worden uitgesloten van toegang tot een stage of opleiding binnen een onderneming
- Bestraft worden
- Ontslagen worden
- Direct of indirect discriminerend worden behandeld met name met betrekking tot beloning, winstdeling of verdeling van bedrijfsaandelen, opleiding, herplaatsing, aanstelling, certificering, classificatie, loopbaanontwikkeling, overplaatsing of contractverlenging

- Op grond van herkomst, geslacht, gebruiken, seksuele geaardheid, genderidentiteit, leeftijd, gezinssituatie, zwangerschap, genetische eigenschappen, bijzondere kwetsbaarheid als gevolg van de economische situatie, het al dan niet, echt of vermeend, behoren tot een etnische groep, natie, vermeend ras, politieke opvattingen, vakbonds- of mutualistische activiteiten, de uitoefening van een verkiezingsmandaat, religieuze overtuigingen, fysieke verschijning
- Woonplaats, bankdomiciliëring, gezondheidstoestand, verlies van autonomie of een handicap, of het vermogen om zich uit te drukken in een andere taal dan het Frans. De discriminerende maatregelen hebben eveneens betrekking op de normale uitoefening van het stakingsrecht, de uitoefening van de functie jurylid of burger-assessor, de uitoefening van het klokkenluidersrecht, het feit van te hebben getuigd van discriminerende handelingen, van het weigeren omwille van de seksuele geaardheid van een geografische mutatie naar een staat waar homoseksualiteit strafbaar is
- Van directe discriminatie is sprake wanneer iemand ongunstiger wordt, werd of zal worden behandeld dan een ander in een vergelijkbare situatie op een van de hierboven genoemde discriminatiegronden
- Indirecte discriminatie is elke bepaling, maatstaf of handelwijze die op het eerste gezicht neutraal is, maar die, op grond van een van de discriminatiegronden opgenomen in de wet, kan leiden tot een benadeling van personen ten opzichte van andere personen, tenzij die bepaling, maatstaf of handelwijze objectief wordt gerechtvaardigd door een legitiem doel en dat de middelen om dat doel te bereiken noodzakelijk en passend zijn om dat doel te bereiken.

Discriminatie komt dus neer op het maken van een verschil tussen werknemers door zich te baseren op een onderscheidende eigenschap zoals bepaald in artikel L. 1132-1 van de Franse arbeidswet, zoals hierboven geciteerd.

Het beginsel van gelijke behandeling en het verbod op discriminatie zijn nauw verwante begrippen, die beide tot doel hebben om ongerechtvaardigde verschillen in behandeling aan te duiden.

Discriminatie wordt, zelfs op de gronden genoemd in artikel L. 1132-1 van het Franse arbeidswetboek, niet in alle gevallen als onwettig beschouwd. Discriminerende verschillen in behandeling zijn toegestaan wanneer zij beantwoorden aan een wezenlijke en bepalende beroepsvereiste, mits het doel legitiem en de vereiste proportioneel is. Verschillende discriminatiegronden worden specifiek benoemd als gronden die aanleiding kunnen geven tot legitieme verschillen in behandeling:

- **Leeftijd**
- **Arbeidsongeschiktheid vastgesteld door de arbeidsgeneesheer of maatregelen ten behoeve van personen met een handicap**
- **Economische kwetsbaarheid en woonplaats**
- **Enz.**

Discriminatie wordt vastgesteld in het kader van een individuele beoordeling voor elke werknemer, in tegenstelling tot de beoordeling in termen van gelijke behandeling, die een vergelijking vereist tussen werknemers in een identieke situatie.

Afgezien van de in artikel L. 1132-1 genoemde gronden, kan de ongelijke behandeling worden gesanctioneerd wegens niet-naleving van het algemene beginsel van «gelijk loon voor gelijk werk». Het beginsel van gelijke behandeling vloeit voort uit het algemene gelijkheidsbeginsel dat verankerd is in de Verklaring van de rechten van de mens en van de burger van 1789, volgens hetwelk «alle mensen vrij en gelijk in rechten worden geboren en blijven».

In de Franse arbeidswet staat geen algemene bepaling die een gelijke behandeling voorschrijft. Er zijn echter wel bepalingen inzake gelijke behandeling ingevoerd ter bescherming van bepaalde categorieën werknemers die door hun onzekere en kwetsbare positie bijzonder kwetsbaar zijn voor ongelijkheid:

- **Gelijkheid van vrouwen en mannen: de werkgever is verplicht te zorgen voor gelijke verloning tussen vrouwen en mannen voor gelijk of gelijkwaardig werk**
- **Gelijkheid contract van bepaalde duur (CDD)/contract van onbepaalde duur (CDI): de werknemer met een arbeids-overeenkomst van bepaalde duur geniet dezelfde wettelijke bepalingen, overeenkomsten en praktijken die van toepassing zijn op werknemers met een arbeids-overeenkomst van onbepaalde duur, met uitzondering van de bepalingen betreffende de beëindiging van de arbeidsovereenkomst**

- **Gelijkheid tussen voltijdse en deeltijdse werknemers:**

alle rechten die door de wet, collectieve overeenkomsten of gebruiken aan voltijdse werknemers worden toegekend, worden naar evenredigheid ook aan deeltijdse werknemers toegekend

Sancties en bevoegde instanties

Enieder die slachtoffer of getuige is van discriminatie, ongeacht de grond (handicap, afkomst, geslacht, leeftijd, enz.) of het domein (werkgelegenheid, maar ook huisvesting, toegang tot gezondheidszorg, onderwijs, enz.) kan zich rechtstreeks en in alle vertrouwen wenden tot de juridische teams van de Franse instelling Défenseur des droits via het platform www.antidiscriminations.fr. Dit platform, dat toegankelijk is voor doven en slechthorenden, heeft ook een telefoonnummer, 3928 (van 9u tot 18u, tarief van een lokaal gesprek) en een chat (van 9u tot 18u).

Bescherming tegen ontslag wegens een rechtszaak

Ontslag van een werknemer als gevolg van een rechtsvordering tegen de werkgever wegens discriminatie is nietig.

De werknemer heeft recht op herstel en wordt geacht de betrekking nooit te hebben beëindigd.

De werknemer kan weigeren naar zijn baan terug te keren: de Conseil de Prud'hommes kent dan een vergoeding toe, die ten laste is van de werkgever en niet minder mag bedragen dan de lonen van de laatste zes maanden.

De door de rechter toegekende schadevergoeding is verschuldigd onverminderd de betaling van de wettelijke, conventionele of contractuele ontslagvergoeding, indien van toepassing.

Over welke rechtsmiddelen beschikken de slachtoffers en getuigen van discriminatie?

Strafrechtelijke procedure

De persoon die gediscrimineerd is, kan een klacht indienen bij de Procureur de la République, het politiebureau, de gendarmerie of de hoogste onderzoeksrechter van de Tribunal judiciaire (een rechterlijke instantie die het resultaat is van de fusie van de rechtbanken van eerste aanleg en de arrondissementsrechtbanken) om de feiten waarvan zij het slachtoffer is, strafrechtelijk te kunnen bestraffen.

Burgerrechtelijke procedure

De werknemers die het slachtoffer of getuige zijn van discriminatie beschikken ook over een rechtsmiddel bij de [**conseil de prud'hommes**](#).

Doelstelling van dit rechtsmiddel: de op een discriminatiegrond gebaseerde maatregel of beslissing nietig laten verklaren en een compensatie vorderen voor de geleden schade. Het is aan de persoon die gediscrimineerd is om de rechter de feitelijke elementen voor te leggen die het bestaan van een dergelijke directe of indirecte discriminatie doen vermoeden.

In het licht van deze elementen dient de werkgever te bewijzen dat zijn beslissing gerechtvaardigd is door objectieve elementen die geen enkele discriminatie bevatten.

De rechter neemt een beslissing na, zo nodig, alle onderzoeksmaatregelen te hebben gelast die hij/zij nuttig acht.

Collectieve vordering inzake discriminatie

De collectieve vordering, ingevoerd door de wet van 18 november 2016 betreffende de modernisering van justitie in de 21e eeuw, strekt tot doel een groep werknemers of sollicitanten voor een baan/stage die het slachtoffer zijn van dezelfde discriminatie in staat te stellen, via een representatieve vakorganisatie of een vereniging die sinds ten minste vijf jaar rechtmatig is geregistreerd en betrokken is bij de strijd tegen discriminatie of werkzaam is op het gebied van handicaps (deze laatste kan alleen optreden ter verdediging van kandidaten), om collectief op te treden om een einde te maken aan de discriminatie en, zo nodig, een schadevergoeding te krijgen.

Sancties voor de dader van discriminatie

De dader van discriminatie riskeert:

- **Een tuchtsanctie, indien het een werknemer van de onderneming betreft**
- **Strafrechtelijke sancties (drie jaar gevangenisstraf en een boete van 45.000 euro)**

Rechtspersonen kunnen eveneens strafrechtelijk aansprakelijk worden gesteld voor discriminerende handelingen. De mogelijke sancties zijn bepaald in [artikel 225-4 van het Franse Strafwetboek](#).

Feiten van discriminatie gepleegd als gevolg van morele of seksuele intimidatie (de rechten kan tot bijkomende straffen veroorzaken, bijv. de aanplakking van het vonnis) worden bestraft met een jaar gevangenisstraf en een boete van 3.750 euro. Wanneer de discriminatie gepleegd ten aanzien van slachtoffers of getuigen van seksuele intimidatie onder zowel het Arbeidswetboek als het Strafwetboek vallen, zijn het de hogere straffen voorzien in dit laatste (namelijk drie jaar gevangenisstraf en 45.000 euro boete), die worden toegepast. Zie in dit verband de details in [de omzendbrief DGT nr. 2012-14 van 12 november 2012](#).

Bovendien mogen personen die definitief veroordeeld zijn geweest voor het strafbaar feit discriminatie, zoals bepaald in [artikel 225-1 van het Strafwetboek](#), of die de bepalingen met betrekking tot gelijkheid tussen vrouwen en mannen in het beroepsleven, zoals bepaald in de [artikelen L. 1142-1 en L. 1142-2 van het Arbeidswetboek](#) niet deelnemen aan overheidsopdrachten in de omstandigheden bepaald in [artikel L. 2141-4 van het Wetboek van Openbare Orde](#). De uitsluiting geldt voor een periode van drie jaar vanaf de datum van de uitspraak of het vonnis waarbij de inbreuk werd vastgesteld, behalve indien deze sanctie van uitsluiting van overheidsopdrachten werd uitgesproken voor een andere duur, zoals bepaald in een definitieve rechterlijke beslissing. Voor vergunningsovereenkomsten zijn de bepalingen van [artikel L. 3123-4 van het Wetboek van Openbare Orde](#) van toepassing.



Success stories

MEDIRIM, een coöperatieve vereniging voor tijdelijk werk die zich inzet voor betere arbeidsomstandigheden en een diversificatie van het personeelsbestand

De sociale en medisch-sociale sectoren van de sociale en solidaire economie hebben vaak te kampen met een hoog personeelsverloop en een complex personeelsbeheer. Het is in deze context dat de aanzet moet worden gegeven tot flexibele en inclusieve oplossingen om concreet in te spelen op de uitdagingen van organisaties. Dit is waar het agentschap MERIDIAM (coöperatieve organisatie) een rol speelt, door structuren rechtstreeks oplossingen aan te reiken die reactiviteit, diversiteit en werkgelegenheid combineren. [Klik hier](#) en ontdek hoe MEDIRIM het leven van organisaties makkelijk heeft gemaakt!



AGENCE MEDIRIM



HET BELGISCHE KADER

Diversiteit is een ruim begrip en heeft als dusdanig geen juridische definitie in de Belgische wetgeving.

Er wordt verwezen naar het begrip discriminatie op grond van verschillende criteria. Discriminatie is bij wet verboden. Iemand discrimineren betekent die persoon benadelen op grond van een beschermd criterium (gedefinieerd door de wet, zie verder in dit hoofdstuk), zonder dat dit kan worden gerechtvaardigd. Een rechter kan iemand die discrimineert dus veroordelen om het slachtoffer te vergoeden voor de berokkende schade, maar kan - in sommige gevallen - ook een strafrechtelijke sanctie opleggen.

Wettelijke grondslag

Op federaal niveau zijn dit de voornaamste toepasselijke wetgevinge en reglementaire teksten inzake non-discriminatie:

- de Wet van 30 juli 1981 tot bestraffing van bepaalde door racisme of xenofobie ingegeven daden (BS, 30 mei 2007, de "Antiracismewet" genaamd)
- de Wet van 10 mei 2007 ter bestrijding van bepaalde vormen van discriminatie (BS, 30 mei 2007, de "Antidiscriminatiewet" genaamd)

- de Wet van 10 mei 2007 ter bestrijding van discriminatie tussen vrouwen en mannen (BS, 30 mei 2007, de "Genderwet" genaamd)
- de collectieve arbeidsovereenkomst (cao) nr. 38 van 6 december 1983 betreffende de werving en selectie van werknemers en de bijhorende gedragscode in verband met de gelijke behandeling bij de werving en selectie van werknemers
- de collectieve arbeidsovereenkomst (cao) nr. 95 van 10 oktober 2008 betreffende de gelijke behandeling gedurende alle fasen van de arbeidsrelatie
- De Gemeenschappen en Gewesten hebben ook, elk binnen hun respectievelijke bevoegdheden, decreten en ordonnanties ter bestrijding van discriminatie goedgekeurd²
- Er zijn in totaal 19 zogenaamde «beschermd» criteria opgenomen in deze antidiscriminatieregelgevingen (federale wetten, decreten, ordonnanties en cao's). Dit houdt in dat elke vorm van discriminatie op grond van een van deze criteria verboden en strafbaar is

Dit is een gesloten lijst van beschermde criteria, ingedeeld in functie van hun rechtsbron:

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

²Voornaamste wetteksten:

In Wallonië: Decreet van 6 november 2008 ter bestrijding van bepaalde vormen van discriminatie

In het Brussels Hoofdstedelijk Gewest: op vlak van de tewerkstelling: Ordonnantie van 4 september 2008 betreffende de strijd tegen discriminatie en de gelijke behandeling op het vlak van de tewerkstelling

Vormen van discriminatie

Elke vorm van discriminatie is verboden. Onder discriminatie in de zin van de antidiscriminatiewetten, wordt verstaan:

- **Directe discriminatie:** er is sprake van directe discriminatie wanneer een persoon minder gunstig wordt behandeld dan iemand anders in een vergelijkbare situatie, op grond van het al dan niet behoren tot een van de beschermde criteria
- **Indirecte discriminatie:** er is sprake van indirecte discriminatie wanneer een bepaling, selectie- of restrictief criterium of een schijnbaar neutrale handelswijze bepaalde categorieën van personen benadeelt op grond van één van de verboden criteria, zonder dat deze handelswijze objectief wordt gerechtvaardigd door een legitiem doel of zonder dat de middelen om dat doel te bereiken noodzakelijk of passend zijn
- **Opdracht tot discrimineren:** (iemand vragen om te discrimineren)
- **Intimidatie:** discriminerende intimidatie is een ongewenst gedrag dat tot doel of gevolg heeft iemands waardigheid aan te tasten of een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende omgeving wordt gecreëerd. De antidiscriminatiewetten verbieden

Als de intimidatie plaatsvindt in een professionele context is de wet betreffende psychosociale risico's op het werk van 28 februari 2014 tot aanvulling van de wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers van toepassing

- Dewetvoorziet onder meer in een schadeloosstelling voor de slachtoffers van geweld of morele of seksuele intimidatie. In dat kader is elke werkgever gehouden tot het nemen van maatregelen om de "psychosociale risico's op het werk" te voorkomen of om de schade veroorzaakt door deze risico's te voorkomen of te beperken. De werkgever dient gepaste maatregelen te nemen om intimidatie te voorkomen en hier een einde aan te stellen. Hij/zij dient eveneens risicoanalyses uit te voeren, de preventie van deze risico's op te nemen in zijn/haar preventieplannen en "interne" verzoeningsprocedures te voorzien in het arbeidsreglement
- Een weigering om redelijke aanpassingen te treffen voor een persoon met een handicap. Onder redelijke aanpassingen wordt verstaan "passende maatregelen die in een concrete situatie en naargelang de behoefte worden getroffen om een persoon met een handicap in staat te stellen toegang te hebben tot, deel aan te nemen aan en vooruit te komen in de aangelegenheden waarop de wet van toepassing is, tenzij deze maatregelen een onevenredige belasting vormen voor de persoon die deze maatregelen moet treffen. Die belasting wordt niet als onevenredig beschouwd indien deze in voldoende mate wordt gecompenseerd door bestaande maatregelen in het kader van het gevoerde overheidsbeleid inzake personen met een handicap." (Wet van 10 mei 2007 ter bestrijding van bepaalde vormen van discriminatie, art. 4, 12°). Er bestaan specifieke criteria om redelijke aanpassingen te treffen³



Success stories



De Brusselse musea inclusiever maken

In 2020 lanceert Brussels Museums een ambitieus project met de naam "Open Museum" om musea inclusiever te maken. Daarnaast buigt de organisatie zich over haar eigen werkwijzen en stelt ze een diversiteitsplan op samen met Actiris. Welke acties werden ondernomen? Wat waren de obstakels? Wat waren de succesfactoren? Gladys Vercammen-Grandjean, projectcoördinatrice, [vertelt](#).





³ Criteria waaraan redelijke aanpassingen dienen te voldoen (Protocol van 19 juli 2007 betreffende het begrip redelijke aanpassingen in België, BS 20/09/2007)

Discriminatie, verschil in behandeling en positieve actie in het kader van professionele relaties

Op gebied van tewerkstelling geldt het discriminatieverbod in alle fases van de arbeidsverhouding, ook bij de aanwerving en de selectie van werknemers.

Een direct onderscheid op grond van zogenaamd ras, huidskleur, afkomst, nationale of etnische afstamming, geslacht, leeftijd, seksuele geaardheid, geloof of levensbeschouwing, of een handicap kan binnen de arbeidsrelaties enkel en alleen worden gerechtvaardigd door wezenlijke en bepalende beroepsvereisten.

Een dergelijk verschil in behandeling kan slechts gerechtvaardigd zijn wanneer het kenmerk in kwestie wezenlijk en bepalend is vanwege de aard van de betrokken specifieke beroepsactiviteiten of de context waarin deze worden uitgevoerd en wanneer het vereiste berust op een legitieme doelstelling en evenredig is ten aanzien van die doelstelling.

De werkgever dient dit onderscheid noodzakelijkerwijze en passend te verantwoorden om een overtreding te voorkomen. De andere criteria vereisen een iets minder strikte verantwoording, meer bepaald een objectieve en redelijke verantwoording.

Om te zorgen voor een volledige gelijkheid in de praktijk, biedt de antidiscriminatiewetgeving eveneens de mogelijkheid aan de autoriteiten en de werkgevers om positieve actiemaatregelen te treffen. Deze maatregelen zijn gericht op het voorkomen of compenseren van de nadelen waar werknemers die onder de beschermde criteria vallen mee te maken kunnen hebben. Ze houden in dat aan bepaalde doelgroepen tijdelijk een voorkeurbehandeling wordt gegeven op bepaalde gebieden, om hen dezelfde kansen te geven. Een direct of indirect onderscheid op grond van een van de beschermde criteria geeft dus geen aanleiding tot de vaststelling van enige vorm van discriminatie wanneer dit direct of indirect onderscheid een maatregel van **positieve actie** inhoudt.

De voorwaarden waaraan de positieve actie moet voldoen, zijn bepaald in de regelgeving (Koninklijk besluit van 11 februari 2019 tot bepaling van de voorwaarden inzake positieve acties), meer bepaald:

- Er moet een kennelijke ongelijkheid zijn, bijvoorbeeld op basis van sectorstatistieken
- Het verdwijnen van die ongelijkheid moet worden aangewezen als een te bevorderen doelstelling
- De maatregel van positieve actie moet van tijdelijke aard zijn en van die aard dat hij verdwijnt zodra de beoogde doelstelling is bereikt
- De maatregel van positieve actie mag andermans rechten niet onnodig beperken
- Positieve actie niet mag worden verward met positieve discriminatie, die verboden is. Dit zou betekenen dat een kandidaat voor een bepaalde baan niet onderworpen zou zijn aan dezelfde beroepsvereisten als de andere kandidaten. Dit is niet het geval met een positieve actie: enkel bij gelijke competenties mag de voorkeur worden gegeven aan een persoon uit de beoogde doelgroep
- Er bestaat een specifieke procedure met sociaal overleg en goedkeuring door de federale overheidsdienst werkgelegenheid (FOD Werkgelegenheid) om een positieve actiemaatregel in te voeren in een onderneming

Voorbeelden van positieve acties:

- Het organiseren van een opleiding voor een specifieke groep, zodat deze zo gelijk mogelijk kan deelnemen aan de selectieprocedure
- Het organiseren van aanwervingscampagnes specifiek gericht op homoseksuele personen, in instellingen waarin soms een negatieve perceptie heerst van homoseksualiteit



Success stories

"Low Kcal", een inclusieve ruimte ingericht in het kader van artikel 27 #Brussel

In 2020 geeft Artikel 27 #Brussel een concrete invulling aan haar diversiteits- en inclusiebeleid door middel van een actieplan. Een van de 8 acties is het inrichten van een aparte ruimte die rekening houdt met de specifieke kenmerken van eenieder. Volgens een participatieve en speelse dynamiek wordt een «Low Kcal»-lokaal ingericht, waar de hulpmiddelen zo bedacht zijn dat ze elk teamlid in staat stellen om zich te uiten en gehoord te worden. Ontdek dit succesverhaal [hier](#) !



Sancties en bevoegde instanties

Volgens de regelgeving vereist de toepassing van de sancties geen enkele fout noch opzet om te discrimineren. De werkgever kan zonder het te weten of ongewild burgerrechtelijk aansprakelijk zijn.

Indien een kandidaat bij een wervingsprocedure of een werknemer naar de Arbeidsrechtbank stapt en elementen aanvoert die het bestaan van een discriminatie kunnen doen vermoeden, dan kan een vermoeden van discriminatie worden vastgesteld. Er zal aan de werkgever worden gevraagd te bewijzen dat zijn beslissing verantwoord is door objectieve elementen die niets te maken hebben met discriminatie. Indien de rechtbank oordeelt dat er sprake is van discriminatie, heeft het slachtoffer recht op een schadevergoeding die ofwel forfaitair is (3 tot 6 maanden brutoloon) ofwel wordt bepaald op basis van zijn morele en materiële schade.

Op strafrechtelijk vlak riskeren personen die zich schuldig maken aan discriminatie een gevangenisstraf van een maand tot een jaar en een boete van 50 tot 1.000 euro, verhoogd met de opdecimen (d.w.z. het bedrag wordt vermenigvuldigd met 8). De strafrechtelijke sancties variëren naargelang de ten laste gelegde feiten, de toepasselijke regelgeving en het beschermde criterium.

In België zijn verschillende instanties bevoegd om klachten te ontvangen en personen te begeleiden in hun verdere stappen:

- ♦ **Unia, het interfederaal centrum voor de gelijkheid van kansen en de bestrijding van racisme en discriminatie, dat bevoegd is voor alle criteria behalve taal en geslacht**
- ♦ **het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen, bevoegd voor de discriminatie in verband met geslacht**
- ♦ **de vakbonden en de sociale inspectiediensten**

Hier is bijvoorbeeld een schema, opgesteld door Unia, over discriminatie in de arbeidsrelaties: [schema-wet.pdf \(ediv.be\)](#).

Net als in het Franse en het Belgische voorbeeld, bestaan er in elk land een reeks juridische en regelgevende hefboomen die uitgaan van de EU en die werkgevers moeten naleven, om elke vorm van discriminatie op de werkvloer te voorkomen.

Zoals aangegeven in de inleiding, draait het bij het zijn van een inclusieve onderneming om meer dan enkel het toepassen van de wetgeving. Werkgevers beschikken over andere hefboomen, zoals een diversiteitshandvest, waar we in het volgende hoofdstuk dieper op ingaan.



Hefboom 1.2: diversiteit via handvesten

HET EUROPESE PRINCIPE VAN HANDVESTEN EN HET EUROPESE PLATFORM

Om de implementatie van een diversiteitsbeleid in de lidstaten van de EU een impuls te geven en te bevorderen, heeft de Europese Commissie het principe van diversiteitshandvesten gelanceerd. Het doel is bedrijven, overheden en verenigingen te steunen in hun inspanningen om diversiteit, integratie en solidariteit centraal te stellen in hun activiteiten.

Door de diversiteitshandvesten te ondertekenen en zich in te zetten om de diversiteit te bevorderen, verbinden de ondertekenaars zich ertoe een inclusieve werkomgeving te creëren en in stand te houden voor hun werknemers, ongeacht hun geslacht, etnische afkomst, godsdienst, leeftijd, handicap of seksuele geaardheid.

Sinds 2004, werden in Europa **26 diversiteitshandvesten** ingevoerd, die door meer dan 12.000 organisaties werden ondertekend en meer dan 16 miljoen werknemers vertegenwoordigen. De handvesten ondersteunen en bevorderen goede praktijken op het gebied van diversiteitsmanagement in talrijke bedrijven, overheidsinstanties en non-profitorganisaties.

Het EU-platform van Diversiteitscharters geeft een overzicht van alle nationale diversiteitshandvesten in de EU. Dit platform werd in 2010 opgericht op initiatief en met financiering van de Europese Commissie. Het is een plaats waar bestaande Europese diversiteitshandvesten makkelijker ervaringen en goede praktijken kunnen uitwisselen via vergaderingen van het Platform, seminars met deskundigen en jaarlijkse fora.

Elk jaar organiseert het EU-platform van diversiteitscharters, samen met zijn leden en ondertekenaars, **de Europese maand van de diversiteit**. De voornaamste doelstelling is het verenigen van de diversiteitscharters, kleine en grote werkgevers, privébedrijven, overheidsinstanties en verenigingen zonder winstoogmerk rond één gemeenschappelijke doelstelling: het bevorderen van de diversiteit op de werkvloer en in de maatschappij.

GOEDE PRAKTIJKEN

Hierna volgen drie voorbeelden van nationale of regionale diversiteitshandvesten die goede praktijken vormen. Deze goede praktijken kunnen uitgaan van verschillende spelers: een overheidsdienst, zoals in het geval van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, een vereniging erkend door de overheid, zoals Entreprises pour la Cité in Frankrijk, maar ook van een beroepssector zelf, met de steun van zijn werkgeversfederatie, zoals in het voorbeeld van het Diversiteitshandvest voor de cultuursector in Brussel.



Goede praktijk I: Actiris in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest

In december 2005 werd op Brussels niveau het Diversiteitscharter van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest gelanceerd. Door dit handvest te ondertekenen, verbinden de ondernemingen zich tot het invoeren van een diversiteitsplan, zonder enige andere vorm van begeleiding.

Vervolgens werd het Diversiteitscharter vervangen door een **"intentieverklaring"** waarin de ondertekenaars zich engageren tot het invoeren van een diversiteits- en inclusiebeleid in hun onderneming, dat in overleg met de werkn(e)em(st)ers en/of hun vertegenwoordig(st)ers werd uitgewerkt.

Deze voorziening, die door de Brusselse Gewestelijke Dienst voor Arbeidsbemiddeling (Actiris) wordt beheerd, biedt aan de ondernemingen:

- Een financiering in de vorm van een subsidie of cofinanciering
- Toegang tot een organisatienetwerk diversiteit
- Gratis begeleiding door de Dienst Diversiteit van Actiris

Deze Dienst Diversiteit richt zich tot de werkgevers in de overheidssector, voor wie de diversiteitsplannen van het Brussels Gewest verplicht zijn, evenals tot de werkgevers van de privé-sector (socialprofitsector inbegrepen). De dienst werkt in overleg met de sociale partners (werkgevers- en vakorganisaties).

De bedrijven worden in de uitwerking van hun diversiteitsplan 2 jaar lang stap voor stap begeleid en geadviseerd door een diversiteitsconsulent(e) van Actiris.

- **Het oprichten van een draagstructuur:** een werkgroep oprichten die instaat voor het uitwerken en uitvoeren van het plan, samengesteld uit personen die de diversiteit in de onderneming weerspiegelen (vertegenwoordig(st)ers van verschillende diensten en beroepen, personeelscategorieën enz.) en desgevallend vakbondsvetegenwoordig(st)ers
- **Interne analyse en denkproces:** kwantitatieve en kwalitatieve diagnose van de diversiteit om cijfermateriaal te verzamelen.⁴De doelgroepen van het diversiteitsbeleid in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest zijn: de sterktes en zwaktes van de organisatie identificeren

⁴De doelgroepen van het diversiteitsbeleid in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest zijn:

- Personen met een buitenlandse nationaliteit en/of herkomst
- Personen met een handicap
- Jongeren (onder de 26 jaar)
- Ervaren personen (ouder dan 45 jaar)

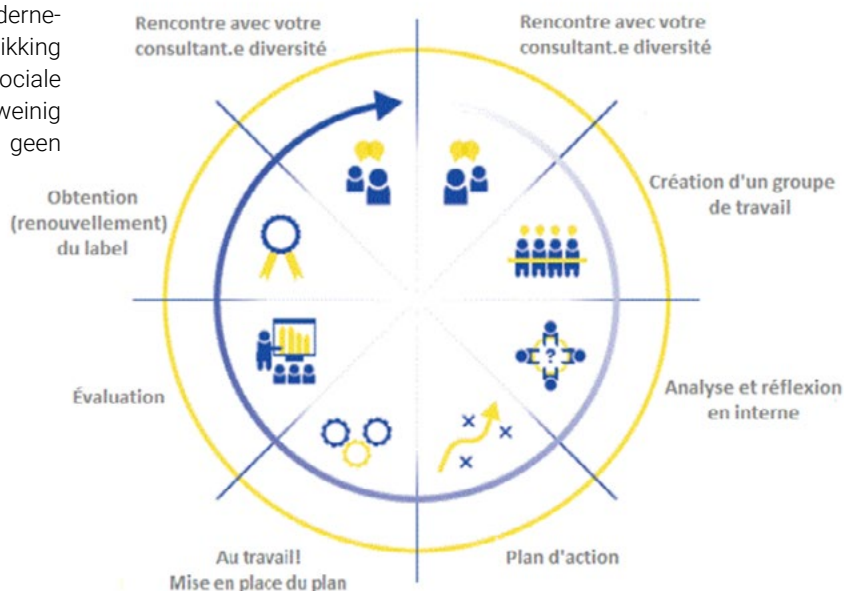
- **Het actieplan:** concrete maatregelen bepalen om in de loop van de 2 volgende jaren in te voeren, het bijhorende budget beoordelen en vervolgens het plan uitvoeren
- Tussentijdse evaluatie van het plan samen met de diversiteitsconsulent(e) en de nodige aanpassingen doen
- **Het diversiteitslabel:** mits een positieve evaluatie na afloop van 2 jaar op basis van de verwezenlijking van de acties bepaald in het plan, krijgt de onderneming het label van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Sinds januari 2020, kunnen bedrijven kiezen tussen **3 verschillende vormen van diversiteitsplannen**. Deze instrumenten om de diversiteit te bevorderen werden in overleg met de sociale partners ontworpen:
- **Het Globaal Plan:** het bedrijf moet een globale analyse maken van alle doelgroepen van het diversiteitsbeleid in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest⁴. In dit plan dienen ten minste 8 nieuwe acties worden bepaald en verwezenlijkt in vier organisatiegebieden: aanwerving en selectie, personeelsbeleid, interne communicatie en externe positionering. Er is een cofinanciering van 50% van de totale kost (met een maximum van 10.000 euro)
- **Het Miniplan Diversiteit,** waarmee een aantal acties worden ondernomen die aangepast zijn aan de onderneming, met een maximum financiële steun van 5.000 euro
- **Het Thematisch plan** geeft de mogelijkheid om dieper in te gaan op een bijzonder thema dat verband houdt met de diversiteit, via de verwezenlijking van minimum 4 nieuwe acties. Voor dit plan dient voorafgaand een globaal diversiteitsplan te zijn ingevoerd. Er is een cofinanciering mogelijk van 50% van de totale kost (met een maximum van 10.000 euro).

Enkel het globale en het thematische diversiteitsplan geven toegang tot het **diversiteitslabel**.

- Personen van een bepaald geslacht die ondervetegenwoordigd zijn tegenover het andere geslacht in een specifiek segment van de arbeidsmarkt of de onderneming/organisatie
- Personen zonder diploma hoger secundair onderwijs (CESS)

Dankzij dit initiatief van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest konden 217 ondernemingen in de privésector en 25 organisaties in de overheidssector, die samen meer dan 100.000 werknemers vertegenwoordigen, acties verwezenlijken ter bevordering van de diversiteit. Dit soort stimulus dat ten laste wordt genomen door een overheidsdienst, beantwoordt aan de vraag naar begeleiding en ondersteuning van de ondernemingen, gelet op de tijd en de middelen die zij ter beschikking hebben binnen hun organisatie, in het bijzonder in de sociale ondernemingssector, waar over het algemeen maar weinig budget aan te wijden is. We zien in dit voorbeeld dat geen

diversiteitshandvest werd ingevoerd, maar wel een diversiteitsplan. Op te merken is dat dit initiatief toelaat aan bedrijven om een stap verder te gaan in de operationalisering van de diversiteit dan met het vrijwillige engagement van een handvest.



Goede praktijk 2: Les entreprises pour la Cité

In Frankrijk bestaat een variant van het Europese Handvest. Het Diversiteitshandvest bevat verbintenissen die ter ondertekening worden voorgelegd aan elke vrijwillige werkgever die wenst op te treden voor de diversiteit en streeft naar een inclusief management.

Het handvest richt zich tot grote ondernemingen, kmo's en micro-ondernemingen, al dan niet actief in de sociale en solidaire economie, alsook tot overheidsinstellingen en lokale overheden. Het handvest heeft een morele waarde. Het herinnert aan de verplichte beginselen van het Franse recht, namelijk het gelijkheidsbeginsel, eerbiediging van de menselijke waardigheid en de bestrijding van alle vormen van discriminatie.

Het Diversiteitshandvest moedigt de organisaties die het ondertekenen aan om de bevordering en naleving van de diversiteit in hun personeelsbestand te garanderen, in alle managementafdelingen en in het loopbaanbeheer.



Ses objectifs sont de :



1 Directeurs en managers sensibiliseren en opleiden



4 Het engagement inzake diversiteit bekendmaken



2 De naleving van het beginsel van non-discriminatie bevorderen



5 Van het diversiteitsbeleid een gespreksonderwerp maken in de sociale dialoog met de personeelsvertegenwoordigers



3 De weerspiegeling van de diversiteit van de Franse samenleving bevorderen



6 Regelmatig de verwezenlijkte vooruitgang evalueren

Sinds 2004 wordt het Diversiteitscharter ondersteund door het netwerk "Les Entreprises pour la Cité" en dagelijks beheerd door een speciaal team. Dit handvest wordt vandaag erkend o.a. door de belangrijkste Franse werkgeversorganisaties en verenigingen van managers.

«Het Franse handvest was het eerste Diversiteitshandvest ter wereld en heeft een Europese beweging op gang gebracht. Vandaag bestaan er 26 handvesten in Europa. Zij komen elk kwartaal samen met de Europese Commissie», aldus Yann TANGUY, secretaris-generaal van het Diversiteitshandvest. Dit kader maakt het mogelijk om het diversiteitsbeleid te versterken door:

- **De HR-praktijken te optimaliseren: de aanwervingen diversifiëren en op zoek gaan naar nieuwe profielen die beter aan de verwachtingen van de klanten beantwoorden, werknemers aan zich binden en erop toezien dat de beginselen van non-discriminatie worden nageleefd om de wet niet te overtreden en veroordelingen of een negatieve impact op het imago te vermijden**
- **Een verantwoordelijk management te ondersteunen: eenieder erkennen en integreren met het oog op meer cohesie, motivatie, betrokkenheid en een betere levenskwaliteit op het werk, wat een gemeenschappelijke waarde is**
- **Zijn/haar creativiteit te ontwikkelen: de benaderingen, standpunten en ervaringen vermenigvuldigen om meer inzicht te krijgen in de verwachtingen en behoeften van de begunstigden, klanten en partners en om geen zwakke signalen te missen**
- **In dialoog treden met zijn/haar ecosysteem: de territoriale verankering versterken, de leveranciers diversifiëren om van hun innovaties te profiteren, nieuwe partners ontmoeten, om met hen allen een duurzame dialoog tot stand te brengen die rijkdom genereert. Zijn/haar engagement als werkgever tonen**

Om tot het handvest toe te treden, kunnen bedrijven naar de website van het Diversiteitshandvest surfen: www.charte-diversite.com/sengager/.

Het voorbeeld van het Diversiteitshandvest toont concreet aan hoe de bevordering van diversiteit in bedrijven en andere organisaties vorm kan krijgen via een handvest van verbintenissen, dat zowel het interne als het externe ecosysteem ten goede komt. Les Entreprises pour la Cité biedt via deze weg een mechanisme dat bedrijven in staat stelt om de inclusie en de diversiteit binnen hun organisatie te bevorderen, door een globale aanpak te stimuleren waarbij de actoren worden betrokken, de werknemers worden erkend, de managers hun verantwoordelijkheid opnemen en de aanpak wordt geëvalueerd.



Goede praktijk 3: het Charter voor Diversiteit voor de cultuursector in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest

BRUXEO biedt zijn leden, werkgevers in de socialprofitsector in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, regelmatig ondersteuning bij diversiteits- en inclusievraagstukken. In samenwerking met het label United Stages en de RAB/BKO, gaf het de aanzet tot een collectieve denkoefening over het beheer van de diversiteit en de inclusie in de cultuursector. Een twintigtal instellingen (musea, theaters, culturele centra, enz.) heeft zich over deze kwesties gebogen.

Zo werd in samenwerkingsverband een Charter voor diversiteit en inclusie opgesteld. Dit charter houdt rekening met de grootste uitdagingen op het vlak van diversiteit in de cultuursector en nodigt de ondertekenende instellingen uit om na te denken en te

handelen in 5 domeinen:

- **het publiek**
- **de programmatie**
- **de verschillende ruimten (fysieke en virtuele)**
- **de partnerschappen**
- **het personeel.**

Sindsdien onderzoeken de betrokken instellingen hoe ze dit charter werkelijk tot leven kunnen brengen en hoe het meer kan worden dan een vrijblijvende verbintenis. Een mogelijkheid is het formaliseren van de ondertekening.

Charter “Diversiteit en Inclusie”

“Wij, de ondertekenende culturele organisaties, erkennen dat diversiteit van het grootste belang is en verbinden ons ertoe te werken aan diversiteit en inclusie. Wij zetten ons in om:

Na te denken over diversiteit en inclusie in verschillende domeinen, zoals gender, sociale situatie, culturele achtergrond, nationale of etnische herkomst, seksuele geaardheid, godsdienst, handicap, opleidingsniveau en leeftijd

Na te denken over en actie te ondernemen in de volgende vijf domeinen: publiek, programmatie, plaats (fysiek en virtueel), partnerschappen en personeel

Een denk- en besluitvormingskader op te zetten dat gewijd is aan diversiteit en inclusie, namelijk door actieve deelname van de bestuursorganen (directie, RvB, enz.), de benoeming van een diversiteitsverantwoordelijke en/of de oprichting van een interne, diverse werkgroep op maat van de grootte van de organisatie

Iedereen binnen de organisatie de kans te geven aan deze debatten deel te nemen, ongeacht hun status of functie binnen de organisatie

Na dit interne debat een diagnose te stellen van de situatie van de organisatie op vlak van diversiteit en inclusie en dit in de vijf hierboven vernoemde domeinen

Op basis van deze diagnose concrete en meetbare (kwalitatieve en kwantitatieve) doelstellingen te bepalen om de vastgestelde tekortkomingen weg te werken

Deze diagnose regelmatig bij te werken en de concrete doelstellingen bij te sturen op basis van deze nieuwe analyse

Elke organisatie wordt tevens verzocht de resultaten van de analyse en de binnen haar organisatie uitgevoerde maatregelen in haar activiteitenverslag op te nemen.”

HOE BEGINT U AAN EEN HANDVEST?

We zien dat handvesten een heel geschikt instrument kunnen zijn om de diversiteit in sociale ondernemingen te bevorderen zowel op bedrijfs- als op sectorniveau. Hieronder vindt u een kader en een modeldocument van een handvest, dat als inspiratiebron kan dienen.

HANDLEIDING IMPLEMENTATIE

Een model om aan te passen

Een handvest is een tekst van morele verbintenis. Het is over het algemeen niet bindend voor de ondertekenaars. De inhoud van het handvest blijft vrijblijvend.

Het in deze gids voorgestelde handvest is niet bedoeld als allesomvattend document, maar dient als model dat door de onderneming nog moet worden aangepast aan haar eigen realiteit, noden en de geïdentificeerde uitdagingen. Er kunnen bepalingen worden toegevoegd, verder uitgeschreven en zelfs weggelaten. Het handvest uitwerken kan ook een participatief proces zijn binnen de organisatie.

Merk op dat er geen standaardtekst bestaat. Het Europese initiatief waar hierboven naar werd verwezen dient, via het platform van diversiteitshandvesten, als basis voor elke organisatie die zich tot een handvest wil verbinden om een diversiteitsbeleid te voeren.

Er moet echter wel aandacht worden besteed aan de lokale geografische context, aan de administratieve organisatie van het land, evenals aan de sectorale context. Voor de Belgische cultuursector in Brussel zijn sommige aspecten, zoals hierboven uitgelegd, vrij specifiek (onthaal van het publiek, programmatie, enz.). Het is aan eenieder om hierin rekening te houden met zijn eigen realiteit.

Artikel 2 van het voorgestelde modeldocument moet in die zin dus ook worden aangepast aan de nationale wettelijke bepalingen. In het Belgische recht zal het bijvoorbeeld gaan om «Het weigeren van alle vormen van directe of indirecte discriminatie op grond van zogenaamd ras, huidskleur, afkomst, nationale of etnische afstamming, nationaliteit, geslacht, seksuele geaardheid, burgerlijke staat, geboorte, leeftijd, vermogen, geloof en/of levensbeschouwing, huidige of toekomstige gezondheidstoestand, handicap, taal, politieke overtuiging, lichamelijke of genetische eigenschap, sociale afkomst, syndicale overtuiging», overeenkomstig de federale antiracisme-, gender- en antidiscriminatie wetten van 2007.

Meer dan een handtekening

Een Diversiteitshandvest ondertekenen getuigt van de sterke wil en het engagement van de onderneming om de diversiteit te bevorderen en discriminatie te bestrijden in haar strategische koers.

Opdat dit handvest geen dode letter wordt, dient de ondertekening te worden vertaald naar concrete acties. Daarom is het belangrijk om de actoren te identificeren en te betrekken bij het proces, en om zich op voorhand te vergewissen van de steun van de bestuursorganen van de onderneming. Het is essentieel dat de onderneming in haar geheel haar schouders onder het handvest zet.

Tot slot hangt de doeltreffendheid van het handvest ook af van de communicatie van de onderneming over haar engagement, zowel intern als extern.

Het is aangewezen om beroep te doen op de nationale vertegenwoordigers van de charters zoals in het Franse voorbeeld van [Les Entreprises pour la Cité](#).



Voorwoord

De socialprofitondernemingen/ ondernemingen in de sociale en solidaire economie ontwikkelen diensten die de grondrechten van burgers verdedigen en/of voorzien in de essentiële noden van een veelzijdige bevolking. Zij moeten in hun strategische beleidslijnen de waarden van sociale rechtvaardigheid, solidariteit, bevordering van de diversiteit en bestrijding van discriminatie opnemen en zich hierdoor laten leiden in hun handelingen.

[Naam van de onderneming] verbindt zich ertoe om:

01 _____

Binnen haar organisatie de internationale of Europese teksten na te leven en te doen naleven die alle vormen van directe of indirecte discriminatie op grond van het al dan niet, echt of vermeend, behoren tot een zogenaamd ras, etnische groep of natie, huidskleur, afkomst en herkomst, geslacht, genderidentiteit, seksuele geaardheid, zwangerschap, leeftijd, vermogen, filosofische overtuiging, geloof of het al dan niet, echt of vermeend, behoren tot een bepaalde religie, huidige of toekomstige gezondheidstoestand, handicap, taal, politieke overtuiging, fysieke of genetische eigenschap, syndicale overtuiging

02 _____

Elke andere vorm van directe of indirecte discriminatie te weigeren waarin de wetgeving van het land niet zou voorzien, zoals gezinssituatie, fysiek voorkomen, naam, gebruiken, woonplaats, verlies van autonomie, kwetsbaarheid als gevolg van een economische situatie, vermogen om zich in een andere taal uit te drukken dan die van het land, bankdomiciliëring, enz

03 _____

Lijnmanagers en leidinggevendenden te sensibiliseren en te vormen over de uitdagingen van non-discriminatie en diversiteit

04 _____

Te zorgen voor gelijke rechten en een eerlijke behandeling van alle werknemers en werknemsters in alle aspecten van het HR-beleid: van aanwerving tot pensioen, met inbegrip van het onthaal, de opleiding, de evaluatie en de loopbaanontwikkeling

05 _____

Structurele procedures in te voeren voor het aanpakken en melden van discriminatie

06 _____

Een zorgzame en respectvolle werkomgeving te scheppen met respect voor de bijzonderheden van elk individu

07 _____

Op basis van een diagnose, een actieplan in te voeren om de diversiteit te bevorderen en te beheren, te strijden tegen discriminatie en te garanderen dat alle gebruikers toegang hebben tot haar diensten en dat deze kunnen worden aangepast aan alle gebruikers

08 _____

Van de ontwikkeling en de uitvoering van het diversiteitsbeleid een onderwerp te maken van de sociale dialoog tussen de directie en de werkne(e)m(st)ers en/of hun vertegenwoordig(st)ers

09 _____

Intern aan al het personeel en extern aan alle actoren en partners te communiceren over haar verbintenissen

10 _____

De resultaten van haar acties regelmatig te evalueren op basis van duidelijk bepaalde kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen en indien nodig deze acties bij te sturen

Hefboom 2: diversiteit centraal in de sociale dialoog



Een tweede hefboom om sociale ondernemingen inclusiever te maken, in het bijzonder wanneer we ons richten tot werkgeversvertegenwoordigers zoals in deze gids, is het sociaal overleg.

Het is interessant om te vermelden dat de werkgevers van de sociale ondernemingssector niet altijd een vertegenwoordiging hadden. Dat werkgeversvertegenwoordigers van de social profit naast de werkgevers van de profitsector zitten, is een redelijk recent gegeven. Niettemin is het een uitstekende manier om de diversiteit te bevorderen in het kader van een constructieve dialoog met de werknemersvertegenwoordigers.

Of het voeren van een sociale dialoog over het diversiteitsbeleid nu een wettelijke verplichting is, zoals in Frankrijk, of niet, zoals in België, het bevorderen van de diversiteit op de werkvloer en de bestrijding van discriminatie zijn al enkele jaren een aandachtspunt van de sociale partners.

Om discriminatie te bestrijden en te voorkomen, voeren steeds meer bedrijven en werkgevers een personeelsbeleid dat de diversiteit van onze samenleving zo goed mogelijk weerspiegelt. Dit diversiteitsbeleid bestrijkt verschillende aspecten en neemt uiteenlopende vormen aan: acties inzake selectie en aanwerving, codes van goede praktijken, handvesten, infoloketten, gerichte acties voor specifieke groepen, enz.

De sociale dialoog kan een concreet instrument en een hefboom zijn voor de implementatie van diversiteitsprocessen en -praktijken in sociale ondernemingen.

Het is dus belangrijk om eerst de organisatie en werking van de sociale dialoog in de sociale ondernemingssector onder de loep te nemen, om vervolgens mogelijke actiedomeinen te identificeren.

Hierna wordt aan de hand van het Belgische en het Franse voorbeeld tevens een overzicht gegeven van de belangrijkste akkoorden en initiatieven in deze landen op het gebied van diversiteit.



Sociaal overleg en diversiteit in België

De sociale dialoog, zoals die vandaag in België is geïnstitutionaliseerd, is het resultaat van een lange evolutie. Hij is gebaseerd op de betrokkenheid van de sociale partners bij het opstellen van regels die hen aanbelangen, o.a. met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden. Het doel is om deze regels zo goed mogelijk af te stemmen op de realiteit op het terrein en aldus hun toepassing te vergemakkelijken.

Om dit tweeledige doel te bereiken, wordt de sociale dialoog in België gevoerd op drie niveaus die nauw met elkaar verbonden zijn: op interprofessioneel niveau, op sectorniveau en op bedrijfsniveau. De werkgevers en werknemers in de socialprofitsector nemen deel aan en worden rechtstreeks geïmpacteerd door de akkoorden die in deze overlegfora op elk van deze niveaus worden gesloten⁶.

HET INTERPROFESSIEEL SOCIAAL OVERLEG

Op federaal niveau is de Nationale Arbeidsraad (NAR) het forum bij uitstek voor sociaal overleg over de sectoren heen. De NAR is een paritair orgaan samengesteld uit interprofessionele werkgevers- en werknemersvertegenwoordigingsorganisaties. De Unie van socialprofitondernemingen ([UNISOC](#)), die de werkgevers van de socialprofitsector vertegenwoordigt op federaal niveau in België, heeft de werkgeversbank officieel vervoegd in 2009.

De NAR heeft een tweeledige missie: hij geeft advies en doet voorstellen betreffende de algemene problemen van sociale aard die de werkgevers en de werknemers aanbelangen. Hij kan eveneens collectieve arbeidsovereenkomsten sluiten van nationale en interprofessionele draagwijdte. De NAR maakt ook regelmatig gebruik van deze mogelijkheid.

Op federaal niveau zijn er nog andere sociale overlegorganen waarin de werkgevers van de socialprofitsector een plaats hebben: de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven (CRB), de Hoge Raad voor Preventie en Bescherming op het Werk (Hoge Raad), de «Groep van 10» (met de paritaire vertegenwoordigers van de belangrijkste beroepssectoren) die onderhandelen over interprofessionele akkoorden waarin belangrijke richtsnoeren en kaders voor loonverloop, lastenverlaging, enz. worden vastgelegd.

Naast deze nationale sociale dialoog zijn er overlegfora op het niveau van de deelstaten waaruit België bestaat. Dit zijn overleg- en raadplegingsorganen waarin de interprofessionele organisaties van werkgevers en werknemers op regionaal niveau samenkomen. Zij brengen adviezen uit op eigen initiatief, of op verzoek van de overheden over alle aangelegenheden die onder een gewest- of

gemeenschapsbevoegdheid vallen en van belang zijn voor de sociale partners. Zo zijn er de Economische en Sociale Raden van de gewesten en gemeenschappen, de werkgelegenheids- en opleidingsorganen van de gewesten, gewestelijke agentschappen inzake gezondheid, welzijn, handicap en gezin. De werkgevers in de socialprofit zijn er vertegenwoordigd via hun gewestelijke intersectorale koepel ([UNIPSO](#), [BRUXEO](#), [Verso](#)).

HET SOCIAAL OVERLEG OP SECTORNIVEAU

Op sectorniveau vindt de sociale dialoog hoofdzakelijk plaats in de paritaire comités. Er bestaan paritaire comités voor alle sectoren, met als doel ondernemingen met soortgelijke activiteiten te verenigen en te onderwerpen aan reglementen die aangepast zijn aan hun arbeidsomstandigheden. Binnen deze paritaire comités kunnen paritaire subcomités worden opgericht voor een specifiek gebied. Deze zijn dan bevoegd voor een bepaald domein of een specifieke activiteitensector. De hoofdmissies van de paritaire comités zijn het sluiten van sectorale collectieve arbeidsovereenkomsten.

Vandaag bestaan er binnen de socialprofitsector [sectorale paritaire comités en subcomités](#) voor hoofdzakelijk deze sectoren: onderwijs, gezinszorg en bejaardenhulp, opvoedings- en huisvestingsinrichtingen en -diensten, maatwerkbedrijven, socio-culturele sector, gezondheidsinstellingen en -diensten, sociale bijstand en gezondheidszorg, non-profitsector (overige). In elk van deze paritaire comités en subcomités zijn de werkgevers van de betrokken sector vertegenwoordigd.

⁶Hier worden enkel de sociale overlegfora voor de private socialprofitsector opgesomd. De overheidssector kent een bijzondere vorm van sociaal overleg.

HET SOCIAAL OVERLEG OP BEDRIJFSNIVEAU

De sociale dialoog binnen ondernemingen, met inbegrip van die in de socialprofitsector, is anders gestructureerd en hangt af van het aantal werknemers. Elk orgaan heeft specifieke missies.

In bedrijven met 100 of meer werknemers moet een ondernemingsraad worden opgericht. Dit is een paritair orgaan dat bestaat uit vertegenwoordigers van de werkgever en van de werknemers. De voornaamste taken van de ondernemingsraad zijn:

- **Informatie van de directie ontvangen en doorgeven over de economische en financiële toestand van de onderneming, over de evolutie van de tewerkstelling van het personeel en over verschillende aspecten van de onderneming (opleiding, milieu, enz.)**
- **Adviezen uitbrengen over elke maatregel die een impact zou kunnen hebben op de organisatie en de arbeidsvoorwaarden, het personeelsbeleid, enz.**
- **Een arbeidsreglement opstellen en aanpassen, de criteria onderzoeken die in acht moeten worden genomen bij ontslag en aanwerving van personeel, enz.**

Het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW) is verplicht vanaf 50 werknemers. Het is eveneens een paritair orgaan met enerzijds vertegenwoordigers aangeduid door de werkgever en anderzijds vertegenwoordigers die door de werknemers werden verkozen in sociale verkiezingen.

De belangrijkste taak van het CPBW is het zoeken naar en het voorstellen van alle middelen om het welzijn van de werknemers te bevorderen in de uitvoering van hun werk. Het betreft het informeren, controleren, nemen van beslissingen, doen van voorstellen, onderzoeken van klachten, identificeren van de risico's in verschillende domeinen zoals gezondheid, veiligheid, hygiëne, psychosociale belasting, enz. Indien er geen ondernemingsraad is binnen een onderneming, neemt het comité een deel van die taken over, voornamelijk op sociaal vlak en inzake de werkgelegenheid.

Naast deze twee verkozen paritaire organen kan onder bepaalde voorwaarden een syndicale afvaardiging worden opgericht. Die voorwaarden verschillen van sector tot sector. Het aantal werknemers dat vereist is om een syndicale afvaardiging te mogen vormen, wordt per sector bepaald in het paritair comité. De bevoegdheden van de syndicale afvaardiging hebben voornamelijk betrekking op de arbeidsrelaties, de naleving van de sociale wetgeving, de individuele bescherming van het personeel. Het is de syndicale afvaardiging die met de werkgever onderhandelt over een ondernemings-cao.



AKKOORDEN EN INITIATIEVEN TER BEVORDERING VAN DE DIVERSITEIT DIE DE VRUCHT ZIJN VAN SOCIALE DIALOOG

OP INTERPROFESSIONEEL NIVEAU

Rond het thema diversiteit werd belangrijk werk verricht in het kader van de implementatie van het interprofessioneel akkoord 2007-2008. In ankerpunt 4 staat onder meer dit: «In het kader van het Europese jaar voor gelijke kansen voor iedereen (2007) (...) roepen de sociale partners alle sectoren en bedrijven op om, in overleg tussen werkgevers en werknemers, afspraken te maken en acties te ondernemen voor een sterkere diversiteit - in al zijn facetten - op de werkvloer.» Deze werkzaamheden hebben geleid tot de goedkeuring van een reeks overeenkomsten en initiatieven door de Nationale Arbeidsraad:

- **CAO nr. 38** betreffende de werving en selectie van werknemers met, in bijlage, een gedragscode inzake de gelijke behandeling bij de aanwerving en selectie van werknemers. Deze gedragscode vormt een eerste interprofessioneel hulpmiddel voor werkgevers en werknemers in verband met het aanwervings- en selectiebeleid, met inbegrip van hun houding op sollicitatiegesprekken, zodat de kansgelijkheid van de kandidaten wordt gevrijwaard
- **Cao nr. 95** van 10 oktober 2008 betreffende de gelijke behandeling gedurende alle fasen van de arbeidsrelatie
- **Advies nr. 1.888** van 28 januari 2014 tot vaststelling van de gevallen waarin melding kan worden gemaakt van het geslacht in de toegangsvoorwaarden van een beroepsactiviteit
- **Advies nr. 2.098** van 25 september 2018 tot bepaling van de voorwaarden inzake positieve acties ter uitvoering van de 3 antidiscriminatie wetten van 10 mei 2007
- **Advies nr. 2.040** van 28 juni 2017 over de mogelijkheid waarin de sociale inspectie gebruik kan maken van mystery shopping (controle door zich voor te doen als klant of potentiële klant) in het kader van het toezicht op de naleving van de antidiscriminatie wetten

Dan is er ook nog een recent hulpmiddel dat vermelding verdient, namelijk de brochure met als titel **“Diversiteit en gelijke behandeling bij personeelswerving bevorderen”** goedgekeurd door de interprofessionele partners op 28 april 2020. Dit is een praktijkgids ter vereenvoudiging en ondersteuning van de initiatieven van ondernemingen en sectoren die een daadkrachtige aanpak willen voeren om discriminatie te bestrijden en de diversiteit te bevorderen bij de aanwerving. Deze brochure is eerst en vooral bedoeld als didactische tool voor de ondernemingen, sectoren en sollicitanten.

Ze kadert binnen de wet- en regelgeving die in België van toepassing is op het vlak van non-discriminatie en geldt voor elk type onderneming.

OP SECTORNIVEAU

In het kader van de bestrijding en preventie van discriminatie en de implementatie van een diversiteitsbeleid speelt het sectorniveau een ondersteunende, bewustmakings- of opleidingsrol. In dit verband worden ook acties ondernomen in samenwerking met de gewestelijke autoriteiten.

Hier zijn een aantal voorbeelden van stappen die werden gezet in de sociale dialoog op sectorniveau:

- **Een verplichting in verband met de wet van 22 april 2012 ter bestrijding van de loonkloof tussen vrouwen en mannen (gewijzigd door de wet van 12 juli 2013) die o.a. de sociale partners op interprofessioneel niveau verplicht om te onderhandelen over regels om de loonkloof te bestrijden.** Deze krijgt op sectorniveau een concrete invulling door de invoering van seksneutrale functieclassificaties. Elk paritair comité moet deze verplichting nakomen en desgevallend rechtvaardigen waarom hun classificatie niet genderneutraal is
- **In 2018 lanceerden de federale regering en de deelstaten een Interfederaal Actieplan tegen discriminatie en geweld ten aanzien van LGBTI-personen.** Er werd aan de paritaire committees gevraagd om in hun sector handvesten uit te werken om discriminatie te voorkomen en te bestrijden. Ook werd gevraagd om hierin expliciet acties tegen homofob en transfoob geweld op te nemen

OP BEDRIJFSNIVEAU

Het is binnen de onderneming dat de maatregelen die voortvloeien uit de antidiscriminatie regelgevingen een concrete invulling krijgen en worden uitgevoerd. Het is op bedrijfsniveau dat stappen en acties worden ondernomen om een diversiteitsbeleid en het beheer ervan te bevorderen en te ontwikkelen. Het is aan de onderneming om binnen dit kader een strategie inzake personeelsbeheer te ontwikkelen.

Om haar hierin te ondersteunen, bestaan er talrijke hulpmiddelen (praktijkguides, opleidingen, online tools, enz.) die verder in deze gids worden belicht (zie Hefboom 3).

Hoewel er in België geen verplichting tot overleg is in dit domein, kan de sociale dialoog toch een hefboom zijn. Het komt erop aan een duidelijke visie te ontwikkelen, die zowel door de werkgever als de werknemers van het bedrijf wordt gedragen, waarbij het hele diversiteitsproces centraal staat in de onderneming en haar waarden. Het is dus cruciaal dat alle spelers hierbij worden betrokken.

Sociaal overleg en diversiteit in Frankrijk

Het Franse systeem omvat drie niveaus van collectieve overeenkomsten en akkoorden: de nationale interprofessionele akkoorden, de collectieve brancheovereenkomsten en de bedrijfs- en groepsakkoorden. Elk niveau heeft zijn eigen regels. Deze overeenkomsten en akkoorden op elkaar laten aansluiten geeft aanleiding tot juridische moeilijkheden.

INTERPROFESSIONELE NATIONALE AKKOORDEN

De nationale interprofessionele overeenkomsten hebben in bepaalde domeinen een sterke ontwikkeling gekend (werkloosheidsverzekering, aanvullende pensioenregelingen, maandelijks uitbetaling van de lonen, ...) en spelen een steeds grotere rol in het Franse wetgevingsproces (onderhandelingen over wetgeving).

Een nationaal interprofessioneel akkoord is een overeenkomst dat wordt onderhandeld en ondertekend door de verschillende sociale partners op nationaal en interprofessioneel niveau, en dat van toepassing is op alle activiteitensectoren op het nationale grondgebied. Een dergelijk akkoord kan gaan over thema's die de sociale partners op dit niveau uitkiezen, of het gevolg zijn van een verzoek van de regering om te worden omgezet in wet.

De nationale interprofessionele akkoorden hebben geen betrekking op de beroepssectoren die «out-of-scope» zijn, nl. de landbouwactiviteiten, live en opgenomen voorstellingen, en de sociale en solidaire economie. Om eveneens voor deze sectoren te gelden, moet het toepassingsveld van het nationale interprofessionele akkoord worden 'verruimd' bij besluit van de Minister van Arbeid.

HET MULTIPROFESSIONELE NIVEAU IN FRANKRIJK

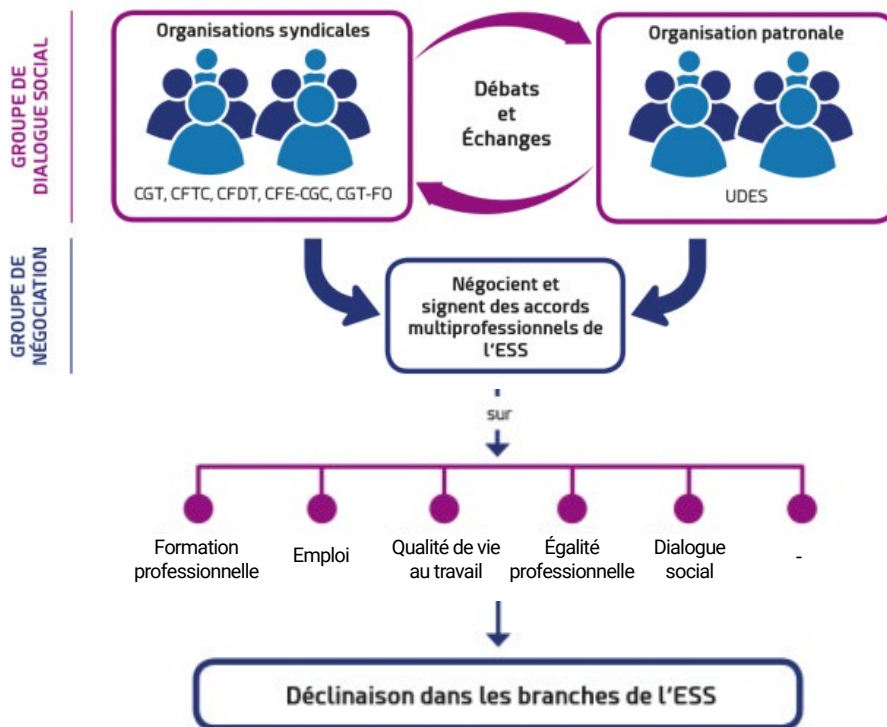
In Frankrijk heeft de wet van 5 maart 2014 inzake beroepsopleiding, werkgelegenheid en sociale democratie een multiprofessioneel niveau gecreëerd tussen de bedrijfstakken en het interprofessionele niveau, voor de drie sectoren die buiten het toepassingsveld van de interprofessionele akkoorden vallen. De Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES) werd aldus erkend als een multiprofessionele werkgeversorganisatie in de sector van de sociale en solidaire economie (SSE).

Als multiprofessionele werkgeversorganisatie kan UDES de stem van de werkgevers van de SSE laten horen en de specifieke kenmerken van hun ondernemingen verdedigen in de nationale en territoriale overlegfora, maar ook bij de interprofessionele sociale partners, namelijk de MEDEF, de CPME en de U2P, in het kader van de onderhandelingen over nationale interprofessionele akkoorden.

De afgelopen jaren kreeg de sociale dialoog in de sociale en solidaire economie geleidelijk vorm via voorstellen en aanbevelingen van de sociale partners op het gebied van werkgelegenheid en opleiding. De vakorganisaties die werknemers vertegenwoordigen op nationaal niveau en de UDES hebben onderhandeld over acht multiprofessionele akkoorden voor de sociale en solidaire economie, meer bepaald over:

- **Levenslang leren in de sociale economie (2006)**
- **De preventie van psychosociale risico's, waaronder stress op het werk (2010)**
- **Trajecten voor loopbaanontwikkeling (2011)**
- **De gelijkheid en preventie van discriminatie (2011)**
- **De opleiding van vrijwillige leidinggevenden (2011)**
- **De beroepsinschakeling en tewerkstelling van jongeren (2014)**
- **De gelijkheid van vrouwen en mannen in het beroepsleven (2015)**
- **De tewerkstelling van personen met een handicap (2019)**
- **De impact van het digitale op de arbeidsomstandigheden (de onderhandelingen lopen nog)**

In het Franse recht is het multiprofessionele akkoord van toepassing op een activiteitensector (live en opgenomen voorstellingen, sociale en solidaire economie, landbouwactiviteiten) die buiten het toepassingsveld van de interprofessionele akkoorden vallen. Dit type akkoord scheidt een kader voor de sectorovereenkomsten die met het oog op de toepassing ervan zullen worden afgesloten.



COLLECTIEVE BRANCHEOVEREENKOMSTEN

Brancheovereenkomsten zijn collectieve overeenkomsten die worden afgesloten tussen de werkgeversorganisatie(s) en een of meer vakorganisaties binnen een bedrijfstak of branche. Een brancheovereenkomst laat toe om regels te bepalen die zijn aangepast aan een bepaalde beroepsactiviteit. Een brancheovereenkomst of professioneel akkoord is slechts geldig wanneer het ondertekend is door een of meer vakorganisaties die bij de verkiezingen ten minste 30% van de stemmen behaalden, ongeacht het aantal kiezers, en op voorwaarde dat er geen tegenkanting is vanwege een of meer vakorganisaties die in diezelfde verkiezingen een meerderheid behaalden, ongeacht het aantal kiezers.

Er dient wel op te worden gewezen dat een collectieve brancheovereenkomst van toepassing is op alle onderhandelings thema's en bepalingen zoals voorzien in het Franse arbeidswetboek, terwijl een akkoord enkel betrekking heeft op een specifiek onderwerp.

De bedrijfstak blijft een belangrijk onderhandelingsniveau, met name vanwege de mogelijke uitbreiding ervan door de minister van Arbeid, waardoor de overeenkomst van toepassing wordt op alle ondernemingen in die bedrijfstak, ook diegene die geen lid zijn van de werkgeversorganisatie die de overeenkomst heeft gesloten.

Het Franse arbeidswetboek voorziet in verplichte onderhandelingen, waarvan de periodiciteit bepaald is. Wat de bedrijfstakken en de gelijkheid in het beroepsleven betreft, komen de organisaties die gehouden zijn aan een brancheovereenkomst of, bij gebreke daarvan, aan professionele akkoorden, ten minste één keer om de vier jaar samen om te onderhandelen over de onderwerpen vermeld in [artikel L. 2241-1 van het arbeidswetboek](#), in het bijzonder over maatregelen om de professionele gelijkheid van vrouwen en mannen te waarborgen, over maatregelen om ongelijkheden op

de werkvloer weg te werken en over het aanreiken aan bedrijven van instrumenten om seksuele intimidatie en seksistisch gedrag te voorkomen en ertegen op te treden.

De modaliteiten voor de brancheonderhandelingen over gelijkheid in het beroepsleven, het tijdschema, de onderwerpen die aan bod komen en de periodiciteit (binnen de hierboven vermelde tijdslijm) kunnen worden vastgelegd in een akkoord tussen de vakorganisaties en de werkgeversorganisaties binnen het toepassingsveld van de collectieve brancheovereenkomst. De toepasselijke bepalingen zijn opgenomen in de [artikels L. 2241-4 tot L. 2241-6 van het arbeidswetboek](#).

Bij gebrek aan een akkoord of bij niet-naleving van de bepalingen ervan, starten de organisaties die gebonden zijn door een brancheovereenkomst of, bij gebrek daaraan, door professionele akkoorden, de onderhandelingen overeenkomstig de voorwaarden en de periodiciteit zoals bepaald in de [artikels L. 2241-7 tot L. 2241-18 van het arbeidswetboek](#). Voor onderhandelingen over maatregelen ter waarborging van de gelijkheid van vrouwen en mannen in het beroepsleven en over maatregelen om ongelijkheden op te heffen, zijn de bepalingen van toepassing van [artikel L. 2241-11 van het arbeidswetboek](#).

Om te kunnen worden verruimd, moeten brancheovereenkomsten die op nationaal niveau werden afgesloten over het algemeen een aantal bepalingen bevatten met betrekking tot de thema's opgenomen in [artikel L. 2261-22 van het arbeidswetboek](#). Deze lijst omvat onder andere de gelijkheid van vrouwen en mannen in het beroepsleven, de opheffing van loonverschillen tussen vrouwen en mannen, en maatregelen om ongelijkheden weg te werken.

BEDRIJFSAKKOORDEN

Een bedrijfsakkoord wordt gesloten tussen de werkgever en de vakorganisaties die de werknemers in de onderneming vertegenwoordigen. De werkgever is verplicht om alle vakbonden uit te nodigen die een vakbondsafgevaardigde hebben aangeduid.

In ondernemingen zonder vakbondsafgevaardigde laat een bijzonder systeem toe om onder bepaalde voorwaarden en afhankelijk van het aantal werknemers een collectief akkoord te sluiten met verkozen vertegenwoordigers met een mandaat, met verkozen personeelsvertegenwoordigers zonder mandaat of werknemers met een mandaat. De Franse wet nr. 2016-1088 van 8 augustus 2016 betreffende de arbeid, de modernisering van de sociale dialoog en de waarborging van loopbanen, bekend als de «Arbeidswet», voerde een nieuwe regel in voor de validatie van bedrijfsakkoorden om vlotter meerderheidsakkoorden te kunnen afsluiten.

VERPLICHTING TOT ONDERHANDELEN IN DE ONDERNEMING

In ondernemingen met een of meer vakbondsafdelingen (en waar een of meer vakbondsafgevaardigden zijn aangeduid), moet de werkgever elk jaar (of ten minste om de vier jaar indien een collectief akkoord over de periodiciteit van verplichte onderhandelingen werd gesloten) verplicht onderhandelingen opstarten om tot een akkoord te komen:

- **Onderhandelingen over de verloning, met inbegrip van het werkelijke loon, de arbeidstijd en de verdeling van de meerwaarde in de onderneming**
- **Jaarlijkse onderhandelingen over de gelijkheid van vrouwen en mannen in het beroepsleven en de levenskwaliteit op het werk, meer bepaald over:**
- **De combinatie van privé- en beroepsleven van werknemers**
- **De doelstellingen en maatregelen om de gelijkheid van vrouwen en mannen in het beroepsleven te verwezenlijken, met name wat betreft het wegnemen van verschillen in verloning, toegang tot werkgelegenheid, beroepsopleiding, loopbaanontwikkeling en promotiekansen, arbeidsvoorwaarden en werkgelegenheid, in het bijzonder voor deeltijdse werknemers, en gemengde functies**
- **De maatregelen ter bestrijding van discriminatie in de aanwerving, tewerkstelling en toegang tot beroepsopleiding**
- **Enz.**

Indien aan het einde van de onderhandelingen geen akkoord is bereikt over de gelijkheid van vrouwen en mannen in het beroepsleven, stelt de werkgever een jaarlijks actieplan op om de gelijkheid van vrouwen en mannen in het beroepsleven te waarborgen. Na een evaluatie van de doelstellingen en van de maatregelen die in het voorgaande jaar werden genomen, worden in dit actieplan, dat gebaseerd is op duidelijke, nauwkeurige en operationele criteria, de voortgangdoelstellingen voor het komende jaar bepaald, de kwalitatieve en kwantitatieve acties vastgesteld om deze doelstellingen te bereiken en de kosten ervan geraamd. Dit actieplan wordt ingediend bij de administratieve instantie.

Indien geen akkoord werd bereikt over maatregelen om loonverschillen tussen vrouwen en mannen weg te werken, zullen de onderhandelingen over de werkelijke lonen eveneens betrekking hebben op de programmering van maatregelen om loonverschillen en verschillen in loopbaanontwikkeling tussen vrouwen en mannen weg te werken.

We zien dat de verschillende niveaus van de sociale dialoog, zowel in Frankrijk als in België, een aantal belangrijke fora bieden om te onderhandelen over kaders (aanbevelingen, regelgevingen, enz.) voor ondernemingen om te streven naar meer inclusie op de werkvloer. Het voornaamste verschil tussen deze twee voorbeelden is dat de onderhandelingen in Frankrijk een verplicht karakter hebben, in tegenstelling tot België. Ongeacht hoe dit nationaal georganiseerd is, het sociaal overleg kan een hefboom zijn voor werkgevers om hun verantwoordelijkheid in dit gebied ten volle op te nemen.



GOEDE PRAKTIJKEN OP HET VLAK VAN SOCIAAL OVERLEG EN DIVERSITEIT

GOEDE PRAKTIJK 1: GEMEENSCHAPPELIJK STANDPUNT OVER HET PARITAIR BEHEER VAN DIVERSITEIT OP EUROPEES NIVEAU

Ook op Europees niveau kunnen de sociale partners een rol spelen bij het stimuleren en delen van goede praktijken inzake diversiteit. Het is belangrijk dat ook op dit niveau een sociale dialoog wordt gevoerd om een inclusieve aanpak in de sociale ondernemingen in de hele Europese Unie te bevorderen.

Voor de sociale diensten kan in deze denkoefening de link worden gelegd met uitdagingen zoals het personeelstekort, de aantrekkelijkheid van de beroepen, de aanwerving en het behoud van personeel. Deze sector heeft namelijk te kampen met een voornamelijk vrouwelijk personeelsbestand (80%) dat vergrijsst en arbeidsomstandigheden die er algemeen op vooruit moeten gaan.

Met deze vaststellingen als vertrekpunt werden besprekingen gehouden en de dialoog opgestart tussen [Social Employers](#), de Europese federatie van werkgevers in de sociale dienstverlening, en [EPSU](#), de Europese organisatie die o.a. de werknemers in de sociale en de gezondheidssector vertegenwoordigt. Deze resulteerde in aanbevelingen om de diversiteit in de sociale dienstensector te versterken. Hierover werd ook een thematisch seminarie georganiseerd: [“How to manage diversity and mobility of the workforce in more attractive social services?”](#)

Er werd een [gemeenschappelijk standpunt](#) uitgewerkt met een reeks actieplannen voor de verbetering van het imago van de sector, het evenwicht vrouwen-mannen, migrerende werknemers enz.

GOEDE PRAKTIJK 2: GEZAMENLIJKE VERKLARING VAN ALLE WERKGEVERS EN DE BELGISCHE INTERPROFESSIELE CAMPAGNE

In 2018 werkten de interprofessionele werkgeversorganisaties, waaronder [Unisoc](#), de werkgeverskoepel van de social profit in België, een actieplan uit om ondernemingen erop te wijzen dat ze voordelen kunnen halen uit een uitgekiend diversiteitsbeleid. Ze wensen bedrijven ook te ondersteunen bij de uitvoering.

Dit is een [ongezien initiatief](#) omdat het door alle werkgevers uit alle sectoren wordt gedragen en toegepast.

Het actieplan moet inzetten op het sensibiliseren en informeren van werkgevers, het aanbieden van expertise aan ondernemingen, op meer betrokkenheid van ondernemingen bij monitoring en onderzoek en op nog meer dialoog met instellingen die diversiteit promoten, zoals [Unia](#) en het [Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen](#). Dit zijn allemaal maatregelen die de werkgeversorganisaties ondernemen zonder cofinanciering van de overheden. Onlangs werd in dit kader overigens een samenwerkingsakkoord gesloten met Unia. Het omvat verschillende assen: begeleiding en opleiding, uitwisseling van juridische expertise, uitwisseling van adviezen en aanbevelingen inzake overheidsbeleid en communicatie.

Daarnaast zijn bijkomende acties voorzien, eventueel met overheidssteun, waardoor het beoogde doel sneller kan worden bereikt, namelijk een hogere tewerkstellingsgraad voor groepen die moeilijker toegang hebben tot de arbeidsmarkt.

De werkgeversorganisaties denken bijvoorbeeld aan een interprofessioneel ‘Single Point of Contact’ waar werkgevers terecht kunnen voor vragen of meldingen. Uiteindelijk is ook zelftoetsing een nuttig onderdeel van een intern diversiteitsbeleid. Heel wat ondernemingen voeren vandaag reeds een kwaliteitscontrole uit op hun eigen diensten en producten. Non-discriminatie in het HR-beleid en het omgaan met discriminerende vragen van klanten, gebruikers of patiënten kan daar deel van uitmaken. De interprofessionele werkgeversorganisaties kunnen daar gezamenlijke acties rond uitwerken. Zo zullen de werkgevers doorverwijzen naar experts om hen op dit vlak te ondersteunen en te adviseren.

GOEDE PRAKTIJK 3: HET DIVERSITEITSLABEL VAN AFNOR IN FRANKRIJK

Het Diversiteitslabel afgeleverd door **AFNOR** - de Franse vereniging voor normalisatie en certificatie - is bedoeld als erkenning van het doelmatige, vrijwillige en duurzame engagement van een bedrijf om discriminatie te voorkomen en diversiteit te bevorderen in het kader van het personeelsbeheer (aanwerving, integratie, loopbaanbeheer, enz.), rekening houdend met de context waarin het actief is (territoriale verankering, relaties met leveranciers, klanten, gebruikers).

Het Diversiteitslabel, dat in 2008 door de Franse overheid werd gecreëerd in samenwerking met de sociale partners en HR-deskundigen, dient als beheersinstrument. Het stelt ondernemingen in staat om te certificeren dat hun aanwervings-, integratie- en loopbaanontwikkelingsprocessen van werknemers niet discriminerend van aard zijn.

EIn 2010 hebben alle aangesloten vakbonden van UDES het Diversiteitshandvest ondertekend. In juli 2015 behaalde UDES het diversiteitslabel.

UDES publiceerde hierover een gids met de titel "l'économie sociale et solidaire au-devant de la diversité" en organiseerde reeds twee symposia over dit onderwerp.



De voordelen van dit label binnen de onderneming



Een vlotte en constructieve sociale dialoog bevorderen



De discriminatierisico's identificeren



De goede praktijken inzake personeelsbeheer benutten en erkennen



Het aanwervingsproces structureren

Hefboom 3: diversiteit centraal in de onderneming



In het verlengde van de vorige hefboomen, is de laatste hefboom te vinden binnen de onderneming: in de praktijk verwezenlijken wat wordt beoogd met de regelgeving, het sociaal overleg of het handvest. Het komt erop neer een concreet beleid in te voeren voor het beheer van diversiteit en inclusie. Dit gebeurt in verschillende stappen. Er bestaan heel wat bronnen over dit onderwerp, waarvan wij er in dit hoofdstuk een aantal zullen bespreken. Om de lezer niet te overspoelen, beperken we ons tot een zorgvuldige selectie.

Fase I: de vertreksituatie beoordelen (de diagnose)

Bij het aanpakken van thema's zoals diversiteit, gelijkheid en inclusie in uw onderneming, is de eerste essentiële stap het stellen van een diagnose. Dit helpt u:

- **Inzicht te krijgen in de huidige situatie in uw organisatie: de context begrijpen waarin de diversiteits- en inclusiestrategie zal worden ingezet, de obstakels (welke risico's zouden het project kunnen vertragen?) en de stimulansen (wat zal de implementatie van deze strategie vergemakkelijken?)**
- **Te identificeren wat de specifieke behoeften zijn van de organisatie op het gebied van diversiteit en inclusie en wat de realiteit is, om acties op maat te kunnen ontwikkelen**
- **Kennis te nemen van de goede praktijken inzake diversiteit en inclusie die reeds bestaan binnen de organisatie**
- **Op basis hiervan een actieplan te ontwikkelen**
- **Op basis hiervan nadien de impact van uw acties te evalueren**



Success stories

Vooruit op de uitdagingen van zijn sector: ADT 44, de vereniging die werknemers centraal stelt bij verandering

ADT 44 heeft een interne regeling opgezet onder de naam «Libérons nos énergies» om tegemoet te komen aan de behoeften van de organisatie met betrekking tot haar beleid, onder meer inzake de gelijkheid van vrouwen en mannen. Dit project kadert in de doelstelling om privé en werk met elkaar te verzoenen, de erkenning en de aantrekkelijkheid van het beroep van thuishulp te vergroten, en de werknemers te valoriseren en te behouden. Hoe werd dit project concreet uitgevoerd? Welk overleg werd op gang gebracht? Welke reële impact heeft deze regeling gehad op het leven van de werknemers? Ontdek deze success story [hier!](#)



KWALITATIEVE DIAGNOSE

De checklist diversiteit en inclusie van BRUXEO



Dit is een zelfdiagnosetool die u een structuur en methode aanreikt om deze diagnose uit te voeren.

In de checklist wordt een onderscheid gemaakt tussen 2 niveaus: de organisatie van de onderneming en het personeelsbeheer. De organisatie van de onderneming omvat de thema's van de structuur van de organisatie, haar communicatie en haar management. Deze elementen vormen een belangrijke basis die invloed heeft op het personeel en het personeelsbeheer, en dus op de aanwerving en selectie, het onthaal, het voeren van gesprekken, opleiding en talentenbeheer en ten slotte de werkomgeving en de arbeidsvoorwaarden.

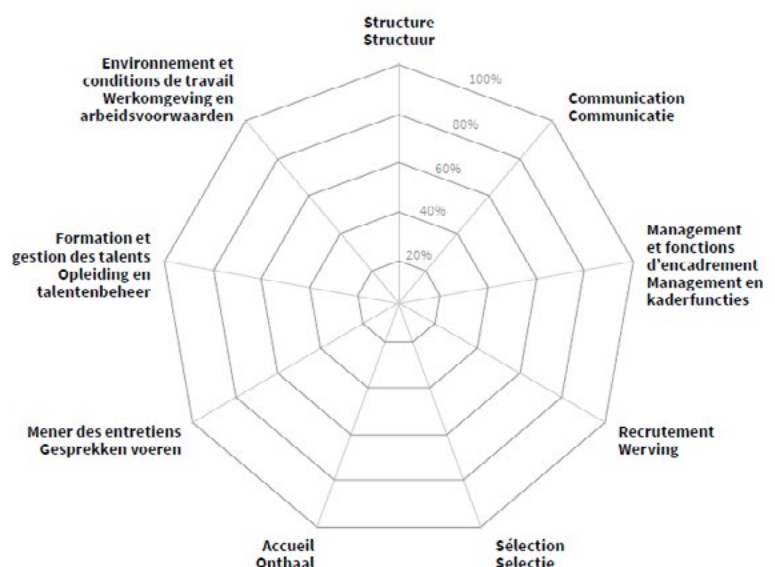
Deze checklist beweert niet volledig te zijn. Andere mogelijke aandachtspunten inzake diversiteit, zoals het dienstenaanbod en de begunstigden, komen bijvoorbeeld niet aan bod in deze checklist. Niets belet u om deze tool aan te vullen om te beantwoorden aan de eigenheid van uw organisatie, of zelfs uw activiteitssector.

Deze tool is vooral bedoeld om een kwalitatieve diagnose te stellen. Daarnaast is het ook aanbevolen om een kwantitatieve diagnose te doen.

Hoe gebruikt u deze checklist?

- Voor elk thema krijgt u een aantal stellingen waaraan u een score kunt toekennen van 0 tot 3, of NVT (niet van toepassing) indien het geen betrekking heeft op uw organisatie. Om hier met uw collega's over te kunnen spreken, is het belangrijk om u te baseren op feitelijke gegevens (zie kader "gegevens verzamelen") en te noteren waarom u een bepaalde score geeft
- In functie van de resultaten bepaalt u de te verbeteren aandachtspunten en de mogelijke acties die worden voorgesteld
- U kunt uw punten per thema opnemen in een radargrafiek achteraan in de brochure (blz. 24), om een algemeen overzicht te krijgen van de resultaten en de prioriteiten te kunnen bepalen!
- Het resultaat van deze screening gebruikt u als basis voor een actieplan

Diagnostic D&I de mon organisation Diagnose D&I van mijn organisatie



KWANTITATIEVE DIAGNOSE

De kwantitatieve diagnose wordt vaak omschreven als een foto van uw huidige personeelsbestand en is een becijferde analyse van uw personeel die u meer inzicht geeft in de diversiteit binnen uw structuur.

De checklist D&I van BRUXEO reikt u een tabel aan die is geïnspireerd op het Diversiteitsplan van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, waarin de 5 groepen staan die het meest worden gediscrimineerd op de Brusselse arbeidsmarkt (op grond van nationaliteit, leeftijd, handicap, gender en opleidingsniveau. Door deze resultaten te analyseren kan u zien of bepaalde doelgroepen over- of ondervertegenwoordigd zijn, maar ook bepaalde fenomenen identificeren. Zo kan het kruisen van "gender"-gegevens met de hiërarchische niveaus bijvoorbeeld het fenomeen van het "glazen plafond" aan het licht brengen, namelijk dat vrouwen geen toegang hebben tot de hoogste hiërarchische functies, of de "glazen wand", waarbij vrouwen toegang hebben tot de hoogste hiërarchische functies maar uitsluitend in sectoren of diensten die als minder strategisch worden beschouwd.

Het is belangrijk de resultaten van deze tabel te koppelen aan de kwalitatieve analyse, zodat u een meer genuanceerd beeld krijgt van uw organisatie.



Opgelet: hou rekening met de wettelijke beperkingen inzake de inzameling van persoonsgegevens! In België is het bijvoorbeeld bij wet verboden om persoonsgegevens te verwerken die de raciale of etnische afstamming onthullen, behalve in een reeks duidelijk bepaalde gevallen. Meer informatie vindt hierover u op de website van de Belgische [Gegevensbeschermingsautoriteit](#).

GEGEVENS VERZAMELEN

Hoe kunt u nuttige informatie verzamelen om deze diagnose uit te voeren?

- **Begin met het onderzoeken van uw documenten in de ruime zin (statuten, arbeidsreglement, arbeidscontracten, jobaanbiedingen, brochures, website, enz.) om te beoordelen welk belang wordt besteed aan diversiteit en inclusie in uw organisatie:**
 - Wordt in de jobaanbiedingen vermeld dat de organisatie een actief beleid voert inzake diversiteit?
 - Worden de functietitels vrouwelijk?
 - Weerspiegelen de gebruikte foto's diversiteit of versterken zij daarentegen bepaalde clichés?
 - Bevat het arbeidsreglement een non-discriminatiebepaling?
 - Worden diversiteit, gelijkheid en inclusie expliciet aangehaald als waarden van de organisatie?
 - Enz.
- **Organiseer een peiling of enquête bij uw personeel**
- **Organiseer focusgroepen (of gespreksgroepen) over diversiteitsthema's. De bedoeling is om te weten te komen wat er leeft bij de betrokken personen in uw organisatie**
- **Ga in gesprek met "referentiepersonen": directeurs, managers, teamleiders, HR-verantwoordelijken, de vertrouwenspersonen, de vakbondsafgevaardigden, enz. die een goed zicht hebben op wat er zich intern afspeelt**

PRAKTISCHE TOOLS

Praktische fiche: [“Tool 10. Methoden om gegevens te verzamelen”](#) uit de methodologische handleiding [“Een diversiteitsbeleid uitwerken”](#) van de FOD Personeel en Organisatie, 2010

Diversiteitsenquête van het gemeentebestuur van Jette in de methodologische handleiding [“Handleiding voor de toepassing van diversiteitsplannen bij de Brusselse plaatselijke besturen”](#) van de GODB, 2017, blz.35-36

ANDERE DIAGNOSETOOLS

[Autodiagnostic RH](#) (FR) afgeleid van de methodologische handleiding [“L'économie sociale et solidaire au-devant de la diversité”](#), UDES, 2019

[Checklist Diversiteit Verso](#) (BE)

De DIVERSImeter (FOD Personeel en Organisatie, BE)

[Globale aanpak](#)

[Specifieke HR-aanpak](#)

[Quick-Scan zelfevaluatie non-discriminatie UNIA](#) (BE)

A SUIVRE

Het platform [“Diversité en Wallonie”](#) ! (BE), met een grote waaier aan informatie en tools om het diversiteitsbeheer in HR en op de arbeidsmarkt te bevorderen.

De AFMD (FR) werkt momenteel aan een “index d'inclusion”. Dit meetinstrument zal niet alleen de vertegenwoordiging van een «diversiteit» en de perceptie van discriminatie beoordelen. Het stapt ook af van een aanpak gebaseerd op criteria. Door feitelijke indicatoren en perceptie-indicatoren te combineren zullen de organisaties die er gebruik van maken hun niveau van inclusie kunnen beoordelen door middel van een score op 100. Publicatie gepland in de herfst 2021.

De Europese Commissie werkt momenteel aan een online instrument om de diversiteit te evalueren, dat organisaties gratis zullen kunnen gebruiken. Het instrument zal een aantal richtsnoeren aanreiken om organisaties te helpen bij het verzamelen van gegevens. Publicatie gepland in 2022.



Success stories

Confédération générale des SCOP: naar een democratischer, gelijkjer en efficiënter bestuur

De Confédération générale des SCOP wilde daadkrachtig optreden en de implementatie van maatregelen ter bevordering van de gelijkheid van vrouwen en mannen in haar democratische werking bespoedigen. Welke statutaire en operationele modaliteiten werden door de Confédération ingevoerd? Ontdek deze success story [hier!](#)



**TOOL OM DE DIAGNOSE- EN/OF ACTIEPLANFASE
TE LEIDEN AAN DE HAND VAN EEN COLLECTIEVE
INTELLIGENTIETOOL:
ANALYSE VAN DE OBSTAKELS EN STIMULANSEN⁷.**

Wij reiken u hier een instrument aan dat aanzet tot nadenken over een diversiteitsplan en het participatief opstellen ervan. Het stelt u in staat om in uw eigen context te begrijpen welke elementen de uitvoering van uw D&I-strategie zullen stimuleren of net afremmen. Hoe beter u op voorhand anticipeert op deze obstakels en stimulansen, hoe meer tijd u zult besparen bij het opstellen en verwezenlijken van uw actieplan.



Stap één: de vertreksituatie en de ideale situatie omschrijven

De bedoeling is om louter te omschrijven wat de vertreksituatie is en wat de ideale situatie is, zonder al op zoek te gaan naar redenen of verklaringen hiervoor.

Wees niet te braaf wanneer u nadenkt over de ideale situatie: durf te dromen en hou geen rekening met financiële, menselijke of institutionele beperkingen. Die reality check kan later nog!

Obstakels	Stimulansen
<ul style="list-style-type: none"> • Vereniging met 30 werknemers en werknemers • 1 vertrouwenspersoon die een specifieke opleiding heeft gevolgd • Een "handvest met waarden" dat 15 jaar geleden werd opgesteld en waarvan de meesten niet eens weten dat het bestaat • Spanningen en stereotypen ten aanzien van personen tewerkgesteld met een inschakelingscontract • Enz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iedereen kent het "diversiteitshandvest" en elke • Werknemer/werkneemster heeft bijgedragen tot de opstelling ervan • Gezellige sfeer, de "inschakelingscontracten" zijn helemaal geïntegreerd in de teams • Conflicten worden redelijk snel aangepakt dankzij duidelijke procedures en de mogelijkheid om beroep te doen op een derde • Enz.

⁷ Dit voorbeeld werd uitgewerkt in het kader van de opleiding "Be diverse, act inclusive : manager la diversité" van BRUXEO door Emilie Brébant, trainster in het beheer van de diversiteit en interculturaliteit

Stap twee: de obstakels en stimulansen omschrijven

Stel u twee vragen:

1. De obstakels: WAAROM? Wat weerhoudt mijn vertreksituatie ervan om te evolueren naar de ideale situatie?
2. De stimulansen: HOE? Wat zou de overgang van mijn vertreksituatie naar de ideale situatie kunnen versnellen of vergemakkelijken?

Obstakels	Stimulansen
<ul style="list-style-type: none"> • Tijdgebrek van het personeel • Gebrek aan kennis over het onderwerp • De inschakelingscontracten blijven niet lang bij ons • Enz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oprichting van een werkgroep om participatief een "Diversiteitshandvest" op te stellen • Een onthaalprocedure uitwerken voor elke nieuwe medewerker • Opleiding van de diensthoofden/teamcoördinatoren in Diversiteit, Gelijkheid en Inclusie • Enz.

Stap drie: zijn/haar handelingsvermogen evalueren⁸

Alle personen beoordelen in welke mate zij iets kunnen doen aan die obstakels en stimulansen, in functie van hun plaats in de organisatie, hun vaardigheden, kennis en grenzen aan hun handelingsvermogen.

Zo kan collectief worden beoordeeld wat het handelingsvermogen van de groep is tegenover deze obstakels en stimulansen.

Obstakels	Stimulansen
<ul style="list-style-type: none"> • Tijdgebrek van het personeel ● • Gebrek aan kennis over het onderwerp ●● • De inschakelingscontracten blijven niet lang bij ons • Enz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oprichting van een werkgroep om participatief een "Diversiteitshandvest" op te stellen ● • Een onthaalprocedure uitwerken voor elke nieuwe medewerker ●● • Opleiding van de diensthoofden/teamcoördinatoren in Diversiteit, Gelijkheid en Inclusie ●●● • Enz.

ANDERE TOOL: DE SWOT-ANALYSE

De SWOT-analyse, voor sterktes - zwaktes - opportuniteiten - bedreigingen in het Engels, is een klassieke maar nog steeds efficiënte strategische analyse om de balans te maken van uw situatie.

⁸0 stickers = geen macht, 1 sticker = een beetje macht, 2 stickers = wat meer macht, enz.



Fase 2: plan van aanpak D&I uitwerken

Na de diagnose, is het tijd voor fase 2: een plan van aanpak uitwerken met concrete acties om te ondernemen. Deze acties dienen aan te sluiten bij de logica van het project, het doel en de missie van de onderneming.

AFSTEMMING MET HET PROJECT

Deze eerste stap is het moment om zich twee essentiële vragen te stellen:

WAAROM? Bepaal de doelstelling van het D&I-project om het zinvol te maken, of zelfs algemene doelstellingen. Er kan in groep worden nagedacht over de visie van het D&I-project.

WIE? Bepaal welke actoren moeten worden betrokken bij de uitwerking en verwezenlijking van een actieplan diversiteit en inclusie. Hun niveau van betrokkenheid kan verschillen.

- **Wie wordt de diversiteitsverantwoordelijke?**
- **Wie gaat deel uitmaken van de interne reflectiegroep diversiteit?**
- **Moet een stuurgroep worden opgericht?**
- **Tot welke subsidiërende overheid of overheden richten we ons? Welke leidinggevende(n) moeten worden betrokken? Welke partners?**
- **Enz.**

VOORBEELD VAN EEN COLLECTIEVE INTELLIGENTIETOOL:

Droom over uw toekomst!

In 2025 mag u een prestigieuze award in ontvangst nemen voor de meest inclusieve organisatie in Europa. U moet een persconferentie voorbereiden.

- 1/ Omschrijf de veranderingen binnen uw organisatie
- 2/ Bedenk een titel voor uw persbericht
- 3/ Kies ter illustratie een tekening of afbeelding.

HET ACTIEPLAN D&I UITWERKEN

In functie van de verkregen resultaten tijdens de diagnosefase en de eerste bedenkingen, kan u een actieplan uitwerken. Dit omvat:

1. De te behalen doelstellingen

Zorg ervoor dat de doelstellingen SMART geformuleerd zijn: specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realistisch en tijdsgebonden.

2. De acties uitwerken

De diagnosetool van BRUXEO stelt voor om de prioriteiten in dit actieplan te bepalen door 3 acties te kiezen waarop u zich zal focussen om de diversiteit en inclusie te bevorderen. Vervolgens bepaalt u voor elke actie:

- **Wat? Bepaal heel nauwkeurig welke actie u wil uitvoeren**
- **Hoe? Bepaal de stappen, de tools en de eventuele partners**
- **Wie? Bepaal wie verantwoordelijk is voor elke actie**
- **Middelen? Denk na over het budget dat nodig is om de actie te verwezenlijken**
- **Termijnen? Bepaal een streefdatum voor de verwezenlijking van elke actie**

Het is eveneens aanbevolen om van bij het begin, bij de uitwerking van het actieplan, de kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren te bepalen om de verwezenlijkte vooruitgang te kunnen meten.

PRAKTISCHE TOOLS

Praktische fiche: **"Tool 1. Voorbeeld van projectfiche"** uit de methodologische handleiding **"Een diversiteitsbeleid uitwerken"** van de FOD Personeel en Organisatie, 2010, blz. 29-33



PRAKTISCHE TOOLS PER ACTIEDOMEIN

Hier is een greep uit het aanbod:

AANWERVING

[“Diversiteit en gelijke behandeling bij personeelswerving bevorderen”](#) van de Nationale Arbeidsraad (NAR), België, 2020

Binnen de NAR, een Belgisch federaal orgaan, hebben de interprofessionele sociale partners samen deze gids ondertekend, met adviezen, voorbeelden en goede praktijken voor de verschillende aanwervingsfasen, van het opstellen van het functieprofiel tot het onthaal en de integratie van de werknemer of werknemster. In de brochure wordt eveneens het wettelijke kader in dat domein toegelicht.

[“Recruter, ce n’est pas neutre”](#), APEF Competentia, België, 2017

Aan de hand van 12 fiches ontdekt u praktijken en getuigenissen om een neutrale aanwerving op te zetten (functies kalibreren met sleutelcompetenties, aanwervingstests neutraler maken, sollicitaties anonimiseren, aanwerven zonder cv, opleiding na indiensttreding, enz.).

[“Recruter dans la diversité et la non-discrimination”](#) gebaseerd op de methodologische gids [“L’économie sociale et solidaire au-devant de la diversité”](#), UDES, Frankrijk, 2019

Deze gids heeft tot doel discriminatie te bestrijden en diversiteit in de sociale en solidaire economie te bevorderen via de verspreiding van methoden en praktijken. Fiche nr. 3, die betrekking heeft op de aanwerving, helpt werkgevers bij het invoeren van een niet-discriminerend aanwervingsbeleid, vanaf de behoefteanalyse tot het onthaal en de integratie van nieuwe medewerkers en medewerksters.

[“Een discriminatievrije toegang tot werk voor vrouwen en mannen”](#), Instituut voor gelijkheid van vrouwen en mannen, België, 2020

Een tool uitgewerkt door het Instituut voor gelijkheid van vrouwen en mannen, met het oog op de bestrijding van genderdiscriminatie in de tewerkstelling. U vindt hier informatie en praktische tips voor werkgevers, onder meer op het vlak van de internationale, Europese en Belgische wetgeving, evenals hulpmiddelen om discriminatie te voorkomen in de aanwerving bij het opstellen van de jobaanbieding, het sollicitatiegesprek en de vernieuwing van een contract van bepaalde duur.

INTERNE MOBILITEIT

[“Promouvoir l’évolution professionnelle dans la diversité et la non-discrimination”](#) gebaseerd op de methodologische gids [“L’économie sociale et solidaire au-devant de la diversité”](#), UDES, Frankrijk, 2019

Deze praktische fiche belicht 3 beginselen voor de bevordering van de professionele ontwikkeling en biedt u de nodige instrumenten om dit te bereiken. Waaronder: het regelmatig beoordelen van de vaardigheden en van de uitvoering van taken van werknemers en werknemers door middel van het jaarlijkse evaluatiegesprek en het functioneringsgesprek.

MANAGEMENT

[“Gids naar meer inclusie”](#), UNIA, België, 2021

Deze online tool, opgefrist in 2021, biedt u praktische tips om een diversiteitsbeleid uit te werken, gediversifieerde talenten te rekruteren en te behouden, en een team te beheren. U vindt er ook een database van theoretische situaties met juridisch advies en advies voor de manager, maar eveneens voorbeelden van goede praktijken van andere ondernemingen.

[Gestion de la diversité des ressources humaines](#), Annie Cornet en Philippe Warland, Praktijkgids, 3e editie, 2014 (BE)

[Gérer la diversité au quotidien](#). Cas pratiques de gestion des ressources humaines., Annie Cornet en Philippe Warland, 2013 (BE)

COMMUNICATIE

[“Communiquer sur la diversité ?”](#), AFMD, Frankrijk, 2018

Communicatie speelt een centrale rol in het diversiteitsbeleid. Of het nu gaat om het ontkrachten van clichés, het informeren van werkne(e)m(st)ers en agenten over hun rechten en plichten, of het bevorderen van een inclusieve cultuur, communicatie is een aandachtspunt voor zowel de diversiteitsverantwoordelijken als diegene die communiceren. Dit boek biedt zeker geen kant-en-klare formule die in elke context kan worden gekopieerd, maar nodigt u uit om uw communicatiestrategie en -acties in vraag te stellen.

Praktische fiche: [“Tool 2. Communicatieplanmodel en mogelijke kanalen”](#) uit de methodologische handleiding [“Een diversiteitsbeleid uitwerken”](#) van de FOD Personeel en Organisatie, België, 2010

Een model dat u kan aanwenden om uw communicatie over uw diversiteits- en inclusiebeleid te structureren.

Fase 3: de ingevoerde acties evalueren

De evaluatie wordt vaak beschouwd als het eindpunt van de ontwikkeling van een diversiteitsplan. Hier dient echter al aan te worden gedacht bij het uitschrijven van het actieplan. Het plan evalueren is niet enkel belangrijk om de uitvoering van de acties te kunnen opvolgen, maar vooral om het project te kunnen verbeteren door de acties indien nodig bij te stellen en nieuwe acties te ontwikkelen.

NB: hier zijn een aantal klassieke projectbeheertools voor meer informatie:

Brochure van STICS ASBL : [Construire et gérer son projet](#), Brussel, 2014

Brochure van STICS ASBL: [Evaluation mode d'emploi](#), Brussel, 2014

De evaluatie gebeurt:

- **In de loop van het project: aan de hand van een dashboard bijvoorbeeld**
- **Aan het einde van het project: om de balans op te maken**
- **Na het project: om de impact van de acties te evalueren**

Om de verwezenlijking en de resultaten van het project te kunnen evalueren, moeten een aantal evaluatiecriteria en -indicatoren worden bepaald:

- **Een evaluatiecriterium is geen meetinstrument, maar een referentienorm om de impact van een actie te kunnen beoordelen en inschatten**
- **Een evaluatie-indicator is een manier om de verwezenlijking van de norm te meten en dient om te kwantificeren of te kwalificeren of een criterium is voldaan. Het is een meeteenheid, een maatstaf**



Fase 4: de succesfactoren van uw diversiteits- en inclusieproject

- Het management en de hiërarchische lijn gelooft in en steunt het project actief!
- Het project is de vrucht van samenwerking: de interne en externe resources hebben hun schouders onder het project gezet
- Uw doelstellingen zijn SMART



Success stories

Een diversiteits- en inclusiebeleid in een ziekenhuis formaliseren, het kan!

In 2019 hebben de Europaziekenhuizen, met de steun van Actiris, een actieplan uitgebouwd om de diversiteit en inclusie te bevorderen in deze structuur met meer dan 2.100 werknemers, werknemsters en artsen!

Hoe overtuig je het personeel om achter dit beleid te staan? Hoe bereik je iedereen? Dat waren de uitdagingen voor de Europaziekenhuizen. Dorien De Man, opleidingsverantwoordelijke en coördinatrice van het diversiteitsbeleid, [vertelt](#).



Action
Changes
Things

Conclusie

Met deze gids willen wij laten zien dat er verschillende manieren zijn om het vraagstuk van de diversiteit in sociale ondernemingen aan te pakken.

Het bijzondere aan onze benadering is de invalshoek die wij hebben gekozen, namelijk ons doelpubliek (werkgevers in de sector), wat er ook toe heeft geleid dat we de rol van de sociale dialoog in dit domein aankaarten.

Naast de klassieke elementen van bedrijfsbeheer, die doeltreffende hefboomen kunnen zijn (diversiteitsbeleid, inclusief beheer, enz.), leek het ons, als federaties die de sociale ondernemingen in Frankrijk en België vertegenwoordigen, belangrijk om aan te tonen dat sociaal overleg een centrale plaats inneemt in het beheer van diversiteit en inclusie. Dit blijft vaak onderbelicht. Elke onderneming op het terrein kan via deze weg ideeën en voorstellen aan haar federaties voorleggen, zodat oplossingen kunnen worden gevonden in overleg met de werknemersvertegenwoordigingsorganisaties en/of de overheidsinstanties.

Dit laatste element brengt ons bij de kernboodschap van deze gids: NU IS HET AAN U! Of dat nu is door proactief de regelgeving in dit domein toe te passen, door handvesten in te voeren in uw ondernemingen en activiteitensectoren, door aanbevelingen uit te werken waarover overleg kan worden gepleegd en een akkoord kan worden bereikt via de sociale dialoog, of door D&I-actieplannen uit te werken voor uw ondernemingen, door uw managers op te leiden in inclusief management of nog via andere oplossingen die de vrucht zijn van uw creativiteit!

NU IS HET AAN U



Niet-exhaustieve bronnenlijst

Goede praktijken in België (Brussel - Wallonië - Federaal)

Brussel Economie en Werkgelegenheid - Diversiteitsinstrumenten:

economie-werk.brussels/diversiteit

Brussels diversiteitscharter in de dienstenchequesector

mkt.sodexobenefits.be/TS/Docs/bxl/fr/charte-diversite_bxl_fr.pdf

Diversiteitscharter voor de gewestelijke overheidsdienst Brussel:

https://servicepublic.brussels/wp-content/uploads/2021/03/CHARTE_NL.pdf

Actiris - Diversiteitsplannen en -label: <https://www.actiris.brussels/nl/werkgevers/diversiteitsplannen/>

UNIA

www.ediv.be

[schema-wet.pdf \(ediv.be\)](#)

Waalse Overheidsdienst - Waals Handvest voor Diversiteit en Gelijkheid

spw.wallonie.be/sites/default/files/charte_signee_web.pdf

spw.wallonie.be/plan-diversit%C3%A9

Union Wallonne des Entreprises: www.uwe.be/diversite-en-entreprise-une-priorite-pour-les-employeurs/

Goede praktijken in Frankrijk

AFMD: www.afmd.fr/les-chartes-et-les-labels

Autre Cercle - Charte d'engagement LGBT+ (FR): www.autrecercle.org/page/charte-d-engagement-lgbt-de-l-autre-cercle

Les entreprises pour la Cité - Charte de la Diversité: www.charte-diversite.com/

Goede praktijken in andere EU-landen

Luxembourg - La Charte de la Diversité Lëtzebuerg: chartediversite.lu/fr/pages/quest-ce-que-la-Diversite

Charte de la Diversité Lëtzebuerg - Wettelijk kader: chartediversite.lu/fr/pages/cadre-legal#En-Europe

Diversity Charters in EU countries: ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management_en

European Diversity Month 2021: [European Diversity Month 2021 | European Commission \(europa.eu\)](http://European Diversity Month 2021 | European Commission (europa.eu))

SENSENET project: [Partners - SENSENET \(sensenet-project.org\)](http://Partners - SENSENET (sensenet-project.org))

Europees wettelijk kader - Charter of Fundamental Rights of the European Union: fra.europa.eu/en/eu-charter

Praktische gidsen en studies

Gestion de la diversité des ressources humaines, Annie Cornet en Philippe Warland, 3e édition - 2014 (BE):

http://www.diversitewallonie.be/wp-content/uploads/2016/09/Guide_diversite_3e_edition.pdf

Gérer la diversité au quotidien. Cas pratiques de gestion des ressources humaines., Annie Cornet en Philippe Warland - 2013 (BE):

www.diversitewallonie.be/wp-content/uploads/2016/09/Gerer_la_diversite_au_quotiden.pdf

Handleiding voor de toepassing van diversiteitsplannen bij de Brusselse plaatselijke besturen:

plaatselijke-besturen.brussels/bestanden-pdf-word/handleiding-diversiteit-2017-nl.pdf

Een diversiteitsbeleid uitwerken, FOD Personeel en Organisatie (BE):

fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_po_diversiteit_methodologische_handleiding_nl.pdf

L'économie sociale et solidaire au-devant de la diversité, UDES (FR):

www.udes.fr/outilsguides/leconomie-sociale-solidaire-au-devant-de-diversite

Benchmark Bonnes pratiques diversité en entreprise, Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises - ORSE (FR):

www.orse.org/nos-travaux/benchmark-bonnes-pratiques-diversite-en-entreprise

Prévention des discriminations et promotion de la diversité dans les entreprises - ORSE (FR):

www.orse.org/nos-travaux/prevention-des-discriminations-et-promotion-de-la-diversite-dans-les-entreprises

Guide sur le dialogue social et la gestion de la diversité - ORSE (FR):

www.orse.org/nos-travaux/le-dialogue-social-et-la-gestion-de-la-diversite

Federation of European Social Employers - How to manage diversity and mobility of the workforce in more attractive social services (2020): socialemmployers.eu/files/doc/Report%20Social%20employers%20workshop_Final.pdf

European Monitoring Centre on Racism and Xenophobia - Diversité et Egalité pour l'Europe, Rapport annuel 2020:

fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/133-AR00_p2_FR.pdf

La diversité est au cœur de nos communes - Diversité Wallonie (BE):

www.diversitewallonie.be/wp-content/uploads/2016/09/15574_BrochureA5_2016_v11.pdf

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'ESS (FR):

www.udes.fr/sites/default/files/public/fichiers/guide_egalite_professionnelle_fh_complet.pdf

Agir pour l'emploi des personnes en situation de handicap (FR) :

www.udes.fr/outilsguides/guide-agir-pour-lemploi-personnes-en-situation-de-handicap-dans-less

BePax (BE) ["L'intersectionnalité, un concept à ne pas vider de sa substance"](#), geschreven door Aida Yancy, 2020

Praktische tools

Diagnose: Checklist D&I, BRUXEO (BE): sodiversity.bruxeo.be/nl/diagnose

AANWERVING :

Diversiteit en gelijke behandeling bij personeelswerving bevorderen, Nationale Arbeidsraad (BE):

www.cnt-nar.be/PUBLICATIES/Diversiteit-NL.pdf

Recruter, ce n'est pas neutre, APEF (BE): www.apefasbl.org/lapef/actions-et-projets/outils-non-discriminant-12-fiches

Recruter sans discrimination: Praktische gids (FR): www.insa-lyon.fr/files/rte/guidenondiscrimination.pdf

Guide d'inclusion des personnes LGBT+ au travail, AFMD (FR):

www.afmd.fr/sortie-du-kit-dinclusion-des-personnes-lgbt-au-travail

Testinstrumenten: De "[Implicit Associations Test](#)" (IAT) van de Universiteit van Harvard die berust op een sterke wetenschappelijke basis en toelaat om onbewuste vooroordelen aan het licht te brengen. Dit besef is een essentiële stap om vooringenomen ideeën te overkomen en een objectief oordeel te vellen.



Verantwoordelijke uitgever:
Bruno Gérard, BRUXEO

Redactie:
Cécile de Préval, UNIPSO
Joelle Jablan, BRUXEO
Elise Lay, UNIPSO
Erwan Martin, UDES
Guillaume Poinsignon, UDES

Met dank aan:
Sophie Garaicoechea, Diversité Wallonie
Maya Hagege et Marie Larssonneau , AFMD Françoise Kemajou, Pour la Solidarité
Fatma Qorlazja, Verso
Sylvain Renouvel, Federation of European Social Employers Anu Ritz,
Europese Commissie
Mehmet Saygin, Unisoc
Luc Schingtienne, Actiris
Yann Tanguy, Les entreprises pour la Cité Sophie Vincent, Unia

Opgesteld in september 2021

Design en layout: Knock Knock production & Steppers studio



Diversity
Now!

Diversiteit en inclusie op de werkvloer in sociale ondernemingen



Telefoon
+32 (0)2 210 53 00

E-mail
info@bruxeo.be

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

Ondernemingsnr.
0877.809.220



Telefoon
+32 (0)81 24 90 20

E-mail
unipso@unipso.be

Adres
1/7 Square Arthur Masson,
5000 Namur

Ondernemingsnr.
0464.281.392



Telefoon
+33 (0)1 43 41 71 72

E-mail
udes@udes.fr

Adres
7 rue Biscornet,
75012 Paris



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

info@diversitynow.eu
www.diversitynow.eu