

Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling met

Titel: Gendergericht diversiteitsbeleid bij De Lijn. Gevalstudie: chauffeurs en controleurs

Richting: master in de toegepaste economische wetenschappen - accountancy en financiering
2009

Jaar:

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Ik ga akkoord,

GUS, Melissa

Datum: 14.12.2009

Gendergericht diversiteitsbeleid bij De Lijn

Gevalstudie: chauffeurs en controleurs

Melissa Gus

promotor :
dr. Steven LENAERS

Woord vooraf

Ter afronding van mijn studies Toegepaste Economische Wetenschappen in de afstudeerrichting Accountancy en Financiering aan de Universiteit Hasselt, heb ik deze masterproef geschreven. Aangezien ik in mijn verdere beroepsleven geconfronteerd zal worden met diversiteit, heb ik ervoor gekozen een onderzoek te verrichten naar diversiteitsbeleid in ondernemingen, meer bepaald via een gevalstudie bij De Lijn. Dit had ik echter niet kunnen realiseren zonder de hulp en de steun van een aantal mensen. Vandaar dat ik bij deze graag een woord van dank wil richten tot deze personen.

Allereerst wil ik mijn promotor, dr. Steven Lenaers, hartelijk bedanken voor zijn voortreffelijke begeleiding bij het uitwerken van deze masterproef gedurende het hele academiejaar. Zonder zijn feedback, advies en kritische bemerkingen had ik deze masterproef onmogelijk tot een goed einde kunnen brengen. Daarnaast wil ik ook graag Prof. dr. Mieke van Haegendoren bedanken voor haar uitleg en begeleiding tijdens de beginfase van deze masterproef.

Verder gaat mijn dank uit naar Mevrouw Saelaert en Mijnheer Vanhove, die ondanks een druk bezette agenda zeer bereidwillig waren om mee te werken aan mijn praktijkonderzoek. Ook wil ik alle werknemers van De Lijn bedanken die vriendelijk bereid waren zich te laten bevragen in het kader van dit onderzoek.

Tot slot bedank ik graag mijn ouders, familie en vrienden voor de hulp en de steun die ik van hen heb gekregen gedurende de voorbije jaren van mijn studieloopbaan.

Melissa Gus
Diepenbeek, mei 2009.

Samenvatting

De diverse bevolking uit onze huidige samenleving zorgt ervoor dat ondernemingen ook te maken krijgen met diverse werknemers. Deze zogenaamde kansengroepen worden tegenwoordig nog steeds te weinig ingezet op de werkvloer, omwille van hun verschillende waarden, behoeften en gedragingen. Uit een eerste verkenning van de literatuur blijkt dat kansengroepen nog steeds gediscrimineerd worden op de werkvloer en dat ze oververtegenwoordigd blijven in de werkloosheid. De onevenredige arbeidsdeelname van kansengroepen op onze arbeidsmarkt kan afgeleid worden uit de werkzaamheidsgraad. In het kader van de Lissabon-strategie stelt Vlaanderen zich tot doel om tegen 2010 een werkzaamheidsgraad van 60% voor de kansengroep vrouwen te behalen. Met een vrouwelijke arbeidsdeelname van 59,8% in 2007 is deze doelstelling zeker haalbaar voor het Vlaams gewest. Ondanks deze positieve evolutie blijft aandacht voor vrouwen binnen de onderneming absoluut noodzakelijk. Uit onderzoek blijkt dat vrouwen op de werkvloer nog steeds vaker met discriminatie geconfronteerd worden dan mannen. Zo toont de loon- en loopbaankloof aan dat vrouwen en mannen niet dezelfde kansen krijgen op de arbeidsmarkt.

De overheid streeft er dan ook naar het aantal toepassingen van genderdiversiteitsplannen te verhogen, om zo een toename te bereiken van de arbeidsparticipatie van vrouwen. Een dergelijk diversiteitsplan is ook een middel om gelijke kansen te creëren. Ondernemingen kunnen hiervoor een subsidie ontvangen om te investeren in hun personeelsbeleid. Het aanwerven van de kansengroep vrouwen is bijgevolg niet enkel voordelig voor de vrouwen zelf, maar ook voor de werkgevers. Ondernemingen kunnen er baat bij hebben om aandacht te besteden aan diversiteit, zeker in het geval van moeilijk in te vullen vacatures. Vrouwen voelen zich immers minder snel aangetrokken tot de traditioneel mannelijke sectoren, waardoor knelpuntberoepen hier moeilijk ingevuld geraken. Deze sectoren hebben nood aan voldoende instroom en kunnen het zich niet permitteren kansengroepen links te laten liggen.

De centrale onderzoeksvraag in deze masterproef luidt dan ook: **“Op welke manier trachten ondernemingen gelijke arbeidsparticipatie tussen mannen en vrouwen te bevorderen en welke effecten brengt dit teweeg?”** Dit onderzoek bestaat uit een literatuurstudie en uit een praktijkonderzoek bij de Vlaamse Vervoersmaatschappij De Lijn.

In het eerste hoofdstuk van de literatuurstudie komt naar voor dat een diverse samenstelling van het personeel een competitief voordeel voor ondernemingen kan opleveren. Afwezigheid van diversiteit kan zelfs leiden tot een concurrentienadeel. Zo komt diversiteit onder andere de creativiteit en innovatie ten goede, en kan het een kostenbesparing opleveren doordat personeel minder snel zal uitstromen. Verder blijkt dat ondernemingen op 2 manieren aandacht kunnen besteden aan diversiteit. Enerzijds kan men zich via ‘positieve discriminatie’ focussen op

inspanningen om achtergestelde groepen meer kansen te geven. Via deze methode reserveert de onderneming bepaalde vacatures voor één of meerdere kansengroepen waardoor er toegang wordt verleend aan deze groepen. Het nadeel is dat men de ervaring en kennis van deze werknemers onvoldoende benut, waardoor er geen positieve effecten gecreëerd worden voor de onderneming. Anderzijds kan een onderneming gebruik maken van 'diversiteitsmanagement'. De grondlegger van deze methode, Roosevelt Thomas jr., haalt aan dat diversiteit managen een strategisch onderwerp moet zijn waarbij de bedrijfsresultaten centraal staan. Deze methode gaat verder dan positieve discriminatie, doordat het management diversiteit op een actieve manier ondersteunt en stimuleert. Men richt zich niet enkel op het aanwerven van kansengroepen, maar ook op het creëren van een omgeving waarin elke werknemer zijn of haar capaciteiten tot uiting kan brengen. Door optimaal gebruik te maken van deze capaciteiten, kunnen de bedrijfsresultaten zelfs beter worden dan voordien.

Ondernemingen kunnen verschillende redenen hebben om met diversiteitsbeleid aan de slag te gaan. Juridische redenen treden op wanneer de overheid verplichtende maatregelen oplegt voor ondernemingen om een bepaalde samenstelling in hun personeelsbestand te behalen. Dergelijke maatregelen bestaan niet voor de kansengroep vrouwen in België. Bij maatschappelijke redenen, worden ondernemingen overtuigd om een meer sociaal rechtvaardige situatie na te streven. Hierbij moeten functies en posities binnen de onderneming evenredig verdeeld zijn over de diverse werknemers. Tot slot kunnen economische redenen er ook voor zorgen dat ondernemingen een diversiteitsbeleid invoeren. Bepaalde economische argumenten overtuigen ondernemingen hier van het belang van heterogeniteit op de bedrijfsprestaties.

In een diversiteitsbeleid kunnen verschillende maatregelen of initiatieven worden aangewend. Onder arbeidsmarktbewust personeelsbeleid vallen initiatieven die ervoor moeten zorgen dat het personeelsbeleid beter wordt afgestemd op de externe arbeidsmarkt en de eigen interne arbeidsmarkt (onder andere maatregelen over instroom, doorstroom ...). Naast aanpassingen in het personeelsbeleid kunnen ondernemingen ook grijpen naar een hertekening van de arbeidsorganisatie. Deze initiatieven behoren tot het arbeidsmarktbewust organisatiebeleid. Ook kunnen ondernemingen formele diversiteitsinitiatieven nemen, om hun engagement kenbaar te maken. Ten slotte kan men externe samenwerkingsinitiatieven aangaan met derden om het diversiteitsbeleid beter te ondersteunen.

Het daarop volgende hoofdstuk van de literatuurstudie schetst een beeld van de arbeidsmarktpositie van vrouwen op de Vlaamse arbeidsmarkt. Uit de stijgende activiteitsgraad van vrouwen blijkt dat zij zich steeds meer aanbieden op de arbeidsmarkt. Toch is hun participatie nog steeds beduidend lager dan die van mannen. De werkzaamheidsgraad wijst er op dat het aantal werkende vrouwen steeds toeneemt. Toch vormen mannen nog steeds de meerderheid op de werkvloer in Vlaanderen. Verder wordt aangetoond dat werkende vrouwen een andere positie innemen op de arbeidsmarkt dan mannen. Hoewel er bij bepaalde beroepen verschuivingen

merkbaar zijn, werken vrouwen en mannen nog steeds in typische vrouwen- en mannensectoren. Vrouwen stromen op hiërarchisch niveau ook moeilijk door naar topfuncties, waardoor zij in lagere functies vertegenwoordigd blijven die financieel minder aantrekkelijk zijn. Bovendien blijkt dat beroepen waarin veel vrouwen worden tewerkgesteld, doorgaans gepaard gaan met minder voordelige aspecten dan beroepen waarin mannen overheersen.

In het laatste hoofdstuk van de literatuurstudie wordt er kort een voorstelling gegeven van de vervoerssector in Vlaanderen. De subsector vervoer te land neemt bijna de helft van het aantal arbeidsplaatsen in de globale vervoerssector voor zijn rekening. Wat het vervoer van personen betreft, is De Lijn hier de enige grote werkgever. Het aandeel vrouwen dat in de vervoerssector aan de slag ging, blijkt vrij laag te liggen in vergelijking met het gemiddeld aandeel vrouwen in het Vlaams Gewest. Opvallend is dat de vervoerssector een 'mannenzaak' blijft, aangezien de vrouwelijke werknemers in de vervoerssector minder aanwezig zijn dan in de totale tertiaire sector. Hierdoor sluit het gemiddeld aandeel vrouwen in de vervoerssector eerder aan bij de secundaire sector. Verder blijkt dat werknemers uit de vervoerssector meestal een vast contract hebben en dat tijdelijke arbeid hier erg beperkt blijft. Binnen deze sector zijn er minder deeltijds werkenden in dienst dan gemiddeld in Vlaanderen. Dit fenomeen hangt samen met de eerder beperkte aanwezigheid van vrouwen binnen de vervoerssector.

Na een bestudering van de literatuur over diversiteitsbeleid en de arbeidsmarktpositie van vrouwen, wordt via een gevalstudie bij De Lijn nagegaan wat zij met diversiteit willen bereiken en op welke manier zij dit aanpakken. Meer bepaald wordt in het praktijkonderzoek onderzocht hoe zij het diversiteitsbeleid met betrekking tot de kansengroep vrouwen implementeren. Hierbij ligt de focus op de functie van chauffeur en controleur.

De Lijn heeft een reeks streefcijfers opgesteld voor de verschillende functies en niveaus, die tegen 2010 behaald moeten worden. Uit de evolutie van de cijfergegevens bleek dat er nog een lange weg te gaan is vooraleer men de vooropgestelde streefcijfers voor vrouwen zal bereiken. Toch is er bij het aantal vrouwelijke chauffeurs een licht stijgende trend vast te stellen. Het is van groot belang om de maatregelen met betrekking tot de instroom van vrouwelijke chauffeurs verder te zetten. Enkel als de instroom van vrouwelijke chauffeurs op peil blijft, zal het streefcijfer voor vrouwelijke controleurs op termijn ook behaald worden. Vermits veel maatregelen op vlak van gezinsvriendelijkheid nog in een startfase zitten, is het zeker nodig hier aan te blijven werken zodat de uitvoering de volgende jaren zichtbaar wordt. Uit een bevraging van De Lijn is immers gebleken dat vrouwen zich in de eerste plaats afgeschrikt voelen door de onregelmatige werkuren en daarnaast door de beperkte sanitaire voorzieningen. Diversiteitsmaatregelen om deze knelpunten weg te nemen, moeten dienen om vroegtijdige uitstroom van vrouwen tegen te gaan. Op vlak van sanitaire voorzieningen heeft De Lijn de voorbije jaren tal van voorbereidingen verricht, zodat de uitvoering vanaf dit jaar van start kan gaan. Op vlak van flexibiliteit in de werkuren is men echter

nog met proefprojecten bezig. Uit de bevraging in het kader van dit onderzoek bleek dat chauffeurs, zowel mannen als vrouwen, bijzonder tevreden zijn over hun huidige werkschema. Zij zijn van mening dat alle kandidaat-chauffeurs op voorhand weten waar ze aan beginnen, als ze bij een maatschappij als De Lijn in dienst treden. Toch zou De Lijn enkele aanpassingen kunnen doen, om voor iets meer flexibiliteit te zorgen in de werkuren. Zo ziet het merendeel van de ondervraagden de onderbroken diensten graag verdwijnen. De Lijn zou dit eventueel kunnen trachten te realiseren, door deze diensten op te splitsen en te laten invullen door deeltijds werkenden. Op deze manier zouden werknemers die deeltijds aan de slag zijn, elke voor- of namiddag kunnen werken. Dit zou een voordelig initiatief kunnen zijn voor vrouwelijke chauffeurs, waardoor zij hun gezinsleven beter kunnen combineren met hun werk.

Inhoudsopgave

WOORD VOORAF

SAMENVATTING

INHOUDSOPGAVE

HOOFDSTUK 1: PROBLEEMSTELLING11

1.1	Situering van het praktijkprobleem.....	11
1.1.1	Inleiding	11
1.1.2	Problematiek met betrekking tot de kansengroep vrouwen.....	12
1.1.3	Problematiek van knelpuntberoepen.....	14
1.2	Onderzoeksvragen.....	16
1.2.1	Centrale onderzoeksvraag.....	16
1.2.2	Deelvragen	16
1.3	Definities van begrippen	19

HOOFDSTUK 2: METHODOLOGIE20

2.1	Onderzoeksstrategieën.....	20
2.2	Beperkingen van het onderzoek	21
2.3	Onderzoekopzet.....	21
2.3.1	Literatuurstudie	21
2.3.2	Praktijkonderzoek	22
2.3.2.1	Analyse van het diversiteitsbeleid	22
2.3.2.2	Bevraging van bevoorrechte getuigen	22

DEEL 1: LITERATUURSTUDIE 24

HOOFDSTUK 3: DIVERSITEIT EN DIVERSITEITSBELEID IN ONDERNEMINGEN.....24

3.1	Betekenis van diversiteit	24
3.2	Meerwaarde van diversiteit.....	26
3.2.1	Besluitvorming	26
3.2.2	Creativiteit en innovatie.....	27
3.2.3	Marketing	27

3.2.4	Efficiëntie en flexibiliteit.....	27
3.2.5	Human resources.....	27
3.2.6	Kostenbesparing	28
3.3	Maatregelen op bedrijfsniveau	28
3.3.1	Positieve discriminatie versus diversiteitsmanagement	28
3.3.2	Diversiteitsbeleid	30
3.4	Beweegredenen voor een diversiteitsbeleid.....	30
3.4.1	Juridische redenen	31
3.4.2	Maatschappelijke redenen.....	31
3.4.3	Economische redenen.....	32
3.5	Dimensies van een diversiteitsbeleid.....	33
3.5.1	Spanwijdte of focus.....	33
3.5.2	Top-down of bottom-up benadering	34
3.5.3	Manifest of latent diversiteitsbeleid	34
3.5.4	Specifieke of niet-specifieke maatregelen.....	34
3.6	Inhoud en maatregelen van een diversiteitbeleid	35
3.6.1	Arbeidsmarktbewust personeelsbeleid	35
3.6.1.1	Werving en selectie	35
3.6.1.2	Onthaal en begeleiding	37
3.6.1.3	Opleiding en training	37
3.6.1.4	Beoordeling en stimulering van doorstroom.....	38
3.6.1.5	Flexibiliteit voor noden en wensen van diverse medewerkers.....	39
3.6.2	Arbeidsmarktbewust organisatiebeleid.....	40
3.6.3	Formele diversiteitsinitiatieven	40
3.6.4	Externe samenwerkingsinitiatieven	42

HOOFDSTUK 4: DE POSITIE EN TEWERKSTELLING VAN VROUWEN OP DE VLAAMSE ARBEIDSMARKT43

4.1	De activiteitsgraad	43
4.2	De werkzaamheidsgraad	44
4.3	Seksesegregatie.....	45
4.3.1	Horizontale seksesegregatie	45
4.3.2	Verticale seksesegregatie.....	48
4.4	Kwalitatieve aspecten van arbeid.....	49
4.4.1	Flexibiliteit van arbeid	49
4.4.2	Arbeidsomstandigheden en mogelijkheden.....	52

HOOFDSTUK 5: DE VERVOERSSECTOR IN VLAANDEREN53

5.1 Afbakening van de globale vervoerssector	53
5.2 Vervoer te land als subsector	53
5.3 Kenmerken van de werknemers	54
5.3.1 Aandeel mannen en vrouwen	54
5.3.2 Aandeel arbeiders en bedienden	55
5.4 Deeltijdse arbeid	55
5.5 Knelpuntberoepen	55

DEEL 2: PRAKTIJKONDERZOEK..... 57

HOOFDSTUK 6: BEDRIJFSVOORSTELLING DE LIJN.....57

6.1 Geschiedenis	57
6.2 Missie en strategie.....	57
6.3 Organisatie en bestuur.....	58
6.4 Kerncijfers.....	59
6.5 Personeelsbeleid	59
6.5.1 Personeelsregelgeving	59
6.5.2 Selectie en opleiding	60
6.5.3 Doorstroommogelijkheden	61

HOOFDSTUK 7: DIVERSITEITSBELEID BIJ DE LIJN63

7.1 Totstandkoming van het diversiteitsbeleid	63
7.1.1 Overlegorganen	65
7.1.2 Beweegredenen voor een diversiteitsbeleid	66
7.1.2.1 Juridische redenen	66
7.1.2.2 Maatschappelijke redenen	66
7.1.2.3 Economische redenen	66
7.2 Doelstellingen van het diversiteitsbeleid met betrekking tot de doelgroep vrouwen	68
7.2.1 Kwantitatieve doelstellingen	68
7.2.2 Kwalitatieve doelstellingen	69
7.3 Maatregelen met betrekking tot de doelgroep vrouwen	70
7.3.1 Diverse maatregelen	71
7.3.2 Maatregelen met betrekking tot de instroom van vrouwen	73
7.3.3 Maatregelen met betrekking tot de doorstroom van vrouwen	76
7.3.4 Maatregelen om vroegtijdige uitstroom te voorkomen	77
7.3.5 Bijkomende acties.....	80

7.4 Bespreking diversiteitsbeleid aan de hand van dimensies	81
7.4.1 Spanwijdte of focus.....	81
7.4.2 Top-down of bottom-up benadering	82
7.4.3 Manifest of latent diversiteitsbeleid	82
7.4.4 Specifieke of niet-specifieke maatregelen.....	82
7.5 Beschrijving van het personeelsbestand	83
7.5.1 Vertegenwoordiging van mannen en vrouwen binnen verschillende leeftijdscategorieën	83
7.5.2 Aanwervingen van mannen en vrouwen binnen verschillende leeftijdscategorieën	83
7.5.3 Vertegenwoordiging van mannen en vrouwen per functie en per niveau	84
7.5.4 Deeltijdse tewerkstelling bij mannen en vrouwen.....	87
7.6 Effecten van het diversiteitsbeleid en conclusies.....	88

HOOFDSTUK 8: BEVRAGING VAN BEVOORRECHTE GETUIGEN.....92

8.1 Onderzoeksopzet van de interviews	92
8.2 Resultaten en conclusies van de interviews.....	94
8.2.1 Algemene vragen.....	94
8.2.2 Instroom	95
8.2.3 Doorstroom.....	98
8.2.4 Gezinsvriendelijke maatregelen	99
8.2.5 Mening ten opzichte van het diversiteitsbeleid	102

HOOFDSTUK 9: ALGEMENE CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....104

LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN

LIJST VAN FIGUREN EN TABELLEN

BIJLAGEN

Bijlage 1: Interview Sofie Saelaert

Bijlage 2: Interview Pierre Vanhove

Bijlage 3: Interviewvragen chauffeurs en controleurs

Bijlage 4: Interviews chauffeurs en controleurs

Bijlage 5: Cijfergegevens De Lijn

Hoofdstuk 1: Probleemstelling

1.1 Situering van het praktijkprobleem

1.1.1 Inleiding

In onze huidige samenleving komen we in aanraking met een zeer diverse bevolking. Mensen kunnen op heel wat vlakken van elkaar verschillen. Hierbij kan het zowel gaan om zichtbare verschillen zoals geslacht, leeftijd of nationaliteit, als om minder zichtbare verschillen zoals geloof, sociale achtergrond of opleidingsgraad. Al deze verschillen en ontwikkelingen zoals vergrijzing, ontgroening en internationalisering zorgen ervoor dat ook de beroepsbevolking steeds diverser wordt. Ondernemingen krijgen steeds meer te maken met verschillende waarden, behoeften en gedragingen van werknemers (de Vries et al., 2005). Al deze verschillen leiden ertoe dat bepaalde groepen van de maatschappij, de zogenaamde kansengroepen, onvoldoende ingezet worden op de arbeidsmarkt.

Uit een onderzoek naar tolerantie op de werkvloer dat de jobsite 'Vacature' liet uitvoeren, blijkt dat vrouwen, 50-plussers en allochtonen nog steeds gediscrimineerd worden. Allochtonen en 50-plussers ondervinden problemen doordat ze minder snel worden aangeworven, terwijl vrouwen minder kansen krijgen op de werkvloer. Vandaar dat 'Vacature' momenteel een campagne voert om de eenzijdige en negatieve kijk die veel werkgevers nog steeds hebben op kansengroepen te veranderen (Baekelandt, 2008).

Discriminerende variabelen op de arbeidsmarkt, zoals leeftijd, geslacht, afkomst of opleiding zorgen ervoor dat werkgevers de productiviteit van een sollicitant snel gaan schatten op basis van deze kenmerken. Dit kan leiden tot stereotypering of categorisatie, waardoor kansengroepen achteraan de denkbeeldige rij van 'productieve' werknemers komen te staan. Het gevolg is dat mensen uit kansengroepen vaak geen geschikte baan vinden of krijgen, waardoor ze onevenredig vertegenwoordigd zijn op onze arbeidsmarkt.

Ook blijven kansengroepen hierdoor oververtegenwoordigd in de werkloosheid. Uit recente cijfers van het departement 'Werk en Sociale Economie' blijkt dat net nu de daling van het totaal aantal werkzoekenden sterk vertraagt, het aantal werkzoekenden in alle prioritaire kansengroepen (namelijk bij allochtonen, personen met een arbeidshandicap en 50-plussers) stijgt, behalve bij de kortgeschoolden. Hierdoor vormen kansengroepen een steeds groter aandeel van het totaal aantal werkzoekenden. In september 2008 maakte 71,1% van de werkzoekenden deel uit van minstens één van deze kansengroepen (Departement Werk en Sociale Economie, 2008).

Nochtans is het voor ondernemingen van groot belang, vooral met het oog op de continuïteit van de organisatie, om goed om te kunnen gaan met diversiteit onder de werknemers (de Vries et al., 2005). De aandacht voor een personeelsbeleid met aandacht voor diversiteit neemt toe, zeker nu meer vrouwen en allochtonen hun weg zoeken naar de arbeidsmarkt en nu de beroepsbevolking vergrijst. Aanwerving van mensen uit kansengroepen kan daarenboven een oplossing bieden bij moeilijk in te vullen vacatures. Bijgevolg zijn het niet enkel de kansengroepen die baat hebben bij een oplossing maar ook de werkgevers.

Om de positie van kansengroepen op de arbeidsmarkt te verbeteren neemt de overheid dan ook maatregelen om het voeren van een diversiteitsbeleid in ondernemingen te stimuleren. Met een diversiteitsplan kunnen ondernemingen, organisaties en lokale besturen een personeelsbeleid ontwikkelen met bijzondere aandacht voor diversiteit. Zulk beleid moet nieuwe mogelijkheden creëren ter bevordering van werving, doorstroom, retentie en opleiding van kansengroepen.

1.1.2 Problematiek met betrekking tot de kansengroep vrouwen

Uit de inleiding blijkt dat de problematiek rond diversiteit zowel vrouwen als verscheidene andere kansengroepen op de arbeidsmarkt treft. Hierdoor zou het onderwerp 'diversiteit' te omvangrijk zijn om te bestuderen. Vandaar dat ik mij in mijn onderzoek graag wil toespitsen op het thema gender. Waarom ik precies voor de doelgroep vrouwen kies, zal blijken uit de volgende uiteenzetting.

De onevenredige arbeidsdeelname van kansengroepen op onze arbeidsmarkt kunnen we duidelijk afleiden uit de werkzaamheidsgraad, een indicator die het aantal werkenden in de bevolking op arbeidsleeftijd (tussen 15 en 64 jaar) meet. In 2000 werd door de Europese Raad in Lissabon een algemene strategie aangenomen om tegen 2010 van Europa 'de meest concurrerende en dynamische kenniseconomie van de wereld' te maken 'die in staat is tot duurzame economische groei met meer en betere banen en een hechtere sociale samenhang'. In het kader van deze algemene doelstelling werd op vlak van werkgelegenheid vastgelegd dat heel Europa tegen 2010 een werkzaamheidsgraad van 70% dient te halen. Na een lange periode van stabiliteit steeg de Vlaamse werkzaamheidsgraad van 62,9% in 2003 tot 66,1% in 2007, waarmee Vlaanderen nog steeds boven het EU-25 gemiddelde van 65,8% ligt. Maar de trage stijging van de voorbije jaren bemoeilijkt het behalen van de doelstelling van 70%. Wat de werkzaamheidsgraad van kansengroepen betreft op de Vlaamse arbeidsmarkt, zien we dat er nog een lange weg te gaan is. Zowel bij de 55-plussers, de allochtonen en de kortgeschoolden zien we de voorbije jaren stijgende percentages, maar deze cijfers liggen telkens ver onder het EU-25 gemiddelde. Bij vrouwen zien we eveneens een positieve evolutie de laatste jaren, namelijk een stijging van 54,7% in 2000 naar 59,8% in 2007. Hiermee scoort de vrouwelijke arbeidsdeelname in het Vlaamse gewest niet slecht en is de Europese doelstelling van 60% tegen 2010 bijna bereikt (FOD Economie, 2008).

Voor Vlaanderen mag deze doelstelling bijna bereikt zijn, toch blijft er bijzondere aandacht nodig voor vrouwen. 'SD WORX' ging in 2005 na in welke mate en met welke vormen van discriminatie werknemers geconfronteerd werden. Hun onderzoek wees uit dat vrouwen (met 39,3%) significant vaker negatieve discriminatie ondervinden dan mannen (28,3%). Bij vrouwen overheerste het geslacht als discriminatiegrond, terwijl dit bij mannen het karakter was. Leeftijd bleek voor beide seksen een belangrijke reden om bepaalde voordelen mis te lopen (Leyman, Kuppens & Van Aerschot, 2006).

In het kader van het huidige gelijkekansenbeleid in België stellen alle ministers van de Vlaamse regering een aantal doelstellingen op ter bevordering van gelijke kansen voor mannen en vrouwen in hun eigen beleidsdomein. Bij deze doelstellingen werd één centraal thema naar voor geschoven, namelijk de loon- en loopbaankloof.

'SD WORX' kwam na een onderzoek tot het resultaat dat het globale loonverschil tussen mannen en vrouwen 24,5% bedraagt, zonder rekening te houden met functie of leeftijd. Deze globale loonkloof kan grotendeels verklaard worden door de verschillende loopbanen van mannen en vrouwen, de loopbaankloof genoemd. Vrouwen met dezelfde functie of leeftijd verdienen 5% minder dan hun mannelijke collega's en naargelang het stijgen van de leeftijd kan dit verschil zelfs oplopen tot 13%. Hieruit mogen we echter niet zomaar concluderen dat dit verschil van 5% enkel en alleen te wijten is aan discriminatie. Het is bijvoorbeeld niet ondenkbaar dat mannen meer belang hechten aan een hoog loon en dat het in hun aard ligt hierover sterker te onderhandelen met hun werkgever.

Uit de loon- en loopbaankloof blijkt duidelijk dat vrouwen en mannen niet dezelfde kansen krijgen op de arbeidsmarkt. Vandaar dat de overheid op vlak van werkgelegenheid twee strategische doelstellingen nastreeft. Enerzijds wil men de arbeidsparticipatie van vrouwen doen toenemen, wat past in het kader van de Lissabon-strategie, anderzijds wil men de combinatie van betaalde arbeid met zorgarbeid vergemakkelijken. De eerste doelstelling wil men onder andere bereiken door het aantal toepassingen van genderdiversiteitsplannen te verhogen. Een dergelijk plan is ook een middel om gelijke kansen te creëren. Ondernemingen die van een diversiteitsplan gebruik willen maken, kunnen hiervoor een subsidie ontvangen om te investeren in hun personeelsbeleid (Mertens & Steegmans, 2006).

Algemeen is het dus zo dat Vlaanderen de Lissabon-doelstelling van 60% arbeidsparticipatie voor vrouwen bijna heeft bereikt. De arbeidsdeelname van vrouwen in Vlaanderen mag dan wel zijn toegenomen, voor België is de doelstelling nog niet volledig behaald. Aandacht voor vrouwen in de onderneming blijft dus nog steeds nodig. Bovendien kan er geen uitspraak worden gedaan over het feit dat dit percentage voor Vlaanderen in de toekomst ook behouden zal blijven. Daarnaast blijkt dat vrouwen nog steeds minder kansen krijgen dan mannen en dat ze vaker gediscrimineerd worden op de werkvloer.

1.1.3 Problematiek van knelpuntberoepen

Het spreekt voor zich dat ondernemingen die met een genderdiversiteitsplan aan de slag gaan, zich in de eerste plaats situeren in de typisch mannelijke sectoren, waar het merendeel van het personeel bestaat uit mannen. Dit fenomeen van typische mannen- en vrouwensectoren wordt verklaard door het begrip 'horizontale segregatie'.

Horizontale segregatie treedt al op in het onderwijs, waar meisjes eerder kiezen voor zorgopleidingen of humane wetenschappen, terwijl jongens meer vertegenwoordigd zijn in technische richtingen of (toegepaste) wetenschappen. Deze trend zet zich nadien verder op de arbeidsmarkt, waardoor er typische mannenberoepen- en sectoren bestaan die een betere verloning kennen dan de vrouwenberoepen- en sectoren (Leyman, Kuppens & Van Aerschot, 2006). De volgende tabel geeft een overzicht van de beroepen waarin mannen oververtegenwoordigd waren tussen 1993 en 2006.

Tabel 1: Mannenberoepen (1993-2006)

Aandeel mannen t.o.v. alle werkenden, in % van het totaal	1993	1999	2006
Mannen - alle beroepen	59,7%	57,6%	56,1%
Bestuurder van grondwerk- en bouwmachines	>99%	>99%	>99%
Bouwvakker	>99%	>99%	>99%
Elektricien	96,8%	>99%	>99%
Timmerman, schrijnwerker en parketlegger	>99%	98,5%	>99%
Loodgieter	>99%	99,0%	98,8%
Automechaniciën	97,9%	97,4%	98,6%
Lasser en brander	99,0%	98,4%	97,7%
Havenarbeider, scheepslader, scheepslosser	97,8%	>99%	97,1%
Straatveger en vuilnisman	98,4%	96,3%	96,8%
Meubelmaker	95,5%	89,9%	95,7%
Schilder, behanger en decorateur	98,1%	97,5%	95,6%
Houthakker en bosarbeider	>99%	>99%	95,1%
Elektromechaniciën en elektromonteur	95,3%	93,2%	93,9%
Buschauffeur	96,1%	95,6%	90,7%
Metaalarbeider	96,4%	95,1%	89,2%
Beenhouwer	89,5%	84,6%	88,5%
Opzichter en ploegbaas	92,2%	90,8%	88,1%
Ingenieur	93,9%	90,5%	87,3%
Informaticus en systeemanalist	77,9%	84,3%	83,9%
Politieagent (en rijkswachter)	97,9%	91,2%	81,8%

Bron: FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie, 2009.

Deze situatie heeft als gevolg dat vrouwen zich minder snel aangetrokken voelen tot de traditioneel mannelijke sectoren, of dat ze zich sneller laten afschrikken. Hierdoor raken knelpuntberoepen moeilijk ingevuld. Knelpuntberoepen zijn met andere woorden geen beroepen die niet ingevuld geraken, maar het zijn beroepen die een langere vervullingstijd kennen. In 2006 raakte van alle knelpuntberoepen 83% ingevuld, wat neerkwam op 17 192 niet ingevulde knelpuntberoepen. Uit

de cijfers over knelpuntberoepen blijkt duidelijk dat sommige sectoren meer te kampen hebben met knelpunten dan anderen. In sectoren zoals de bouw, de metaal, de transport en de distributie is meer dan de helft van de vacatures een knelpuntberoep. Deze sectoren hebben bijgevolg nood aan voldoende instroom om hun knelpuntberoepen in te vullen (Unizo, z.d.).

Deze knelpuntproblematiek leidt tot initiatieven die tot doel hebben de tewerkstelling van vrouwen in deze sectoren te bevorderen. Een voorbeeld van een dergelijk initiatief is het 'SWING-project'. In samenwerking met het Europees Sociaal Fonds (ESF) richt dit project haar actiepunten op het toegankelijker maken van de mannelijke sectoren en tracht men vrouwen te oriënteren naar die mannelijke beroepen. Bij de aanpak gaat er niet alleen aandacht naar de instroom maar ook naar de doorstroom en het behoud van tewerkstelling. De bedoeling is om de knelpuntberoepen vlotter te bemannen dankzij een grotere vrouwelijke instroom (ESF Vlaanderen, z.d.). Zoals reeds in de inleiding vermeld werd, kan diversiteitsbeleid eveneens een oplossing bieden bij moeilijk in te vullen vacatures. Onderzoek van Lamberts en Delmotte (2004) toont bovendien aan dat de aanwezigheid van een gelijkekansenbeleid, een personeels- en organisatiebeleid bewust van vrouwen, en een vrouwvriendelijke bedrijfscultuur binnen ondernemingen, een cruciale rol spelen in de slaagkansen van vrouwelijke tewerkstelling in typische mannensectoren en - ondernemingen.

Vandaar dat ik ervoor gekozen heb mijn onderzoek over diversiteitsbeleid toe te spitsen op een onderneming die zich situeert in een traditioneel mannelijke sector en waar eveneens sprake is van knelpuntberoepen, meer bepaald de vervoerssector. Uiteraard zijn niet alle Vlaamse ondernemingen in de vervoerssector intensief bezig met het voeren van een diversiteitsbeleid. Vandaar dat mijn keuze uitgaat naar de Vlaamse Vervoersmaatschappij De Lijn.

Via hun recente rekruteringscampagne 'Word een gezicht van De Lijn', geven zij aan op zoek te zijn naar diverse medewerkers, ongeacht geslacht, leeftijd of afkomst. Tegen eind 2010 streeft De Lijn ernaar minstens 762 jobs voor vrouwen en allochtonen te hebben, wat neerkomt op het invullen van bijna de helft van de vacatures met deze doelgroepen. Vermits diversiteit niet enkel een feit is maar ook de toekomst, dient het personeel een afspiegeling te zijn van onze huidige maatschappij. Volgens De Lijn komt een divers personeelsbestand niet enkel het bedrijf maar ook de reizigers ten goede. Diversiteit binnen de onderneming leidt tot verschillende invalshoeken van medewerkers en dus tot meer creativiteit. Volgens Vlaams minister van Mobiliteit Kathleen Van Brempt, is diversiteit niet enkel een kwestie van overtuiging maar ook een economische noodzaak. Door de schaarste op de arbeidsmarkt kan geen enkel bedrijf het zich permitteren om kansengroepen uit te sluiten. Vandaar dat men bij De Lijn dan ook streeft naar gelijke kansen voor iedereen. Kwaliteiten zijn belangrijker dan leeftijd, geslacht, etnische afkomst of nationaliteit (Van Brempt, 2008).

1.2 Onderzoeksvragen

1.2.1 Centrale onderzoeksvraag

Zoals ik voorheen in de bespreking van het praktijkprobleem al heb aangehaald, is diversiteit een zeer ruim begrip waardoor ik ervoor gekozen heb mijn onderzoek toe te spitsen op diversiteit in ondernemingen op vlak van gender. Door het voeren van een gevalstudie bij De Lijn, wil ik nagaan hoe er in de praktijk wordt omgegaan met een diversiteitsbeleid.

Zo wil ik onder andere te weten komen welke problemen van doorslaggevend belang waren om met een diversiteitsbeleid te starten. Welke maatregelen bevat het beleid die de tewerkstellingspositie van vrouwen ten goede komen? Hoe verloopt de uitvoering en de evaluatie van de genomen maatregelen en hebben ze al geleid tot duurzame veranderingen? Vandaar dat de centrale onderzoeksvraag als volgt geformuleerd kan worden:

“Op welke manier trachten ondernemingen gelijke arbeidsparticipatie tussen mannen en vrouwen te bevorderen en welke effecten brengt dit teweeg?” Gevalstudie: De Lijn

In het kader van deze eindverhandeling is een gevalstudie een geschikt onderzoeksinstrument. Wellicht zullen niet alle ondernemingen die een diversiteitsbeleid voeren, exact dezelfde doelstellingen nastreven. Dit vermoeden wordt bevestigd door de Vries et al. (2005). Zij leiden uit voorbeelden van verschillende ondernemingen af, dat de diversiteit aan diversiteitsbeleid even breed is als de diversiteit op de arbeidsmarkt. In verband met diversiteitsbeleid zal elke onderneming dan ook een eigen invalshoek moeten kiezen. Bovendien zou een onderzoek naar de manier waarop Vlaamse ondernemingen uit de vervoerssector een diversiteitsbeleid gericht op vrouwen hanteren, te grootschalig zijn.

1.2.2 Deelvragen

Uiteraard is het noodzakelijk een aantal deelvragen op te stellen, die mijn centrale onderzoeksvraag ondersteunen en verduidelijken. Deze deelvragen worden achtereenvolgens toegelicht.

1. Op welke manier kunnen ondernemingen omgaan met diversiteit in de praktijk?

Via deze eerste deelvraag wil ik in de literatuur een antwoord zoeken op de vraag hoe ondernemingen kunnen omgaan met diversiteit op de werkvloer. Maakt een diversiteitsbeleid enkel deel uit van het personeelsbeleid of kan diversiteit ook geïntegreerd worden binnen de hele organisatie? Bovendien stel ik me de vraag welke voordelen diversiteit kan opleveren en waarom ondernemingen al dan niet bereid zijn om met diversiteit aan de slag te gaan.

2. Hoe ziet de huidige arbeidsmarktpositie van vrouwen in Vlaanderen eruit?

Met deze deelvraag wil ik een duidelijker beeld schetsen van de positie die vrouwen op de Vlaamse arbeidsmarkt innemen. Enerzijds wil ik te weten komen in welke mate zij vertegenwoordigd zijn op de Vlaamse werkvloer, anderzijds wil ik nagaan in welke arbeidsomstandigheden zij tewerkgesteld zijn. Vermits De Lijn deel uitmaakt van de vervoerssector, lijkt het mij interessant om ook de positie van vrouwen in deze sector te bespreken.

3. Hoe is het diversiteitsbeleid van De Lijn tot stand gekomen?

Op basis waarvan heeft De Lijn beslist een diversiteitsbeleid in te voeren? Ik veronderstel dat uit de personeelsgegevens is gebleken welke kansengroepen sterk ondervertegenwoordigd zijn en in welke functies. Vrouwen zijn waarschijnlijk het minst aanwezig onder de chauffeurs en de controleurs waardoor het mij interessant lijkt mijn gevalstudie dan ook toe te spitsen op deze functies. Hierbij vraag ik me af hoe het aantal vrouwen in de verschillende functies, en dit op alle hiërarchische niveaus (eventuele opsplitsing per afdeling, per geografisch gebied ...) geëvolueerd is. Zoals al aangehaald werd, handelt De Lijn niet enkel uit overtuiging maar ook uit economische noodzaak. Welke beweegreden was voor De Lijn doorslaggevend om met meer diversiteit te gaan werken? Als overheidsbedrijf dat zich uitstrekt over heel Vlaanderen, heeft De Lijn vermoedelijk ook een voorbeeldfunctie te vervullen voor andere Vlaamse ondernemingen.

4. Welke zijn de doelstellingen van het diversiteitsbeleid met betrekking tot de doelgroep vrouwen?

Na de vaststelling van de problemen, vraag ik me af welke doelstellingen of welke cijfers men met het diversiteitsbeleid in de toekomst wil bereiken. Stelt De Lijn enkel kwantitatieve doelstellingen voorop of heeft men ook kwalitatieve doelen geformuleerd? Het is mogelijk dat men zowel op korte als op lange termijn verschillende doelstellingen nastreeft.

5. Welke maatregelen bevat het diversiteitsbeleid met betrekking tot de instroom van vrouwen?

Onder deze deelvraag zou ik alle maatregelen willen plaatsen die te maken hebben met werving en selectie. Probeert De Lijn enkel vrouwen aan te sporen om te solliciteren of worden er specifieke maatregelen ontwikkeld om meer vrouwen aan het werk te krijgen? Het feit dat bepaalde beroepen, zoals het beroep van chauffeur, meer mannen dan vrouwen aantrekken kan theoretisch verklaard worden door horizontale segregatie. Maar het zou kunnen dat er in de sector van het openbaar vervoer ook specifieke barrières zijn, die ervoor zorgen dat vrouwen minder snel geneigd zijn om te solliciteren voor een baan als chauffeur. Denk maar aan de veiligheid op bussen en trams, het bezitten van een bepaald rijbewijs om als chauffeur aan de slag te kunnen ... Wat doet men er bij De Lijn aan om deze moeilijkheden weg te nemen? Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat

men in het kader van het diversiteitsbeleid de opleiding tot chauffeur heeft aangepast. Dergelijke aspecten moeten hierbij worden nagegaan.

6. Welke maatregelen bevat het diversiteitsbeleid met betrekking tot de doorstroom van vrouwen?

Via deze deelvraag wil ik nagaan welke maatregelen men neemt om de doorstroming van vrouwen te bevorderen. Op welke manier kunnen chauffeurs eventueel doorstromen naar een andere functie en welke opleidingen moeten zij hiervoor volgen? Het zou kunnen dat deze opleidingen opnieuw barrières veroorzaken, waardoor minder vrouwen doorstromen. Op welke manier probeert het diversiteitsbeleid hier een oplossing te bieden?

7. Welke maatregelen bevat het diversiteitsbeleid om het aantal vrouwen in de onderneming te behouden of om vroegtijdige uitstroom te voorkomen?

Een diversiteitsbeleid is niet erg efficiënt wanneer men veel aandacht besteedt aan de instroom van vrouwen, wanneer blijkt dat deze werknemers achteraf ook even snel weer uitstromen. Worden er specifieke maatregelen genomen om het klimaat van het bedrijf aantrekkelijker te maken voor vrouwen? Het is aannemelijk dat vrouwen minder geneigd zijn een baan als chauffeur aan te nemen omwille van onregelmatige werkuren. Houdt De Lijn rekening met het feit dat veel vrouwen hun arbeid en hun gezin moeten combineren? Worden er maatregelen genomen om een gezond evenwicht tussen werk en privé te creëren?

8. Op welke manier worden de effecten van de maatregelen nagegaan en welke effecten hebben zich tot nu toe voorgedaan?

Kwantitatieve doelstellingen zijn gemakkelijk meetbaar, maar hoe gaat men na in welke mate de kwalitatieve doelstellingen bereikt zijn? Tot welke resultaten heeft het beleid met betrekking tot de kansengroep vrouwen tot nu toe al geleid? Misschien is het zelfs nog niet mogelijk om al van kwalitatieve resultaten te kunnen spreken, omdat de tijdspanne van het beleid nog niet lang genoeg is.

9. Hoe ervaren de werknemers de maatregelen die men neemt met betrekking tot vrouwen?

Aan de hand van deze deelvraag zou ik te weten willen komen hoe de werknemers staan tegenover het gevoerde diversiteitsbeleid. Het is ook belangrijk om te weten hoe de werknemers de beleidsmaatregelen ervaren. In de eerste plaats is het natuurlijk interessant de mening van vrouwen te weten te komen, maar ook het standpunt van de mannelijke werknemers is niet onbelangrijk. In welke mate zijn werknemers van de diversiteitsmaatregelen op de hoogte? Welke zijn volgens hen de positieve en/of de negatieve punten van het plan? Hebben de genomen maatregelen in hun ogen nut en wat zou er volgens hen eventueel beter kunnen?

1.3 Definities van begrippen

Om het onderwerp van het onderzoek en de bijbehorende onderzoeksvragen juist te kunnen interpreteren, is het nodig enkele begrippen duidelijk te definiëren.

Diversiteit: alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen (de Vries et al., 2005).

Diversiteitsbeleid: alle activiteiten binnen een organisatie die bijdragen aan het optimaal en duurzaam benutten van de talenten van alle medewerkers, rekening houdend met hun onderlinge verschillen en overeenkomsten (de Vries et al., 2005).

Gender: verwijst naar de persoonlijke kenmerken en de sociale posities die de samenleving toewijst aan mannen en vrouwen. Het man of vrouw zijn daarentegen wordt bepaald door biologische verschillen. Gender bevat ook een vorm van hiërarchie, die mannen en vrouwen in verschillende posities plaatst op basis van onder andere macht, rijkdom en privileges (Macionis, 2001).

Hoofdstuk 2: Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de aanpak van deze eindverhandeling nader besproken. Eerst wordt er een verantwoording gegeven van de gebruikte onderzoeksstrategieën. Daarnaast worden ook de beperkingen van dit onderzoek uiteengezet. Vervolgens wordt de onderzoeksopzet van de literatuurstudie en het praktijkonderzoek verder toegelicht.

2.1 Onderzoeksstrategieën

Voor de identificatie van het praktijkprobleem ben ik via een verkennend onderzoek op zoek gegaan naar informatie over diversiteit in het algemeen. Al snel werd duidelijk dat dit een ruim begrip is, waar nog steeds veel aandacht voor nodig is in ondernemingen. Aan de hand van een eerste **verkenning van de literatuur** heb ik het probleem verder uitgediept en heb ik de probleemstelling geformuleerd. Hierbij heb ik in de eerste plaats gebruik gemaakt van populaire bronnen. Via zoekrobots op het internet ben ik tal van relevante websites tegengekomen. Voornamelijk via overheidswebsites en de website van het Nationaal Instituut voor de Statistiek (NIS) heb ik relevante cijferinformatie over kansengroepen gevonden. Daarnaast heb ik ook een aantal wetenschappelijke publicaties gebruikt om mijn onderwerp te verkennen.

In mijn verder onderzoek komen resultaten uitgedrukt in cijfers aan bod, maar deze vormen niet de belangrijkste doelstelling. Kwantitatief onderzoek staat dus niet centraal, omdat dit soort onderzoek gebruik maakt van cijfergegevens en statistische methodes en gebaseerd is op numerieke metingen (King, Keohane & Verba, 1996). Aangezien ik de efficiëntie van het diversiteitsbeleid wil achterhalen, is dit onderzoek eerder kwalitatief van aard. Bij kwalitatief onderzoek is de informatieverzameling immers open en flexibel, en is er ruimte voor onvoorziene en ongeplande verschijnselen en gebeurtenissen. Kwalitatieve onderzoeksmethoden zijn onder meer geschikt in praktijkgericht onderzoek. Enkele voorbeelden van kwalitatieve verzamelingsmethoden zijn het open interview, participerende observatie en documentverzameling (Maso & Smaling, 1998).

Een eerste stap in het eigenlijke onderzoek is een theoretisch gedeelte en bestaat uit het voeren van een **literatuurstudie**. Het doel van deze literatuurstudie is het verwerven van bestaande informatie om een beter inzicht te krijgen in mijn onderzoeksvragen. Bovendien dient deze literatuurstudie een antwoord te geven op de eerste 2 deelvragen.

De tweede en belangrijkste stap in deze eindverhandeling bestaat uit het **praktijkonderzoek** bij de Vlaamse Vervoersmaatschappij De Lijn. Het beantwoorden van de overige deelvragen gebeurt namelijk aan de hand van dit praktijkgedeelte. Hierbij is voornamelijk gebruik gemaakt van de volgende strategieën: inhoudsanalyse van documenten enerzijds, en bevraging van bevoorrechte

getuigen anderzijds. Deelvraag 3 tot en met 8 worden beantwoord via een combinatie van beide strategieën. Bij de negende deelvraag echter staan interviews centraal.

2.2 Beperkingen van het onderzoek

In het geval ik ervoor zou gekozen hebben om op zoek te gaan naar de oorzaken van discriminatie of ongelijke arbeidsdeelname tussen mannen en vrouwen, zou een fundamenteel onderzoek gericht op veralgemeenbare kennis aangewezen zijn. Ik ben echter meer geïnteresseerd in de concrete aanpak die bedrijven hebben op vlak van gender en in de werking van diversiteitsplannen in de praktijk. Vandaar dat ik een toegepast onderzoek heb uitgevoerd.

Precies hier ligt dan ook de grootste beperking van dit onderzoek. Mijn gevalstudie is gericht op het verschaffen van informatie die kan bijdragen tot het oplossen van het beleidsprobleem in één specifieke organisatie, namelijk De Lijn. De bevindingen van dit onderzoek zijn enkel geldig voor De Lijn en er kunnen geen veralgemeningen gedaan worden voor bedrijven in gelijkaardige situaties. Het feit dat dit onderzoek zich situeert binnen één vervoersmaatschappij wil dus niet zeggen dat de conclusies ook gelden voor andere ondernemingen binnen de vervoerssector. Eveneens kunnen er geen uitspraken gedaan worden over andere (al dan niet publieke) ondernemingen in Vlaanderen. De onderzoeksresultaten hebben enkel en alleen betrekking op de Vlaamse Vervoersmaatschappij De Lijn.

Een tweede beperking heeft te maken met het feit dat het onderzoek kwalitatief van aard is. De diepgaande informatie en meningen die uit de interviews met werknemers naar voor komen, zijn statistisch niet representatief. Ze geven wel een indicatie van wat er leeft onder de doelgroep, hier de chauffeurs en controleurs bij De Lijn Limburg. Bovendien hangt de kwaliteit van de resultaten af van de kwaliteit van de respondenten.

2.3 Onderzoekopzet

2.3.1 Literatuurstudie

Bij het voeren van een algemene literatuurstudie heb ik gebruik gemaakt van secundaire gegevens. Hierbij werden bronnen zoals boeken, publicaties van onderzoeken, statistieken en websites gebruikt. Om geschikte bronnen te zoeken heb ik zoekrobotten op het internet en catalogi van universitaire en provinciale bibliotheken geraadpleegd. Zoektermen die ik hierbij voornamelijk heb aangewend zijn: 'diversiteitsbeleid', 'diversiteitsmanagement' en 'vrouwen op de arbeidsmarkt'. Relevante websites waren voornamelijk sites van de Vlaamse overheid. Wat wetenschappelijke boeken betreft, waren er niet veel boeken terug te vinden die specifiek handelen over diversiteitsbeleid in de praktijk. Boeken die toch handelden over hoe diversiteitsbeleid in de praktijk gehanteerd moet worden, hadden dikwijls enkel betrekking op culturele minderheden. Vandaar dat ik voornamelijk gebruik heb gemaakt van relevante onderzoeken van het Hoger

Instituut voor de Arbeid van de Katholieke Universiteit Leuven. Hierbij ging het vaak om vrij recente publicaties, die betrekking hadden op de Vlaamse arbeidsmarkt.

2.3.2 Praktijkonderzoek

2.3.2.1 Analyse van het diversiteitbeleid

Alvorens aan de analyse van het diversiteitsbeleid te beginnen, heb ik eerst en vooral een globaal beeld geschetst van de Vlaamse Vervoersmaatschappij De Lijn. Hierbij heb ik vooral gebruik gemaakt van informatiemateriaal van De Lijn zelf, zoals informatiebrochures, websites en jaarverslagen.

Vervolgens ben ik aan mijn gevalstudie begonnen bij de hoofdzetel van De Lijn te Mechelen, waar het beleid bepaald wordt. Een belangrijke stap was een grondige bestudering van het uitgewerkte diversiteitsplan, aangezien dit plan de basis van mijn onderzoek vormt. Via een contactpersoon bij De Lijn heb ik de relevante plannen en cijfergegevens ontvangen. Nadien heb ik deze analyse ondersteund met 2 interviews met ervaringsdeskundigen. Omwille van een drukke agenda was het zeer moeilijk om een afspraak te maken met het personeelshoofd van De Lijn. Vandaar dat ik ervoor gekozen heb om een uitgebreid interview af te leggen met Sofie Saelaert (HR-deskundige) en Pierre Vanhove (afdelingshoofd ontwikkeling en kaderbeleid). Wegens omstandigheden heeft het bezoek echter niet kunnen plaatsvinden op de geplande datum. Toch was Sofie Saelaert bereid om telefonisch een uitgebreid interview af te leggen. Vermits zij rechtstreeks betrokken is bij het opstellen, het implementeren en het opvolgen van het diversiteitsplan, heb ik geopteerd om een uitgebreide vragenlijst over het personeels- en diversiteitsbeleid met haar telefonisch door te nemen. Bij verdere vragen of onduidelijkheden kon ik haar steeds opnieuw contacteren. Dit interview was van groot belang om een goed beeld te krijgen van het diversiteitsbeleid. Vandaar dat de interviewvragen gebaseerd waren op de verschillende diversiteitsplannen die ik reeds bestudeerd had. De vragen waren voornamelijk concrete en gesloten vragen over elementen die niet opgenomen waren in het diversiteitsplan, of die voor mij nog onduidelijk waren. Op basis van deze informatie heb ik nadien nog een bijkomende vragenlijst opgesteld en telefonisch doorgenomen met Pierre Vanhove. Aan hem heb ik enkel specifieke vragen gesteld met betrekking tot de selectieprocedures bij De Lijn. Deze bijkomende informatie over het personeelsbeleid, heb ik verwerkt bij de bedrijfsvoorstelling van De Lijn.

2.3.2.2 Bevraging van bevoorrechte getuigen

In een volgende stap van mijn gevalstudie wilde ik meer te weten komen over de ervaringen die de werknemers, meer bepaald de chauffeurs en de controleurs, met het gevoerde diversiteitsbeleid hebben. Om over deze concrete informatie te beschikken heb ik een reeks diepgaande interviews afgenomen met bevoorrechte getuigen. Interviews met betrokken werknemers dienden om hun

standpunt te weten te komen en om het onderzoek meer diepgang te geven. Vandaar dat ik heb gewerkt met semi-gestructureerde interviews. Aan de hand van de analyse van het diversiteitsplan, heb ik een lijst met topics opgesteld die tijdens het gesprek zeker aan bod moesten komen. Deze topics heb ik verwerkt tot een algemene vragenlijst waarbij vooral gepolst werd naar de persoonlijke mening en ervaringen van de geïnterviewden. Omdat ik niet enkel chauffeurs maar ook controleurs bevraagd heb, krijgen enkele vragen uit de vragenlijst een aanpassing, afhankelijk van de geïnterviewde.

Verder heb ik mij voor deze interviews beperkt tot chauffeurs en controleurs uit de provincie Limburg, vermits deze omgeving voor mij persoonlijk het gemakkelijkst bereikbaar is. Mijn doel is echter niet om een representatieve steekproef uit te voeren in alle Vlaamse provincies, maar wel om de efficiëntie van het diversiteitsbeleid na te gaan aan de hand van verschillende perspectieven. Via informele weg ben ik op zoek gegaan naar bevoorrechte getuigen. Hierbij heb ik mij niet beperkt tot enkel vrouwen. Om verschillende visies op het diversiteitsbeleid te krijgen, heb ik ook interviews afgenomen met mannen, al dan niet lang in dienst.

Deel 1: Literatuurstudie

Hoofdstuk 3: Diversiteit en diversiteitsbeleid in ondernemingen

In dit eerste hoofdstuk van de literatuurstudie zal er eerst en vooral een duidelijke definiëring gegeven worden van de term 'diversiteit'. Hierbij wordt het ontstaan van het belang en de meerwaarde van diversiteit en diversiteitsbeleid toegelicht. Verder wordt besproken hoe ondernemingen een diversiteitsbeleid in de praktijk kunnen implementeren en welke maatregelen zij kunnen nemen. De beweegredenen, de dimensies en de inhoud van diversiteitsbeleid komen hierbij achtereenvolgens aan bod.

3.1 Betekenis van diversiteit

Janssens en Steyaert (2001) halen in hun werk aan dat in één van de eerste artikels in de diversiteitsliteratuur, diversiteit als volgt wordt beschreven: "Een brede combinatie bestaande uit mensen met verschillende etnische afkomst, nationaliteiten, leeftijden, religies en klassen". In de loop van de jaren zijn er echter kenmerken toegevoegd zoals geslacht, economische klasse, burgerlijke stand, seksuele geaardheid, opleidingsniveau, mindervaliditeit, enzovoort.

Daarnaast wijzen zij ook op het groot aantal verschillende categorieën van verschil, als het gaat om diversiteit. Zij merken op dat auteurs in hun onderzoek vaak kiezen voor een eigen indeling in categorieën, wat erop wijst dat diversiteit zich niet zo gemakkelijk laat categoriseren.

In de specifieke diversiteitsliteratuur, die ontstaan is vanuit een moreel-ethische bekommernis, zijn de volgende soorten indelingen het best gekend: primaire en secundaire kenmerken, veranderlijke en onveranderlijke kenmerken, en waarneembare en onzichtbare kenmerken (Janssens & Steyaert, 2001). Bij de eerste indeling verwijst het onderscheid tussen primaire en secundaire kenmerken naar de centrale versus verworven elementen die van invloed zijn op de manier waarop mensen zichzelf en hun omgeving zien. Primaire kenmerken zijn geslacht, leeftijd, etniciteit, seksuele geaardheid, ras en fysieke gesteldheid. Onder secundaire kenmerken verstaan we opleiding, religieuze overtuiging, geografische afkomst, inkomen, burgerlijke staat en beroep. De tweede indeling maakt een onderscheid op basis van de relatieve veranderlijkheid van de bronnen van diversiteit. Relatief onveranderlijke kenmerken zijn ras, etniciteit, geslacht, seksuele geaardheid, nationaliteit en sociaal-economische afkomst. Kenmerken zoals leeftijd, functie, opleiding, burgerlijke staat en fysieke gesteldheid worden gezien als veranderlijke kenmerken. Tot slot is er de indeling in waarneembare en onzichtbare kenmerken. Bij deze indeling vindt men ras, etniciteit, geslacht en leeftijd terug als waarneembare bronnen van diversiteit. Opleiding, functie, ervaring, sociaal-economische klasse zijn daarentegen onzichtbare kenmerken.

Andere indelingen vinden Janssens en Steyaert (2001) terug bij auteurs vanuit de praktijk of onderzoekers in de organisatieliteratuur. Een voorbeeld hiervan is de indeling in culturele, functionele en historische kenmerken. Voorbeelden van culturele verschillen zijn religie, leeftijd, etniciteit en taalvaardigheid. Functionele verschillen zijn verschillen in de manier waarop we leren, denken, communiceren, informatie verwerken en reageren op autoriteit. Tot slot verwijzen de historische verschillen naar familiale samenstelling, politieke voorkeur en intergroepsrelaties.

Hoewel diversiteit volgens Merckx en Hellemans (2004) doorgaans beschreven wordt in termen van etniciteit en geslacht, verwijzen zij eveneens naar andere dimensies van diversiteit. Zij zien 'verscheidenheid' als de letterlijke betekenis van diversiteit. Deze verscheidenheid kan zich uiten in heel wat verschillende dimensies. De meest voorkomende dimensie is volgens hen een indeling van verschillen op basis van fysieke kenmerken zoals geslacht, leeftijd, fysieke en mentale capaciteiten, en dergelijke meer. Daarnaast halen ook zij aan dat er een onderscheid gemaakt kan worden op vlak van culturele, functionele en historische kenmerken. Elke persoon bezit een unieke samenstelling van deze aspecten en kan een specifieke bijdrage leveren op grond van zijn of haar kwaliteiten.

De toenemende aandacht voor diversiteit is voornamelijk ontstaan in de Verenigde Staten, waar eind jaren '80 een rapport verscheen waarin de toekomstige demografische ontwikkelingen werden geprojecteerd. Hieruit bleek dat de idee van de blanke, mannelijke kostwinner plaats zou moeten maken voor de aanwezigheid van meer vrouwen en leden van andere minderheidsgroepen in ondernemingen. De bewustwording dat de beroepsbevolking gaandeweg een afspiegeling van de samenleving zou worden groeide, waardoor vooruitstrevende bedrijven met 'diversity programs' van start gingen. Niet alleen in de Verenigde Staten maar ook in België begon de bewustwording te groeien dat de beroepsbevolking meer en meer gekenmerkt wordt door een groeiende diversiteit. Demografische ontwikkelingen leiden onder meer tot een vergrijzing van de beroepsbevolking, waardoor in het personeelsbeleid aandacht is ontstaan voor verschillende leeftijdscategorieën en meer bepaald voor oudere werknemers. Tevens is de arbeidsparticipatie van vrouwen sterk toegenomen, klimmen vrouwen meer op in de hiërarchie en oefenen zij beroepen en functies uit waarin zij historisch ondervertegenwoordigd waren. Recent heeft men niet enkel aandacht voor oudere en vrouwelijke werknemers, maar kent ook de problematiek van integratie van andere kansengroepen (zoals laaggeschoolden, allochtonen, fysisch gehandicapten ...) een toenemende interesse (Janssens & Steyaert, 2001).

Janssens en Steyaert (2001) benadrukken dat niet enkel demografische ontwikkelingen de bewustwording en erkenning van diversiteit stimuleren, maar dat er ook binnen ondernemingen veranderingen merkbaar zijn die leiden tot een vorm van organiseren waar mensen en groepen samenwerken met andere mensen en groepen. Om complexe problemen op te lossen maken ondernemingen onder meer gebruik van project teams, crossfunctionele teams en matrix structuren, waar werknemers van verschillende departementen en hiërarchische niveaus met

elkaar samenwerken. In dergelijke organiseringsprocessen worden werknemers automatisch geconfronteerd met collega's die een andere opleiding, ervaring, functie of waarden hebben.

Nu de bewustwording groeit dat niet enkel de samenleving diverser wordt maar ook de werkomgeving, kunnen managers er niet langer van uitgaan dat alle werknemers hetzelfde willen, op dezelfde manier reageren en op dezelfde manier kunnen worden gemanaged. Het managen van een steeds diverser wordende beroepsbevolking heeft volgens Hunsaker (2006) als uitdaging dat er een werkomgeving moet worden gecreëerd waar verschillen erkend en gewaardeerd worden en die de productiviteit bevordert. Als diversiteit niet in goede banen wordt geleid, kan dit wantrouwen, communicatieproblemen of zelfs weerstand tot gevolg hebben. Toch is het voor veel ondernemingen vaak moeilijk om met diversiteit aan de slag te gaan. Bestaande zekerheden van mensen worden aan de kant geschoven en veranderingen kunnen als bedreigend ervaren worden.

Volgens Doyen, Lamberts en Janssens (2002) werd het voorbije decennium duidelijk dat kansengroepen gemeenschappelijke drempels ondervinden. Werkgevers beschouwen hen vaak als risicowerknemers waardoor ze op de werkvloer minder kansen krijgen bij instroom en doorstroom en vlugger uitstromen. De ideale werknemer wordt vaak nog steeds gezien als jong, mannelijk, hooggeschoold, van Belgische afkomst en zonder lichamelijke beperking. Deze normwerknemers hebben doorgaans meer kansen op de arbeidsmarkt dan personen die niet aan deze norm voldoen.

3.2 Meerwaarde van diversiteit

Ondernemingen die vooruit denken worden zich steeds meer bewust van het belang van een divers personeelsbestand. Een diverse samenstelling van het personeel kan volgens verschillende auteurs beschouwd worden als een competitief voordeel, waarbij afwezigheid van diversiteit zelfs kan uitgroeien tot een concurrentienadeel. In dit onderdeel worden achtereenvolgens een reeks dimensies uit het bedrijfsleven toegelicht, waar het managen van diversiteit een competitief voordeel kan opleveren.

3.2.1 Besluitvorming

Heterogeniteit in de groepen die instaan voor het nemen van beslissingen en het oplossen van problemen, leidt volgens Cox en Blake (1991) tot betere beslissingen vanwege een bredere waaier van perspectieven en een meer kritische analyse van problemen. Ook Van Geffen (2007) haalt aan dat studies over diversiteit hebben aangetoond dat het omgaan met een grote diversiteit aan collega's, managers helpt om beter besluiten te nemen. De grotere openheid en verbreding van opvattingen in de onderneming, leidt eveneens tot een betere kwaliteit in het management. Op de lagere niveaus voelen de werknemers zich meer verbonden met het bedrijf omdat ze zich makkelijker kunnen identificeren met de diverse managers op de hogere niveaus. Zulke werknemers voelen zich competent en op waarde geschat, en zullen hun werk ook graag doen.

3.2.2 Creativiteit en innovatie

Door gebruik te maken van een grotere bron van informatie en relevante ervaringen, kan diversiteit ook nieuwe ideeën opleveren. Volgens Cox en Blake (1991) en Janssens en Steyaert (2001) betekent heterogene groepen het samenbrengen van meerdere perspectieven wat de creativiteit en innovatie ten goede komt, alsook het produceren van kwaliteitsgerichte oplossingen. De standpunten van diverse medewerkers kunnen een stimulans zijn om minder voor de hand liggende alternatieven in werkgroepen naar voor te brengen.

3.2.3 Marketing

Markten zijn even divers als de werknemers op de arbeidsmarkt (Cox & Blake, 1991). Net zoals vrouwen en andere kansengroepen de voorkeur hebben om te werken voor ondernemingen die diversiteit waarderen, kunnen ze ook de voorkeur hebben om van zulke ondernemingen te kopen. Bovendien is het zo dat cultuur een significant effect heeft op het consumentengedrag. Diversiteit kan bijgevolg de onderneming ook ondersteunen bij het vergroten van haar marktaandeel. De onderneming begrijpt namelijk beter hoe de steeds diversere markt bewerkt kan worden. Dit verbetert bovendien de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van de onderneming.

3.2.4 Efficiëntie en flexibiliteit

Door diversiteit kunnen volgens Cox en Blake (1991) de systemen binnen de onderneming minder gestandaardiseerd en meer flexibel worden, waardoor er een grotere flexibiliteit ontstaat om sneller te reageren op veranderingen in de omgeving. Janssens en Steyaert (2001) bevestigen dit. Zij halen aan dat ondernemingen die een grotere openheid ten aanzien van nieuwe ideeën vertonen, beter in staat zijn om op een effectieve wijze met verandering om te gaan. De flexibiliteit van het hele systeem wordt dus groter waardoor deze ondernemingen meer kans op succes en overleven hebben. Ook halen zij het argument van efficiëntie aan als een voordeel van diversiteitsbeleid. Hierin wordt gesteld dat een gevarieerd personeelsbestand kan bijdragen tot een beter gebruik van kennis en vaardigheden doordat elke medewerker ingezet wordt op die plaats waar hij of zij het best functioneert. Dit leidt tot een betere overeenstemming tussen functie en persoon waardoor de ondernemingsdoelstellingen sneller en correcter behaald zouden worden.

3.2.5 Human resources

Een onderneming die op alle niveaus diversiteit heeft bereikt, doet het aanzienlijk beter om het beste diverse talent aan te werven, te motiveren en te behouden. Cox en Blake (1991) halen aan dat ondernemingen met een goede reputatie betreffende het managen van diversiteit, de competitie voor het beste personeel zullen winnen. Ondernemingen met een actief beleid voor

diversiteit worden meer en meer beschouwd als een goed bedrijf om voor te werken. Zulke bedrijven zouden hierdoor beter in staat zijn om goede kandidaten aan te trekken en te behouden.

3.2.6 Kostenbesparing

Minder uitstroom van personeel kan een kostenbesparing opleveren voor de onderneming (Janssens & Steyaert, 2001). Ook Cox en Blake (1991) bevestigen dat ondernemingen die erin slagen diverse werknemers goed te integreren, een kostenvoordeel kunnen creëren. Zij wijzen erop dat wanneer de integratie van vrouwen, alsook etnische minderheden, niet voldoende gemanaged wordt, dat dit resulteert in hogere kosten. In dit geval ligt namelijk het absentisme van deze kansengroepen hoger, en ligt de jobtevredenheid lager dan bij de overige werknemers. De redenen hiervoor zijn frustraties over de beperkte groeimogelijkheden in hun carrière en de culturele conflicten met de dominante cultuur van de normwerknemers.

Voordelen van diversiteit kunnen volgens Van Geffen (2007) echter niet zonder moeite bereikt worden. Studies toonden aan dat ondernemingen die aan 'unmanaged diversity' doen, eerder negatieve effecten zullen ervaren. Zo zullen er meer conflicten en meer ongewenste groepsvorming op de werkvloer ontstaan en wordt er een cultuur gecreëerd waarin weinig werknemers zich nog thuis voelen. Merckx en Hellemans (2004) beweren zelfs dat een slechte implementatie van diversiteitsinitiatieven schadelijker kan zijn dan diversiteitsinitiatieven niet uit te voeren. Vandaar dat enkel bewuste aandacht voor diversiteit het verschil kan maken voor de onderneming.

3.3 Maatregelen op bedrijfsniveau

Nadat de toenemende interesse en de meerwaarde van diversiteit al werden toegelicht, wordt in dit onderdeel uiteengezet hoe ondernemingen diversiteit in de praktijk kunnen managen.

3.3.1 Positieve discriminatie versus diversiteitsmanagement

Volgens Hunsaker (2006) kunnen ondernemingen hoofdzakelijk op twee manieren trachten los te komen van vooroordelen. Enerzijds bestaat er de methode van positieve discriminatie (ook wel positieve actie genoemd) en anderzijds het inzetten van programma's om diversiteit te managen.

Tot in de jaren '90 stond werken met verschillen in de onderneming vaak gelijk aan het werken vanuit doelgroepenbeleid met positieve discriminatie, namelijk het voeren van een voorkeursbeleid bij sollicitatieprocedures voor vrouwen en allochtonen (Van Geffen, 2007). Bij positieve discriminatie focust men zich op inspanningen om achtergestelde groepen meer kansen te geven en om hogere functies voor hen op de maatschappelijke ladder te bevorderen. Bij positieve discriminatie gaat een onderneming bepaalde vacatures reserveren voor een of meerdere specifiek benoemde doelgroepen, bijvoorbeeld vrouwen, allochtonen, jongeren of mensen met een arbeidshandicap. Wie niet in een van deze doelgroepen valt, komt bijgevolg niet in aanmerking

voor de vacature, waardoor deze methode als oneerlijk ervaren kan worden. Impliciet bij deze methode is de idee dat ondernemingen proactief moeten zijn en dat er van overheidswege stimulerende maatregelen zullen volgen. Naarmate vrouwen betere banen zullen krijgen, zal men tot het inzicht komen dat er ten onrechte negatieve, stereotype denkbeelden bestonden. Naarmate deze stereotype denkbeelden afnemen, zullen vooroordelen en discriminatie ook verdwijnen. Een dergelijk voorkeursbeleid heeft een sterk politieke of normatieve achtergrond en heeft als methodiek nooit een duurzaam draagvlak gevonden in ondernemingen. Hoewel vooroordelen nog steeds bestaan, heeft positieve discriminatie toch een belangrijke bijdrage geleverd aan de mogelijkheden die vrouwen en andere minderheden tegenwoordig hebben. Roosevelt Thomas jr. stelde vast dat positieve discriminatie aan een groot aantal nieuwe werknemers (waaronder vrouwen) toegang tot ondernemingen heeft gegeven, maar dat de beoogde positieve resultaten uitbleven (Van Geffen, 2007). De nieuwe werknemers verlaten de onderneming nadien weer, of ze blijven halverwege hun carrière steken omdat ze niet de kans krijgen om door te groeien en hun talenten volop tot ontwikkeling te brengen. Hoewel ondernemingen met behulp van positieve discriminatie dus wel een inhaalslag kunnen maken op de doelgroepen waaraan ze een gebrek ervaren, benutten ze de ervaring en de kennis die deze nieuwe werknemers meebrengen niet voldoende en besteden ze onvoldoende aandacht aan hun wensen en verwachtingen. Hunsaker (2006) bevestigt dit probleem en haalt aan dat managers die goede mensen proberen aan te nemen door positieve discriminatie toe te passen, niet bezig zijn diversiteit optimaal te bevorderen. Ze zijn enkel bezig met representatie door quota in te vullen in plaats dat ze diversiteit bevorderen door een omgeving te scheppen waarin uiteenlopende mensen zichzelf kunnen zijn en geaccepteerd worden om wie ze zijn. Diversiteit stimuleren is meer dan alleen maar uiteenlopende mensen aannemen. Het gaat erom een omgeving te scheppen waarin alle werknemers hun potentieel volledig kunnen verwezenlijken.

Vandaar dat Roosevelt Thomas jr. van een probleem dat doorgaans als een sociaal of moreel probleem beschouwd werd, een bedrijfskundige kwestie gemaakt heeft. Doordat volgens hem de bedrijfsresultaten centraal staan, is diversiteitsmanagement uitgegroeid tot een strategisch onderwerp voor ondernemingen (Van Geffen, 2007). Deze tweede methode, diversiteit managen met behulp van programma's, gaat verder dan positieve discriminatie. De benadering 'management van diversiteit' die door de Amerikaans gekleurde diversiteitsliteratuur naar voren wordt geschoven, wordt door Janssens en Steyaert (2001) als volgt gedefinieerd: "Een management dat niet enkel passieve tolerantie vertoont voor diversiteit, maar een management dat bereid is en ertoe in staat is om de toenemende heterogeniteit op een actieve manier te ondersteunen en te stimuleren". Volgens Roosevelt Thomas jr. is de doelstelling van diversiteitsmanagement "het volledig aanboren van het menselijk potentieel bij elke werknemer" (Doyen, Lamberts & Janssens, 2002). De uitdaging bestaat erin om voorwaarden te creëren waarin elke werknemer de mogelijkheid heeft om alle relevante aspecten van hem of haar tot uiting te brengen. Deze methode richt zich niet enkel op het aannemen van een bredere groep werknemers,

maar ook op het creëren van een omgeving waarin minderheden zich thuis voelen. Door het managen van diversiteit wordt men er zich van bewust dat diversiteit de hele onderneming aangaat en dat het niet enkel een juridische kwestie is (Hunsaker, 2006). Volgens Roosevelt Thomas jr. moet diversiteit zo gemanaged worden dat uit een heterogeen personeelsbestand minimaal dezelfde resultaten voortkomen als voorheen uit een homogeen personeelsbestand. Hierbij gaat het niet om beheersing en controle van diversiteit maar om het optimaal benutten van ieders capaciteiten, zodat de bedrijfsresultaten op zijn minst gelijk, maar misschien zelfs beter worden dan voordien (Van Geffen, 2007).

3.3.2 Diversiteitsbeleid

Hoewel veel auteurs, waaronder Doyen, Lamberts en Janssens (2002), geen onderscheid maken tussen de begrippen 'diversiteitsmanagement' en 'diversiteitsbeleid', zijn er toch definities van diversiteitsbeleid terug te vinden.

Diversiteitsbeleid omvat volgens (de Vries et al., 2005) alle activiteiten binnen een organisatie die bijdragen aan het optimaal en duurzaam benutten van de talenten van alle medewerkers, rekening houdend met hun onderlinge verschillen en overeenkomsten.

Volgens Merckx en Hellemans (2004) gaat een diversiteitsbeleid over voordeel halen uit het managen van de verschillen in talenten en competenties die werknemers uniek en verschillend maken. Het is een beleid dat erop gericht is de verschillen tussen mensen te kennen, te begrijpen, te waarderen en aan te wenden, ter verrijking van werknemers en de onderneming. De wisselwerking tussen de doelgroep en de onderneming staat centraal. Diversiteitsbeleid gaat over (re)organiseren, verbeteren, ontwikkelen en evalueren van beleidsprocessen op een zodanige manier dat de gelijkwaardigheid van mensen wordt geïntegreerd in het beleid van de onderneming. Belangrijk is dat een gericht diversiteitsbeleid integraal in alle beleidsterreinen als uitgangspunt dient te worden meegenomen. Het doel is het diversiteitsperspectief te verankeren in de hele onderneming en haar beleid.

3.4 Beweegredenen voor een diversiteitsbeleid

Hoewel de bewustwording van een toenemende diversiteit en de gevolgen hiervan de laatste jaren toeneemt in ondernemingen, lijken er volgens Doyen, Lamberts en Janssens (2002) nog niet veel ondernemingen te zijn die bewust kiezen voor een diversiteitsbeleid. Vandaar dat het interessant is om te weten welke redenen ondernemingen kunnen overtuigen om toch met een diversiteitsbeleid aan de slag te gaan. Merckx en Hellemans (2004) halen bovendien een concreet en positief motief aan als een basisvoorwaarde om met diversiteit aan de slag te gaan. Wat de beweegredenen betreft kunnen we een onderscheid maken tussen juridische, maatschappelijke en economische redenen.

3.4.1 Juridische redenen

In een aantal landen, zoals in de Verenigde Staten, bestaan er wetten die ondernemingen verplichten om evenredige arbeidsparticipatie voor alle bevolkingsgroepen, voornamelijk vrouwen en etnische minderheden, na te streven. Ondernemingen moeten in dit geval regelmatig de samenstelling van hun personeelsbestand doorgeven, samen met voorstellen om eventuele onevenredigheden weg te werken. In België bestaat slechts één verplichtende maatregel voor ondernemingen, namelijk het federaal startbanenplan of het Rosettaplan. Sinds april 2000 verplicht dit plan ondernemingen met meer dan 50 werknemers om jongeren in dienst te nemen, voor minimum 3% van het personeelsbestand. Door het ontbreken van andere verplichtingen in ons land verwacht men niet dat veel ondernemingen een diversiteitsbeleid voeren omwille van deze juridische verplichtingen (Doyen, Lamberts & Janssens, 2002).

3.4.2 Maatschappelijke redenen

Vrouwen en andere minderheidsgroepen kunnen geïntegreerd worden in ondernemingen als een vorm van sociaal engagement. De keuze voor het voeren van een diversiteitsbeleid kan in dit geval een vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen of stakeholdermanagement zijn. De onderneming beseft dat haar activiteiten invloed uitoefenen en beïnvloed worden door de werknemers, de bedrijfsrelaties, de consumenten, de samenleving en het milieu. Volgens de stakeholdertheorie heeft het management de taak een soort sociaal contract in stand te houden. Binnen het kader van duurzame evenredige participatie zijn we vooral geïnteresseerd wat dit stakeholdermanagement inhoudt voor de relatie met de werknemers.

Janssens en Steyaert (2001) omschrijven deze maatschappelijke reden ook als het moreel-ethisch argument dat stelt dat ondernemingen aandacht moeten hebben voor sociale ongelijkheid en een meer sociaal rechtvaardige situatie moeten nastreven waar de beschikbare functies en posities meer evenredig over de verschillende groepen verdeeld zijn.

Een onderneming kan uit eigen initiatief dit engagement opnemen ofwel overtuigd worden door andere ondernemingen om deze verantwoordelijkheid op te nemen. Het is niet alleen de overheid die netwerkvorming rond dit thema bevordert. Ondernemingen vormen ook hun eigen netwerken. Naast de zuiver commerciële ondernemingen zijn er ook ondernemingen die al van bij het ontstaan een sociale doelstelling hebben meegekregen of gegroeid zijn uit een sociaal economieproject. De onderneming kan ook subsidies verkregen hebben voor een bepaald sociaal project dat evenredige participatie bevordert. In deze situatie is de kans groot dat de onderneming deze sociale voeling blijft behouden en zal streven naar kansen voor minderheidsgroepen.

3.4.3 Economische redenen

Tot slot kunnen economische redenen ervoor zorgen dat ondernemingen een diversiteitsbeleid invoeren. Volgens Janssens en Steyaert (2001) overtuigen bepaalde economische argumenten ondernemingen van het belang van heterogeniteit op de bedrijfsprestaties. Enerzijds wijzen zij op de kost indien diversiteit niet goed gemanaged wordt, zoals een hoog verloop, een lage jobtevredenheid, frustraties of intergroepsconflicten. Anderzijds wijzen zij op positieve argumentaties, zoals het aantrekken en behouden van goede werknemers, creativiteit en kwaliteit, en systeemflexibiliteit. Zij plaatsen bijgevolg de reeds besproken voor- en nadelen van een diversiteitsbeleid onder de economische argumenten om een diversiteitsbeleid te voeren.

Doyen, Lamberts en Janssens (2002) halen echter nog andere redenen aan. Zo kan krapte op de arbeidsmarkt ondernemingen ertoe aanzetten hun deuren te openen voor minderheidsgroepen. De onderneming kan op zoek gaan naar bepaalde competenties die ontbreken bij het homogene personeelsbestand. De onderneming kan kiezen voor diversiteit om op die manier een positief imago bij stakeholders te creëren. Het kan ook zijn dat de diversiteit aan personeel een hoog verloop, inefficiëntie of spanningen veroorzaakt. De onderneming kan proberen deze problemen op te lossen door diversiteit in de onderneming beter op te vangen.

Te lage instroom

Een belangrijke economische reden die Doyen, Lamberts en Janssens (2002) aanhalen is een te lage instroom. De laatste jaren geraakten bepaalde vacatures moeilijk ingevuld door een groeiende krapte op de arbeidsmarkt. Uit eerder VIONA-onderzoek is gebleken dat ondernemingen hier op verschillende manieren mee omgaan. In de eerste plaats grijpt men vaak naar reactieve strategieën die op korte termijn een oplossing bieden, zoals het uitbreiden van wervingsinspanningen en het aantrekken van werknemers van andere ondernemingen. Om te voorkomen dat hierdoor de problemen verschuiven van de ene onderneming naar de andere, kunnen ondernemingen echter gebruik maken van andere strategieën. Een voorbeeld hiervan zijn aanpassingen in het personeels- en organisatiebeleid voor een betere afstemming op de arbeidsmarkt. Dit houdt in dat bijvoorbeeld selectie-eisen aangepast worden, al dan niet gekoppeld aan training op de werkvloer, het hertekenen van functies of het aanpassen van infrastructuur. Ook de werkgeversorganisaties wijzen op de noodzaak van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid als oplossing voor de krapte op de arbeidsmarkt.

Onvoldoende competenties

Vooraf in de Amerikaanse literatuur benadrukt men dat door niet of weinig inzetten van vrouwen en etnische minderheden, enorm veel talent verloren gaat (Doyen, Lamberts & Janssens, 2002). Het is belangrijk de nodige ruimte te creëren zodat deze personen zich ten volle kunnen ontplooiën en een meerwaarde kunnen betekenen voor de onderneming. Het samenwerken met een divers

personeel maakt ondernemingen gevoeliger voor de wensen van diverse klanten waardoor de onderneming minder weerstand voor verandering zal tonen en er vlugger op zal inspelen. Diverse medewerkers hebben diverse visies waardoor meerdere oplossingen naast elkaar gelegd kunnen worden bij een probleem. Volgens het argument van onvoldoende competenties, houdt diversiteit aan personeel creativiteit in. Een onderneming kan diversiteit in haar personeel nastreven, maar kan ook op zoek gaan naar bepaalde competenties die ontbreken in de onderneming. Zo hebben veel vrouwen bepaalde communicatieve vaardigheden die mannen vaak missen. Een andere reden om voor vrouwelijke werknemers te kiezen is bijvoorbeeld dat vrouwen een belangrijke groep consumenten vormen. Om producten af te stemmen op de vraag van vrouwen, kan men meer vrouwen opnemen in het proces van productontwikkeling (Doyen, Lamberts & Janssens, 2002).

Imagoprobleem

Verschillende factoren, zoals horizontale of verticale segregatie, kunnen ervoor zorgen dat een onderneming een homogeen werknemersbestand heeft. Dit kan er voor zorgen dat de onderneming een onvriendelijk imago krijgt met betrekking tot diversiteit. Een dergelijk imago kan de relaties met stakeholders (klanten, potentiële werknemers ...) verstoren. Een imagoprobleem kan volgens Doyen, Lamberts en Janssens (2002) dan op zijn beurt het krapteprobleem of het beschikken over onvoldoende competenties in de onderneming versterken.

Huidige diversiteit veroorzaakt problemen

Een laatste economische reden die Doyen, Lamberts en Janssens (2002) aanhalen is het feit dat ondernemingen reeds minderheidsgroepen hebben aangeworven, maar waarbij de integratie niet vlot. De onderneming kent bijvoorbeeld een hoog verloop, een groot absentisme, een dalende productiviteit of er is sprake van spanningen tussen het personeel. Dit kan erop wijzen dat er niet op de juiste manier wordt omgegaan met verschillen in de onderneming en dit vormt bijgevolg een goede reden om diversiteitsinitiatieven te ontwikkelen.

3.5 Dimensies van een diversiteitsbeleid

Doyen, Lamberts en Janssens (2002) bespreken vier dimensies of perspectieven van waaruit men een diversiteitsbeleid van een onderneming kan bekijken. De volgende vier dimensies worden achtereenvolgens toegelicht: de spanwijdte of de focus van het diversiteitsbeleid, een top-down of bottom-up benadering van het diversiteitsbeleid, een manifest of een latent diversiteitsbeleid, en een diversiteitsbeleid bestaande uit specifieke of niet-specifieke maatregelen.

3.5.1 Spanwijdte of focus

Een diversiteitsbeleid kan gericht zijn op verschillende aspecten. Zo kan een onderneming haar diversiteitsbeleid richten op 'het openen van deuren'. Hierbij gaat men na welke hindernissen er

bestaan in de wervings- en selectieprocedure en op welke manier men deze kan wegwerken, opdat minderheidsgroepen kunnen instromen. Daarnaast kunnen ondernemingen de nodige ruimte en flexibiliteit creëren binnen andere aspecten van het personeels- en organisatiebeleid om minderheidsgroepen verder te brengen dan de deur. Zulke ondernemingen werken aan 'het openen van praktijken'. Tot slot zijn er nog ondernemingen die zich richten op 'het openen van de ogen'. Deze ondernemingen willen hun personeel bewustmaken rond de verschillen tussen werknemers en hoe men hier op een positieve manier mee kan omgaan. Zij willen er bovendien voor zorgen dat deze verschillen een meerwaarde gaan betekenen voor de onderneming.

3.5.2 Top-down of bottom-up benadering

Bij deze tweede dimensie gaat men kijken naar wie het diversiteitsbeleid in de onderneming stuurt en wie betrokken is bij de vormgeving van het beleid. Wanneer het initiatief om een diversiteitsbeleid te voeren afkomstig is van de directie, spreekt men van de 'top-down' benadering. Samen met het management wordt het proces gepland en gestuurd. De beslissingen en maatregelen worden doorgegeven aan de lagere niveaus, die op hun beurt verantwoording afleggen aan de top over de implementatie van het beleid. Bij de 'bottom-up' benadering daarentegen, ontstaat het initiatief op de werkvloer. Werknemers op de lagere niveaus kunnen nood hebben aan meer diversiteit of aan betere maatregelen om de huidige diversiteit te managen. Indien de top beslist haar medewerking te verlenen, zal zij financiële middelen en ruimte ter beschikking stellen. In de praktijk vinden we vaak een combinatie van beide benaderingen terug.

3.5.3 Manifest of latent diversiteitsbeleid

Een onderneming kan er voor kiezen haar diversiteitsbeleid expliciet duidelijk te maken aan de interne en externe stakeholders. In dit geval spreekt men van een manifest diversiteitsbeleid. Om dit engagement te bevestigen kan een onderneming bijvoorbeeld een antidiscriminatieclausule toevoegen aan het arbeidsreglement, een werkgroep diversiteit oprichten, een charter ondertekenen of diversiteitstraining geven aan het personeel. Het bekend maken van dit engagement maakt deel uit van het diversiteitsbeleid. Ondernemingen die deze benadering toepassen willen een voorbeeld betekenen voor andere ondernemingen en zien voordelen in een imago als manager van diversiteit. Daar tegenover staan ondernemingen die een latent diversiteitsbeleid voeren. Deze ondernemingen nemen hindernissen weg en zorgen dat er ruimte is om op een positieve manier met verschillen om te gaan, toch benoemen zij dit niet zo bij de interne en externe stakeholders. Zij zien geen voordeel in het duidelijk maken van dit engagement.

3.5.4 Specifieke of niet-specifieke maatregelen

Bij maatregelen betreffende diversiteit kan een onderneming zich specifiek richten op bepaalde minderheidsgroepen. Zo kan men bij het aantrekken van bijvoorbeeld de doelgroep vrouwen,

specifieke wervingskanalen aanwenden. Ook kan men in de jobadvertenties de doelgroep vrouwen extra aanmoedigen om te solliciteren. Dit zijn slechts enkele voorbeelden van specifieke maatregelen in een diversiteitsbeleid. Ondernemingen kunnen er echter ook voor kiezen om algemene maatregelen te nemen die iedereen ten goede komen. Hierbij kunnen er uitzonderingen gemaakt worden voor individuen, maar niet voor een hele groep werknemers.

3.6 Inhoud en maatregelen van een diversiteitsbeleid

Bij de uiteenzetting van de verschillende dimensies van een diversiteitsbeleid, kwamen er al enkele maatregelen aan bod. In dit onderdeel wil ik de instrumenten bespreken waaruit een diversiteitsbeleid kan bestaan. Een diversiteitsbeleid kan toegang verlenen aan minderheidsgroepen. Daarnaast kan een diversiteitsbeleid er echter ook voor zorgen dat de verschillen een meerwaarde betekenen voor de onderneming. Hiervoor kan men verschillende maatregelen of initiatieven nemen, die volgens Doyen, Lamberts en Janssens (2002) onderverdeeld kunnen worden in de volgende vier groepen: arbeidsmarktbewust personeelsbeleid, arbeidsmarktbewust organisatiebeleid, formele diversiteitsinitiatieven en externe samenwerking.

3.6.1 Arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

Onder deze maatregelen verstaan we strategieën die het personeelsbeleid arbeidsmarktbewust kunnen maken. Bepaalde initiatieven moeten ervoor zorgen dat het personeelsbeleid beter afgestemd wordt op de externe arbeidsmarkt (de huidige arbeidsreserve) en de eigen interne arbeidsmarkt (de huidige en toekomstige diversiteit bij het personeel).

3.6.1.1 Werving en selectie

Vooraleer men kan komen tot een management dat in staat is om diversiteit op een actieve manier te stimuleren en te ondersteunen, moet men de minderheidsgroepen toegang verlenen tot de onderneming. Doyen, Lamberts en Janssens (2002) halen binnen het wervings- en selectieproces een aantal belangrijke aspecten aan die invloed hebben op de toegang van deze werknemers.

Een eerste aspect dat van belang is, is de keuze van de wervingskanalen. Deze bepalen immers voor een stuk welke potentiële werknemers men aantrekt. Een onderneming die vacatures invult via de meest courante wervingskanalen (kranten, interne werving, spontane sollicitaties) bereikt slechts een bepaald deel van de bevolking. Via interne werving of werving via mond-aan-mondreclame zal men voornamelijk medewerkers aantrekken die lijken op het reeds aanwezige personeel. Indien een onderneming een homogene samenstelling heeft, zal interne werving bijgevolg weinig minderheidsgroepen binnenbrengen. Wanneer men diverse medewerkers wil aantrekken, kan men dus de wervingskanalen uitbreiden tot die kanalen die ook de minderheidsgroepen bereiken. Men kan minderheidsgroepen uitdrukkelijk aanmoedigen te solliciteren. Hierbij kan bijvoorbeeld een foto met diverse personeelsleden een positieve stimulans

zijn. Het gebruik van meerdere wervingskanalen en het investeren in netwerkrelaties met de VDAB, scholen, ondernemingen van allochtonen en derden-organisaties die zich inzetten voor de tewerkstelling van kansengroepen, kunnen er (zeker op langere termijn) voor zorgen dat wervingskanalen en zoekkanalen beter op elkaar afgestemd worden. Ook Van Geffen (2007) haalt aan dat het aanboren van andere wervingskanalen en netwerken voor veel ondernemingen succesvol is gebleken als een methode om de personeelssamenstelling meer divers te maken. Ondernemingen doen er goed aan hun blik te verbreden in netwerken, kanalen voor advertenties, beurzen en conferenties en alle andere wervingsmiddelen.

Een tweede aspect is de selectie op basis van sollicitatiebrieven. Hierbij moet men rekening houden met het feit dat het goed opstellen van een sollicitatiebrief en curriculum vitae niet voor iedereen eenvoudig is. Wanneer het opstellen van een zakelijke brief geen vereiste vaardigheid is voor een functie, kan een standaardformulier de kansen van kansengroepen verhogen en vroegtijdig wegselecteren vermijden.

Hunsaker (2006) wijst erop dat eenmaal men een gevarieerde groep sollicitanten heeft, men ervoor moet zorgen dat ook het selectieproces niet wordt gediscrimineerd. Zo komen we bij een derde aspect, namelijk de functie- en selectiecriteria. Het vaststellen van functiegerelateerde criteria, het standaardiseren van sollicitatieformulieren en het evalueren van het selectieproces zijn allemaal manieren om het proces van werving en selectie te rationaliseren. Op deze manier tracht men de invloed van subjectieve vooroordelen van het selectieteam uit te sluiten. Ook het fenomeen van overbevraging, waarbij een persoon wordt geselecteerd die hoger geschoold is dan strikt nodig voor een functie, wordt verminderd door het toelichten van de functie- en selectievereisten. Toch kan het rationaliseren van het selectieproces en het geen oog hebben voor niet-relevante kenmerken zoals geslacht, personen uitsluiten. Wanneer een onderneming voor meer diversiteit wil zorgen, kan het nodig zijn de selectie-eisen aan te passen. Management van diversiteit betekent niet blind zijn voor de verschillen (via rationalisering), maar wel rekening houden met de verschillen en bijkomende ondersteuning bieden via andere maatregelen waar nodig. Het aanbieden van aangepaste trainingen in selectievaardigheden is een manier om het selectieteam bewust te maken van mogelijke (indirecte) discriminatie. Van Geffen (2007) bevestigt dat training van de sollicitatiecommissie een doeltreffend middel is. Leden van de commissie leren hierbij hun selectieboek in diversiteitsperspectief te verbeteren. Toch zijn het niet enkel de vaardigheden van de sollicitatiecommissie die van belang zijn, ook de samenstelling kan een invloed uitoefenen. Volgens Van Geffen (2007) ondersteunen verschillende onderzoeken de aanname, dat de beoordeling van diverse kandidaten minder snel tot afwijzing leidt wanneer de commissie uit verschillende typen mensen is samengesteld. Een commissie met enkel mannen zal dus sneller geneigd zijn een vrouwelijke kandidaat af te wijzen.

Tot slot vormen de selectietesten een vierde belangrijk aspect. Bij het selectieproces wordt vaak gebruik gemaakt van testen zoals redeneertesten en psychologische testen. Volgens Hunsaker

(2006) lijden zulke testen vaak aan culturele vooringenomenheid. Hierdoor begrijpen mensen uit andere culturen of minderheden de betekenis van sommige testvragen soms niet, waardoor ze worden afgewezen als kandidaat voor een functie die ze wellicht wel goed zouden kunnen. Het is van belang dat testen meten wat ze moeten meten en dat de score niet beïnvloed wordt door andere kenmerken. Het gebruiken van functiespecifieke testen in plaats van algemene geschiktheids- of kennistesten biedt een oplossing. Werken met praktische testen wordt aangemoedigd omdat hierbij de kans groter is dat enkel de nodige kennis en vaardigheden worden getest. Uiteraard is het in de hele fase van werving en selectie belangrijk dat er duidelijke en verstaanbare informatie verstrekt wordt aan de kandidaten en de geselecteerden.

3.6.1.2 Onthaal en begeleiding

Naast het aanwerven van minderheidsgroepen dient ook de integratie op de werkvloer benadrukt te worden. Volgens Hunsaker (2006) is het voor vrouwen en minderheden vaak moeilijker dan voor blanke mannen om van een buitenstaander een insider te worden. Indien er onvoldoende aandacht is voor het onthaal van nieuwe werknemers is het risico van uitval reëel. Een goed onthaal behoort bijgevolg tot het 'retentiebeleid' van de onderneming volgens Doyen, Lamberts en Janssens (2002). Zo moet men voldoende tijd besteden aan een rondleiding waarbij informatie gegeven wordt over het product of de dienst en moet men ook belang hechten aan het versterken van betrokkenheid en motivatie. Indien er vooroordelen bestaan op afdelingen, kunnen het bespreekbaar maken van vooroordelen en het overtuigen van de voordelen van diversiteit het onthaal versoepelen. Bij de introductie moet men wijzen op de positieve kwaliteiten van de nieuwkomer en moet men er op letten dat het 'anders' zijn van de nieuwkomer niet te veel benadrukt wordt. Verder zou er ook ruimte moeten zijn voor een informele introductie met de collega's en voldoende informatie over de functie. Een goed onthaal houdt in dat de leidinggevende regelmatig informeert hoe het loopt. Het aanstellen van een vertrouwenspersoon in de onderneming en/of een peter of meter voor de nieuwkomer kan de integratie bevorderen. Deze peter of meter geeft raad over formele en informele zaken in de onderneming, introduceert de nieuweling bij andere collega's enzovoort. Van Geffen (2007) geeft eveneens aan dat het aanstellen van zulke mentoren een bekende methode is om het personeelsbehoud te bevorderen. Deze vorm van ondersteuning moet ervoor zorgen dat de nieuwkomer zich meer thuis voelt en beter de weg vindt in de onderneming. Ook na de introductie moeten werknemers weten bij wie ze terecht kunnen voor klachten. Een lage drempel is hierbij belangrijk.

3.6.1.3 Opleiding en training

Tegenwoordig is het niet enkel belangrijk voldoende kennis en vaardigheden te bezitten om in te stromen, maar is het ook van belang bij te blijven. Zowel door de werknemers zelf als door de werkgevers moet blijvend geïnvesteerd worden in de inzetbaarheid (employability) van werknemers. Een goed opleidingsbeleid houdt rekening met de behoeften en mogelijkheden van de

werknemers, niet alleen op het vlak van inhoud, maar ook op het vlak van methodiek, tijdstip en omkadering. Bij opleiding en training is zowel aandacht voor technische vaardigheden als sociale en communicatieve vaardigheden en attitudetraining belangrijk. Voor heel wat functies kunnen de nodige kennis en vaardigheden op de werkvloer aangeleerd worden. Een onderneming die de deuren wil openen voor minderheidsgroepen kan er voor opteren bepaalde diplomaveren te laten vallen en de nieuwkomers de nodige kennis en vaardigheden in de onderneming bij te brengen. Levenslang leren kan ook gebeuren door het uitbreiden van de jobinhoud via taakverbreding en taakverrijking, of het regelmatig veranderen van jobinhoud via jobrotatie. Dit zijn niet enkel strategieën om de inzetbaarheid van werknemers te vergroten, maar zijn ook een manier om de intrinsieke motivatie te vergroten.

Naast opleiding en training in het algemeen, kan de aandacht binnen het diversiteitsbeleid volgens Doyen, Lamberts en Janssens (2002) ook gaan naar diversiteitstraining in het bijzonder. Volgens Janssens en Steyaert (2001) komt deze vorm van training naar voor als het centrale instrument dat vrijwel alle programma's ter bevordering van de diversiteit in ondernemingen kenmerkt. Vormingen rond diversiteit hebben als doel het wederzijds leren en aanvaarden van andere groepen te bevorderen door een verbeterd begrip. Het bewustwordingsaspect bij deze vormingen komt meestal tot uiting via een inleiding van het thema diversiteit, het informeren over de demografische samenstelling van de beroepsbevolking, het bespreken van normen en waarden van verschillende groepen of ervaringsgerichte oefeningen rond stereotypering. Daarnaast bestaan er eveneens vaardigheidstrainingen in onder andere conflictmanagement. Hieromtrent is de diversiteitsliteratuur echter niet volledig positief. Bij een onvoldoende diepgaande training kan het gebeuren dat men niet verder geraakt dan het benadrukken van stereotypen over verschillende bevolkingsgroepen, hetgeen een omgekeerd effect teweegbrengt. Naast het feit dat deze trainingen onderwerpen bespreekbaar maakt, is er weinig onderzoek gedaan naar het effect op lange termijn. Evaluaties beperken zich vaak tot een rondvraag bij de deelnemers of men nieuwe inzichten verworven heeft. Volgens Amerikaans onderzoek is het belangrijk dat zulke trainingen participatieve methoden gebruiken, dat de deelnemers de verschillende visies binnen de onderneming vertegenwoordigen en dat er doorheen de tijd terugkommomenten zijn, omdat stereotypen die een leven lang gegroeid zijn, niet tijdens één sessie kunnen veranderen maar tijdens een proces. Wanneer deze trainingen voor het management bedoeld zijn, kan het goed zijn deze te integreren met andere vormen van management training.

3.6.1.4 Beoordeling en stimulering van doorstroom

De beoordeling na instroom vormt eveneens een belangrijk aspect van het duurzaam tewerkstellen van minderheidsgroepen. Enerzijds zou een onderneming die open staat voor minderheidsgroepen moeten nagaan of de criteria bij het opstellen van het contract en de beoordelingscriteria niet direct of indirect bepaalde groepen werknemers discrimineren. Zo zou de functiewaardering of de jobzekerheid bij aanwerving en het opstellen van het contract bijvoorbeeld niet mogen afhangen

van het geslacht. Het contract moet een garantie bieden op gelijk loon voor werk van gelijke waarde. Evaluatiecriteria moeten relevant zijn. Anderzijds is het nodig dat deze werknemers de tijd en ruimte krijgen om zich de jobvereisten en organisatiecultuur eigen te maken. Het geven van feedback en bijsturen is nodig opdat nieuwkomers weten wat er van hen verwacht wordt. Andere succesfactoren zijn tweezijdige communicatie, inlevingsvermogen en beschikken over voldoende tijd en ruimte. Diversiteitstraining geven aan leidinggevendenden die moeten beoordelen, kan ook een positieve invloed hebben op het 'waarderen van verschil' bij de beoordeling. De visie achter diversiteitsmanagement wijst op het ontdekken, stimuleren en gebruiken van de positieve kanten van een individu.

Volgens Doyen, Lamberts en Janssens (2002) heeft de beoordeling een invloed op het al dan niet kunnen doorstromen van minderheidsgroepen. Wanneer het doorstromen afhangt van criteria die zijn opgesteld voor de zogenaamde 'normwerknemer', dan bestaat het risico dat de minderheidsgroepen hier niet aan zullen voldoen. Zo kan interne doorstroming belemmerd worden door formele kwalificatievereisten zoals diplomavooraarden. Werknemers die niet aan deze criteria voldoen, blijven steken in de (vaak laaggeschoolde) functie waarin zij zijn ingestroomd. Dit niet kunnen doorstromen kan demotiverend werken voor minderheidsgroepen. Wanneer men beoordeelt vanuit de visie van diversiteitsmanagement, dan wordt het 'anders zijn' van werknemers echter ingezet als een voordeel door deze persoon te laten doorstromen naar een functie waar hij of zij het meest de eigen talenten kan benutten. Het stimuleren van interne mobiliteit, ook op de lagere niveaus van de onderneming, heeft verschillende voordelen zowel voor de onderneming als voor de duurzame tewerkstelling van minderheidsgroepen. Het intern invullen van een vacature vereist minder inwerktijd dan het aantrekken van een externe persoon. De vacature die vervolgens vrijkomt op lager niveau kan ingevuld worden door een lagergeschoolde. Op deze manier ontstaat er een soort van doorschuifstelsel dat motiverend werkt voor minderheidsgroepen. Horizontale mobiliteit via taakverbreding, taakverrijking en jobrotatie kunnen er ook voor zorgen dat de motivatie van werknemers vergroot wordt.

3.6.1.5 Flexibiliteit voor noden en wensen van diverse medewerkers

Een laatste belangrijke factor die Doyen, Lamberts en Janssens (2002) plaatsen onder arbeidsmarktbewust personeelsbeleid, is de flexibiliteit van een onderneming voor de noden en wensen van diverse medewerkers. Een onderneming zal steeds meer te maken krijgen met vragen naar flexibiliteit naarmate ze diverser wordt. De laatste jaren wordt er onder andere meer aandacht besteed aan de non-lineariteit van een loopbaan. Naarmate een werknemer ouder wordt, treden er veranderingen op in onder andere de gezinssituatie. Een arbeidsmarktbewust of leeftijdsbewust personeelsbeleid kan hiermee rekening houden door te zorgen voor een tijdelijke aanpassing van de functie. Ondernemingen die op een systematische wijze met interne mobiliteit bezig zijn en niet op een ad hoc wijze, doen dit bijvoorbeeld door een flexibele loopbaanplanning.

3.6.2 Arbeidsmarktbewust organisatiebeleid

Naast aanpassingen in het personeelsbeleid kunnen ondernemingen ook nog een stap verder gaan en grijpen naar een hertekening van de arbeidsorganisatie. Doyen, Lamberts en Janssens (2002) halen enkele mogelijke vormen aan van arbeidsmarktbewust organisatiebeleid die kansen geven aan minderheidsgroepen.

Zo kan taaksplitsing ervoor zorgen dat er functies gecreëerd worden voor laaggeschoolden. Hierbij worden eenvoudige taken afgesplitst van de meer gespecialiseerde taken. Voor de duurzaamheid van de tewerkstelling is het wel van belang de leermogelijkheden binnen deze afgesplitste functies te behouden. Een tweede voorbeeld van verandering in de arbeidsorganisatie, is het aanpassen van machines en de werkplek. Zo kunnen ondernemingen uit typische mannensectoren eventueel de taakinhoud van bepaalde functies aanpassen, zodat ook vrouwen in aanmerking komen voor het werk. Ook kan de werkplek aangepast worden om te zorgen voor meer toegankelijkheid voor personen met een fysieke handicap. Een laatste voorbeeld dat Doyen, Lamberts en Janssens (2002) aanhalen, zijn aanpassingen van de uurregelingen en het werkritme. Bepaalde uurregelingen, zoals ploegenarbeid, kunnen een grote hindernis vormen voor personen die bepaalde zorgtaken thuis te vervullen hebben. Het aanpassen van de uurregelingen voor de hele onderneming of voor bepaalde personen kan deze hindernis wegnemen. Het werkritme van een onderneming wordt meestal bepaald door de operationele doelstellingen. Sommige van de kansengroepen hebben echter enige inwerktijd nodig, waardoor het opgelegde werkritme wrevel kan veroorzaken bij de andere werknemers omdat zij nog harder moeten werken om het werkritme te kunnen volgen. Deze spanningen zouden vermeden kunnen worden door het tijdelijk aanpassen van de operationele doelstellingen, of door rekening te houden met een nog niet volledige productiviteit van de nieuwe werknemers.

3.6.3 Formele diversiteitsinitiatieven

Formele diversiteitsinitiatieven zijn een middel voor een onderneming om het engagement voor diversiteit naar buiten te brengen. Voorbeelden van dergelijke initiatieven zijn het opnemen van diversiteit in de mission statement, het ondertekenen van bepaalde charters of het opstellen van een gelijkekansenplan. Zo worden ondernemingen in Vlaanderen bijvoorbeeld aangespoord om een positief actieplan allochtonen op te stellen. Enkele voorbeelden van formele diversiteitsacties uit dergelijke actieplannen zijn: het opnemen van een intentieverklaring of non-discriminatieclausule in het arbeidsreglement, de doorlichting van de wervings- en selectieprocedure, de doorstroomprocedure of van het onthaalbeleid, het betrekken van ondernemingen van derden om meer kansengroepen aan te trekken, het organiseren van diversiteitstrainingen, enzovoort. Dergelijke initiatieven kunnen ook gebruikt worden om het aantal leden uit de kansengroepen te verhogen via streefcijfers die de onderneming zichzelf kan opleggen. Deze initiatieven komen vaak overeen met de reeds besproken voorbeelden uit het arbeidsmarktbewust personeelsbeleid.

Wanneer deze initiatieven gekaderd worden binnen een positief actieplan of binnen een diversiteitsbeleid, worden deze elementen van het personeelsbeleid 'geformaliseerd' tot diversiteitsinitiatieven (Doyen, Lamberts & Janssens, 2002).

De Vlaamse overheid heeft een aangepaste subsidieregeling uitgewerkt om ondernemingen, instellingen en lokale besturen te ondersteunen bij het voeren van een divers personeelsbeleid. Ook stelt zij een netwerk van consultants ter beschikking, als ondersteuning bij het opstellen en uitvoeren van een diversiteitsplan. Om voor een subsidie in aanmerking te komen, dienen ondernemingen bereid te zijn een diversiteitsbeleid te voeren. Met een diversiteitsplan zet de onderneming deze bereidheid om in een actieplan, met streefcijfers, kwalitatieve doelstellingen en concrete acties (Van De Voorde, z.d.). Door middel van concrete acties kan het personeelsbeleid van de onderneming verder geoptimaliseerd worden. Een diversiteitsplan beperkt zich echter niet enkel tot de kansengroepen, maar heeft oog voor de competenties van alle medewerkers. Een diversiteitsplan is steeds maatwerk. Het is een soepel instrument waarbij men creatief en flexibel kan inspelen op de realiteit van de organisatie. Maatregelen op het terrein van werving en selectie, onthaal in de organisatie, aanpassingen in het opleidingsbeleid, retentie van medewerkers, coaching van leidinggevendenden ... behoren tot de mogelijke acties (ERSV, z.d.).

Met het diversiteitsplan als Vlaamse subsidiemaatregel, kan een onderneming tot maximum 15 000 euro investeren in haar personeelsbeleid. De subsidie kan aangewend worden om opleiding en consultancy in te huren en/of om loonkosten te recupereren van medewerkers die een (interne of externe) opleiding volgen of die nieuwe instrumenten ontwikkelen ten behoeve van de onderneming (ERSV, z.d.).

Opdat ondernemingen een diversiteitsplan op maat kunnen ontwikkelen, kunnen zij kiezen tussen vier soorten diversiteitsplannen (Vlaamse Overheid, z.d.):

- **Instapdiversiteitsplan:** een ideale opstap naar een planmatig diversiteitsbeleid. De helft van de kosten voor de uitvoering van een instapdiversiteitsplan wordt gesubsidieerd met een maximum van 2 500 EUR;
- **Diversiteitsplan:** een volledige en planmatige aanpak in vier stappen, met onder meer aandacht voor opleidings- en competentiebeleid en kwaliteit van de arbeid. 2/3 van de kosten van een diversiteitsplan kan worden gesubsidieerd tot een maximum van 10 000 EUR;
- **Clusterdiversiteitsplan:** één centrale aanvrager clustert een aantal organisaties met een gelijklopend diversiteitsplan. Het is een ideaal instrument voor een groep van kleinere organisaties uit één sector of voor units binnen een groter geheel. 2/3 van de kosten van elke deelnemende organisatie kan worden gesubsidieerd met een maximum van 3 000 EUR per deelnemende organisatie;

- **Groeidiversiteitsplan:** diversiteit verankeren in het strategisch beleid van de organisatie om volop gebruik te maken van de meerwaarde van diversiteit. De helft van de kosten van een groeidiversiteitsplan kan worden gesubsidieerd met een maximum van 2 500 EUR.

Bovendien kunnen ondernemingen zonder extra kost begeleiding en advies krijgen bij het voorbereiden, opmaken, indienen en uitvoeren van hun plan. Regionale projectontwikkelaars van SERR/RESOC staan hiervoor garant (ERSV, z.d.).

3.6.4 Externe samenwerkingsinitiatieven

Een laatste groep van maatregelen die Doyen, Lamberts en Janssens (2002) aanhalen, zijn de netwerkrelaties die ondernemingen kunnen aangaan met externe actoren om het diversiteitsbeleid van de onderneming te ondersteunen. Zo kan men samenwerken met bijvoorbeeld opleidingsinstanties, zelforganisaties van kansengroepen, publieke of private intermediairen van de overheid, enzovoort. Deze samenwerkingsverbanden kunnen dienen als een kanaal om meer werknemers uit de kansengroepen te laten instromen, naast de reeds bestaande en traditionele wervingskanalen. Daarnaast kunnen dergelijke organisaties soms ook ingeschakeld worden als begeleiding van de kansengroepen binnen de onderneming. Dit laatste geldt voornamelijk voor tewerkstellingsorganisaties voor kansengroepen en in mindere mate ook voor de VDAB en de zelforganisaties.

Hoofdstuk 4: De positie en tewerkstelling van vrouwen op de Vlaamse arbeidsmarkt

Na de bespreking van diversiteit en het diversiteitsbeleid, wordt er in dit onderdeel een beeld geschetst van de arbeidsmarktpositie van vrouwen en wordt er nagegaan in welke mate deze verschilt van mannen. Hierbij zal ik ingaan op de huidige aanwezigheid van vrouwen op de arbeidsmarkt in Vlaanderen. De arbeidsmarkt kan in kaart gebracht worden aan de hand van een aantal arbeidsmarktindicatoren. De activiteitsgraad en de werkzaamheidsgraad zullen hierbij aan bod komen. Met de activiteitsgraad wordt nagegaan in welke mate vrouwen deelnemen aan de arbeidsmarkt. De werkzaamheidsgraad wordt gebruikt om aan te tonen wat de kansen op werk zijn voor vrouwen, indien ze deelnemen aan de arbeidsmarkt. Daarna wordt er dieper ingegaan op de tewerkstelling van vrouwen op de arbeidsmarkt. Hierbij wordt gekeken naar de functies en de sectoren waarin vrouwen, die op de arbeidsmarkt participeren, terechtkomen en naar de oorzaken hiervan. Tot slot worden de gevolgen hiervan op de kwalitatieve aspecten van arbeid voor vrouwen toegelicht.

4.1 De activiteitsgraad

Volgens Lamberts en Delmotte (2004) hebben sinds de jaren '60 heel wat factoren zoals de stijgende scholarisatiegraad bij vrouwen, het toenemend aantal mogelijkheden om een loopbaan tijdelijk te onderbreken, de verdere uitbreiding van de tertiaire sector en de socio-culturele veranderingen in de samenleving ertoe geleid dat vrouwen in toenemende mate aan de arbeidsmarkt zijn gaan deelnemen. De activiteitsgraad is een goede indicator om de participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt weer te geven. Vandaar dat men deze indicator ook wel aanduidt als de participatiegraad.

De activiteitsgraad bepaalt de mate waarin de bevolking actief is of actief zou willen zijn op de arbeidsmarkt en berekent de verhouding tussen de beroepsbevolking en de totale beroepsgeschikte bevolking. De beroepsgeschikte bevolking omvat de totale bevolking tussen 15 en 64 jaar en kunnen we opsplitsen in de beroepsbevolking en de niet-beroepsbevolking. Onder de beroepsbevolking verstaan we het aantal personen dat actief is op de arbeidsmarkt tussen 15 en 64 jaar, hetzij als werkende hetzij als werkzoekende. De niet-beroepsbevolking daarentegen bevat alle personen tussen 15 en 64 jaar die niet werken en niet op zoek zijn naar werk.

Het feit dat vrouwen meer op de arbeidsmarkt participeren, blijkt uit de substantiële stijging van de activiteitsgraad van vrouwen de voorbije 40 jaar (Lamberts & Delmotte, 2004). Hiervoor bestaan verschillende oorzaken. Zo is er sprake van een hogere scholarisatiegraad, de opkomst van het tweeverdienersmodel en het ontstaan van flexibele mogelijkheden om arbeid en gezin te combineren.

Uit de cijfers opgenomen in tabel 2, afkomstig uit de enquête naar de arbeidskrachten (EAK), kunnen we vaststellen dat de participatie op de Vlaamse arbeidsmarkt is toegenomen de voorbije jaren, namelijk van 66,2% in 1999 naar 69,1% in 2007. Deze stijging is zowel te wijten aan een stijging bij mannen als bij vrouwen. Toch zien we dat de stijging in de activiteitsgraad van vrouwen (met bijna 6%) een veel grotere invloed heeft dan de stijging bij mannen (nauwelijks 1%).

Tabel 2: Activiteitsgraad in Vlaanderen naar geslacht (1999-2007)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Vlaanderen	66,2%	66,81%	66,1%	66,8%	66,8%	68,0%	68,7%	68,4%	69,1%
Mannen	74,6%	75,33%	74,8%	74,9%	74,6%	75,1%	75,4%	74,8%	75,2%
Vrouwen	57,5%	58,1%	57,1%	58,5%	58,7%	60,7%	61,7%	61,8%	63,0%

Bron: FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie, 2009, eigen bewerking.

Ondanks het feit dat steeds meer vrouwen zich de laatste jaren hebben aangeboden op de arbeidsmarkt, zien we toch dat de participatiegraad van vrouwen nog steeds veel lager ligt dan die van mannen. In 2007 boden ruim 3 op de 4 mannen op beroepsactieve leeftijd zich aan op de Vlaamse arbeidsmarkt, ten opzichte van slechts 6 op de 10 vrouwen. Dit komt erop neer dat nog steeds 4 op de 10 van de beroepsgeschikte vrouwen niet participeerden in 2007, noch als werkende noch als werkzoekende.

Dit is vooral te wijten aan de lage activiteitsgraad van vrouwen in de oudere leeftijdscategorieën (deze categorieën zijn echter niet opgenomen in de tabel). Uit de cijfergegevens van 1999 betreffende de activiteitsgraad per leeftijdscategorie, blijkt dat de activiteitsgraad bij Vlaamse vrouwen tussen 50 en 64 jaar ruim 25% lager ligt dan de activiteitsgraad bij mannen. In 2004 was de kloof in deze leeftijdscategorie gedaald tot 22% en in 2005 steeg deze weer tot meer dan 23%. Als we alle leeftijdscategorieën in beschouwing nemen, zien we dat de kloof in activiteitsgraad tussen mannen en vrouwen toeneemt naarmate de leeftijd stijgt. De meest actieve leeftijdscategorie blijkt zowel voor mannen als voor vrouwen deze van 25 tot 49 jaar te zijn (FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie, 2009).

4.2 De werkzaamheidsgraad

Uit een reeks gegevens eveneens afkomstig uit de enquête naar de arbeidskrachten, blijkt dat het aantal werkende vrouwen de afgelopen 20 jaar heel sterk is toegenomen. Terwijl het aantal werkende mannen de laatste twee decennia met 119 000 eenheden is gegroeid, zijn er 621 000 werkende vrouwen bijgekomen, wat neerkomt op een groei van 50% (FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie, 2007).

Daar waar de activiteitsgraad ook rekening houdt met het aantal werkzoekenden, toont de werkzaamheidsgraad aan hoe groot het aandeel is van enkel de werkende personen in de totale bevolking op beroepsactieve leeftijd.

In onderstaande tabel is de evolutie weergegeven van de Vlaamse werkzaamheidsgraad tussen 1999 en 2007. Zoals in het praktijkprobleem al werd toegelicht, maakt het verhogen van de vrouwelijke werkzaamheidsgraad tot 60% deel uit van de Europese Lissabon-strategie. Met een werkzaamheidsgraad bij vrouwen van 59,8% in 2007, heeft Vlaanderen deze doelstelling bijna bereikt. Maar ondanks het feit dat deze vervrouwelijking of feminisering van de arbeid de kloof tussen de werkzaamheidsgraad van mannen en vrouwen verkleint, vormen mannen nog steeds de meerderheid onder de aanwezigen op de werkvloer.

Tabel 3: Werkzaamheidsgraad in Vlaanderen naar geslacht (1999-2007)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Vlaanderen	62,6%	63,9%	63,4%	63,5%	62,9%	64,3%	64,9%	65,0%	66,1%
Mannen	71,3%	72,9%	72,1%	71,7%	70,7%	71,6%	71,8%	71,5%	72,3%
Vrouwen	53,6%	54,7%	54,5%	55,2%	55,0%	56,7%	57,8%	58,3%	59,8%

Bron: FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie, 2009, eigen bewerking.

4.3 Seksesegregatie

Onder seksesegregatie verstaan we het fenomeen dat mannen en vrouwen een verschillende positie innemen op de arbeidsmarkt (Lamberts & Delmotte, 2004). Vrouwen die een beroep uitoefenen verkeren in een andere werksituatie dan mannen. Volgens Theunissen en Sels (2006) kunnen we de verklarende factoren van seksesegregatie in twee groepen indelen. Enerzijds verschillen mannen en vrouwen wat betreft hun opvattingen, keuzes en gedragingen. Anderzijds is het zo dat selectieprocessen vaak niet sekseneutraal zijn, waardoor vrouwen een kleinere kans maken om in te stromen in bepaalde beroepen of door te stromen naar hogere functies.

4.3.1 Horizontale seksesegregatie

Bepaalde individuele verschillen kunnen segregatie in de hand werken. Als we de arbeidsmarkt in zijn geheel bekijken, stellen we vast dat vrouwen in bepaalde beroepen, functiedomeinen en sectoren oververtegenwoordigd zijn en dat in andere segmenten van de arbeidsmarkt overwegend mannen tewerkgesteld zijn. Dit fenomeen wordt omschreven als horizontale seksesegregatie.

Horizontale seksesegregatie treedt al op in het onderwijs, waar meisjes eerder kiezen voor zorgopleidingen of humane wetenschappen, terwijl jongens meer vertegenwoordigd zijn in technische richtingen of (toegepaste) wetenschappen. Verschillen in studiekeuzes (vooral wat betreft studierichting en minder wat betreft onderwijsniveau) monden nadien uit in verschillende

beroepskeuzes, wat leidt tot segregatie op de arbeidsmarkt. Hierdoor bestaan er typische mannenberoepen- en sectoren die een betere verloning kennen dan de vrouwenberoepen- en sectoren (Leyman, Kuppens & Van Aerschot, 2006). Hoewel je vandaag de dag met de meeste diploma's vele kanten uit kan, vertaalt de seksesegregatie in het onderwijs zich nog steeds in segregaties op de arbeidsmarkt.

Beroepen

In de volgende tabel zien we een evolutie van de meest vrouwelijke en mannelijke beroepen tussen 1993 en 2006. In al deze beroepen is er een opmerkelijk hoog aandeel vrouwen of mannen onder alle werkenden in deze beroepsgroep.

Tabel 4: Vrouwenberoepen en mannenberoepen (1993-2006)

Aandeel vrouwen t.o.v. alle werkenden, in % van het totaal	1993	1999	2006
Vrouwen - alle beroepen	40,3%	42,4%	43,9%
Huishoudelijke schoonmaakster	96,5%	97,8%	>99%
Kleuterleidster	98,2%	>99%	98,7%
Kinderoppas en gezinshelpster	98,0%	98,6%	98,3%
Ziekenverzorgster en hulpverpleegster	91,5%	82,3%	94,1%
Directiesecretaresse	94,6%	96,6%	93,5%
Secretaresse	93,6%	94,0%	93,5%
Apothekersassistente	88,7%	90,4%	92,9%
Verpleegster	90,6%	87,8%	88,8%
Schoonmaakster en ruitenwasser	90,6%	87,8%	87,5%
Airhostess en stewardess	80,7%	81,1%	83,8%
Diëtiste	>99%	96,8%	83,7%
Receptioniste	85,7%	76,7%	83,5%
Kassierster, loketbediende	78,0%	80,0%	80,9%
Onderwijzeres in het lager onderwijs	71,8%	76,7%	79,4%
Kapster en schoonheidsspecialiste	76,0%	77,2%	78,3%
Bibliothecaris, documentaliste	75,5%	78,6%	75,7%
Verkoopster en winkelbediende	78,9%	76,7%	75,5%
Maatschappelijk assistente	76,8%	74,2%	73,3%
Bediende in de boekhouding	68,7%	74,2%	72,3%
Telefoniste	86,1%	72,7%	71,7%
Aandeel mannen t.o.v. alle werkenden, in % van het totaal	1993	1999	2006
Mannen - alle beroepen	59,7%	57,6%	56,1%
Bestuurder van grondwerk- en bouwmachines	>99%	>99%	>99%
Bouwvakker	>99%	>99%	>99%
Elektricien	96,8%	>99%	>99%
Timmerman, schrijnwerker en parketlegger	>99%	98,5%	>99%
Loodgieter	>99%	99,0%	98,8%
Automechanici	97,9%	97,4%	98,6%
Lasser en brander	99,0%	98,4%	97,7%
Havenarbeider, scheepslader, scheepslosser	97,8%	>99%	97,1%
Straatveger en vuilnisman	98,4%	96,3%	96,8%

Meubelmaker	95,5%	89,9%	95,7%
Schilder, behanger en decorateur	98,1%	97,5%	95,6%
Houthakker en bosarbeider	>99%	>99%	95,1%
Elektromechaniciën en elektromonteur	95,3%	93,2%	93,9%
Buschauffeur	96,1%	95,6%	90,7%
Metaalarbeider	96,4%	95,1%	89,2%
Beenhouwer	89,5%	84,6%	88,5%
Opzichter en ploegbaas	92,2%	90,8%	88,1%
Ingenieur	93,9%	90,5%	87,3%
Informaticus en systeemanalist	77,9%	84,3%	83,9%
Politieagent (en rijkswachter)	97,9%	91,2%	81,8%

Bron: FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie, 2009.

Uit deze tabel leiden we af dat vrouwen vooral actief zijn in onderwijsberoepen, zorgberoepen en schoonmaakberoepen en in functies waar men met publiek in aanraking komt (zoals receptioniste, kassierster of verkoopster). Enkele beroepen die sinds 1993 sterk vervrouwelijkt zijn, zijn bediende in de boekhouding, kapster en schoonheidsspecialiste, apothekersassistente, kassierster en loketbediende. Beroepsgroepen zoals kleuterleidster, kinderoppas of secretaresse blijven nog steeds opvallende vrouwenberoepen.

Wanneer we kijken naar de mannenberoepen, zien we dat mannen vooral aanwezig zijn in technische functies, arbeids- en transportfuncties en in leidinggevende functies. Als we de cijfers van de mannenberoepen bekijken, zien we dat er heel wat beroepen zijn waarin vrouwen de laatste jaren meer zijn doorgedrongen. Voorbeelden van dergelijke beroepen zijn politieagent, ingenieur, opzichter en ploegbaas, metaalarbeider en bosarbeider. Ook het beroep van buschauffeur kunnen we hierbij plaatsen. Hoewel het percentage van mannelijke buschauffeurs daalde van 96,1% in 1993 naar 90,7% in 2006, blijft het een typisch mannenberoep.

Sectoren

Wanneer we de horizontale segregatie doortrekken tot op sectorniveau, kunnen we dezelfde conclusies trekken. In bepaalde sectoren zijn overwegend mannen tewerkgesteld, in andere sectoren overwegend vrouwen. Bovendien doen er zich de laatste 20 jaar opmerkelijke evoluties voor in de verschillende arbeidssectoren.

De trends op de arbeidsmarkt tussen 1986 en 2006 bevestigen dat de werkgelegenheid in de secundaire sector daalt en dat het belang van de primaire sector continu afneemt (FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie, 2007). Lamberts en Delmotte (2004) stelden uit statistische gegevens vast dat het aandeel vrouwelijke loontrekkenden in de primaire sector (de economische sector waaronder landbouw, veeteelt en visserij) lager ligt dan gemiddeld. Sinds 1999 gaat het aandeel vrouwen in deze sector in dalende lijn. In de secundaire sector is het aandeel vrouwen beperkt. Ondanks de vrouwelijke textiel- en confectienijverheid is in deze industriële sector slechts

één op vijf van de loontrekkenden een vrouw. Deze lichte stijging van het aandeel vrouwen dat hier sinds 1999 werd opgemerkt, stagneerde echter vanaf 2002.

De tertiaire sector (de commerciële dienstensector) stelt twee op vijf loontrekkende vrouwen tewerk. Het aandeel vrouwelijke loontrekkenden kende hier in 2002 een zekere stagnering. Daarnaast is de quataire sector (de non-profitsector) met ongeveer drie op vijf loontrekkende vrouwen een typisch vrouwelijke sector. Bovendien vertoont het aandeel vrouwen hier sinds 1999 een continu stijgende lijn (Lamberts & Delmotte, 2004).

Vrouwen werken dus het meest in de quataire sector, gevolgd door de tertiaire sector. Sinds 1998 vinden we mannen het meest terug in de tertiaire sector, terwijl daarvoor de secundaire sector de belangrijkste sector was bij mannen. In het algemeen kunnen we de voorbije twee decennia een sterke toename van de werkgelegenheid waarnemen in de tertiaire en in de quataire sector. Deze evolutie doet zich het meest voor bij vrouwen. We kunnen dus besluiten dat de feminisering van de arbeid van de laatste 20 jaar samengaat met de tertiarisering en quatairisering van de arbeid (FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie, 2007).

4.3.2 Verticale seksesegregatie

Als we binnen ondernemingen gaan kijken naar de relatieve aanwezigheid van mannen en vrouwen op verschillende hiërarchische niveaus, dan kunnen we vaststellen dat de arbeidsmarkt ook verticaal gesegregeerd is. Verticale seksesegregatie wijst erop dat vrouwen moeilijk doorstromen naar topfuncties, waardoor ze in lagere functies vertegenwoordigd blijven die financieel minder aantrekkelijk zijn.

Lamberts en Delmotte (2004) verwijzen ernaar dat verticale seksesegregatie vaak omschreven wordt als het bestaan van het 'glazen plafond'. Dit verwijst naar subtiele, onzichtbare maar sterke hindernissen die veel vrouwen ondervinden bij het opklimmen naar een hogere positie. Volgens Theunissen en Sels (2006) is dit glazen plafond mogelijk dunner geworden, maar toch zijn er nog steeds zichtbare en onzichtbare barrières die de loopbanen van vrouwen op een bepaald niveau doen plafonneren.

Verschillen in kwantitatieve arbeidsmarktparticipatie tussen mannen en vrouwen vormen een belangrijke factor in de totstandkoming van sekseverschillen in functieniveau. Het glazen plafond is volgens Theunissen en Sels (2006) deels te wijten aan het feit dat vrouwen ongeveer zeven keer vaker deeltijds werken en gemiddeld minder anciënniteit opbouwen. Werkervaring, loyaliteit en de betrokkenheid die verondersteld worden samen te gaan met een voltijdse betrekking zijn nu eenmaal objectieve factoren die meespelen bij promotiebeslissingen.

Verschillen tussen mannen en vrouwen wat betreft attitudes en werkgedrag, vormen niet vaak een oorzaak van segregatie. In de realiteit zien we echter dat vrouwen minder vaak om promotie

vragen dan mannen en dat ze ook minder geneigd zijn te solliciteren voor hogere functies. Hoewel er heel wat aanwijsbare redenen zijn die dit gedrag kunnen verklaren (bijvoorbeeld een combinatie van arbeid en gezin), is verschil in ambitie en gedrag natuurlijk wel een belangrijke oorzaak van verticale seksesegregatie (Theunissen & Sels, 2006).

De manier waarop het jobontwerp en de selectie binnen ondernemingen gebeuren, kan het bestaan van glazen plafonds ook verklaren. In sommige ondernemingen lijkt het erop dat functieprofielen op maat van mannen of vrouwen gemaakt zijn. Dit heeft vaak te maken met de segmentatie van arbeidskrachten, waarvan de oorsprong ligt in normerende stereotyperingen. Zo is men eerder geneigd om vrouwen aan te werven voor een functie als kassierster en mannen voor een functie als manager. Daarnaast verwijzen Theunissen en Sels (2006) ook naar de segmentatie van arbeidsplaatsen wat resulteert in functiereeksen en loopbaanladders. Dit verwijst naar het feit dat in veel ondernemingen carrièretrajecten expliciet zijn uitgestippeld en dat een hele reeks tussenstappen de intredefuncties van de topfuncties scheiden. Zo kan je bijvoorbeeld pas een senior worden, nadat je pas enkele jaren als junior gewerkt hebt. Loopbaanonderbrekingen of tijdelijke vermindering van het aantal arbeidsuren kunnen promotie verhinderen, waardoor het voor werknemers moeilijker wordt om de hogere sporten van de ladder te bereiken (terwijl men wel over de juiste competenties beschikt). In sommige ondernemingen waar de loopbaanladder transparant is en waar men gebruik maakt van objectieve beoordelingscriteria (bijvoorbeeld in universiteiten), zien we in de praktijk toch dat het aandeel van vrouwen met elke stap afneemt. Deze vormen van segmentatie hebben tot gevolg dat jobs waarvoor vrouwen in aanmerking komen, geconcentreerd zijn in bepaalde functionele domeinen, sectoren en (doorgaans lagere) organisatieniveaus (Theunissen & Sels, 2006). Dit heeft dan weer een impact op de keuzes van vrouwen en mannen voor beroepen en functies. Zo is het voor een man niet vanzelfsprekend om als vroedvrouw aan de slag te gaan of voor een vrouw als bouwvakster.

4.4 Kwalitatieve aspecten van arbeid

Seksesegregatie verklaart waarom mannen en vrouwen doorgaans in totaal verschillende functies en sectoren terechtkomen. Beroepen waarin veel vrouwen tewerkgesteld worden, gaan meestal gepaard met minder voordelige aspecten dan de beroepen waarin mannen overheersen (International Labour Organization, 1996). In dit onderdeel komen deze kwalitatieve arbeidsaspecten aan bod.

4.4.1 Flexibiliteit van arbeid

Tot enkele decennia geleden was het niet ongewoon dat gehuwde vrouwen met kinderen zich van de arbeidsmarkt terugtrokken. Vanaf midden jaren '70 zien we in Vlaanderen de opkomst van heel wat flexibele arbeidsvormen die tijdens de jaren '80 algemeen verspreid raakten. Onder flexibele vormen van arbeid verstaan we tijdelijke tewerkstelling, deeltijdse arbeid, loopbaanonderbreking,

thuiswerk en dergelijke meer. Deze nieuwe arbeidsvormen hebben meer mogelijkheden gecreëerd om buitenshuis werken met een gezinsleven te combineren, waardoor ouders (vooral vrouwen met kinderen) toch aan het werk kunnen blijven. Al sinds het ontstaan van flexibele arbeidsvormen zijn vrouwen hierin dan ook oververtegenwoordigd (Lamberts & Delmotte, 2004).

Deeltijdse arbeid

Uit cijfergegevens van 2006 omtrent het aantal werkuren dat werkenden gemiddeld in een week presteren, blijkt dat vrouwen minder uren in een gemiddelde week besteden aan betaalde arbeid dan mannen. De tijd die vrouwen minder aan hun werk besteden, compenseren ze echter met hun inspanningen voor het gezin en het huishouden. In onze samenleving ligt de voornaamste verantwoordelijkheid voor zorgtaken en huishoudelijke arbeid immers nog steeds bij de vrouw. Vrouwen presteren in de eerste plaats minder werkuren per week omdat ze vaker deeltijds werken (Van Woensel, 2007).

Uit de trends op de Belgische arbeidsmarkt tussen 1986 en 2006 blijkt dat het percentage deeltijds werkenden, binnen de categorie van loontrekkenden, een stijgend verloop kende en 23,8% bedroeg in 2006. Samen met de vrouwelijke werkgelegenheid, steeg ook het percentage deeltijds werkende vrouwen in 20 jaar tijd van 25% naar 43,3%. In 2007 merken we voor het eerst sinds lang weer een lichte daling. Het percentage deeltijds werkende mannen evolueerde in 20 jaar tijd van 2,1% naar 7,7%. Uit de grote kloof tussen mannen en vrouwen blijkt dat deeltijdse arbeid nog steeds een vrouwenaangelegenheid is (FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie, 2007).

Tabel 5: Deeltijds werk in België naar geslacht (1997 – 2007)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Totaal	16,8%	17,8%	19,5%	20,0%	19,5%	20,3%	21,6%	22,6%	23,4%	23,8%	23,7%
Mannen	3,6%	4,0%	5,0%	5,4%	5,1%	5,6%	6,4%	6,9%	7,8%	7,7%	7,8%
Vrouwen	35,2%	36,8%	39,1%	39,3%	38,5%	39,5%	41,0%	42,4%	42,6%	43,3%	42,6%

Bron: FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie, 2009, eigen bewerking.

Uit de evolutie van cijfergegevens is tevens gebleken dat mannen op een ander moment deeltijds gaan werken dan vrouwen. In 1986 was het percentage deeltijds werkende mannen laag in alle leeftijdsklassen, maar het hoogst in de leeftijdscategorie van 15 tot 24 jaar. Jonge mannen gingen destijds deeltijds werken omdat ze geen voltijdse job konden vinden. Anno 2006 is het percentage deeltijds werkende mannen niet enkel het hoogst in de jonge leeftijdsklasse maar ook in de oudere leeftijdsklasse. Nu werken jonge mannen vooral deeltijds omdat ze geen voltijdse job vinden of omdat ze hun opleiding combineren met deeltijds werken. Bij de mannelijke 50-plussers zijn persoonlijke of familiale redenen vaak doorslaggevend om deeltijds te gaan werken. Daartegenover blijkt dat het percentage deeltijds werkende vrouwen zowel in 1986 als in 2006 stijgt met de leeftijd. De belangrijkste redenen voor vrouwen om deeltijds te gaan werken zijn de familiale

omstandigheden, zoals de zorg voor de kinderen of andere personen. Deeltijdse arbeid bij vrouwen kan dus vanuit de aanbodzijde van de arbeidsmarkt verklaard worden door het feit dat vrouwen zelf deeltijds wensen te werken. Een andere oorzaak vinden we terug op de vraagzijde. De typische sectoren waarin vrouwen werken, worden vaak gekenmerkt door veel deeltijdse arbeid (Malfait, 2001).

Tijdelijke arbeid

Naast deeltijdse arbeid, hebben vrouwelijke werknemers volgens Lamberts en Delmotte (2004) vaker een tijdelijk contract dan hun mannelijke collega's. Tijdelijke arbeid heeft sinds de jaren '90 een vaste plaats opgeëist op de Vlaamse arbeidsmarkt. Werkgevers verkiezen tijdelijke contracten omdat het variabel kunnen inzetten van personeel voor hen belangrijker wordt. Tijdelijke arbeid neemt meestal de vorm aan van uitzendarbeid, arbeidspools en arbeidsovereenkomsten voor bepaalde duur. Voor werknemers staan tijdelijke contracten echter gelijk aan minder werkzekerheid. Uit het aandeel van loontrekkenden op beroepsactieve leeftijd dat tijdelijk werk had in 2006, is gebleken dat in Vlaanderen 7,4% van de loontrekkenden met een tijdelijk contract aan het werk was. Ook bleek dat vrouwen bijna dubbel zo vaak tijdelijke arbeid verrichten in vergelijking met mannen (namelijk 9,6% tegenover 5,5%). Het aandeel tijdelijke contracten is het hoogst in de leeftijdscategorie jonger dan 25 jaar, zowel voor mannen als voor vrouwen (Van Woensel, 2007).

Loopbaanonderbreking

In 1985 werd in België het stelsel van loopbaanonderbreking ingevoerd. Dit biedt werknemers de mogelijkheid om hun arbeidsprestaties tijdelijk te verminderen of te onderbreken. Gedurende deze periode hebben ze recht op een premie om het loonverlies gedeeltelijk op te vangen. De oorspronkelijke doelstelling van deze mogelijkheid had betrekking op arbeidsherverdeling. Maar vanaf de jaren '90 maakte men gebruik van loopbaanonderbreking om werk en privé beter in balans te brengen. Het systeem van loopbaanonderbreking werd nadien uitgebreid zodat meer werknemers de regeling konden toepassen. In die periode werden echter ook de thematische verloven ingevoerd. Vanaf 1 januari 2002 werd het stelsel van loopbaanonderbreking vervangen door tijdskrediet. In 2006 bleek 9,8% van de loontrekkende vrouwen gebruik te maken van de stelsels tegenover 3,8% van de mannen. Werknemers kunnen niet enkel kiezen voor een volledige arbeidsonderbreking, ze kunnen ook gebruik maken van een vermindering van de werktijd met een vijfde tot de helft. Deze regeling heeft sinds 1996 de grootste evolutie meegemaakt. In 2006 paste 6,2% van de vrouwelijke loontrekkenden jonger dan vijftig de werktijd aan, tegenover slechts 1,6% in 1996. Ook mannen maken tegenwoordig meer gebruik van deze regeling, hoewel het aandeel toch beperkt is ten opzichte van vrouwen (Van Woensel, 2007).

De zogenaamde thematische verloven die als bijkomende vormen van loopbaanonderbreking werden ingevoerd zijn het ouderschapsverlof en verlof voor de verlening van medische bijstand of

palliatieve zorgen. Vermits vrouwen de meeste zorgverantwoordelijkheden dragen, maken zij van deze regeling het meest gebruik. Ouderschapsverlof is het meest populair bij de loontrekkenden en deze populariteit blijft jaar na jaar toenemen. Anno 2006 waren 1,7% van alle vrouwelijke loontrekkenden met ouderschapsverlof en 0,4% van de mannen (Van Woensel, 2007).

Thuiswerk

Herhaaldelijke voorspellingen gaven aan dat na de introductie van nieuwe mogelijkheden op vlak van informatie- en communicatietechnologie vanaf de jaren '90, tot een spectaculaire stijging van thuiswerk zou leiden. Deze explosie blijkt echter niet te gebeuren. Begin jaren '90 bedroeg het aandeel regelmatig of occasioneel thuiswerkende werknemers iets meer dan 4%. Dit percentage steeg tot 7% in 2006 met een piek van 7,3% in 2005 (FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie, 2007).

4.4.2 Arbeidsomstandigheden en mogelijkheden

Het aandeel mannen dat in ongunstige arbeidsomstandigheden moet werken, is in Vlaanderen overwegend groter dan het aandeel vrouwen. Vrouwen worden vaker geconfronteerd met pijnlijke houdingen, terwijl mannen vaker worden blootgesteld aan andere fysiek ongunstige omstandigheden. Zij geven vaak aan dat ze erg precies moeten werken en complexe taken hebben. Opvallend is dat wanneer men de arbeidstevredenheid nagaat, dat meer vrouwen dan mannen ontevreden zijn over de fysieke arbeidsomstandigheden waarin ze moeten werken. Zowel mannen als vrouwen zijn ontevreden over de werkdruk en het leervermogen in hun arbeidssituatie. Verder zijn meer vrouwen dan mannen ontevreden over hun uurregeling (Lamberts & Delmotte, 2004).

Hoofdstuk 5: De vervoerssector in Vlaanderen

Na een algemene bespreking van de positie en de tewerkstelling van vrouwen op de Belgische en Vlaamse arbeidsmarkt, wordt er in dit hoofdstuk een schets gegeven van de vervoerssector in Vlaanderen. Eerst en vooral wordt er een beeld gegeven van de vervoerssector in zijn geheel, vervolgens van de subsector 'vervoer te land'. In de daarop volgende paragrafen wordt er nader ingegaan op de kenmerken van de werknemers, de deeltijdse arbeid, en de knelpuntberoepen in de globale vervoerssector.

5.1 Afbakening van de globale vervoerssector

Volgens Geurts (2001) is het moeilijk een strikte afbakening te maken van de vervoerssector of van de diverse subsectoren binnen het vervoer. Een recente evolutie, namelijk de toenemende diversificatie binnen de vervoerssector, versterkt dit probleem. Door deze evolutie zijn verscheidene transportbedrijven (voornamelijk in het wegvervoer, maar ook in de luchtvaart en het spoor) hun diensten gaan uitbreiden naar nieuwe activiteiten. Naast het eigenlijke transport van personen en goederen, is er aanverwante dienstverlening ontstaan, zoals logistieke ondersteuning, opslag en distributie van goederen, koerierdiensten, enzovoort. Het onderscheid tussen de eigenlijke vervoersactiviteiten en de activiteiten ter ondersteuning van het vervoer wordt steeds vager. Geurts (2001) beschouwt de vervoerssector dan ook als geheel van alle vervoers- en vervoersondersteunende activiteiten.

Ondanks de moeilijke afbakening van de vervoerssector, baseren Lamberts en Delmotte (2004) zich in hun onderzoek op de sectorindeling van de Nace-Bel-activiteiten nomenclatuur. Deze nomenclatuur verdeelt de vervoerssector in vier kleinere sectoren, namelijk: vervoer te land, vervoer over water, de luchtvaart en de vervoersondersteunende activiteiten. In dit opzicht beschouwen ook zij de vervoerssector als het geheel van alle vervoers- en vervoersondersteunende activiteiten.

5.2 Vervoer te land als subsector

De subsector vervoer te land, oftewel het stads- en wegvervoer, neemt met meer dan 52 000 arbeidsplaatsen bijna de helft van het aantal arbeidsplaatsen in de globale vervoerssector voor zijn rekening (Geurts, 2001). Deze subsector kan opgesplitst worden in het vervoer van personen en het goederentransport.

De evolutie van de werkgelegenheid kent een geleidelijke stijging bij het vervoer van personen over de weg. Tussen 1994 en 2000 nam het aantal jobs hier toe met 15%. Anno 2000 waren de

bedrijven die het vervoer van personen over de weg verzorgen, goed voor ruim 12 700 loontrekkende arbeidsplaatsen. De Lijn is met meer dan 5 000 medewerkers de enige grote werkgever in het vervoer van personen over de weg. Voor het overige bestaat het vervoer van personen uit bedrijven met maximaal 100 werknemers, voornamelijk autocarbedrijven en taximaatschappijen. In het goederenvervoer daarentegen, kent het aantal jobs een explosieve groei. Het vervoer van goederen telde in 2000 bijna 40 000 jobs voor loontrekkenden en is daarmee veruit de grootste werkgever binnen de totale vervoerssector. Tussen 1994 en 2000 steeg het aantal jobs hier met 26%. De oorzaak hiervan is te wijten aan de toename van de hoeveelheid vervoerde goederen.

5.3 Kenmerken van de werknemers

Volgens Geurts (2001) zorgen de sterk uiteenlopende activiteiten die in de verschillende subsectoren van de vervoerssector uitgeoefend worden ervoor dat ook het profiel van de werknemers erg divers is. Algemeen werken er in het vervoer minder vrouwen dan gemiddeld in Vlaanderen. In onderstaande paragrafen wordt het aandeel mannen en vrouwen in deze sector nader toegelicht, alsook het aandeel arbeiders en bedienden.

5.3.1 Aandeel mannen en vrouwen

Lamberts en Delmotte (2004) geven hun bevindingen op basis van cijfers over het aandeel vrouwelijke loontrekkenden in de vervoerssector tussen 1999 en 2002. Zij stellen vast dat het aandeel vrouwen dat in de vervoerssector (exclusief de subsector van vervoersondersteunende activiteiten) aan de slag ging, vrij laag ligt in vergelijking met het gemiddeld aandeel vrouwen in het Vlaams Gewest (12,6% tegenover gemiddeld 43,9% in 2002). Opvallend is dat de vervoerssector een 'mannenzaak' blijft, aangezien de vrouwelijke werknemers in de vervoerssector minder aanwezig zijn dan in de totale tertiaire sector (met een gemiddeld aandeel vrouwen van 44,1%). Hierdoor sluit het gemiddeld aandeel vrouwen in de vervoerssector eerder aan bij de secundaire sector (met een gemiddeld aandeel vrouwen van 20,7%). Hetzelfde fenomeen geldt niet voor de vervoersondersteunende activiteiten binnen de sector. Hier ligt het aandeel vrouwen (met 39,5% in 2002) hoger en wordt het gemiddeld aandeel vrouwen binnen de Vlaamse werkgelegenheid bijna benaderd.

Wat de evolutie van het aandeel vrouwen in de vervoerssector betreft, zien we van 2001 naar 2002 een daling, terwijl er de voorbije jaren een lichte stijging merkbaar was. Volgens Lamberts en Delmotte (2004) betekent dit dat vrouwen sterker dan mannen slachtoffer geworden zijn van de werkgelegenheidsdaling in deze sector in dezelfde periode.

Zoals reeds in de voorgaande paragraaf aangehaald, vinden we het grootste aandeel werknemers terug binnen de subsector 'vervoer te land'. Maar tegelijkertijd telt men net hier een klein aandeel vrouwen. Subsectoren waaronder 'de luchtvaart' stellen echter opvallend veel vrouwen te werk.

5.3.2 Aandeel arbeiders en bedienden

In deze paragraaf wordt de vraag beantwoord of het laag percentage vrouwen in de vervoerssector, eerder als bediende dan wel als arbeidster tewerkgesteld is. Lamberts en Delmotte (2004) gebruiken hiervoor enkel cijfergegevens voor België, vermits er voor Vlaanderen geen cijfers beschikbaar zijn.

Van het totaal aantal vrouwen dat in de vervoerssector (inclusief vervoersondersteunende activiteiten) tewerkgesteld zijn (namelijk 19,3%), is 18,9% als arbeidster aan de slag. In vergelijking met het aandeel arbeidsters in de totale tertiaire sector (ongeveer 25%) ligt dit percentage dus lager. Het aandeel mannen in de vervoerssector tewerkgesteld als arbeider bedraagt 60,4%. Als we de totale verdeling tussen arbeiders en bedienden in de vervoerssector bekijken, beschikt 52,5% over een arbeidersstatuut. Deze gegevens wijzen er op dat wanneer vrouwen in de vervoerssector terechtkomen, dat ze vaker dan mannen in een bediendecontract tewerkgesteld zijn.

5.4 Deeltijdse arbeid

Geurts (2001) merkt op dat werknemers uit de vervoerssector meestal een vast contract hebben, tijdelijke arbeid blijft erg beperkt. Binnen deze sector zijn er minder deeltijds werkenden in dienst dan gemiddeld in Vlaanderen. Anno 2002 bedroeg het aandeel deeltijds werkenden binnen de vervoerssector (exclusief vervoersondersteunende activiteiten) 6,7%, wat beduidend lager is dan 22,7% in de tertiaire sector in zijn geheel. Binnen de vervoersondersteunende sector ligt dit percentage met 12,7% hoger dan in de rest van de vervoerssector, maar nog steeds onder het niveau van de tertiaire sector. De percentages liggen ook telkens lager dan 22,5%, het aandeel deeltijds werkenden in alle Vlaamse sectoren. Lamberts en Delmotte (2004) bemerken hier een samenhang met de eerder beperkte aanwezigheid van vrouwen binnen de vervoerssector.

5.5 Knelpuntberoepen

Gebaseerd op de jaarlijkse vacature-analyse naar knelpuntberoepen van de VDAB, blijkt dat heel wat knelpuntberoepen zich anno 2002 situeerden in de vervoerssector, namelijk 8,1% van de afgehandelde vacatures voor knelpuntberoepen. Lamberts en Delmotte (2004) gaan dieper in op de knelpunten binnen de vervoerssector zelf.

In 2002 waren bijna 2 op 3 afgehandelde vacatures binnen de vervoerssector vacatures voor knelpuntberoepen, namelijk 61,5%. Hiermee ligt de vervoerssector ver boven het aandeel

knelpuntberoepen in de tertiaire sector met 44,9%. Het beroep van 'chauffeur' vormt reeds langer een specifiek knelpuntberoep voor de vervoerssector. Door de promotie en de uitbreiding van het openbaar vervoer stijgt de vraag naar chauffeurs van lijnbussen. Volgens Lamberts en Delmotte (2004) zijn het vaak chauffeurs van private ondernemingen die de overstap naar De Lijn maken, waardoor de private sector in 2002 met een stijgende vraag zit naar buschauffeurs.

Deel 2: Praktijkonderzoek

Hoofdstuk 6: Bedrijfsvoorstelling De Lijn

Als inleiding tot het eigenlijke praktijkonderzoek, wordt in dit hoofdstuk een beeld geschetst van het bedrijf De Lijn. De informatiebronnen die hierbij voornamelijk worden aangewend, zijn websites, informatiebrochures en jaarrekeningen van De Lijn. Voor de uiteenzetting van het personeelsbeleid in paragraaf 6.5, wordt tevens informatie gebruikt die verworven werd uit de interviews met HR-deskundige Sofie Saelaert en het afdelingshoofd ontwikkeling en kaderbeleid Pierre Vanhove.

6.1 Geschiedenis

De Lijn is de commerciële naam van de Vlaamse Vervoersmaatschappij (VVM), een autonoom overheidsbedrijf dat instaat voor het stads- en streekvervoer met bus en tram in Vlaanderen. Deze maatschappij werd bij decreet opgericht op 31 juli 1990, na de overheveling van het stads- en streekvervoer van de federale overheid naar de drie gewesten. Op 1 januari 1991 nam De Lijn de activiteiten over van de MIVA (Maatschappij voor het Intercommunaal Vervoer te Antwerpen), de MIVG (Maatschappij voor het Intercommunaal Vervoer te Gent) en het Vlaamse deel van de NMVB (Nationale Maatschappij van Buurtspoorwegen). Bij decreet van 2 april 2004 werd de Vlaamse Vervoersmaatschappij omgezet in het publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap Vlaamse Vervoersmaatschappij - De Lijn (afgekort VVM - De Lijn). Dit decreet trad in werking op 15 maart 2006 (De Lijn, 2007).

6.2 Missie en strategie

De strategische doelstellingen en de taken van De Lijn zijn vastgelegd in een beheersovereenkomst met de Vlaamse Regering. De doelstellingen die De Lijn nastreeft worden ook weergegeven in de volgende missie en filosofie (De Lijn, 2007):

- De Lijn wil de slimme reisgezel zijn voor verplaatsingen in heel Vlaanderen;
- De Lijn staat dicht bij haar reizigers met een uitgebreid aanbod aan duurzame en kwalitatieve vervoersoplossingen waar veiligheid, betrouwbaarheid en efficiëntie centraal staan;
- De Lijn is een belangrijke gesprekspartner van de Vlaamse overheden voor het verbreden van het mobiliteitsbeleid en ondersteunt daarmee de economische en sociale ontwikkeling;
- De Lijn creëert een stimulerende en respectvolle werkomgeving zodat onze vriendelijke en competente medewerkers onze ambassadeurs zijn.

6.3 Organisatie en bestuur

De Lijn is decentraal georganiseerd. In elke Vlaamse provincie zorgt een provinciale dienst of entiteit voor de dagelijkse dienstverlening en het contact met de reizigers. De Centrale Diensten zijn gelegen in de hoofdzetel in Mechelen. Hier coördineert en ondersteunt men de werking van de entiteiten en hier wordt eveneens het globale beleid bepaald (De Lijn, 2007).

Volgens De Lijn betekent deugdelijk bestuur het organiseren van een goede taakverdeling tussen de diverse onderdelen van het bedrijf. Als Vlaams overheidsbedrijf (het Vlaams Gewest is immers hoofdaandeelhouder) voert De Lijn het beleid uit dat door de Vlaamse regering en de minister bevoegd voor mobiliteit in het bijzonder wordt uitgestippeld. De Lijn levert daarvoor ook relevante beleidsinput. De Lijn beschikt over 3 bestuursorganen met elk hun specifieke bevoegdheden, namelijk de algemene vergadering, de raad van bestuur en de directeur-generaal (De Lijn, 2007).

De algemene vergadering dient de jaarrekening goed te keuren en kan de raad van bestuur kwijting verlenen voor de uitoefening van zijn mandaat. Ze is samengesteld uit de eigenaars van de maatschappelijke aandelen. Deze eigenaars zijn de volgende: het Vlaams Gewest met 81,6% van de aandelen, de provincies met 6,8%, de gemeenten met 11,6% en enkele particulieren met 0,1%. Vanuit een ver verleden is ruim drie vierde van de Vlaamse gemeenten aandeelhouder van De Lijn. Deze aandelen hebben geen geldelijke waarde. De aandeelhouders hebben wel het recht om elk jaar de algemene vergadering bij te wonen en hun stem (volgens het aantal aandelen dat ze bezitten) uit te brengen.

De raad van bestuur is het hoogste bestuursorgaan en heeft de meest uitgebreide bevoegdheid. Het is de raad van bestuur die het algemene beleid en de strategie vastlegt. De raad van bestuur bestaat uit 11 bestuurders, waaronder de voorzitter en de ondervoorzitter, 2 commissarissen van het Vlaams Gewest en 2 waarnemers van de vakverenigingen voor de professionele aangelegenheden. De Vlaamse regering staat in voor het benoemen van de leden, alsook voor het benoemen van de directeur-generaal.

De directeur-generaal voert de beslissingen van de raad van bestuur uit en heeft de dagelijkse leiding van de maatschappij. Hierdoor draagt zij de hoogste verantwoordelijkheid voor het operationele management. Ze is verantwoordelijk voor de voorbereiding en de uitvoering van de beslissingen van de raad van bestuur. De huidige directeur-generaal bij De Lijn is Ingrid Lieten. Zij wordt in haar taken echter wel bijgestaan door de adjunct-directeur-generaal en het team van directeurs van entiteiten en functionele domeinen. Via duidelijk uitgeschreven functioneringsprincipes stuurt de raad van directeurs samen met de afdelingshoofden het bedrijf operationeel aan.

6.4 Kerncijfers

Dagelijks nemen bijna 1,4 miljoen reizigers bus of tram om zich te verplaatsen. In 2007 vervoerde De Lijn 483 miljoen reizigers, dat zijn er bijna 20 miljoen meer dan in 2006. Deze stijgende trend zet zich jaar na jaar door, waardoor De Lijn in 2008 voor het eerst sinds haar ontstaan meer dan 500 miljoen reizigers vervoerde. De voorbije 8 jaar is het aantal reizigers hierdoor verdubbeld. Het aantal reizigers neemt toe in alle entiteiten, net zoals het aantal abonnees toeneemt. In 2008 werden meer dan drie kwart van de ritten, namelijk 78 %, door een abonnee gemaakt. In 2007 realiseerde De Lijn dan ook een omzet van 851 009 000 euro, tegenover 783 256 000 euro in 2006. Het personeelsbestand bestaat in totaal uit ongeveer 10 000 mensen. Meer dan 2 500 van deze werknemers rijden bij privé-bedrijven in opdracht van De Lijn, terwijl de overige personeelsleden effectief in dienst zijn bij De Lijn. In 2008 telde De Lijn zelf in totaal 8 323 personeelsleden, tegenover een totaal van 7 979 in 2007 (De Lijn, 2008).

6.5 Personeelsbeleid

Alvorens het diversiteitsbeleid nader te bestuderen, is het nuttig te weten hoe het personeelsbeleid bij De Lijn in elkaar zit. In een eerste onderdeel wordt er een korte schets gegeven van de personeelsregelgeving. In de daarop volgende gedeelten wordt toegelicht welke processen kandidaten moeten doorlopen om bij De Lijn in te stromen en door te groeien. Hierbij gaat de aandacht voornamelijk uit naar de functies van chauffeur en controleur.

6.5.1 Personeelsregelgeving

Volgens de beheersovereenkomst tussen de Vlaamse regering en De Lijn, draagt het personeelsbeleid van De Lijn bij tot een succesvolle realisatie van de strategische en operationele doelstellingen, door een optimalisatie van het menselijk potentieel. Om het personeelsbeleid zo doeltreffend mogelijk af te stemmen op de specifieke noden van de organisatie, beschikt De Lijn over een eigen personeelsreglementering ('personeelsstatuut'). De regering vrijwaart dit statuut (Beheersovereenkomst Vlaamse regering – VVM De Lijn, 2003).

De Lijn heeft een personeelsstatuut 'sui generis', wat betekent dat de raad van bestuur de exclusieve bevoegdheid heeft om de personeelsformatie en het administratief en geldelijk statuut van het personeel vast te stellen (Vademecum DVO, 2009). Het personeelsstatuut is neergelegd in het basisreglement van het loontrekkend personeel en het basisreglement van het weddetrekkend personeel, aangevuld met de opeenvolgende collectieve arbeidsovereenkomsten, de berichten aan het personeel en het arbeidsreglement (opgemaakt overeenkomstig de wet van 8 april 1965 tot de instelling van de arbeidsreglementen). Het personeelsstatuut omvat het wettelijk personeelsregime, de regeling van de collectieve arbeidsrelaties, de aanwervings- en promotievoorwaarden, de bezoldigingsregels, de arbeidsregimes en arbeidsduur, de opleiding, de

beoordeling en de sociale voorzieningen. Wat de collectieve arbeidsovereenkomsten betreft, is de wet van 5 december 1968 betreffende de collectieve arbeidsovereenkomsten en de paritaire comités op de personeelsleden van de Vlaamse Vervoersmaatschappij De Lijn van toepassing (Vlaamse Overheid, 2009).

6.5.2 Selectie en opleiding

In dit onderdeel worden de verschillende stappen van de selectie- en opleidingsprocedure toegelicht die kandidaat-chauffeurs moeten doorlopen om aan de slag te kunnen.

Om als kandidaat deel te nemen aan de selectieprocedure voor chauffeur, moet men aan 2 specifieke voorwaarden voldoen; men moet namelijk minimum 21 jaar oud zijn en ook in het bezit zijn van een rijbewijs B. Het eerste gedeelte van de selectieprocedure bevat een taal- en rekenproef. Dan volgt er een psychotechnische proef ('assessmentproef') en een interview. Bij de psychotechnische proef gaat men bepaalde vaardigheden en attitudes meten, zoals het hebben van een geconcentreerde aandacht, het correct omgaan met klanten, het stressvermogen, enzovoort. Wanneer daarna ook het interview positief is verlopen, is men aangenomen en effectief in dienst bij De Lijn. Wel dient men nog een medisch onderzoek te ondergaan waarbij men aan bepaalde medische criteria moet voldoen. Dit is een wettelijke vereiste waarvoor men in orde dient te zijn alvorens men in dienst treedt. Het beroep van chauffeur is immers een fysiek aanzienlijk zwaar beroep.

Het is zo dat de psychotechnische proeven bij De Lijn altijd uitbesteed worden, terwijl de andere selectieproeven (zoals de taal- en rekenproef) intern georganiseerd worden. Een psychotechnische proef is er voor elke selectie, maar De Lijn werkt met diverse externe bureaus. Dit verschilt naargelang de functie en de provinciale entiteit. De meeste entiteiten, waaronder de entiteit Limburg, werken voor de selectie van chauffeurs met het extern bureau CPM (Consultants in Personnel Management). Een extern bureau zoals CPM neemt de psychotechnische proef af en brengt nadien een advies uit aan De Lijn. Dit advies kan positief of negatief zijn, maar men kan ook een positief advies geven met eventuele aandachtspunten.

Wanneer men in zijn geheel niet slaagt voor de selectieprocedure, mag men het na 1 jaar wachttijd opnieuw proberen. Wanneer men bij deze herkansing niet slaagt, moet men 5 jaar wachten vooraleer men een derde maal mag deelnemen aan de selectieproeven.

Wanneer men na het slagen voor de selectieprocedure in dienst is, komt men terecht in een van de provinciale rijsscholen van De Lijn. Hier krijgt men eerst gedurende ongeveer één week een theoretische opleiding met betrekking tot het rijbewijs D. Nadien volgt er een officieel examen over de wegcode. Bij het theoriegedeelte is er ook een gedeelte opgenomen in verband met het aanleren van de 'pro data' (de techniek voor kaartjes op de bus, de vervoerbewijzen, enzovoort) en het leren van de tarieven. Geslaagden mogen effectief op de baan starten aan de praktische

opleiding, met 1 instructeur per kandidaat-chauffeur. Men rijdt een aantal weken en nadien volgt er een praktische proef bij de verantwoordelijke van de rijsschool (dit is een erkend examiner) waardoor men effectief in bezit is van een rijbewijs D. Wie slaagt, kan effectief beginnen in de eigen regio waar men opgevangen wordt door een chauffeur (een lijnverantwoordelijke, ook wel lijnman genoemd). Deze lijnman rijdt eerst gewoon mee met de kandidaat voor het verkennen van de lijnen, en na een paar dagen rijdt de kandidaat zelf onder begeleiding van de lijnman. In deze fase helpt de lijnman met het contact met de klanten, de tarieven, de trajecten, enzovoort. Het hele opleidingstraject duurt ongeveer een maand. Kandidaat-chauffeurs zijn dus niet verplicht om op voorhand over het rijbewijs D te beschikken. Wie al een rijbewijs D heeft, krijgt een aangepaste opleiding.

Aan deze opleiding tot het behalen van het rijbewijs D is er recent een nieuw onderdeel 'vakbekwaamheid' toegevoegd. Door de vertaling van een Europese richtlijn in Belgische wetgeving dienen chauffeurs sinds 10 september 2008 nu ook een vakbekwaamheidsattest te behalen. Dit attest is in feite in de plaats gekomen van het rijbewijs D. Om bezoldigd personenvervoer te mogen doen, moet men nu dus een dergelijk attest hebben. Na de kennis te hebben opgedaan, moeten chauffeurs hiervoor een examen afleggen. Elke chauffeur is door deze nieuwe wetgeving ook verplicht om elke 5 jaar zeker 35 uren voortgezette opleiding te volgen. De chauffeurs dienen dus 7 uur per jaar opleiding te krijgen over onderwerpen die in de wetgeving zijn opgenomen.

6.5.3 Doorstroommogelijkheden

De Lijn organiseert opleidingen specifiek voor functies, of om de persoonlijke vaardigheden van de medewerkers te ontwikkelen. Door opleidingen te volgen, kunnen medewerkers doorgroeien naar een andere functie of een ander werkgebied, mogelijk met meer verantwoordelijkheid. De Lijn is van mening dat hoe meer medewerkers weten, hoe breder inzetbaar ze zijn en hoe beter De Lijn haar werk kan doen (De Lijn, 2007).

Om door te stromen dient men de interne selectieprocedures te volgen. Regelmatig vinden er selecties plaats waaraan chauffeurs kunnen deelnemen, zoals de selecties voor controleur of lijnverantwoordelijke. Controleurs kunnen op hun beurt ook proeven afleggen voor dispatching. Daarnaast kunnen chauffeurs echter ook voor een bediendefunctie solliciteren, indien men over een bepaald diploma beschikt of als men een bepaalde anciënniteit heeft.

De selectietests om door te stromen verschillen per functie. Een lijnverantwoordelijke is iemand die chauffeur blijft, maar die daarnaast enkele extra verantwoordelijkheden krijgt (namelijk het melden van alles wat er op zijn of haar lijn gebeurt aan de werkgever). Een controleur daarentegen is een heel andere functie met andere verantwoordelijkheden, waardoor de selectietest ook niet dezelfde is als die voor de functie van lijnverantwoordelijke.

De selectieprocedure voor de functie van controleur verloopt volgens hetzelfde stramien als bij de chauffeurs. Eerst is er een kennisproef, waarin men de reglementeringen, de tarieven, en allerlei andere zaken moet kennen die verband houden met de job. Daarna volgt er ook hier een psychotechnische proef bij een extern bureau. Deze proef is uiteraard niet dezelfde als die bij de chauffeurs. Lijncontroleurs hebben immers andere taken dan chauffeurs. Zij zorgen niet enkel voor meer sociale veiligheid, maar waken ook over de kwaliteit van de infrastructuur, medewerkers en dienstverlening. Zij helpen chauffeurs bij verkeersproblemen en controleren de vervoerbewijzen om zwartrijden te bestrijden. Controleurs zijn er dus om de chauffeurs en de klanten te ondersteunen. Vandaar dat er in deze psychotechnische proef ook heel andere competenties gemeten worden dan in de proef voor chauffeur. Een aantal competenties waarop de proef voor controleurs is gericht, zijn het optreden in delicate situaties, het te woord staan van reizigers, het coachen of bijsturen van chauffeurs ... Indien men voor de psychotechnische proef niet meteen slaagt, dient men 2 jaar te wachten vooraleer men nogmaals mag deelnemen. Voor de kennisproef geldt er geen wachttijd. Controleurs kunnen bijgevolg niet rechtstreeks instromen, zij zijn altijd eerst chauffeur geweest.

Wie slaagt voor de selectietests moet nadien de opleiding tot controleur volgen, dit is een verdere opleiding on-the-job. Een recente verandering is dat alle controleurs opgenomen worden in de nieuwe veiligheidsdienst, en nu tot 'veiligheidsagent' benoemd worden. In het kader van het nieuwe veiligheidsplan 'veilig op weg' richtte De Lijn immers haar eigen veiligheidsdienst op, namelijk de 'Lijncontrole'. Daartoe werden 82 bijkomende controleurs aangeworven (De Lijn, 2009). Op 2 maart 2009 ging de Lijncontrole van start. De minister van binnenlandse zaken heeft Lijncontrole officieel erkend als veiligheidsdienst. Dit betekent dat de Lijncontroleurs de wettelijk voorziene opleiding (van 168 uur) tot veiligheidsagent gevolgd moeten hebben, examens hiervan afgelegd moeten hebben en de bijhorende getuigschriften behaald moeten hebben. Eerst moet men 132 uur opleiding volgen om het algemeen bekwaamheidsattest bewakingsagent te behalen, nadien 32 uur voor het attest veiligheidsagent (een veiligheidsagent staat specifiek in voor de veiligheid op het openbaar vervoer). Intern is er hierdoor niets veranderd aan de procedures of de selectieproeven. Het is enkel de nieuwe opleiding die er bovenop komt. De opleidingen worden gegeven bij verschillende bureaus. Voor bewakingsagent heeft de opleiding plaats in het opleidingscentrum 'Syntra West' en voor veiligheidsagent bij 'Securitas Groep 4'. Enkel deze bureaus mogen de opleidingen geven, aangezien zij erkend zijn door binnenlandse zaken. Alvorens men aan deze opleiding mag beginnen, dient men nog een soort psychotechnische proef af te leggen bij Selor (het selectie- en opleidingsbureau van de federale overheid). Ook gebeurt er verder nog een screening. Veiligheidsagenten dienen een bewijs van goed gedrag en zeden voor te leggen, en dergelijke meer. Het is een behoorlijk complexe procedure. Vermits ook de bestaande controleurs nu deel uitmaken van deze nieuwe veiligheidsdienst, moeten ook zij nu officieel het wettelijk attest van veiligheidsagent behalen, waarvoor ze een opleiding dienen te volgen.

Hoofdstuk 7: Diversiteitsbeleid bij De Lijn

Begin 2006 maakte De Lijn bekend dat ze haar maatschappelijke verantwoordelijkheid wil opnemen en zo divers wil worden als haar klanten. De Lijn wil in de toekomst alle talenten gaan benutten door een extra inspanning te leveren naar een aantal kansengroepen toe. In dit onderdeel wordt het diversiteitsbeleid van De Lijn nader bestudeerd. De belangrijkste bronnen van informatie die bij deze bespreking gebruikt worden, zijn de diversiteitsplannen gaande van het jaar 2006 tot en met 2008. Deze informatie werd verder aangevuld met de uitleg die HR-deskundige Sofie Saelaert gaf tijdens het interview, en met informatie uit het jaarverslag van 2007. Eerst en vooral wordt er in dit hoofdstuk uitgelegd hoe het diversiteitsbeleid tot stand is gekomen. Vervolgens worden de doelstellingen met betrekking tot de kansengroep vrouwen toegelicht. Verder volgt een overzicht van de maatregelen die De Lijn neemt naar de kansengroep vrouwen toe. Tot slot wordt uiteengezet welke resultaten zich tot nu toe hebben voorgedaan en welke conclusies er hieruit getrokken kunnen worden.

7.1 Totstandkoming van het diversiteitsbeleid

Het initiële diversiteitsplan van De Lijn liep tussen 2002 en 2004 en kwam tot stand op aanvraag van de Vlaamse overheid. In die periode begon de Vlaamse overheid ondersteuning te bieden aan bedrijven die van plan waren om een diversiteitsplan op te stellen. Op deze manier ontstond een eerste 'voorzichtig' diversiteitsplan, waarrond er destijds niet veel reclame is gemaakt. In dit diversiteitsplan heeft men voornamelijk gewerkt rond het aanpassen van een aantal beelden. Men heeft er bijvoorbeeld voor gezorgd dat in advertenties niet enkel mannelijke chauffeurs in beeld kwamen. Wat de kansengroep allochtonen betreft, heeft De Lijn verenigingen van personen van allochtone afkomst aangesproken en uiteengezet naar welke medewerkers men op zoek was. Zo konden deze verenigingen deze noden kenbaar maken aan hun leden, om meer allochtone personen aan te spreken om bij De Lijn aan de slag te gaan. Verder is er rond dit eerste diversiteitsplan niet veel gebeurd.

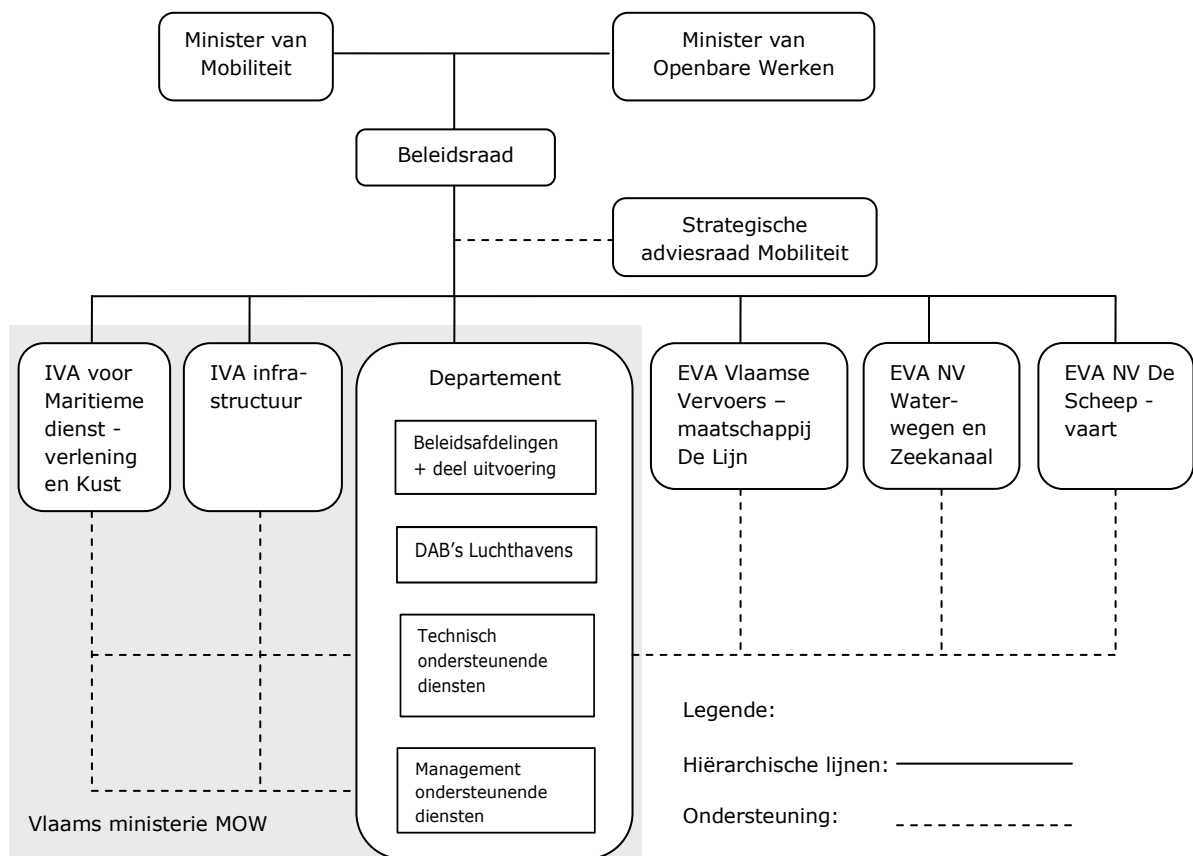
In 2005 heeft men echter bij De Lijn zelf beslist om met diversiteit verder te gaan. Men geloofde er immers in dat diversiteit de onderneming beter kan bewapenen voor de toekomst en dat men innovatiever uit de hoek kan komen. Vanaf 2005 is men dan ook gestart met de voorbereiding van een diversiteitsplan dat in diende te gaan vanaf 2006. In samenwerking met RESOC Mechelen (het Regionaal Sociaaleconomisch Overlegcomité) diende De Lijn in oktober 2006 een groeidiversiteitsplan in. Dit ingediende plan had in principe betrekking op de jaren 2006 en 2007, aangezien het interne plan bij De Lijn een tweejaarlijks plan is. Dit was oorspronkelijk niet in het plan voor 2006 voorzien. Dit groeidiversiteitsplan werd begin 2007 door het Departement Werk en Sociale Economie en door de minister goedgekeurd. Sinds januari 2006 heeft de Lijn het

diversiteitsbeleid benoemd tot een strategisch project. Hierdoor beschouwt men diversiteit niet meer puur als een human resources probleem, maar als een strategische beslissing.

Het diversiteitsplan van De Lijn is geïntegreerd in een overkoepelend plan van het beleidsdomein Mobiliteit en Openbare Werken (MOW). Het beleidsdomein Mobiliteit en Openbare Werken is samengesteld uit 6 verschillende entiteiten, waarvan de opdracht, de personeelsformatie en de cultuur wezenlijk verschillen. Vandaar dat de emancipatieambtenaren van het beleidsdomein, de Werkgroep Emancipatieambtenaren MOW, dan ook beslist hebben een afzonderlijk diversiteitsplan per entiteit op te stellen, afgestemd op de eigenheid van elke organisatie. In figuur 1 wordt een schematisch overzicht gegeven van de volgende 6 entiteiten:

- Het departement Mobiliteit en Openbare Werken;
- Het Intern Verzelfstandigd Agentschap Infrastructuur;
- Het Intern Verzelfstandigd Agentschap voor Maritieme Dienstverlening en Kust;
- Het Extern Verzelfstandigd Agentschap NV De Scheepvaart;
- Het Extern Verzelfstandigd Agentschap NV Waterwegen en Zeekanaal;
- Het Extern Verzelfstandigd Agentschap Vlaamse Vervoersmaatschappij De Lijn.

Figuur 1: Organogram beleidsdomein MOW



Bron: Beleidsdomein Mobiliteit en Openbare Werken, 2007, eigen bewerking.

7.1.1 Overlegorganen

Diversiteit is een veranderingsproces dat constante bijsturing vraagt. Bij De Lijn gebeurt deze bijsturing aan de hand van een project- en stuurgroep waarin de sociale partners mee het actieplan uitwerken en begeleiden.

De projectgroep werd in september 2005 in het leven geroepen om het diversiteitsbeleid voor de komende jaren uit te stippelen. In deze projectgroep zetelen de afdelingshoofden personeel, organisatie en IKZ (integrale kwaliteitszorg) van de regionale entiteiten, samen met het afdelingshoofd ontwikkeling en kaderbeleid in de centrale diensten. Ook de diversiteitsconsulenten van de syndicale vakorganisaties (één per vakorganisatie) nemen hieraan deel. Daarnaast is het HR-deskundige, Sofie Saelaert, die de projectmanager van diversiteit is. Als projectmanager is zij degene die de projectgroep diversiteit voorziet. Samen met de projectgroep dient zij het diversiteitsplan en de acties voor te stellen, uit te werken en te evalueren.

Sinds januari 2006 is het diversiteitsbeleid een strategisch project geworden. Dit betekent dat diversiteit één van de projecten binnen de organisatie is, waar veel belang aan wordt gehecht en dat dit project bijgevolg in de toekomst rechtstreeks op niveau van de raad van directeurs zal worden opgevolgd. Dit houdt in dat er regelmatig gerapporteerd dient te worden aan het directieniveau.

Voor elk strategisch project wordt er naast een projectgroep ook een stuurgroep opgericht. De stuurgroep dient als filter tussen de projecteigenaar en de raad van directeurs. De stuurgroep diversiteit bestaat uit 5 directieleden (3 centraal waaronder de projecteigenaar, en 2 directeurs van een entiteit), de 3 nationaal secretarissen van de 3 vakorganisaties en de projectmanager. De projecteigenaar (de directeur van het personeelsbeleid) zit de stuurgroep en de vergaderingen voor. Het diversiteitsplan en de acties die voorbereid worden in de projectgroepen, worden in de stuurgroep verder gevalideerd en goedgekeurd. De projectgroep dient na te gaan welke mogelijkheden er zijn en welke maatregelen men zou kunnen opnemen in het plan. Hierover wordt dan nadien gerapporteerd aan de stuurgroep. De stuurgroep kan maatregelen goedkeuren of kan vragen om wijzigingen te doen aan de voorstellen van de projectgroep. De stuurgroep valideert bijgevolg zaken die afgesproken worden in de projectgroep.

Naast de project- en stuurgroep zijn er nog andere overlegorganen waar diversiteit regelmatig aan bod komt. Het gaat hier om de volgende 3 organen:

- Functioneel Overleg Personeel (FOP): dit is het entiteitsoverschrijdend overleg tussen de afdelingshoofden personeel en de directeur personeelsbeleid;
- Raad van directeurs (bij de opvolging van de strategische projecten);
- Overleg tussen de directeur personeelsbeleid en de vakbondssecretarissen.

7.1.2 Beweegredenen voor een diversiteitsbeleid

In dit onderdeel wordt uiteengezet op welke thematiek het gelijkekansen- en diversiteitsplan van De Lijn een antwoord wil bieden, op welke kansengroepen men zich concentreert en welke de belangrijkste beweegredenen hiervoor zijn.

7.1.2.1 Juridische redenen

In België bestaan er geen verplichtende maatregelen voor ondernemingen met betrekking tot de kansengroep vrouwen of allochtonen. De Lijn is dus niet gebonden aan bepaalde verplichtingen om een bepaald percentage vrouwen, allochtonen, arbeidsgehandicapten of ouderen in dienst te nemen. Toch was het feit dat de Vlaamse overheid steeds meer belang begon te hechten aan diversiteit, een reden voor De Lijn om met diversiteit verder te gaan. Als 'grootste sponsor' verwacht de Vlaamse overheid dat De Lijn aan diversiteit werkt. Op het moment dat De Lijn zelf besliste om met diversiteit verder te gaan, ontstond er meer aandacht van de Vlaamse overheid, waardoor het diversiteitsplan via het beleidsdomein aan emancipatiezaken diende bezorgd te worden. Op vlak van streefcijfers is De Lijn een voorloper. Ze heeft eerder cijfers voor zichzelf opgesteld dan dat de overheid deze zou opleggen.

7.1.2.2 Maatschappelijke redenen

Diversiteit is voor De Lijn één van de hoekstenen van maatschappelijk verantwoord ondernemen (De Lijn, 2007). De Lijn vervoert mensen, waardoor het voor hen logisch is dat de onderneming ook een afspiegeling vormt van haar klantenbestand en van de huidige maatschappij. De beslissing om met diversiteit verder te gaan is dus ook gebaseerd op de ondervertegenwoordiging van kansengroepen binnen de organisatie. De Lijn wil zich vooral focussen op meer vrouwen in traditioneel mannelijke functies (chauffeurs en medewerkers van de technische diensten) en in hogere functies, en meer personen van allochtone afkomst in alle functiecategorieën. Wat deze laatste kansengroep betreft, is er de laatste jaren een geleidelijke stijging vast te stellen, maar toch zijn zij nog steeds ondervertegenwoordigd in het volledige personeelsbestand. Wellicht denken velen onder hen niet onmiddellijk aan de 'Vlaamse' vervoersmaatschappij als potentiële werkgever en sommigen menen bovendien nog steeds dat men over de Belgische nationaliteit moet beschikken. Duidelijke communicatie over het diversiteitsbeleid in wervingsadvertenties kan dus een rol spelen om De Lijn als werkgever te promoten bij deze kansengroep. Naarmate men steeds meer allochtone chauffeurs ziet, kan deze kansengroep zich ook beter identificeren met De Lijn als bedrijf en ziet men de organisatie meer als potentiële werkgever.

7.1.2.3 Economische redenen

De maatschappelijke reden voor diversiteit uit de voorgaande paragraaf, kan worden doorgetrokken naar een belangrijke economische reden. Men ging bij De Lijn ook uit van de idee

dat het niet enkel maatschappelijk maar ook economisch beter is om verschillende profielen in dienst te hebben. Wanneer het personeelsbestand de klanten weerspiegelt, kan de onderneming haar klanten beter begrijpen. De inzet van allochtone chauffeurs en controleurs heeft bijvoorbeeld een positief effect op de relatie met allochtone reizigers. Volgens De Lijn vergemakkelijkt hun aanwezigheid de communicatie met diverse reizigers (De Lijn, 2007).

De Lijn gelooft er ook in dat men met diversiteit creatiever en innovatiever uit de hoek kan komen. Men heeft vooral gemerkt dat meer diversiteit onder de werknemers kan leiden tot een andere kijk op bepaalde zaken en tot het ontstaan van nieuwe ideeën en invalshoeken. Verschillende talenten bevorderen de creativiteit en innovatie binnen de onderneming (De Lijn, 2007). Zo zal de aanpak van bijvoorbeeld twee mannelijke controleurs vaak verschillen van de aanpak van één man en één vrouw. Zij kunnen leren van elkaars diverse aanpak. Volgens De Lijn kan een dergelijke vernieuwingsdrang haar economische positie versterken.

Wat instroom van chauffeurs betreft, is er geen sprake van een groot tekort. Wel zijn er bij deze functie voortdurend aanwervingen nodig. Door de groei van de laatste jaren is er continu nood aan veel chauffeurs. Deze nood wordt niet enkel veroorzaakt door de groei maar ook door het feit dat veel chauffeurs die met pensioen gaan vervangen moeten worden. Jaarlijks dient men minimum 500 chauffeurs aan te werven om enerzijds status quo te kunnen blijven, en om anderzijds de groei te kunnen ondersteunen. In het algemeen geraakt men aan voldoende chauffeurs maar in sommige regio's verloopt het moeilijker dan elders. Zo daagden er in de regio Antwerpen bijvoorbeeld een 500 à 600 kandidaten op voor de eerste proef, waarvan slechts 10 à 15% het einde van de hele procedure haalde en dus effectief de opleiding tot een goed einde bracht. Het beroep van chauffeur blijft hoe dan ook een traditioneel mannelijk beroep, waardoor vrouwen minder geneigd zijn zich kandidaat te stellen voor deze job.

Het probleem van krapte op de arbeidsmarkt situeert zich vooral bij de technische functies, waar zowel mannelijke als vrouwelijke kandidaten zeer moeilijk te vinden zijn. Bij technische functies is de oorzaak van de ondervertegenwoordiging van vrouwen te verklaren door het feit dat heel weinig vrouwen kiezen voor een technische opleiding. Bijgevolg zijn er weinig vrouwen op de arbeidsmarkt die over de nodige scholing en dus competenties beschikken om een dergelijke functie uit te oefenen.

Algemeen kunnen we stellen dat De Lijn beslist heeft om met diversiteit verder te gaan, vanwege een combinatie van verschillende factoren. Toch speelt krapte op de arbeidsmarkt een aanzienlijke rol voor De Lijn. Als men vandaag het huidige percentage vrouwen onder de chauffeurs en de controleurs zou wegnemen, zou dit ondanks de ondervertegenwoordiging van vrouwen een groot probleem veroorzaken. Door de nood aan voldoende instroom, kan De Lijn het zich naar de toekomst toe niet permitteren zich enkel te richten op blanke mannen. Het is dan ook van belang om zo breed mogelijk te rekruteren en de eigen selectieprocedures voortdurend verder in vraag te stellen en waar mogelijk aan te passen.

7.2 Doelstellingen van het diversiteitsbeleid met betrekking tot de doelgroep vrouwen

Begin 2007 maakte De Lijn haar streefcijfers bekend om het aantal vrouwen en allochtone medewerkers binnen de onderneming te verhogen tegen eind 2010. Eerst en vooral worden in dit onderdeel de streefcijfers met betrekking tot de kansengroep vrouwen toegelicht. Verder wordt er nagegaan of De Lijn naast streefcijfers ook kwalitatieve doelstellingen heeft vastgelegd.

7.2.1 Kwantitatieve doelstellingen

Op 15 juni 2005 werd er tussen de Vlaamse regering en De Lijn een protocol vastgelegd. Op vlak van diversiteit verbindt De Lijn zich in dit protocol ertoe om haar inspanningen verder te zetten inzake het diversiteitsbeleid en de evenredige arbeidsdeelname van werknemers van allochtone afkomst. De Lijn zal, samen met haar privé-exploitanten, streven naar de aanwerving van allochtonen, ten getale van 10 % van de bijkomende jobcreatie.

Naast dit protocol heeft De Lijn zelf interne streefcijfers vastgelegd, die van toepassing zijn op het totale personeelsbestand. In 2006 werd een extra actie rond streefcijfers opgesteld, wat in het oorspronkelijke plan van 2006 nog niet was opgenomen. Het gaat hierbij om interne streefcijfers die De Lijn hanteert voor 2 kansengroepen, namelijk voor vrouwen en voor personen van allochtone afkomst. Het gaat om ambitieuze streefcijfers met als einddatum 2010. Voor eind 2008 werden tussentijdse streefcijfers vastgelegd. Voor na 2010 zijn er nog geen cijfers voorop gesteld.

Bij het opstellen van deze streefcijfers heeft men zich gebaseerd op de percentages vrouwen die al aanwezig waren binnen de onderneming. Van daaruit heeft men gekeken naar de verwachte verdere groei voor de komende jaren en heeft men een schatting gemaakt, rekening houdend met die groei en met de moeilijkheden die kunnen voorkomen.

Sinds 2007 worden driemaandelijks de aanwervingen bekeken om de vooruitgang op vlak van streefcijfers te meten, en op regelmatige basis wordt hierover gerapporteerd aan de project- en stuurgroep en aan de raad van directeuren.

Bij de streefcijfers met betrekking tot de doelgroep vrouwen is een opsplitsing per functiecategorie wel mogelijk en zeker opportuun, gezien de grote verschillen in vertegenwoordiging van vrouwen in de diverse functiecategorieën. De streefcijfers met betrekking tot de kansengroep vrouwen voor de chauffeurs, de technische diensten en de bedienden zijn achtereenvolgens opgenomen in de hierna volgende tabellen. Bij de streefcijfers voor de bedienden wordt er nog een onderscheid gemaakt tussen streefcijfers voor de controleurs enerzijds en streefcijfers voor de leidinggevenden anderzijds.

Tabel 6: Streefcijfers vrouwen - chauffeurs

31/05/06	31/12/08	31/12/10
16 %	20,5 %	25%

Bron: De Lijn, 2008.

Tabel 7: Streefcijfers vrouwen - de technische diensten

Entiteit	31/05/06	31/12/08	31/12/10
Antwerpen	3,3 %	3,65 %	4 %
Oost-Vlaanderen	4,1 %	4,05 %	4 %
Vlaams-Brabant	0,0 %	2 %	4 %
Limburg	2,4 %	3,2 %	4 %
West-Vlaanderen	0,0 %	2 %	4 %
TOTAAL	2,5 %	3,25 %	4 %

Bron: De Lijn, 2008.

Tabel 8: Streefcijfers vrouwen - bedienden

31/05/06	31/12/08	31/12/10
32 %	36 %	40 %

Bron: De Lijn, 2008.

Tabel 9: Streefcijfers vrouwen - controleurs

31/05/06	31/12/08	31/12/10
7,8 %	11,4 %	15 %

Bron: De Lijn, 2008.

Tabel 10: Streefcijfers vrouwen - leidinggevenden

	31/05/06	31/12/08	31/12/10
Afd.hfd & direct.	19 %	22 %	25 %
Kader	25 %	29 %	33 %

Bron: De Lijn, 2008.

7.2.2 Kwalitatieve doelstellingen

Naast de streefcijfers zijn er bij De Lijn bepaalde kwalitatieve doelen die men wil bereiken, maar deze zijn niet letterlijk geformuleerd als een kwalitatieve doelstelling. Zo heeft men zich bijvoorbeeld voorgenomen dat men wil werken aan gezinsvriendelijkere diensten; hoe kan men de organisatie verbeteren om de shifts gezinsvriendelijker te maken? Dergelijke zaken zijn moeilijker tastbaar. Het is niet vanzelfsprekend te bepalen wat gezinsvriendelijk is en wat niet. Bovendien zijn zulke kwalitatieve doelen moeilijker meetbaar dan streefcijfers.

Vanuit de dienst emancipatiezaken van de Vlaamse overheid ontstaat steeds meer het verlangen om ook andere meetinstrumenten of criteria op te nemen in het beleid dan enkel streefcijfers. Verschillende overheidsinstanties doen heel wat inspanningen en ondernemen heel wat acties, waardoor bijvoorbeeld de werksfeer of de openheid rond diversiteit verbetert op de werkvloer, maar waar uit de cijfers niet echt blijkt dat er meer diversiteit ontstaat. Als overheidsbedrijf en groeibedrijf is het iets gemakkelijker om mensen uit de kansengroepen binnen te halen. Door de groei en de vele aanwervingen zijn er meer mogelijkheden dan in ondernemingen waar men minder aanwervingen nodig heeft. Vanuit die hoek ontstaat dus wel de idee om meer criteria te hanteren, men heeft enkel nog geen idee op welke manier men dit gaat invullen.

7.3 Maatregelen met betrekking tot de doelgroep vrouwen

In oktober 2006 vond een onderzoek plaats met vrouwelijke chauffeurs, vrouwen uit de wervingsreserve, en met vrouwen die bij de VDAB een opleiding volgen of willen volgen om het rijbewijs C of D te behalen.

De primaire onderzoeksdoelstelling was om inzicht te verkrijgen in de voor- en nadelen van het beroep van chauffeur bij De Lijn, en dit in het bijzonder voor vrouwen om hieruit een doelgerichte wervingscampagne te kunnen organiseren. Als belangrijkste resultaat van dit onderzoek kwam naar voor dat De Lijn een positief imago heeft als werkgever (dynamisch, modern, vooruitstrevend, betrouwbaar ...) en gezien wordt als een sociaal, menselijk en klantgericht bedrijf.

Vrouwen kiezen voornamelijk voor het beroep van chauffeur om dezelfde redenen als mannen dit doen, namelijk voor werkzekerheid, vrijheid, zelfstandigheid, verantwoordelijkheid en beroep met een sociaal aspect. Daarnaast geven vrouwen ook aan dat ze het fijn vinden om hun 'vrouwtje' te kunnen staan in een typische mannenwereld.

De knelpunten die werden aangehaald bij deze bevraging zijn belangrijk voor het diversiteitsbeleid, maar ook voor het wervingsbeleid en het personeelsbeleid in ruime zin (onder andere voor de arbeidsorganisatie). De grootste rem voor vrouwen is de vereiste flexibiliteit voor de job (namelijk het wisselend dienstrooster). Bijkomende bekommernissen voor vrouwen zijn de agressieproblematiek en de beperkte sanitaire voorzieningen tijdens de ritten.

De resultaten van dit onderzoek werden gebruikt om verdere diversiteitsacties uit te werken. De maatregelen die De Lijn in haar diversiteitsbeleid opneemt, hebben zowel betrekking op de instroom, de doorstroom en het voorkomen van vroegtijdige uitstroom van kansengroepen. In dit onderdeel worden de voorziene en reeds genomen diversiteitsacties met betrekking tot de kansengroep vrouwen besproken. Deze bespreking is gebaseerd op het diversiteitsplan van 2006 tot 2007, en 2007 tot 2008. In een dergelijk plan worden de acties van het komende jaar toegelicht en worden de acties van het voorgaande jaar geëvalueerd. Het gesprek met Sofie Saelaert dient in dit onderdeel als bijkomende uitleg over het verder verloop van de

diversiteitsacties in 2009. Systematisch wordt er in de volgende paragrafen dan ook overlopen wat er reeds gerealiseerd is van de plannen en wat er nog moet gebeuren.

7.3.1 Diverse maatregelen

Interne communicatie over het diversiteitsbeleid

Wegens verdere interne afstemming werd in 2006 intern weinig over het plan gecommuniceerd. Vandaar dat er bij De Lijn in de zomer en in het najaar van 2007 verhoogde aandacht uitging naar interne communicatie over het diversiteitsbeleid naar alle personeelsleden van De Lijn, waarbij ook de ondernemingsraden op de hoogte werden gesteld. De doelstelling hiervan was om een groter draagvlak te creëren voor diversiteit binnen de organisatie en de personeelsleden beter op de hoogte brengen van de diverse acties. De concrete actiepunten hierbij waren communicatie via de ondernemingsraden, het intranet, folders en de personeelskrant. De actoren die hierbij werden aangewend zijn de project- en stuurgroep diversiteit en de dienst marketing en communicatie.

In de eerste plaats werden de ondernemingsraden beter op de hoogte gebracht van het beleid inzake diversiteit. Daarnaast werd een brochure over diversiteit ontwikkeld die werd verspreid aan alle personeelsleden. Deze brochure verduidelijkt op een toegankelijke manier wat diversiteit voor de onderneming betekent en geeft meer uitleg bij het diversiteitsplan en de acties rond diversiteit. Daarnaast probeert de brochure een aantal vooroordelen te ontkrachten en bevat ze contactgegevens van aanspreekpunten voor diversiteit binnen de onderneming. Deze brochure zal ook in 2009 verder verspreid worden onder alle bestaande personeelsleden en zal ook aan de nieuwe personeelsleden bezorgd worden via het onthaal. De beelden in deze brochure zijn conform met de externe wervingscampagne die rond dezelfde periode werd gelanceerd.

Opstellen gedragscode

Rond het opstellen van een gedragscode werd in de zomer en in het najaar van 2007 aandacht besteed. Men plande een gedragscode op te stellen en deze te communiceren. Het doel hiervan was om goede afspraken te maken en respect te creëren voor diversiteit op de werkvloer. De actoren die hierbij aangewend zouden worden, waren eveneens de project- en stuurgroep diversiteit, alsook de dienst marketing en communicatie. Deze gedragscode is tot nog toe echter nog niet tot stand gebracht. Hoogstwaarschijnlijk zal deze gedragscode in de toekomst buiten het project van diversiteit vallen. Binnen een andere afdeling is men bezig met ethische codes en integriteit, wellicht zal de gedragscode hier worden opgenomen.

Opleidingen met betrekking tot diversiteit

Ter voorbereiding van de geplande opleidingen rond diversiteit, werd er in de loop van 2006 een voorbereidend analyse- en opleidingstraject opgezet in samenwerking met de Karel de Grote

Hogeschool. In 2007 vonden in dit kader focusgesprekken plaats met leden uit de kansengroepen. Ter afronding van de volledige analyse door de Karel de Grote Hogeschool op vlak van diversiteit, werden bezoeken afgelegd aan de regionale entiteiten voor een bespreking en aanvulling van de algemene analyseresultaten. Op deze manier konden regionale accenten en aanvullingen naar boven komen.

In de loop van mei 2007 vond vervolgens een opleiding diversiteit plaats voor medewerkers van personeelsdiensten die belast zijn met werving en selectie, en onthaal. Deze tweedaagse opleiding voor een dertigtal medewerkers was bedoeld als sensibilisering en om een aantal concrete tips en ervaringen te bespreken. Men heeft zich gericht op het verbeteren van de beeldvorming, en men heeft ervoor gezorgd dat men openstaat voor diversiteit en dat men ideeën en ervaringen kan uitwisselen (kan men andere kanalen gebruiken, hoe zit de huidige selectieprocedure in elkaar, wat kunnen we veranderen ...).

De opleiding voor andere doelgroepen plande men voor later in 2007, na de evaluatie van de opleiding voor medewerkers van de personeelsdiensten met als doel meer input te verkrijgen. Het uitbreiden van opleidingen over diversiteit naar steeds meer personeelscategorieën moet er op termijn toe leiden dat alle medewerkers een of andere vorm van opleiding op dit vlak genieten. Omdat leidinggevenden een belangrijke rol kunnen spelen in het verhogen van het draagvlak en omdat zij een voorbeeldfunctie vervullen, gaat veel aandacht uit naar de opleiding van deze groep. De doelstelling hier is dus zorgen voor meer sensibilisering en een verhoogde aandacht voor alle kansengroepen op de werkvloer. In het najaar van 2007 vond het voortraject plaats voor deze doelgroep. Dit leidde tot de opleiding 'Communiceren rond verschillen in een team', een dagopleiding voor alle personen met een leidinggevende functie bij De Lijn. De opleidingsdagen vonden plaats per regionale entiteit en gingen van start vanaf half april 2008 tot november 2008. In totaal hebben ruim 400 leidinggevenden (hieronder beschouwt men iedereen die leiding geeft aan één of meerdere medewerkers) deze opleiding gehad. Hoofdzakelijk richtte men zich hierbij op de sensibilisering en het meegeven van de beleidsrichtlijnen: waar wil De Lijn naartoe, hoe kan men omgaan met conflicten tussen mannen en vrouwen, tussen allochtonen en autochtonen, het al dan niet dragen van een hoofddoek ... Eind 2008 en in januari 2009 is de opleiding voor leidinggevenden ook in aangepaste vorm gegeven aan de vertegenwoordigers van de vakbonden en vertegenwoordigers van De Lijn zelf, die zetelen binnen de comités voor preventie en bescherming op het werk en binnen de ondernemingsraden.

Daarnaast plande men ook in het najaar van 2007 een opleiding voor de instructeurs van de rijtscholen. De doelstelling is hier sensibilisering en verhoogde aandacht voor onthaal van alle kansengroepen. Deze opleiding werd verschoven naar juni 2009 en zal in dezelfde vorm gegeven worden zoals de opleiding voor de leidinggevenden, maar dan meer toegespitst op hun functie. Het is van belang dat deze medewerkers voldoende openstaan voor diversiteit, omdat zij de eerste personen zijn waar nieuwe chauffeurs bij terechtkomen.

Voor het najaar van 2009 of 2010 is de opleiding diversiteit ook nog gepland voor de nieuwe regiomanagers. Dit is een nieuwe functie die recent is ingevuld, waardoor zij de opleiding van de leidinggevendenden nog niet hebben gekregen. Men zou naar alle personeelscategorieën toe iets willen doen rond diversiteit, maar dit ligt nog niet vast in de planning. Voor chauffeurs en controleurs zou men bijvoorbeeld een luik diversiteit kunnen integreren in een andere opleiding, bijvoorbeeld in communicatieopleidingen.

7.3.2 Maatregelen met betrekking tot de instroom van vrouwen

Alvorens de specifieke acties met betrekking tot instroom te bespreken, wordt eerst het wervings- en selectiebeleid van 2006 en 2007 toegelicht. Openstaande vacatures worden door de centrale diensten systematisch doorgegeven aan Jobkanaal. Dit is een wervingsinstrument om gratis en op een efficiënte wijze geschikte en gemotiveerde kandidaten te vinden voor vacatures. De competenties van vijftigplussers, allochtonen en mensen met een arbeidshandicap kunnen perfect overeenkomen met het functieprofiel waarnaar ondernemingen op zoek zijn. Jobkanaal zorgt ervoor dat ondernemingen makkelijker in contact komen met gescreende kandidaten uit deze groepen (Jobkanaal, 2006). Dit leverde voor De Lijn een lichte stijging in het aantal allochtone sollicitanten op. Verder zijn er in 2006 en in 2007 geen specifieke, relevante wijzigingen gebeurd inzake het algemene personeelsbeleid.

Om meer vrouwen (alsook personen van allochtone afkomst) aan te trekken, werden binnen het project diversiteit reeds een aantal specifieke maatregelen genomen op vlak van werving en selectie.

Wervingscommunicatie

In alle entiteiten werd in 2006 een functiebrochure voor chauffeurs opgesteld. Deze brochure verduidelijkt het gevraagde profiel en de sollicitatieprocedure op een eenvoudige wijze om kortgeschoolden en andere kansengroepen maximaal te informeren over het beroep van chauffeur en de wervingsprocedure.

Bij elke wervingsadvertentie wordt sinds april 2006 de volgende boodschap opgenomen: 'De Lijn werkt in haar personeelsbeleid aan het bevorderen van gelijke kansen. Kwaliteiten bij mensen zijn belangrijker dan leeftijd, geslacht, etnische afkomst of nationaliteit.' Ook op de jobpagina op de website van De Lijn werd deze boodschap opgenomen.

De thematiek omtrent wervingscommunicatie werd in de zomer en in het najaar van 2007 voortgezet met als doel meer vrouwelijke en allochtone sollicitanten voor de chauffeurs en technische functies. De actoren bij dit actiepoint zijn de projectgroep diversiteit en de dienst marketing en communicatie. In samenwerking met het reclamebureau 'Change BBDO' werd een algemene wervingscampagne voorbereid om vooral vrouwen, alsook allochtonen, aan te moedigen om bij De Lijn te solliciteren. Deze externe campagne 'Word een gezicht van De Lijn' ging vanaf

half april 2008 van start en was eveneens bedoeld als imagocampagne. In de beelden werd gebruik gemaakt van foto's en videotestimonials van eigen personeelsleden (via advertenties, flankaffiche, tv-spots, aangepaste jobsite ...). De oproep om als model te figureren kende een groot succes bij de medewerkers. De externe wervingscommunicatie ging gepaard met de interne verspreiding van informatie over de campagne enerzijds en de brochure over het diversiteitsbeleid anderzijds.

Aanpassingen in functie- en selectiecriteria

Wat het aanpassen van functie- en selectiecriteria betreft, om eventuele indirecte discriminatie weg te werken, zijn er bij De Lijn enkel aanpassingen gebeurd in de Nederlandse taalproef. Bij deze proef heeft men immers vastgesteld dat mensen van allochtone afkomst iets minder snel slagen. Een tweetal jaar geleden werd samen met alle regionale entiteiten bekeken of deze taalproef voldoende cultuurvrij was. Men heeft samen met de VDAB geprobeerd om deze proef functiegerichter te maken. Voor wie niet slaagt op deze taalproef, werd verder met de VDAB een opleiding voorzien (zowel gericht op allochtonen als op autochtonen). Als chauffeur moet men immers niet alle taalaspecten perfect beheersen. Wel moet een chauffeur bijvoorbeeld een verslag op papier kunnen zetten (bij een ongeval, het opmerken van een vernield schuilhuisje ...). Het is enkel noodzakelijk dat men op een verstaanbare manier iets op papier kan zetten. Het is ook belangrijk om bepaalde instructies te kunnen begrijpen (dit komt ook naar voor in de psychotechnische proef). Bovendien gebeurt de communicatie naar chauffeurs schriftelijk, zoals het melden van wegomleggingen, verandering van tarieven ... Door de verschillende shifts is het uiteraard niet mogelijk om voor de dagelijkse communicatie informatiesessies te organiseren waarbij alle chauffeurs tegelijkertijd aanwezig zijn.

In andere selectieprocedures of selectiecriteria zijn er tot nog toe geen aanpassingen gebeurd in het kader van diversiteit, omdat er hier geen (in)directe discriminaties tegenover kansengroepen zijn vastgesteld. Bovendien is het zo dat er voor de eerste selectieproeven (de taalproef, de rekenproef en de psychotechnische proef) geen wezenlijke verschillen bestaan tussen mannen en vrouwen, wat betreft het slaagpercentage. Ditzelfde fenomeen kan men vaststellen voor de theoretische en de praktische opleiding tot chauffeur. Ook hier werd er tot nog toe geen verschil vastgesteld in het slaagpercentage tussen mannen en vrouwen. Vandaar dat er in de opleiding om het rijbewijs D te behalen, ook geen aanpassingen zijn gebeurd. Uiteindelijk dienen de kansengroepen, net als de andere kandidaten, dezelfde selectieprocedures te doorlopen.

Onthaal en begeleiding

Op vlak van onthaal en begeleiding om de integratie van vrouwen te bevorderen, worden er geen specifieke maatregelen genomen. Vrouwen worden bij De Lijn bewust niet anders onthaald dan mannen. Wel is er de laatste jaren sterk aan een onthaalbeleid gewerkt. Zo ontstond er een onthaalmap en een onthaaldag voor nieuwe medewerkers. In het begin was deze onthaaldag enkel

gericht op chauffeurs. Nu vindt er om de 3 à 4 maanden een onthaaldag in Mechelen plaats, voor alle nieuwe bedienden van alle entiteiten, waarin informatie over de organisatie wordt gegeven.

Sanitaire voorzieningen op alle bus- en tramtrajecten

Deze maatregel heeft als doel vrouwen aan te moedigen voor specifieke functies, voornamelijk voor het beroep van chauffeur. Het gebrek aan sanitaire voorzieningen onderweg kwam uit de bevraging van 2006 immers naar voor als een bijkomend knelpunt voor vrouwen.

In de zomer van 2007 plande De Lijn een concrete actie, namelijk een onderzoek naar sanitaire voorzieningen op alle bus- en tramtrajecten. De doelstelling was hierbij inzicht te krijgen in de noden en de kostprijs op vlak van verbeterd en meer sanitair voor chauffeurs. De actoren bij deze actie waren de projectgroep diversiteit en de personeels- en exploitatiediensten van de verschillende entiteiten. Vervolgens werd een analyse opgestart om de kloof tussen de bestaande infrastructuur en de gewenste streefwaarden te inventariseren. Per regionale entiteit werd een analyse ('business case') uitgevoerd die leidde tot een eindrapport met structurele verbeterplaatsen. Verder werden er in 2007 streefwaarden afgesproken op vlak van sanitaire voorzieningen die tijdens een lijntraject voor de chauffeurs beschikbaar zouden moeten zijn. Hierbij werden zowel op vlak van kwaliteit, kwantiteit als tijdsaspect (tijdsverloop tussen 2 sanitaire stops) streefwaarden vastgelegd. In 2008 werd dit onderzoek afgerond. Alle moeilijke punten werden in kaart gebracht. Per regio heeft men bepaald welke punten in 2009 prioritair aangepakt zullen worden en hiervoor heeft men bepaalde budgetten voorzien. Ook werd er een plan van aanpak opgesteld om de streefwaarden de komende jaren gefaseerd te implementeren op het terrein. De uitvoering zal hierbij geleidelijk gebeuren omdat er veel investeringen voor nodig zijn. Voor mobiele toiletten is het niet altijd mogelijk om per gemeente aan de juiste vergunningen te geraken. Daarnaast zijn er ook financiële middelen nodig (huur en onderhoudskost van mobiele toiletten, veel investeringen voor de bouw van een eigen sanitaire blok). Vandaar dat dit een meerjarenplan is, waardoor er momenteel nog niet veel effectief geïmplementeerd is op het terrein.

Naast onvoldoende sanitaire voorzieningen tijdens de ritten, kwam de agressieproblematiek ook naar voor in het onderzoek van 2006 als een knelpunt voor vrouwen. Vanuit het standpunt van diversiteit wordt er geen extra aandacht besteed aan veiligheid. Wel wordt er binnen andere structuren voortdurend gewerkt aan veiligheid, namelijk via het plan 'veilig op weg' en via een agressiecommissie. In het onderzoek van 2006 is bovendien gebleken dat vrouwen agressie wel als een probleem beschouwen maar dat dit probleem niet zo zwaar doorweegt.

IBO-banen voor vrouwen in technische diensten

Ook deze maatregel is bedoeld om vrouwen aan te moedigen voor specifieke functies, in dit geval voor de functies binnen de technische diensten.

In het najaar van 2007 plande men als actiepoint meer IBO-banen voor vrouwen in technische functies. Onder IBO (individuele beroepsopleiding) verstaat men een opleiding waarbij de cursist door de onderneming op de werkplek wordt getraind en begeleid. Na deze opleiding is het bedrijf verplicht om hem een contract voor onbepaalde duur aan te bieden (VDAB, 2009).

De actoren die betrokken waren bij deze actie zijn de projectgroep diversiteit, de verantwoordelijke voor de opleidingen en de VDAB. Omdat de geplande doelstelling niet volledig werd bereikt op dit vlak, werd dit project verder gezet in 2008 en werd de samenwerking met de VDAB verder uitgediept. In het voorjaar van 2008 werden dan ook nieuwe contacten gelegd met de VDAB om het geplande project alsnog te realiseren over alle entiteiten van De Lijn heen.

Momenteel blijkt echter dat dit proefproject met de VDAB niet zo vlot verloopt. Het doel van dit project is om voor de functies waarvoor De Lijn te weinig kandidaten vindt (namelijk de technische functies), vrouwelijke werkzoekenden aan te spreken, ook degenen die niet over de juiste technische achtergrond beschikken. Zij kunnen vervolgens bij de VDAB een opleiding volgen om de nodige technische kennis op te doen en nadien kunnen zij een stage lopen bij De Lijn. Als deze stage positief is kunnen zij effectief aangeworven worden bij De Lijn. Tot nu toe waren er nog geen vrouwen bereid om in dit project te stappen. Dit is te wijten aan het feit dat het om specifieke vakkennis gaat, waardoor een langdurige opleiding noodzakelijk is (van zes maanden tot een jaar). Vandaar dat men ook dit jaar toch verder met de VDAB wil gaan kijken of er eventueel nog andere kanalen aangewend kunnen worden.

Om eventueel nog via een andere weg meer vrouwen aan te trekken, heeft De Lijn onlangs ook contacten gelegd met een organisatie (JUMP) die bezig is rond het thema vrouwelijke herintreders op de arbeidsmarkt. Met vrouwelijke herintreders bedoelt men vrouwen die hun job gedurende een langere periode hebben opgegeven (bijvoorbeeld om voor de kinderen te zorgen) en die terug aan de slag willen. Vaak is het moeilijk voor hen om na een aantal jaren afwezigheid op de arbeidsmarkt terug aan te slag te gaan. Deze organisatie die daar een ESF-project (Europees Sociaal Fonds) rond doet, begeleidt vrouwen om opnieuw tot de arbeidsmarkt toe te treden. Vermits vrouwen ook niet altijd meteen denken een job als chauffeur, wil men via deze weg proberen meer vrouwen aan te sporen.

7.3.3 Maatregelen met betrekking tot de doorstroom van vrouwen

In de selectieprocedures voor de functie van controleur, heeft men vastgesteld dat vrouwen sneller slagen in de proeven dan mannen. De verschillen in slaagpercentages zijn niet zo heel groot, maar toch ziet men bij De Lijn dat het aantal vrouwelijke controleurs voortdurend stijgt en dat er dus redelijk veel vrouwen slagen voor de selectieproeven. Algemeen nemen er wel weinig vrouwen deel, gezien een minderheid van de chauffeurs immers vrouw is. Vrouwen die deelnemen, slagen hier sneller dan mannen. Bij De Lijn vermoedt men dat dit te wijten is aan het feit dat vrouwen

vaak minder zelfvertrouwen hebben om deel te nemen aan procedures voor een hogere functie. Zij die wel deelnemen, zijn overtuigd dat ze het willen en dat ze het aankunnen. Vrouwen die twijfelen, zullen niet snel deelnemen aan de selecties. Mannen daarentegen zijn sneller overtuigd dat ze het zullen aankunnen, waardoor ze dus sneller geneigd zijn deel te nemen.

Wat de doorstroom betreft van chauffeur naar controleur, ziet men bij De Lijn dat de cijfergegevens van het aantal vrouwelijke controleurs in golven evolueren. In een eerste golf, in het begin van het diversiteitsbeleid, zijn er heel wat vrouwelijke chauffeurs bijgekomen. Een toename kwam op dat ogenblik absoluut nog niet tot uiting bij het aantal vrouwelijke controleurs. Momenteel blijft het percentage vrouwelijke chauffeurs ongeveer gelijk, terwijl er een vrij vlotte stijging merkbaar is bij het aantal vrouwelijke controleurs. Naar verwachting zal over een aantal jaar het percentage vrouwelijke controleurs het aantal vrouwelijke chauffeurs evenaren.

Wat de opleiding tot controleur betreft, doen er zich geen specifieke problemen voor met betrekking tot gender. Vandaar dat er in deze opleiding ook geen aanpassingen zijn gebeurd in het kader van diversiteit. Bovendien moeten alle controleurs de opleiding tot veiligheidsagent hoe dan ook verplicht volgen, om deel uit te maken van de veiligheidsdienst.

7.3.4 Maatregelen om vroegtijdige uitstroom te voorkomen

De Lijn wil voor de bestaande kansengroepen het werken binnen de organisatie aantrekkelijker maken, zodat zij niet vervroegd uitstromen. Hiervoor is het nodig bestaande (werk)gewoonten en arbeidsomstandigheden te herbekijken en te onderzoeken welke alternatieven mogelijk zijn. De maatregelen die hierbij aansluiten zijn vooral bedoeld om arbeid en gezin beter te kunnen combineren. Dit dient het werken bij De Lijn aantrekkelijker te maken voor vrouwen, voornamelijk voor het beroep van chauffeur. Na definitieve implementatie moeten zulke maatregelen beschikbaar zijn voor alle personeelsleden.

(Nood)opvang voor zieke kinderen

In het kader van deze maatregel werd er bij De Lijn een enquête voorbereid om de specifieke behoeften van het personeel op vlak van kinderopvang te meten (gericht op de doelgroep vrouwen) en dit in heel Vlaanderen. Deze enquête werd voorbereid en uitgevoerd in samenspraak met de afdeling marktonderzoek en het onderzoeksbureau M.A.S. Research. Voordat de vragenlijst werd verspreid, gebeurde ook een afstemming met de syndicale organisaties over de inhoud van deze enquête. De loontrekkenden ontvingen een schriftelijke enquête op het thuisadres, de weddetrekkenden (met e-mailadres van De Lijn) kregen de enquête via een link in een mail. Op basis van de resultaten werden de concrete behoeften in kaart gebracht en zocht De Lijn naar een oplossing die zo goed mogelijk aansloot bij de verwachtingen van de medewerkers. Op vlak van (nood)opvang voor zieke kinderen werden offertes bestudeerd van twee aanbieders.

Uiteindelijk werd de opstart van (nood)opvang voor zieke kinderen via 'Vedior Home Care' (nu 'Tempo Team Child Care') voorbereid. In het najaar van 2007 werd hierover aan alle personeelsleden met kinderen gecommuniceerd zodat de opvang op 1 januari 2008 effectief van start kon gaan. Het oorspronkelijke doel was dit gedurende één jaar toe te passen, maar momenteel is het project verlengd. De opvang gebeurt dus in samenwerking met een externe organisatie. Personeelsleden kunnen een call-center opbellen om te komen oppassen voor hun zieke kinderen tussen 3 maanden en 12 jaar oud. De kostprijs wordt volledig gedragen door De Lijn en de ouders betalen niets, op voorwaarde dat men niet meer gratis uren opneemt dan toegestaan. Een medewerker heeft per kind recht op 10 volledige of 20 halve dagen opvang, op voorwaarde dat het kind effectief ziek is. De opvang was vorig jaar voorzien tussen 07.00 u en 20.00 u (wel niet aaneensluitend, maximum 10 uur per dag). De opvang gebeurt in de woning van het personeelslid en is mogelijk op week- en zaterdag. Enkel opgeleide personen worden ingezet voor de opvang.

Aan het einde van de zomer van 2008 werd het gebruik van deze maatregel geëvalueerd om te zien of eventuele aanpassingen nodig waren voor 2009. Hieruit bleek dat de dienst niet goed gekend is bij alle personeelsleden. Bovendien zijn de werkuren van chauffeurs ruimer dan van 07.00 u tot 20.00 u. Vandaar dat men vanaf 2009 deze uren heeft aangepast. Nu is deze opvang mogelijk tussen 05.30 u en 22.30 u.

Van deze maatregel wordt echter niet zo veel gebruik gemaakt. Tot en met eind november 2008 werden 39 kinderen opgevangen van 29 personeelsleden, voor een totaal van 79,5 dagen. Dit zijn relatief weinig aanvragen. Toch merkt men wel dat medewerkers die het gebruiken, er achteraf wel opnieuw gebruik van maken. Zij zijn dus wel tevreden met deze maatregel. De meeste mensen zoeken nog steeds liever iemand uit hun eigen familiekring. Maar voor mensen die geen familie in de buurt hebben wonen, is het een handige maatregel. Bovendien moeten medewerkers zo geen vakantiedagen opnemen om op hun ziek kind te passen. Dit jaar gaat de actie op dezelfde wijze door, enkel zijn de uren uitgebreid.

Hoewel deze maatregel in het begin enkel gericht was op de vrouwelijke chauffeurs, geldt deze maatregel nu voor alle werknemers, ongeacht hun profiel of functie. Men probeert bij De Lijn om maatregelen in het kader van diversiteit zoveel mogelijk voor iedereen effectief te implementeren. Men wil met andere woorden geen aparte selectieprocedures of 'privileges' voor bepaalde groepen creëren. Wel wil men eventuele discriminerende factoren wegwerken of faciliterende factoren voor een bepaalde groep, implementeren voor alle werknemers.

Onderzoek naar aanpassing van de werktijden

Uit het onderzoek van 2006 bleek dat flexibiliteit een groot knelpunt vormt voor veel vrouwen. Vanaf het voorjaar van 2007 plande men een onderzoek naar de aanpassing van de werktijden,

met als doel inzicht te verkrijgen in de mogelijkheden om meer deeltijdse contracten, alternatieve dienstroosters, en dergelijke aan te bieden voor vrouwen (alsook voor oudere werknemers).

Om meer creativiteit in de werktijden te brengen (bijvoorbeeld door middel van deeltijdse contracten) werden in de provinciale entiteiten Limburg en Vlaams-Brabant proefprojecten opgestart om de mogelijkheden hier rond te onderzoeken en de gevolgen op vlak van arbeidsorganisatie en planning te evalueren. De actoren bij deze actie zijn de project- en stuurgroep diversiteit, de afdelingshoofden personeel van de entiteiten Limburg en Vlaams-Brabant, en de exploitatie- en planningsdiensten van Limburg en Vlaams-Brabant.

Om de interesse naar deeltijdse contracten te meten bij de doelgroep vrouwen en om te weten op welke manier dit voor hen het beste wordt ingevuld, werd een enquête gehouden bij personen die interesse tonen voor het beroep van chauffeur. Dit onderzoek werd aangevuld met een interne bevraging over de manier waarop diensten gezinsvriendelijker kunnen worden ingevuld.

Als actiepoint voor de zomer en het najaar van 2008 stond de mogelijkheid meer deeltijdse contracten in te voeren van bij indiensttreding centraal, met als doel meer vrouwen aan te trekken voor het beroep van chauffeur. In principe tracht men om de werkuren flexibeler te organiseren, zodat er meer deeltijdse jobs gecreëerd kunnen worden. Uiteraard geldt ook hier weer dat niet enkel vrouwen, maar ook mannen hier gebruik van kunnen maken. Momenteel blijkt dat er zowel door mannen als door vrouwen niet meer deeltijds gewerkt wordt dan vroeger. Uit de cijfers blijkt, rekening houdend met meer werknemers in dienst, dat het aantal deeltijdse arbeiders stabiel bleef tussen 2006 en 2008. Het feit dat er nog geen effect zichtbaar is in de cijfers, is te wijten aan het feit dat de maatregel ook nog niet voltooid en effectief geïmplementeerd is, maar wel organisatorisch voorbereid. Toch kent De Lijn met 12 tot 15% deeltijds werkenden een veel hoger percentage dan andere bedrijven. Redelijk veel mensen werken op een of andere manier deeltijds. Dit kan gaan van een effectief deeltijds contract tot deeltijds zwangerschapsverlof.

Daarnaast tracht men om de bestaande deeltijdse jobs ook flexibeler te organiseren. Tot nu toe werken de mensen die deeltijds werken, bijvoorbeeld één week wel en één week niet. Twee deeltijdse werknemers worden dus samen ingeschakeld voor één voltijdse job. Een maatregel die nog niet effectief geïmplementeerd is, is het reorganiseren van dit soort shifts in de toekomst. Men zou bijvoorbeeld kunnen zeggen: de ene persoon werkt elke voormiddag, de andere persoon werkt elke namiddag. Voor chauffeurs is het niet mogelijk om te zeggen dat ze kunnen werken van 09.00 u tot 16.00 u. Tussen deze tijdstippen is het minder druk en zijn er dus ook minder chauffeurs nodig. In de ochtendspits en in de avondspits daarentegen zijn er veel meer chauffeurs nodig. Zo zou het bijvoorbeeld wel mogelijk zijn iemand elke ochtend te laten werken. Zo kunnen ouders hun kind niet naar school brengen, maar ze kunnen het wel elke namiddag van school afhalen. Als werknemers dit op voorhand weten, zien ze hun deeltijdse job misschien liever op deze manier ingedeeld, dan bijvoorbeeld één week wel één week niet werken. Dergelijke maatregelen zijn ook

nog niet geïmplementeerd, maar in verschillende regio's zijn er wel voorbereidende oefeningen hierover.

Verder is er ook sprake van een ander idee rond de verbetering van gezinsvriendelijkheid. Op dit moment is het zo dat beginnende chauffeurs allemaal als reservechauffeurs in een reservepool terechtkomen. Zij hebben geen vaste rol, maar ze worden overal ingezet waar andere chauffeurs hun normale rol niet kunnen vervullen. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn bij ziekte, het opnemen van vakantiedagen, het volgen van een opleiding ... Deze reservepool van nieuwe chauffeurs moet dus op elk moment kunnen inspringen als andere chauffeurs afwezig zijn. In geval van vakantie kunnen zij op voorhand op de hoogte gebracht worden, maar in geval van ziekte gebeurt dit onverwacht. Nieuwe chauffeurs weten hierdoor pas laat op voorhand wanneer ze effectief moeten werken. Soms weten ze hun werkdagen op voorhand, maar niet hun exacte werkuren. Dit is moeilijk combineerbaar met het privéleven. De idee is nu om niet de nieuwe chauffeurs als reservechauffeurs in te schakelen, maar wel de oudere en de meer ervaren medewerkers die hier bewust voor kunnen kiezen. In ruil om in deze reservepool te zitten, krijgen zij een compensatie in de vorm van extra loon, premies, extra vakantiedagen ... Momenteel stuit de implementatie van deze maatregel op redelijk wat weerstand van de vakorganisaties. Het is moeilijk om dit effectief op het terrein in de praktijk te brengen. Ervaren chauffeurs vinden dit vaak geen goed idee, omdat zij immers ook deze moeilijke periode aan het begin van hun loopbaan hebben moeten doorlopen. Wat de werkuren van controleurs betreft, zou men kunnen stellen dat hun werkuren regelmatig zijn vermits deze functie zich op het niveau van de bedienden situeert. Toch moet men dit relativeren, gezien dit afhankelijk is van het soort van controleur. Op alle momenten dat chauffeurs rijden, moeten er ook controleurs beschikbaar zijn die de baan op gaan, waardoor er dus ook shifts bestaan voor hen. Daarnaast kunnen controleurs ook doorstromen naar de functie van dispatcher. De dispatch is het centrum waar radiocontact mogelijk is met de chauffeurs, om hen bij te staan bij problemen of om hen informatie door te geven over ongevallen, onverwachte wegomleggingen ... In hun geval bestaat er een beurtroolsysteem, aangezien de dispatch ook permanent bemand moet zijn wanneer er bussen of trams rijden. Zij kunnen hun werkweek dus niet altijd zo flexibel bepalen als andere bedienden omwille van de aard van hun functie en de nood aan permanentie. Tot nu toe worden er bij de controleurs dan ook geen nieuwe mogelijkheden gecreëerd voor meer flexibiliteit in de uurroosters. Er is ook geen signaal dat hier nood aan zou zijn.

7.3.5 Bijkomende acties

In 2007 vonden er naast de reeds besproken acties ook nog een aantal specifieke acties plaats die niet in het oorspronkelijke plan van 2007 waren opgenomen.

Zo werkte De Lijn mee aan een aantal initiatieven die zich in de loop van 2007 aankondigden, zoals onder andere deelname aan de interculturele jobbeurs van 'Kifkif' en het 'Forum Jump' voor actieve vrouwen. Daarnaast verleende De Lijn haar medewerking aan de verspreiding van 'DieDoetDat-

kalenders' bij al haar medewerkers. In het kader van een ESF-project ontwikkelde VIVA-SVV deze weekkalenders voor gezinnen om huishoudelijke taken te plannen. Dit past in het kader van de verbetering van de combinatie tussen arbeid en gezin. Tot slot wil De Lijn ook plaatselijke initiatieven ondersteunen die door personeelsleden zelf worden opgezet. Zo is er in Antwerpen het project 'De Lijn is van iedereen', een gezamenlijk initiatief van VZW Objectief en Lijnrecht tegen racisme, een personeelsvereniging opgericht door een aantal Antwerpse chauffeurs. Het gaat hier enerzijds om financiële en materiële steun, anderzijds om steun bij de communicatie over het project.

7.4 Bespreking diversiteitsbeleid aan de hand van dimensies

7.4.1 Spanwijdte of focus

Door te kijken naar de spanwijdte of focus van het diversiteitsbeleid, kan men nagaan op welke verschillende aspecten het beleid is gericht. De Lijn richt haar beleid eerst en vooral op 'het openen van deuren' door haar bestaande wervings- en selectieprocedures voortdurend in vraag te stellen. Zo heeft men de taalproef functiegericht gemaakt, specifiek gericht op de kansengroep allochtonen. Vermits er in de selectieprocedures geen (in)directe discriminaties tegenover vrouwen werden waargenomen, zijn er met betrekking tot deze kansengroep geen aanpassingen gebeurd. Wel tracht De Lijn projecten met externe partners op te zetten (zoals de samenwerking met de VDAB om meer IBO-banen te creëren) met als doel meer vrouwen te laten instromen. Om het beroep van chauffeur aantrekkelijker te maken voor vrouwen, is men volop bezig met het uitbreiden van de sanitaire voorzieningen onderweg. Het openen van deuren is voor De Lijn van essentieel belang om de streefcijfers met betrekking tot vrouwen te behalen tegen eind 2010.

Om ervoor te zorgen dat de ingestroomde kansengroepen na verloop van tijd de onderneming niet verlaten, werkt De Lijn eveneens aan 'het openen van praktijken'. Door de maatregelen met betrekking tot de noodopvang voor zieke kinderen en het aanpassen van de werktijden, tracht De Lijn meer gezinsvriendelijkheid te creëren voor vrouwelijke werknemers. Op deze manier tracht men flexibel om te gaan met de wensen en noden van de werknemers. Op vlak van onthaal en begeleiding heeft men bij De Lijn sterk gewerkt aan het onthaalbeleid. Toch let men er bewust op dat vrouwen geen specifieke behandeling krijgen ten opzichte van mannen.

Tot slot hecht De Lijn ook een aanzienlijk belang aan het 'het openen van de ogen'. Door te werken aan de interne communicatie van het diversiteitsbeleid, wil men meer duidelijkheid scheppen over de genomen diversiteitsmaatregelen en over de betekenis van diversiteit voor de onderneming. Daarnaast heeft men bij De Lijn reeds tal van opleidingen over diversiteit georganiseerd. Het doel hierbij is om ervoor te zorgen dat werknemers voldoende openstaan voor diversiteit. Deze opleidingen situeerden zich voornamelijk op de hogere niveaus, maar naar de toekomst toe wil De Lijn deze opleiding eventueel uitbreiden naar alle personeelsleden.

7.4.2 Top-down of bottom-up benadering

Het diversiteitsbeleid van De Lijn vertrekt duidelijk vanuit de top-down benadering. Het allereerste diversiteitsplan ontstond op aanvraag van de Vlaamse overheid. Nadien besliste het hoger niveau van De Lijn zelf om met diversiteit verder te gaan. Het diversiteitsbeleid is een tot een strategisch project benoemd, waardoor het rechtstreeks op niveau van de raad van directeurs wordt opgevolgd. Verder werden er op hoger niveau 2 nieuwe overlegorganen gecreëerd, namelijk de project- en stuurgroep, die verantwoordelijk zijn voor het plannen en sturen van de diversiteitsacties. Deze acties worden uitgevoerd op de lagere niveaus. Bij De Lijn was er geen sprake van initiatief dat ontstond op de werkvloer. Wel bleek er na de invoering van het beleid een duidelijke nood te zijn op vlak van opleiding. Medewerkers wilden graag een verduidelijking van diversiteit. Ze wilden weten waar De Lijn precies naartoe wil met het diversiteitsbeleid. Deze nood hangt samen met het feit dat De Lijn vertrekt vanuit een top-down benadering. Het engagement ontstond op hoger niveau, waardoor de eerstelijnsverantwoordelijken vaak nood hebben aan een training in het omgaan met diversiteit. Ondernemingen die te maken hebben met een bottom-up benadering, vertrekken doorgaans vanuit een groter draagvlak.

7.4.3 Manifest of latent diversiteitsbeleid

De Lijn voert duidelijk een manifest diversiteitsbeleid. Zij kiest ervoor expliciet duidelijk te maken dat zij met diversiteit bezig is en zij ziet ook voordelen in haar engagement. Dit blijkt onder andere uit de oprichting van de 2 overlegorganen die bevoegd zijn voor diversiteit en uit de opleidingen inzake diversiteit voor het personeel. Ook via haar externe wervingscommunicatie (dat tevens als imagocampagne dienst doet) brengt De Lijn haar engagement expliciet naar buiten via een duidelijke boodschap. Het bekend maken van dit engagement maakt duidelijk deel uit van het diversiteitsbeleid. Door deze benadering toe te passen wil De Lijn, zeker als Vlaams overheidsbedrijf, een voorbeeld zijn voor andere ondernemingen.

7.4.4 Specifieke of niet-specifieke maatregelen

Wat deze laatste dimensie betreft, zien we dat De Lijn gebruik maakt van specifieke maatregelen. Via bepaalde acties richt De Lijn zich op specifieke kansengroepen. Zo tracht men via de samenwerking met de VDAB meer vrouwen aan te trekken voor de technische functies. Toch neemt De Lijn tal van maatregelen die bij de invoering gericht zijn op een specifieke doelgroep, maar die na definitieve implementatie beschikbaar moeten zijn voor alle werknemers. Voorbeelden hiervan zijn voornamelijk de gezinsvriendelijke maatregelen. De noodopvang voor zieke kinderen was oorspronkelijk gericht op de chauffeurs, meer specifiek op de vrouwelijke chauffeurs. Na de invoering werd deze maatregel beschikbaar voor alle personeelsleden, ongeacht hun functie of niveau. Ook op vlak van de aanpassing van de werktijden voor chauffeurs kiest De Lijn er bewust voor om alle maatregelen beschikbaar te maken voor zowel mannen als vrouwen. Het is zeker niet

de bedoeling om via het diversiteitsbeleid privileges voor bepaalde kansengroepen te creëren. Wel wil men zoveel mogelijk de discriminerende factoren wegwerken of faciliterende factoren voor een bepaalde groep, implementeren voor alle werknemers.

7.5 Beschrijving van het personeelsbestand

In dit onderdeel wordt er een beschrijving gegeven van het personeelsbestand van De Lijn op basis van de cijfergegevens tussen 2006 en 2008. Eerst wordt de vertegenwoordiging van vrouwen in de verschillende leeftijdscategorieën kort toegelicht. Verder wordt er ook even stil gestaan bij de leeftijd bij aanwerving. Vervolgens wordt de vertegenwoordiging van mannen en vrouwen per entiteit en per niveau besproken en tot slot volgt er een toelichting over mannen en vrouwen in deeltijdse jobs.

7.5.1 Vertegenwoordiging van mannen en vrouwen binnen verschillende leeftijdscategorieën

Bij De Lijn is er een relatief goede spreiding wat betreft de leeftijd van de personeelsleden. De meeste personeelsleden zijn tussen 40 en 50 jaar oud. Boven de 55 jaar is er wel een opmerkelijke duik in het aantal personeelsleden waar te nemen. Dit is wellicht te wijten aan de verscheidene mogelijkheden die er bestaan om vervroegd uit te treden. Bij de vrouwelijke personeelsleden is er al vanaf 50 jaar een duik zichtbaar in het aantal personeelsleden. Dit is wellicht te verklaren door het feit dat er pas sinds midden jaren '80 meer vrouwen in dienst kwamen bij de toenmalige vervoersmaatschappijen. Daardoor ligt ook de gemiddelde leeftijd van vrouwelijke personeelsleden lager dan die van de mannelijke personeelsleden. Vrouwen zijn meer vertegenwoordigd in de leeftijdscategorie tot 45 jaar en minder in de categorieën boven de 45 jaar. Deze vaststellingen kunnen we zowel doen in 2006 als in de 2 daarop volgende jaren.

7.5.2 Aanwervingen van mannen en vrouwen binnen verschillende leeftijdscategorieën

De meeste aanwervingen gebeuren in de leeftijdscategorie tot en met 24 jaar. Toch wordt in er alle leeftijdscategorieën aangeworven. Er zijn in 2006 opnieuw een aantal werknemers ouder dan 55 jaar en zelfs 2 werknemers ouder dan 60 jaar aangeworven. Ook in 2007 en in 2008 doet dit fenomeen zich voor. Er werden in 2007 meer vrouwen aangeworven in de leeftijdscategorieën tussen 25 en 40 jaar dan in 2006, en anno 2008 werd een groot aantal van de vrouwen nog steeds aangeworven in dezelfde categorie. Dit toont het belang aan van de nodige aandacht in het actieplan voor een goede combinatie tussen arbeid en gezin.

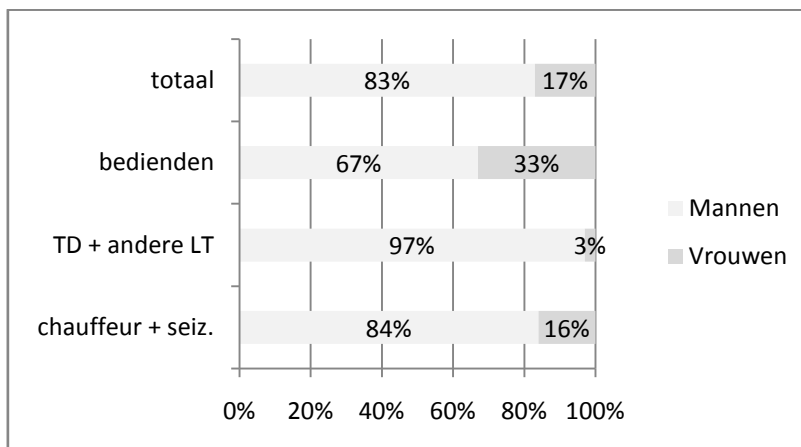
7.5.3 Vertegenwoordiging van mannen en vrouwen per functie en per niveau

Functie

Zowel in 2006 als in 2007 lijkt het op het eerste zicht dat het totaal aantal vrouwen, met 17%, stabiel is gebleven. Dit is echter niet het geval. Hoewel cijfers van 2005 niet zijn opgenomen in de cijfertabellen (opgenomen in bijlage 5), kunnen we afleiden dat het totaal aantal vrouwen bij De Lijn in 2006 met 0,24% gestegen is. In 2007 bemerken we een stijging van 0,54%. Na afronding van het percentage van het totaal aantal vrouwen, komt dit telkens neer op 17 % van het totale personeelsbestand. In 2008 echter nemen we (een weliswaar lichtere) stijging van 0,43% waar bij het totaal aantal vrouwen. Afgerond komt het percentage vrouwen in 2008 neer op 18%.

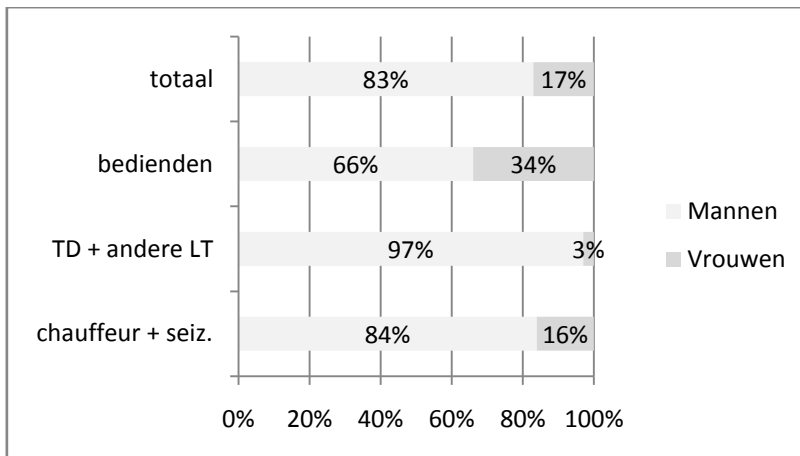
De volgende 3 figuren geven een grafische weergave van de vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in verschillende functies van 2006 tot 2008. Cijfertabel 1 tot en met 3 in bijlage 5, geven een meer gedetailleerd overzicht van deze cijfergegevens, uitgesplitst per provinciale entiteit. Deze cijfertabellen zijn telkens gebaseerd op de cijfers aan het einde van het jaar. In deze tabellen wordt er geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende bediendefuncties (zo zijn er geen aparte cijfers voor de controleurs opgenomen). Verder dient te worden opgemerkt, dat 'seiz' staat voor seizoenspersoneel. Het gaat hier om een kleine groep (een 40-tal) werknemers met een tijdelijke loketfunctie. Met 'TD en andere LT' bedoelt men de technische diensten en andere loontrekkenden. Deze 'andere loontrekkenden' zijn ook weer een beperkte groep (een 10-tal) personen die onder andere instaan voor het uithangen van wijzigingen aan de haltes.

Figuur 2: Verdeling mannen en vrouwen per functie op 31/12/2006



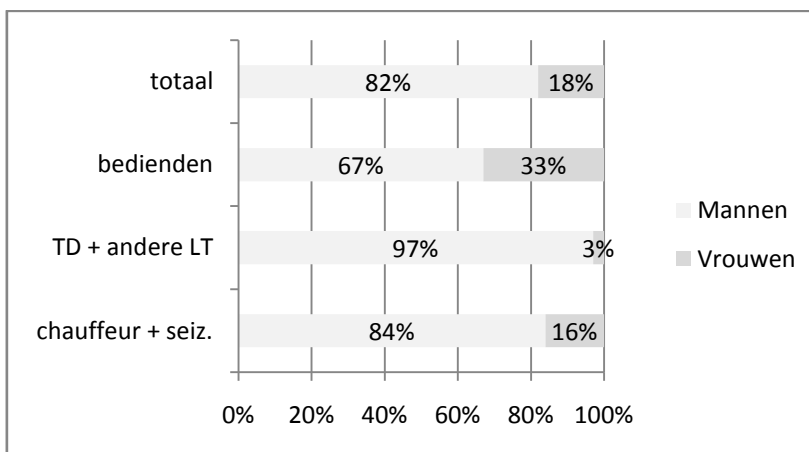
Bron: De Lijn, 2007, eigen bewerking.

Figuur 3: Verdeling mannen en vrouwen per functie op 31/12/2007



Bron: De Lijn, 2008, eigen bewerking.

Figuur 4: Verdeling mannen en vrouwen per functie op 31/12/2008



Bron: De Lijn, 2009, eigen bewerking.

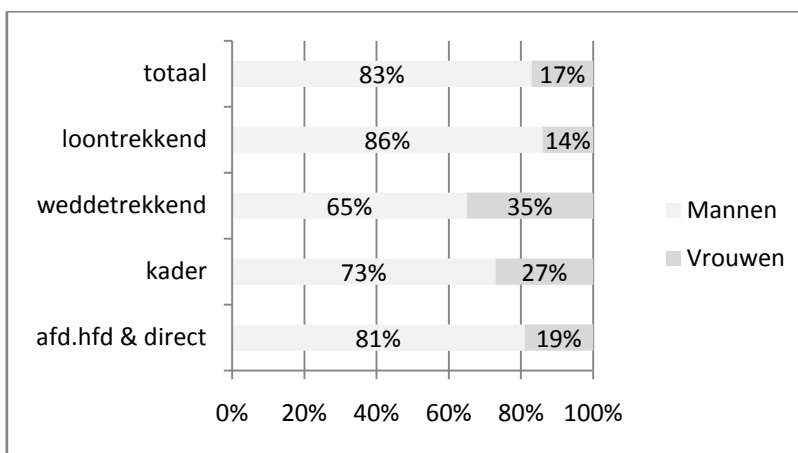
Uit deze figuren blijkt duidelijk dat er bij de bediendefuncties een zeer ruime vertegenwoordiging is van vrouwen, met 33 % à 34% de laatste 3 jaar. Bij de chauffeurs en seizoensarbeiders zien we dat het percentage vrouwen hier de voorbije 3 jaar stabiel is gebleven met 16%. Maar ook dit cijfer is afgerond en moeten we dus relativeren. In werkelijkheid is het aantal vrouwelijke chauffeurs in 2007 met 0,14%, en in 2008 met 0,23% gestegen. Hetzelfde fenomeen doet zich voor bij de technische diensten en de andere loontrekkenden. Waar het totaal aantal vrouwen met 3% stabiel lijkt te blijven, is het in werkelijkheid toch elk jaar licht gestegen.

Niveau

Als we vervolgens de evolutie van het aantal vrouwen bekijken per niveau, zien we dat vrouwen zowel in 2006 als in 2007 het minst vertegenwoordigd blijven in de groep van de loontrekkenden (alle groepen met uitzondering van de bedienden).

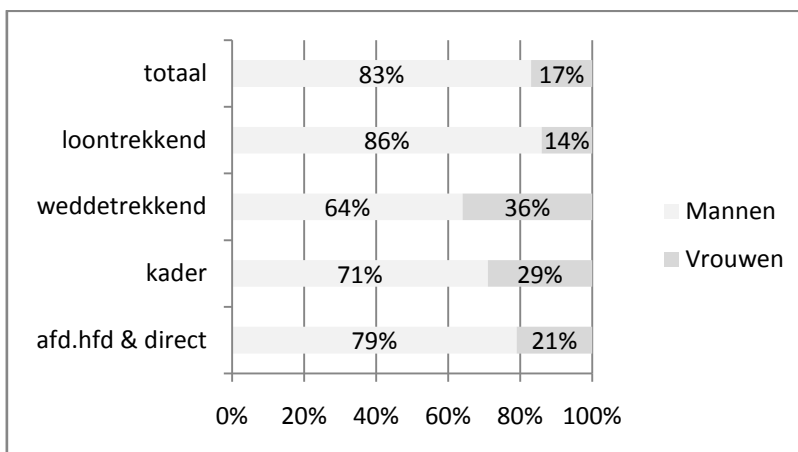
De volgende 3 figuren geven een overzicht van de verdeling van het aantal mannen en vrouwen per niveau. Cijfergegevens van deze verdeling zijn terug te vinden in tabel 4 tot en met 6 in bijlage 5. De chauffeurs maken deel uit van de grootste groep, namelijk de groep van de loontrekkenden. De controleurs behoren tot het niveau van de weddetrekkenden.

Figuur 5: Verdeling mannen en vrouwen per niveau op 31/12/2006



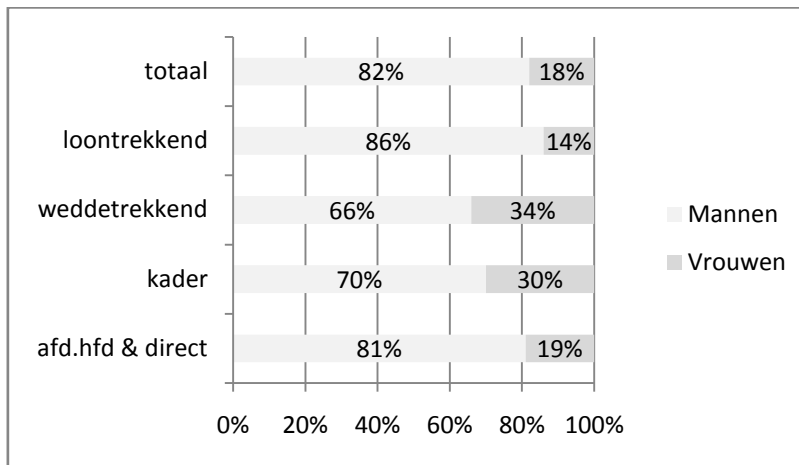
Bron: De Lijn, 2007, eigen bewerking.

Figuur 6: Verdeling mannen en vrouwen per niveau op 31/12/2007



Bron: De Lijn, 2008, eigen bewerking.

Figuur 7: Verdeling mannen en vrouwen per niveau op 31/12/2008



Bron: De Lijn, 2009, eigen bewerking.

7.5.4 Deeltijdse tewerkstelling bij mannen en vrouwen

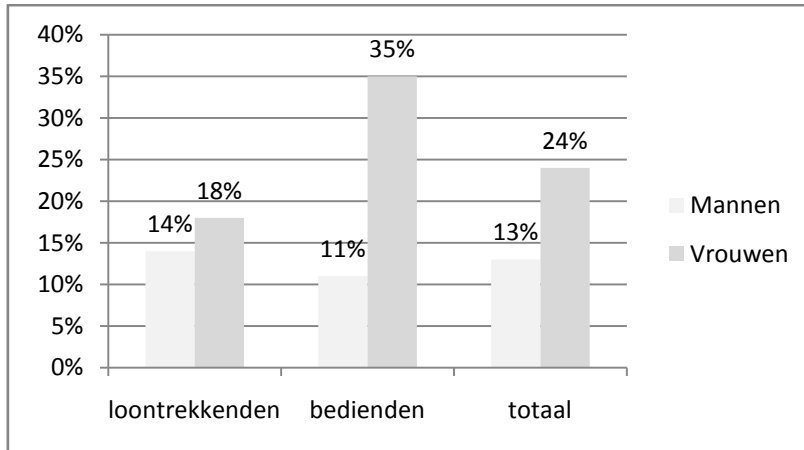
Bij mannen concentreert deeltijdse arbeid zich voornamelijk in de leeftijdscategorie ouder dan 50 jaar. Bij vrouwen komt deeltijdse arbeid meer gespreid over de verschillende leeftijdscategorieën voor (het meest in de categorie 45 - 49 jaar).

Cijfertabel 7 tot en met 9 in bijlage 5, geven een overzicht van de deeltijdse tewerkstelling per provinciale entiteit. In 2006 werkten er in de entiteit Limburg bij de loontrekkenden 23 vrouwen deeltijds tegenover 65 mannen. Bij de bedienden waren er 18 deeltijds werkende vrouwen op 4 deeltijds werkende mannen. Het totaal aantal deeltijds werkenden in Limburg bestond in 2006 dus uit 37% vrouwen. Dit percentage deeltijds werkende vrouwen ligt 10% hoger dan het aantal deeltijds werkende vrouwen in alle entiteiten samen. In 2007 was 33% van de deeltijds werkenden in Limburg een vrouw. Dit is een lichte daling tegenover 2006. Toch ligt het aantal deeltijds werkende vrouwen nog steeds hoger dan het cijfer van alle entiteiten samen (28% in 2007). Ook in 2008 bleef het percentage deeltijds werkende vrouwen in Limburg behouden op 33%, tegenover 27% in heel Vlaanderen.

De volgende 2 figuren geven een beeld van de deeltijdse tewerkstelling naar geslacht. Deze figuren zijn gebaseerd op cijfertabel 10 en 11 opgenomen in bijlage 5. We leiden af dat in totaal 13 % van de personeelsleden van De Lijn deeltijds werken (zowel in 2006 als in 2007). Zowel mannen als vrouwen kiezen voor deeltijdse arbeid. Bij de vrouwen zijn het vooral de bedienden die voor deeltijdse arbeid kiezen. In 2006 werkt 18 % van de loontrekkende vrouwen deeltijds en 35 % van de vrouwelijke bedienden. In 2007 bedragen deze percentages 19% voor de loontrekkende vrouwen en 31% voor de vrouwelijke bedienden. Bij de mannen is dit vrij gelijk verdeeld; iets meer loontrekkende mannen kiezen voor deeltijdse arbeid. In 2006 werkt 14% van de

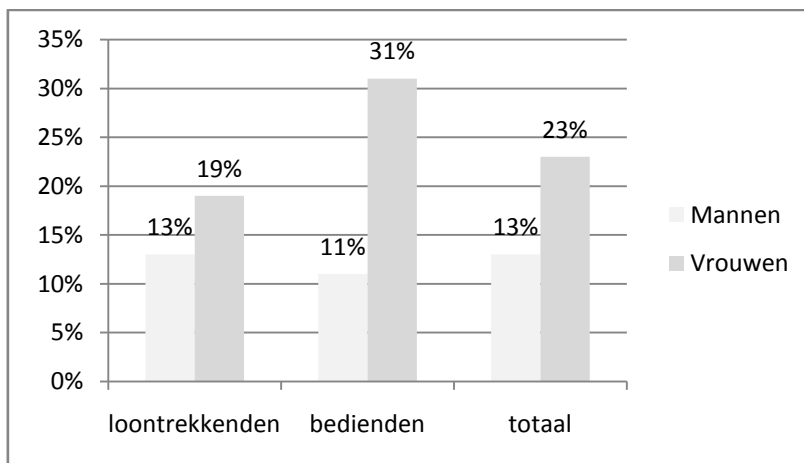
loontrekkende mannen deeltijds, tegenover 11 % van de mannelijke bedienden. In 2007 daalt dit percentage voor de loontrekkende mannen naar 13%, terwijl dit voor de mannelijke bedienden stabiel blijft.

Figuur 8: Deeltijdse tewerkstelling en geslacht op 31/12/2006



Bron: De Lijn, 2007, eigen bewerking.

Figuur 9: Deeltijdse tewerkstelling en geslacht op 31/12/2007



Bron: De Lijn, 2008, eigen bewerking.

7.6 Effecten van het diversiteitsbeleid en conclusies

Eind 2007, één jaar na de bekendmaking van de streefcijfers, was er zeker een gunstige evolutie merkbaar wat betreft de streefcijfers voor allochtone werknemers. Men verwacht dat de streefcijfers voor allochtone medewerkers tegen 2010 behaald zullen worden. Voor vrouwelijke medewerkers zijn de cijfers minder gunstig. Vooral voor technische functies blijft het moeilijk om vrouwen aan te trekken. Wanneer we de cijfergegevens van het personeelsbestand tussen 2006 en 2008 vergelijken met de vooropgestelde doelstellingen, komen we tot de volgende vaststellingen.

Wanneer we het percentage vrouwelijke chauffeurs observeren, zien we dat de 16% eind 2006 behaald is. Zoals in het onderdeel 'beschrijving van het personeelsbestand' reeds werd aangehaald, lijkt het alsof dit percentage in 2007 en 2008 stabiel is gebleven, maar dit is enkel te wijten aan een afronding van de cijfers. In werkelijkheid steeg het aantal vrouwelijke chauffeurs in 2007 met 0,14%, en in 2008 met 0,23%. Hierdoor liggen de cijfers eind 2007 en eind 2008 in feite iets hoger dan 16%. Toch is hiermee het streefcijfer van 20,5% vrouwelijke chauffeurs tegen eind 2008 lang niet behaald. Hoewel er nog een lange weg te gaan is om tegen eind 2010 25% te behalen, zien we dat het aantal vrouwelijke chauffeurs tot een stijgende trend vertoont.

Hetzelfde fenomeen doet zich voor bij de technische diensten en de andere loontrekkenden, en bij de bedienden. In 2007 steeg het aantal vrouwen in de technische functies met 0,37% en bij de bedienden met 0,96%. In 2008 merken we echter bij de technische functies dat het aantal vrouwen slechts met 0,07% gestegen is. Bij de bedienden valt op dat het aantal vrouwen zelfs met 1,22% gedaald is. Dit fenomeen is echter te wijten aan een uitzonderlijke gebeurtenis. De brigadiers (de hoofden van de technische diensten) zijn sinds 1 mei 2008 ook weddetrekkend geworden en behoren bijgevolg tot de groep bedienden. Het feit dat er vorig jaar een daling te zien was bij het aantal vrouwelijke bedienden moeten we dus relativeren, vermits in deze groep van brigadiers slechts 1 vrouw aan de slag was. We kunnen de streefcijfers van de bedienden ook apart bekijken voor de controleurs en de leidinggevenden. Bij de afdelingshoofden en directieleden werd het streefcijfer van 22% niet behaald eind 2008. Bij de kaderleden steeg het aantal vrouwen wel tot 30%, wat zelfs 1% meer is dan het vooropgestelde cijfer. De evolutie van het percentage vrouwen dat werkt als controleur, kan niet rechtstreeks afgeleid worden uit de beschikbare cijfergegevens. In de cijfergegevens vallen de controleurs ofwel onder de groep 'bedienden' ofwel onder de groep 'weddetrekkenden'. In deze categorieën bevinden zich echter nog andere werknemers dan enkel de controleurs. Bij de weddetrekkenden kunnen we eveneens vaststellen dat het percentage vrouwen hier in 2008 plots daalde. Dit is uiteraard weer te wijten aan het feit dat de groep met voornamelijk mannelijke brigadiers, weddetrekkend is geworden.

Uit het interview met Sofie Saelaert bleek dat men bij De Lijn de cijfers van het aantal vrouwelijke controleurs in golven ziet evolueren. Hoewel er toch vrouwelijke chauffeurs zijn bijgekomen de voorbije jaren, komt dit nog niet tot uiting bij het aantal vrouwelijke controleurs. Het percentage vrouwelijke controleurs is nu ongeveer gelijk als voordien. Wanneer het aantal vrouwelijke chauffeurs in de toekomst nog zal stijgen, zal deze stijging sneller duidelijk worden bij het aantal vrouwelijke controleurs. Men verwacht dan ook dat over een aantal jaar het percentage vrouwelijke controleurs het aantal vrouwelijke chauffeurs zal evenaren.

De evolutie van de streefcijfers wordt driemaandelijks bekeken en op regelmatige basis wordt hierover gerapporteerd aan de project- en stuurgroep, en aan de raad van directeuren. Vermits de doelstellingen voor chauffeurs en controleurs eind 2008 nog niet behaald waren, tracht De Lijn dit

bij te sturen door het aanpassen van bestaande maatregelen of het invoeren van nieuwe maatregelen. Er kunnen bepaalde factoren meespelen, die het moeilijker maken de doelen te halen. Door de huidige economische crisis, zullen er veel meer mannelijke kandidaten terechtkomen op de arbeidsmarkt. De Lijn kan het zich niet permitteren om mannen die geschikt zijn niet aan te nemen of te weren in de selectieprocedure, enkel en alleen om de streefcijfers voor vrouwen te behalen. Men kan enkel termijnen verlengen en er zo veel mogelijk aan proberen te doen om de cijfers alsnog te behalen. Streefcijfers aanpassen zou ook een optie kunnen zijn, maar dit is tot nog toe nog nooit ter sprake gekomen.

Het nemen van nieuwe diversiteitsmaatregelen en het evalueren van de bestaande maatregelen is dus van groot belang voor De Lijn om de streefcijfers voor vrouwen in de toekomst allemaal te behalen. In haar diversiteitsbeleid gaat De Lijn zeer systematisch te werk. Toen men besloot met diversiteit verder te gaan, heeft men 2 overlegorganen ingericht, namelijk de project- en de stuurgroep. Ook werd diversiteit vanaf 2006 benoemd tot een strategisch project.

In 2006 heeft men een onderzoek uitgevoerd bij vrouwelijke chauffeurs, om te weten te komen welke knelpunten zij ervaren. Op basis hiervan is men de diversiteitsacties verder gaan uitwerken. De Lijn stelt jaarlijks een nieuw gelijke kansen- en diversiteitsplan waarin ook telkens de bestaande diversiteitsmaatregelen geëvalueerd en herbekend worden. Volgende paragrafen geven een overzicht van de reeds genomen initiatieven. Tevens worden de eventuele effecten tot nu toe toegelicht en wordt aangegeven welke maatregelen de komende jaren extra aandacht verdienen.

Tot nu toe heeft De Lijn al diverse acties ondernomen die het diversiteitsbeleid moeten verduidelijken en een groter draagvlak binnen de onderneming moeten creëren. Zo heeft men de interne communicatie in 2007 de interne communicatie verbeterd en zijn er reeds heel wat opleidingen georganiseerd voor leidinggevendenden. Deze opleidingen gaan dit jaar verder. In de toekomst is er sprake om dit eventueel uit te breiden naar alle werknemers, dus ook de chauffeurs en controleurs.

Om de instroom van vrouwen te bevorderen heeft De Lijn ook maatregelen ontwikkeld. Zo werden er nieuwe functiebrochures voor chauffeurs opgesteld, om kandidaat-chauffeurs uit de kansengroepen maximaal te informeren. Verder werd er een algemene wervingscampagne opgestart om op zoek te gaan naar nieuwe werknemers. Deze actie diende vooral om meer vrouwen en allochtonen aan te moedigen om te solliciteren, maar ook als imagocampagne.

Met betrekking tot vrouwen werden er nog geen aanpassingen gedaan aan de functie- en selectiecriteria, dit om de eenvoudige reden dat er nog geen (in)directe discriminatie is vastgesteld in de processen. De Lijn wil bovendien geen privileges creëren voor kansengroepen. Alle kandidaat-chauffeurs uit de kansengroepen dienen uiteraard dezelfde selectieprocedures te doorlopen als andere kandidaten. Ook in haar onthaalbeleid maakt De Lijn geen onderscheid tussen mannen en vrouwen.

Heel wat maatregelen die De Lijn neemt zijn lange termijn acties. De uitbreiding van de sanitaire voorzieningen is een duidelijk voorbeeld hiervan. Er zijn reeds heel wat voorbereidingen getroffen de laatste jaren, waardoor de implementatie van deze maatregel pas de volgende jaren duidelijk zou moeten worden op het terrein. Het verder zetten van deze actie is belangrijk in het diversiteitsbeleid, vermits het gebrek aan voorzieningen voor veel vrouwen een knelpunt voor instroom bleek te zijn.

De Lijn ging ook een extern samenwerkingsinitiatief aan met de VDAB om openstaande vacatures voor de technische diensten in te vullen. Deze maatregel, voornamelijk gericht op vrouwen, blijkt niet erg succesvol te zijn. Vandaar dat dit project herbekeken moet worden. Men zal nagaan of het project wordt verder gezet. Misschien zijn er andere kanalen die men kan gebruiken.

Opdat vrouwen arbeid en gezin beter zouden kunnen combineren, werkt De Lijn aan gezinsvriendelijke maatregelen. Bij dergelijke maatregelen is het steeds de bedoeling om de implementatie beschikbaar te maken voor alle werknemers, ongeacht geslacht of functie.

Samen met een externe organisatie voorziet De Lijn sinds 2008 noodopvang voor werknemers met zieke kinderen. Na evaluatie bleek dit initiatief niet erg populair te zijn. Toch zijn werknemers die er wel gebruik van maken er tevreden over, waardoor De Lijn het project verder zet. Vermits na evaluatie ook is gebleken dat de uren niet voldoende waren voor chauffeurs, heeft men deze uren sinds begin dit jaar uitgebreid.

Vermits de vereiste flexibiliteit uit de bevraging naar voor kwam als de grootste remmende factor voor vrouwen, zal De Lijn in de toekomst vooral verder moeten werken rond dit thema. Men heeft reeds een onderzoek gevoerd naar de mogelijkheid om meer deeltijdse contracten, alternatieve dienstroosters, en dergelijke aan te bieden. Er zijn momenteel proefprojecten opgestart om de mogelijkheden hier rond te onderzoeken en de gevolgen op vlak van arbeidsorganisatie en planning te evalueren. In de cijfers is er echter nog geen effect van meer deeltijdse arbeid zichtbaar. Dit is ook weer te wijten aan het feit dat de maatregel nog niet voltooid en effectief geïmplementeerd is.

Hoofdstuk 8: Bevraging van bevoorrechte getuigen

Nadat er een duidelijk beeld en een conclusie gegeven werd van het gevoerde diversiteitsbeleid met betrekking tot vrouwen bij De Lijn, zal in dit hoofdstuk de mening van de werknemers nagegaan worden. In hoofdstuk 2 dat betrekking had op de methodologie van dit onderzoek, werd reeds aangehaald dat er gebruik gemaakt wordt van interviews. In het eerste onderdeel van dit hoofdstuk wordt in detail toegelicht op welke manier de data bij de werknemers verzameld werden. Daarna volgen de resultaten en de conclusies die uit de meningen van de werknemers getrokken kunnen worden.

8.1 Onderzoekopzet van de interviews

Het doel van dit hoofdstuk is meer te weten te komen over de ervaringen en meningen van de werknemers bij De Lijn, met betrekking tot diversiteit en de diversiteitsmaatregelen. De methode die hierbij gehanteerd werd is het afnemen van een reeks diepte-interviews met chauffeurs en controleurs.

Om de persoonlijke situatie van de geïnterviewden te weten te komen, werd er bewust gekozen om te werken met individuele interviews en niet met een groepsinterview. Er werden namelijk zowel chauffeurs als controleurs, en zowel mannen als vrouwen bevroegd, die zich elk in een specifieke situatie bevinden. Daarbij kunnen de resultaten van groepsinterviews niet veralgemeend worden. De groepscultuur kan interfereren met wat een individu uitdrukt en de groep kan een persoon domineren. Het is ook mogelijk dat het resultaat voorstroomt uit een 'groepsgedachte' (Katholieke Universiteit Leuven, z.d.). Bovendien zou het vanwege hun onregelmatige werkuren niet vanzelfsprekend geweest zijn om een aantal chauffeurs en controleurs op eenzelfde tijdstip samen te brengen.

Het soort interview dat gehanteerd werd is het semi-gestructureerd interview, met zowel open als gesloten vragen. In een semi-gestructureerd interview staan de vragen nog niet volledig vast, maar zijn ze onder andere afhankelijk van de antwoorden van de geïnterviewde. Toch wordt er nog controle uitgeoefend over het verloop van het gesprek (Schouppe, 2004). Hoewel de vragenlijst op voorhand werd opgesteld, werd er toch ruimte gelaten om in te spelen op het antwoord van de geïnterviewde.

De lijst met interviewvragen (opgenomen in bijlage 3) bevat gesloten vragen die meestal aangevuld worden met open vragen om zoveel mogelijk te weten te komen over de mening van de geïnterviewden. In de vragenlijst wordt bij sommige vragen een aanpassing gemaakt, afhankelijk van het feit of de geïnterviewde chauffeur of controleur is van beroep.

De vragenlijst vangt aan met enkele algemene vragen. Deze vragen zijn nodig om een beeld te krijgen van de geïnterviewde en zijn of haar huidige functie. Op deze manier werd ook gepolst naar de redenen die de geïnterviewde overtuigd hebben om als chauffeur bij De Lijn aan te slag te gaan. Net zoals in het onderzoek van De Lijn in 2006, wordt hierbij ook gevraagd naar eventuele knelpunten alvorens men in dienst trad. Vervolgens komen vragen met betrekking tot instroom, doorstroom en gezinsvriendelijkheid aan bod. Bij instroom en doorstroom wordt vooral gevraagd naar de mening over de selectieproeven en de opleiding tot chauffeur en controleur. Bij instroom komen verder ook vragen over de reservepool aan bod, gezien chauffeurs die net in dienst zijn in deze pool terecht komen. Bij de vragen over gezinsvriendelijkheid wordt vooral nagegaan of werknemers tevreden zijn over hun huidige werkuren en of zij eventueel ideeën hebben om voor meer flexibiliteit te zorgen. Bij verschillende onderwerpen wordt ook aandacht besteed aan de mening van de geïnterviewden, over de bestaande diversiteitsmaatregelen en de maatregelen die De Lijn eventueel in de toekomst wil doorvoeren. Tot slot wordt via de laatste vragen nagegaan hoe de werknemers staan tegenover het diversiteitsbeleid gericht op vrouwen.

Het doel van deze bevraging was niet om een representatieve steekproef uit te voeren, maar wel om de mening tegenover het diversiteitsbeleid na te gaan aan de hand van enkele verschillende perspectieven. Via informele weg ben ik op zoek gegaan naar bevoorrechte getuigen, hoewel Sofie Saelaert enkele gegevens van contactpersonen in Limburg ter beschikking had gesteld. Zoals in hoofdstuk 2 al werd aangehaald, werd er bij deze interviews een beperking gemaakt tot chauffeurs en controleurs uit de provincie Limburg. De chauffeurs die geïnterviewd werden zijn tewerkgesteld in de stelplaats te Bilzen, de controleurs zijn actief te Hasselt. Een reeks personen werd geïnterviewd in de stelplaats te Bilzen. Deze personen werden opgezocht op een werkdag dat zij een belbusdienst hadden. Op deze manier kon het merendeel van hen voldoende tijd vrij maken voor een interview in het kantoor. Enkel onder hen dienden geïnterviewd te worden tijdens een belbusrit. Toch vormde dit absoluut geen belemmering voor het onderzoek, gezien alle personen bereid waren de nodige aandacht te besteden aan het gesprek. Van alle geïnterviewden werd er met 3 van hen een afspraak gemaakt op een openbare plaats.

Elk interview had een duur van 20 tot 40 minuten en werd opgenomen met een recorder. Ook werd er van de belangrijkste punten notities genomen tijdens het gesprek. Vooraleer er conclusies konden getrokken worden, werden alle interviews volledig uitgeschreven. Een overzicht van de volledige gesprekken is terug te vinden in bijlage 4.

In totaal zijn er 12 personen bevraagd, waaronder 9 chauffeurs en 3 controleurs. Er werd bewust gekozen om meer chauffeurs dan controleurs te interviewen, vermits de diversiteitsmaatregelen hoofdzakelijk gericht zijn op het aantrekken van meer vrouwelijke chauffeurs. Om verschillende visies op het diversiteitsbeleid te krijgen, werden er 7 vrouwen en 5 mannen bevraagd. Verder werd er bij de keuze van bevoorrechte getuigen ook rekening gehouden met de leeftijd van de werknemers en het aantal jaren dat zij in dienst waren. De helft van de personen was meer dan 10

jaar in dienst, waarvan 3 zelfs 20 jaar of langer. De overige personen waren minder dan 10 jaar in dienst. Het profiel van de geïnterviewden is bijgevolg zeer uiteenlopend. Er werden bijvoorbeeld mannen en vrouwen bevraagd die slechts enkele jaren in dienst waren, alsook mannen en vrouwen die al geruime tijd in dienst waren. Hierbij is er ook telkens een ruime variatie wat betreft functie en de leeftijd. Deze variatie zet zich ook verder op vlak van andere factoren. Zo zijn er van de 9 ondervraagde chauffeurs, 6 opgenomen in de reservepool en 3 in een vaste rol. De 3 ondervraagde controleurs zijn sowieso in een vaste rol opgenomen. Verder zijn er 6 personen die kinderen hebben, waarvan 4 personen met jongere kinderen. Van de overige 6 personen zonder kinderen, zijn er 4 alleenstaand en 2 met partner.

8.2 Resultaten en conclusies van de interviews

In dit onderdeel wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste resultaten en conclusies die voortkwamen uit de interviews. Hierbij worden de verschillende onderdelen en topics in dezelfde volgorde doorlopen zoals in de vragenlijst. Vermits aan de geïnterviewden volledige anonimiteit werd verzekerd, krijgen de 12 bevraagden een alfabetische naam, gaande van persoon A tot en met persoon L. Om meteen een beeld te hebben van de achtergrond van de geïnterviewde persoon, wordt achter de naam tussen haakjes achtereenvolgens het geslacht, de functie en het aantal jaren dienst weergegeven. Hierbij staat M voor een mannelijke en V voor een vrouwelijke werknemer. Chauffeurs worden aangeduid met CH terwijl controleurs benoemd worden met CO.

8.2.1 Algemene vragen

Sollicitatie

Algemeen kunnen we vaststellen dat het merendeel van de geïnterviewden spontaan bij De Lijn heeft gesolliciteerd. In de meeste gevallen werd de interesse in het beroep van chauffeur gewekt door een familielid, kennis of partner van de geïnterviewde die reeds bij De Lijn werkte. Hoewel de algemene wervingscommunicatie van De Lijn van start ging vanaf 2006, werd ook persoon C (V, CH, 1) die sinds 2008 in dienst is, overtuigd door haar partner. Enkel persoon D (V, CH, 7) kwam 7 jaar geleden via een jobbeurs in contact met De Lijn als werkgever. Verder geven de meeste werknemers aan dat ze ook overtuigd werden omwille van de sociale aard van het beroep, de mate van vrijheid, het 'buiten' werken, en de goede verdiensten. Deze factoren sluiten aan bij de resultaten uit de bevraging van De Lijn in 2006. Enkelen van de ondervraagden reden voordien al graag met de auto, en zagen het rijden met een bus als een nieuwe uitdaging. Ook speelde voor de meeste ondervraagden de vorige functie of het niet hebben van een job een belangrijke rol. Bovendien ziet men De Lijn als een onderneming die veel werkzekerheid biedt.

Onveiligheid

Opvallend is dat slechts 2 vrouwen, namelijk persoon C _(V, CH, 1) en persoon D _(V, CH, 7), vertelden dat het onveiligheidsgevoel hen in het begin wel wat afschrikte. Nu ze in dienst zijn, blijkt daar volgens hen geen reden toe te zijn. Agressie en onveiligheid komen in deze bevraging dus niet direct naar voor als een bijkomende bekommernis voor vrouwen, zoals in de bevraging van De Lijn in 2006 wel het geval was. Uiteraard beperkte de bevraging van De Lijn zich niet tot de provincie Limburg. In andere gebieden waar eventueel meer agressie voorkomt op het openbaar vervoer, is het niet ondenkbaar dat dit onveiligheidsgevoel meer tot uiting kan komen. Verder waren er geen remmende factoren, zowel voor mannen als voor vrouwen. Enkel persoon K _(V, CH, 22) vreesde vooraleer ze in dienst was voor het rijden met een bus in slechte weersomstandigheden.

Sanitaire voorzieningen

De beperkte sanitaire voorzieningen onderweg werden door geen enkele geïnterviewde als een knelpunt gezien alvorens ze in dienst traden. Mannen geven aan dat zij hier weinig hinder van ondervinden, maar ze bevestigen dat het een probleem vormt voor hun vrouwelijke collega's. Slechts één vrouw, persoon L _(V, CO, 20), benadrukt dat dit zowel vroeger als nu nog steeds een zeer groot probleem vormt voor vrouwen. In het algemeen merken de andere ondervraagden op dat er stilaan meer toiletvoorzieningen zijn dan vroeger, maar dat men op bepaalde eindhaltes zeker meer mobiele toiletten zou mogen plaatsen. Op plaatsen waar men hier gebruik van maakt, benadrukken vooral persoon C _(V, CH, 1) en persoon I _(M, CO, 6) de properheid van deze toiletten. Enkel persoon A _(M, CH, 5) beweert het tegendeel. Persoon B _(V, CH, 11) geeft aan dat de mobiele toiletten een goed initiatief zijn, maar dat er wel eens problemen voorkomen met sloten die bijvoorbeeld stuk zijn. Vermits toiletten op stations vaak niet proper zijn, denkt zij eerder aan een aparte toiletvoorziening in een openbaar gebouw, enkel toegankelijk voor werknemers van De Lijn. Enkel persoon K _(V, CH, 22) is van mening dat mobiele toiletten geen goede permanente oplossing vormen voor het probleem.

8.2.2 Instroom

Selectieprocedure en opleiding

De meningen over de moeilijkheidsgraad van de selectieproeven zijn verdeeld, ongeacht het geslacht of het aantal jaren dat de bevragden in dienst zijn. Sommige personen ervoeren de proeven als zwaar, anderen vonden de proeven dan weer zeer goed meevallen. De taal- en rekenproef verliepen bij alle ondervraagden vrij vlot. Het is de psychotechnische proef die voor de meeste werknemers als zwaar ervaren werd. De meeste werknemers die al langer in dienst zijn, waaronder persoon H _(V, CO, 13), persoon I _(M, CO, 6) en persoon L _(V, CO, 20), geven aan dat deze proef tegenwoordig moeilijker zou zijn ten opzichte van vroeger. Volgens persoon L _(V, CO, 20) is dit te wijten aan het feit dat de psychotechnische proef tegenwoordig bij een extern bureau wordt

afgenomen. Verder haalde enkel persoon J _(V, CH, 5) aan dat ze kampte met een gebrek aan tijd om de proeven te vervolledigen. Dit bleek uiteindelijk geen groot probleem te zijn, omdat het aantal juiste antwoorden belangrijker was dan het totaal aantal ingevulde antwoorden.

Algemeen genomen gaven alle geïnterviewden aan dat de proeven op het eerste zicht wel zwaar leken voor het beroep van chauffeur. Persoon C _(V, CH, 1) benadrukte dat er enorm veel bij komt kijken, wat ze op voorhand helemaal niet had verwacht. Uiteindelijk zijn toch alle geïnterviewden het er over eens dat het een absolute noodzaak is deze selectieproeven te organiseren. In de taal- en rekenproef test men enkel de basiscompetenties die een chauffeur nodig heeft, terwijl men in psychotechnische proef op zoek tracht te gaan naar kandidaten die over de juiste karaktereigenschappen en attitudes beschikken. Persoon D _(V, CH, 7), persoon G _(M, CH, 11) en persoon I _(M, CO, 6) halen aan dat deze testen nodig zijn om te schiften en te screenen, en om zo de juiste personen er uit te halen. Persoon A _(M, CH, 5) benadrukt bovendien de verantwoordelijkheid die je als chauffeur hebt. Wat opvalt, is dat zowel persoon B _(V, CH, 11) als persoon C _(V, CH, 1) persoonlijk vinden dat niet altijd de meest competente chauffeurs aangeworven worden. Zij benadrukten dat zij dit fenomeen in het algemeen konden waarnemen, niet enkel met betrekking tot vrouwen of andere kansengroepen.

Het theoretisch gedeelte van de opleiding en voornamelijk het praktisch gedeelte, is voor alle ondervraagden vrijwel zonder problemen verlopen. Persoon C _(V, CH, 1) en persoon D _(V, CH, 7) benadrukten dat het vooral de hoeveelheid informatie is, die het theoretische gedeelte zwaar maakt. Maar degenen die zich goed voorbereiden, ondervinden zo goed als geen problemen. Hoewel 4 van de 12 bevraagden een verkorte praktijkopleiding gehad hebben, was iedereen het erover eens dat de opleiding zeer goed georganiseerd was en dat er op de begeleiding niets aan te merken was.

Reservepool

Van alle ondervraagden zijn 6 van de 9 chauffeurs momenteel opgenomen in de reservepool, waaronder 4 vrouwen en 2 mannen. Een reservepool bestaat niet in de functie van controleur, waardoor de 3 bevraagde controleurs in een vaste rol werken. Ondanks de onregelmatigheid van een reserverol, valt het op dat het merendeel van de vrouwen deze rol toch verkiest boven een vaste rol.

Van de 7 ondervraagde vrouwen vertelden 3 van hen dat ze liever in een vaste rol zitten dan in een reserverol. Persoon B _(V, CH, 11) gaf aan dat ze haar periode als reserve zeker niet negatief heeft ervaren. Hoewel ze in haar huidige voltijdse functie soms lange werkdagen heeft, vindt ze het persoonlijk toch beter als ze volledig op voorhand weet wanneer ze moet werken. Ook persoon C _(V, CH, 1) zou een vaste rol verkiezen boven haar huidige reserverol, omwille van het feit dat ze dan alles op voorhand weet en beter kan plannen. Maar aangezien zij zichzelf flexibel opstelt, heeft ze toch geen problemen met haar huidige rol als reserve. Persoon H _(V, CO, 13) tot slot, heeft vroeger

ongeveer een jaar in de reservepool gezeten. Zij geeft wel aan dat ze dit erg nadelig vond, omdat ze daardoor niet goed kon plannen in haar privéleven. Op deze laatste persoon na, valt het dus op dat vrouwen die een vaste rol verkiezen boven een reserverol, toch geen problemen hebben met hun rol als reserve. Zij verkiezen enkel een vaste rol omdat ze dan al hun diensten volledig op voorhand weten en beter kunnen plannen. Het gaat hierbij niet enkel om vrouwen met jonge kinderen zoals persoon C_(V, CH, 1). Ook persoon B_(V, CH, 11) (met 2 opgroeiende kinderen) en persoon D_(V, CH, 7) (zonder kinderen) willen graag op voorhand alles kunnen plannen in hun privéleven. Wat de mannelijke werknemers betreft, geven ook zij aan dat ze geen problemen hebben met het invullen van een reserverol (ook zij die nu in een vaste rol zitten).

Algemeen verkiest men een reserverol boven een vaste rol, omdat deze rol flexibeler is. Wie in een reserverol een dienst heeft opstaan die minder goed uitkomt, kan aan de baas vragen om hier rekening mee te houden indien mogelijk. Wie in een vaste rol zit, weet zijn diensten voor heel het jaar. Wanneer je dan van dienst wil wisselen, kan je dit enkel regelen met collega's. Voor persoon A_(M, CH, 5) biedt deze rol zelfs meer voordelen sinds hij kinderen heeft. Daarnaast halen sommige werknemers ook aan dat ze houden van de afwisseling van een reserverol. In een dergelijke rol moet je verschillende diensten en lijnen rijden. Iemand die in een vaste rol zit daarentegen, werkt volgens een bepaald rollenpatroon. In een dergelijke situatie rijdt men 5 diensten, waaronder 2 vroege diensten, 1 onderbroken dienst en 2 late diensten. De dag nadien heeft men een vrije dag, en vervolgens herhaalt dit patroon zich. Sommige chauffeurs ervaren deze routine die je na verloop van tijd creëert als een nadeel, en prefereren daardoor een reserverol.

Aan alle geïnterviewden werd de vraag gesteld wat hun mening is over de maatregel om in de toekomst eventueel de meer ervaren chauffeurs in de reservepool op te nemen, in plaats van de nieuwkomers. Alle ondervraagden zijn het erover eens dat dit een goede maatregel zou kunnen zijn. Persoon H_(V, CO, 13), persoon I_(M, CO, 6) en persoon L_(V, CO, 20) denken dat er wel chauffeurs zijn die graag terug in de reserverol willen zitten, omwille van de flexibiliteit en de afwisseling. Persoon L_(V, CO, 20) benadrukt wel dat het op vrijwillige grond moet gebeuren. Een dergelijke maatregel verplicht opleggen zou zeker geen goed idee zijn volgens haar. Toch is het merendeel van de werknemers van mening dat het moeilijk zal zijn om voldoende ervaren chauffeurs te vinden die dit willen doen. Volgens persoon A_(M, CH, 5) zullen velen hun vaste rol niet willen afstaan, omdat deze diensten immers goed op elkaar afgestemd zijn. Als zij terug in de reserverol terechtkomen, moeten ze telkens andere diensten doen en weten ze dit niet op voorhand. Persoon B_(V, CH, 11) denkt dat de ervaren chauffeurs eerder akkoord zullen gaan, als zij de beste plaatsen bovenaan de reservelijst krijgen. Hoe hoger men immers op de lijst staat, hoe meer diensten op voorhand zijn ingevuld. Ook persoon K_(V, CH, 22) deelt deze mening, door aan te halen dat de diensten van deze vrijwilligers wel op voorhand volledig ingevuld moeten worden.

Volgens persoon A_(M, CH, 5) zou deze maatregel bovendien ook interessant zijn voor beginnende vrouwen. Persoon D_(V, CH, 7) en persoon G_(M, CH, 11) halen hierbij aan dat de nieuwkomers in een

vaste rol een betere structuur zouden hebben, waardoor ze meer op hun gemak zouden zijn in hun beginperiode. Het zou voordelig zijn wanneer zij op voorhand weten welke rit of dienst zij hebben en op welke dag. Indien zij een onbekend traject moeten afleggen, weten zij dit in een vaste rol op voorhand. Bijgevolg zouden zij zich zo beter kunnen voorbereiden.

8.2.3 Doorstroom

Redenen om door te groeien

Van de 8 chauffeurs is er slechts één vrouw, persoon K _(V, CH, 22), die nog nooit aan de selectieproeven voor controleur heeft deelgenomen en die dit ook niet van plan is te doen. De reden hiervoor is dat zij zichzelf niet geschikt vindt voor deze functie. Bovendien rijdt ze nog steeds heel graag met de bus. Verder hebben alle chauffeurs al een of meerdere keren aan de selectie deelgenomen, of zien zij zichzelf dit allemaal doen in de toekomst. De redenen waarom zij hebben deelgenomen of willen deelnemen, zijn voornamelijk de inhoud van de functie en het doorgroeien naar een hogere positie. Enkel persoon B _(V, CH, 11) geeft leeftijd en het steeds drukker wordende verkeer aan als een reden om door te groeien. De meeste chauffeurs zijn nog steeds zeer tevreden over hun huidige functie, maar zij zien deelnemen aan een selectieprocedure voor controleur als een kans die men zeker moet grijpen. Personen die al eens hebben deelgenomen maar die niet geslaagd waren, willen het in de toekomst opnieuw proberen. Enkel persoon F _(M, CH, 34) is een uitzondering hierop. Omwille van het feit dat zijn loopbaan ten einde loopt, is hij niet meer van plan opnieuw deel te nemen.

Selectieprocedure en opleiding

Van de ondervraagde chauffeurs is persoon A _(M, CH, 5) de enige persoon die onlangs geslaagd is voor de selectieproef tot controleur. Ook bij deze selectieprocedure is het niet zozeer de kennisproef die moeilijk is, maar wel de psychotechnische proef. Persoon H _(V, CO, 13) en persoon L _(V, CO, 20) bevestigen dat chauffeurs die hun theorie goed instuderen, niet veel problemen hebben met de kennisproef. Bij de psychotechnische proef gaat men het karakter van de chauffeur na, waarop men zich uiteraard niet kan voorbereiden. Persoon A _(M, CH, 5) haalt aan dat men ook hier de proeven zeker niet kan versoepelen. Een controleur dient immers over bepaalde eigenschappen te beschikken, waaronder stressbestendigheid. Indien de proeven gemakkelijker zouden zijn, zou om het even welke chauffeur controleur kunnen worden. Dit zou op termijn problemen veroorzaken. Persoon A _(M, CH, 5) haalt aan dat er velen zijn die zich geroepen voelen, maar dat er weinig uitverkoren zijn. Bij zijn deelname aan de kennisproef waren er 54 chauffeurs die meededen, waarvan slechts 16 het haalden tot de psychotechnische proef. Hiervan bleven er uiteindelijk 4 kandidaten over die mochten doorgaan naar het selectiegesprek. Enkel persoon A _(M, CH, 5) slaagde hiervoor en mag binnenkort de opleiding tot veiligheidsagent gaan volgen. Persoon I _(M, CO, 6) die deze vernieuwde opleiding reeds gevolgd heeft, vertelde dat dit een zware periode was. De opleiding vond namelijk in Antwerpen plaats en de dagen waren zeer lang. Daarbij komen nog de

theoretische vakken die je thuis zelf moet studeren. In totaal heeft persoon I _(M, CO, 6) in deze opleiding 13 examens moeten afleggen. Uiteraard kan met dit niet versoepelen. Enkel wie het brevet voor veiligheidsagent behaalt, mag deel uitmaken van de veiligheidsdienst van De Lijn.

8.2.4 Gezinsvriendelijke maatregelen

Noodopvang voor zieke kinderen

Van de 12 geïnterviewden waren er slechts 2 vrouwen, namelijk persoon J _(V, CH, 5) en persoon K _(V, CH, 22), die de maatregel over de noodopvang voor zieke kinderen niet kenden. Geen enkele bevraagde heeft ooit effectief gebruik gemaakt van deze maatregel. Alle geïnterviewden zijn het er over eens dat dit een zeer goed initiatief is voor sommige mensen die niet meteen opvang vinden. Toch zijn de meningen over het gebruik verdeeld. De helft van de ondervraagden zou geen gebruik maken van deze noodopvang. Zij laten deze opvang liever over aan familieleden of vrienden, dan aan een onbekend persoon. De andere helft zou er dan weer geen problemen mee hebben. Persoon A _(M, CH, 5) wijst er op dat men steeds 24 uur op voorhand het call-center moet bellen. Hierdoor moeten werknemers vaak toch nog verlof nemen gedurende de eerste dag dat hun kind ziek is.

Op vlak van gezinsvriendelijkheid haalde enkel persoon G _(M, CH, 11) aan dat De Lijn eventueel enkele centrale opvangpunten zou kunnen organiseren, voor dagelijkse kinderopvang. Hier zouden werknemers eventueel gebruik van kunnen maken wanneer hun onthaalmoeder ziek of afwezig is. Op deze manier zouden werknemers met kinderen snel een oplossing kunnen vinden via een opvangcentrum, zodat de continuïteit voor opvang voor hun verzekerd blijft. Zo moet men hiervoor geen extra verlofdagen gaan opnemen.

Aanpassing van de werkuren

Van alle ondervraagden werkt er slechts 1 vrouw deeltijds en 1 man 4/5^e. Van de 10 werknemers die voltijds in dienst zijn, zijn 2 vrouwen van plan vanaf hun 50^e deeltijds te gaan werken. Dit enkel omwille van de leeftijd en om meer vrije tijd te hebben. Persoon I _(M, CO, 6) is om dezelfde redenen van plan om 4/5^e te gaan werken. Enkel persoon C _(V, CH, 1), een vrouwelijke chauffeur, heeft effectief een aanvraag ingediend om 4/5^e te gaan werken. Zij wil graag meer tijd doorbrengen met haar kinderen. Verder geven een aantal vrouwen aan dat ze afhankelijk van wat de toekomst brengt (gezinsleven, kinderen ...), zouden overwegen om deeltijds te gaan werken. Enkele mannen zouden dit in de toekomst ook overwegen, maar dan enkel omwille van hun leeftijd. Verder moet het deeltijds werken zowel voor mannen als voor vrouwen ook financieel haalbaar blijven.

In het algemeen denken de bevraagden dat het zeer moeilijk is om de werkuren flexibeler of gezinsvriendelijker te maken. Men kan immers niet zomaar ritten laten wegvallen. Hoewel alle personen tevreden zijn over hun huidige arbeidsuren en diensten, geven een aantal personen aan

dat men iets zou kunnen doen aan de onderbroken diensten. Dit zijn diensten waarbij 's morgens een dienst heeft en 's namiddags, en waarbij men tussendoor naar huis kan gaan. Het merendeel van de chauffeurs werkt niet graag in deze diensten. Volgens persoon A_(M, CH, 5) en persoon D_(V, CH, 7) zou men deze diensten kunnen wegnemen door ze in te vullen met deeltijds werkenden. Men zou hier een vroege en een late dienst van kunnen maken. Persoon A_(M, CH, 5) wijst hierbij op een tweezijdig voordeel; voltijds werkenden moet zo geen onderbroken diensten meer doen, en deeltijds werkenden zouden op deze manier weten welke uren zij moeten werken. Persoon J_(V, CH, 5) merkt wel op dat de onderbroken diensten in de voormiddag soms slechts enkele uren duren. Die uren zijn niet altijd voldoende om te laten invullen door iemand die deeltijds werkt. De dienst uit de namiddag duurt dan soms weer vrij lang. Ook persoon I_(M, CO, 6) benadrukt dat men de onderbroken diensten eventueel zou kunnen wegnemen. Men zou deze diensten bijvoorbeeld kunnen overlaten aan werknemers die er meer voor openstaan. Hij vertelde dat men in de stelplaats te Lanaken, een nieuwe rol heeft gecreëerd, waarin enkel mensen werken die instaan voor de onderbroken diensten. Zij hebben dan de garantie dat ze nooit tijdens het weekend moeten werken. Persoon I_(M, CO, 6) vond zelf dat de onderbroken diensten ook wel voordelen hadden voor hem. Vroeger in zijn functie als chauffeur had hij zelfs meer vrije tijd dan nu. Wanneer hij bijvoorbeeld een onderbroken dienst had, kon hij intussen thuis bepaalde zaken doen waar hij anders geen tijd voor had.

Heel wat chauffeurs die in de reserverol zitten, vertellen dat de onregelmatige uren geen problemen veroorzaken. Meestal vallen de diensten die men krijgt goed mee, soms kan het wel zijn dat er een dienst minder goed uitkomt. Enkel persoon J_(V, CH, 5) haalt als nadeel aan dat je door de wisselende diensten ook op erg onregelmatige tijdstippen kan eten, drinken en naar toilet gaan. Wisselende diensten horen uiteraard bij een reserverol, toch is het vervelend als je diensten elke dag van het ene uiterste naar het andere uiterste verschuiven. Verder halen chauffeurs uit de reserverol als nadeel aan, dat je niet alles perfect op voorhand kan plannen. Toch bevonden de meeste van de ondervraagde chauffeurs zich op een vrij goede positie op de reservelijst, waardoor ze meestal slechts 2 dagen van de volgende maand nog niet op voorhand weten. Chauffeurs die pas starten en een minder goede positie als reserve hebben, moeten vaak wachten tot de middag vooraleer zij weten wanneer ze de volgende dag moeten gaan werken. Volgens persoon A_(M, CH, 5) is er sprake van om dit zo te regelen, dat reserves in de toekomst 2 dagen op voorhand weten wanneer ze moeten werken. Op deze manier zouden ook zij wat beter kunnen plannen. Toch moeten er steeds beginnende reserves beschikbaar blijven die onmiddellijk kunnen inspringen, bijvoorbeeld wanneer iemand ziek is.

Verder zou er op vlak van flexibiliteit iets meer regelmaat mogen zitten in de vaste rollen volgens persoon G_(M, CH, 11). Dit is volgens hem wel niet evident, bovendien weet je dit op voorhand als je bij De Lijn begint. Persoon B_(V, CH, 11) haalt ook aan dat de werkuren in de vaste rol toch wat flexibeler georganiseerd mogen worden. Doordat zij in een vaste rol zit, heeft ze vaak lange

werkdagen. Het voordeel van het vaste rollenpatroon is wel dat je altijd weet welke uren je moeten werken, waardoor je perfect op voorhand kan plannen.

De controleurs geven aan dat zij ook erg wisselende uren en diensten hebben. Ook hun diensten worden rond de 25^e dag van de maand bekend gemaakt voor de maand nadien. Zij geven aan dat de werkuren toch vrij flexibel zijn en dat men hier bij de dienst controle vrij soepel in is. De meerderheid van de diensten kan aangevraagd worden (bijvoorbeeld een vroege of een late dienst). Zowel persoon H _(V, CO, 13) als persoon I _(M, CO, 6) halen aan dat men altijd rekening tracht te houden met de wensen van de werknemers. Wanneer zij nog met een probleem zitten, kunnen ook zij wisselen met collega's.

Samengevat zijn alle werknemers tevreden over hun huidige werkuren. Men is het er over eens dat als je begint bij De Lijn, je de werkuren moet nemen zoals ze komen. Men benadrukt dat het zeker niet zo geregeld zou mogen worden, dat bijvoorbeeld enkel vrouwen betere uren zouden krijgen dan mannen. Veel mannen zouden bijvoorbeeld niet akkoord gaan, als vrouwen geen late diensten meer zouden moeten doen. Ook persoon K _(V, CH, 22) deelt deze mening. Zij vindt niet dat men bepaalde diensten flexibeler zou moeten maken voor vrouwen, ten koste van andere werknemers die daardoor misschien slechtere diensten zouden krijgen. Bovendien zijn alle werknemers het erover eens dat het in deze sector vrij moeilijk is om de werkuren flexibeler of gezinsvriendelijker te maken.

Aan alle ondervraagden werd de vraag voorgelegd wat zij vinden over het initiatief om de werkuren van de deeltijdse banen aan te passen. Het merendeel van de ondervraagden geeft aan dat ze de maatregel om iemand elke voormiddag en iemand elke namiddag te laten werken, een goed idee vinden. Men is van mening dat veel vrouwen op deze manier een beter overzicht zouden hebben. Op deze manier kunnen ze hun gezinsleven beter plannen en combineren met hun werk. Persoon L _(V, CO, 20) denkt ook dat de deeltijdse werknemers op deze manier beter in hun werkritme blijven, in plaats van een week te werken en een week thuis te blijven. Ook persoon G _(M, CH, 11) vindt dit een goede maatregel, zeker in het concept van De Lijn. Er zijn namelijk veel schoolritten in de voor- en namiddag. Door iemand elke voor- of namiddag te laten werken, kunnen op deze manier de onderbroken diensten voor voltijdse chauffeurs wegvallen. Dit hangt uiteraard samen met de eerder besproken opmerking die persoon J _(V, CH, 5) hierover gaf. Indien persoon C _(V, CH, 1) deeltijds zou werken, zou zij deze indeling ook beter vinden. Zij haalt wel aan dat een afwisseling van voor- en namiddagen het beste zou zijn. Zo heeft elke persoon wel eens een namiddag vrij, en niet telkens dezelfde. Uiteraard hangt dit af van persoon tot persoon vertelt persoon B _(V, CH, 11). Voor sommige werknemers kan dit positief zijn, voor anderen misschien weer niet. Chauffeurs die een week thuis zijn en een week komen werken, nemen in hun vrije week vaak een bijberoep erbij. Voor hen zou de nieuwe maatregel minder voordelig zijn. De enige deeltijds werkende chauffeur, persoon K _(V, CH, 22), is absoluut tegen het voorstel om de deeltijdse banen zo te reorganiseren. Zij werkt momenteel één week wel en één week niet. Bij eventuele herindeling zou ze toch weer elke

dag slechts enkele uren moeten komen werken, terwijl ze net dit wilde vermijden door deeltijds te gaan werken. Dit zou natuurlijk een betere oplossing zijn voor vrouwen met jonge kinderen. Maar dit zou betekenen dat haar werkuren ook zo ingedeeld moeten worden, wat zij niet ziet zitten. Zij is van mening dat zulke vrouwen de werkuren moeten aanvaarden zoals ze zijn.

Ook persoon I _(M, CO, 6) denkt dan weer dat dit op familiaal vlak voor sommige personen beter kan uitkomen. Volgens haar kan De Lijn wel niet meer doen dan bepaalde gezinsmaatregelen nemen. Men moet er ook niet in gaan overdrijven, de werknemers zijn immers in dienst om te werken. Wie bij een vervoersmaatschappij wil gaan werken, weet op voorhand dat dit onregelmatige uren met zich meebrengt.

Persoon A _(M, CH, 5) en persoon F _(M, CH, 34) halen aan dat dit idee wel goed is. Toch moet dit initiatief volgens hen gerelativeerd worden, aangezien er weinig vrouwen zijn die deeltijds werken. De Lijn moet voldoende vrouwen vinden die bereid zijn volledig deeltijds te werken. De meeste werknemers met kinderen gaan bijvoorbeeld eerder van een voltijdse job naar 4/5^e wanneer ze kinderen hebben.

8.2.5 Mening ten opzichte van het diversiteitsbeleid

Van de 12 ondervraagden waren er slechts 2 personen niet op de hoogte dat De Lijn met diversiteitsbeleid bezig is. Persoon D _(V, CH, 7) had zich kandidaat gesteld om mee te werken aan de reclamecampagne waarvoor men gezichten zocht voor op affiches. De meesten waren op de hoogte via de infobrochures of nota's bestemd voor werknemers ('Op 1 Lijn' en 'Tussen de Lijnen'). Er is geen enkele respondent die negatief reageert op dit beleid. In het algemeen is men van mening dat iedereen die competent is chauffeur kan worden, ongeacht het geslacht. Chauffeur wordt niet meer gezien als een typisch mannenberoep, ook niet door de mannelijke bevrageden. Enkel de oudere generatie van werknemers heeft het volgens persoon A _(M, CH, 5) soms misschien wat moeilijker met vrouwen. Persoon L _(V, CO, 20) is wel van mening dat De Lijn geen vrouwen moet gaan aannemen, enkel en alleen om er meer in dienst te hebben. Misschien laat men hierdoor mannen links liggen, die meer geschikt zouden zijn dan sommige vrouwen. Men moet beoordelen op de kwaliteit van de persoon, niet op andere kenmerken zoals geslacht of afkomst. Men moet geen onderscheid gaan maken, wie geschikt is kan in dienst treden. Het is natuurlijk positief dat er meer vrouwen de kans krijgen om hier te komen werken, maar niet ten koste van meer geschikte mannen.

Verschillende personen geven aan dat ze vinden (of dat ze van klanten horen) dat vrouwelijke chauffeurs in het algemeen voorzichtiger of zelfs veiliger rijden. Verder denken zij dat vrouwen zachtaardiger en rustiger zijn in de omgang, bijvoorbeeld met klanten. Over de vraag of diversiteit voordelen kan opleveren voor De Lijn, zijn de meningen verdeeld. Een aantal bevrageden is van mening dat mannen praktisch dezelfde aanpak hebben als vrouwen. Alle werknemers van De Lijn dienen immers over dezelfde eigenschappen te beschikken voor een functie. Zo blijft 'bemiddelen'

in moeilijke situaties de hoofdzaak. Persoon C _(V, CH, 1), persoon H _(V, CO, 13) en persoon K _(V, CH, 22) zijn ervan overtuigd dat de aanpak en de prestaties van een persoon eerder afhankelijk zijn van het karakter dan van het geslacht. Net zoals er agressieve of kalme mannen bestaan, bestaan er ook zulke vrouwen. Andere personen zijn van mening dat vrouwen wel een andere aanpak hebben dan mannen en dat men van elkaars aanpak kan leren. Zo zouden vrouwen soms beter kunnen communiceren waardoor ze in bepaalde situaties meer gedaan krijgen dan mannen. Zo heeft persoon I _(M, CO, 6) ooit meegemaakt dat een vrouwelijke collega met overleg en rede uit een conflictsituatie is geraakt, wat hem alleen waarschijnlijk niet gelukt was. Persoon G _(M, CH, 11) denkt dat je uit je eigen fouten kan leren, door van een andere collega zijn aanpak te leren. Verder denken persoon A _(M, CH, 5) en persoon D _(V, CH, 7) dat sommige klanten sneller geneigd zijn te luisteren naar een man dan naar een vrouw. Sommige klanten stellen zich sneller (verbaal) agressief op tegenover mannen dan tegenover vrouwen. Bij vrouwen is men eerder geneigd zich meer te beheersen. Wanneer bijvoorbeeld een vrouwelijke controleur de vervoersbewijzen nakijkt, geven sommige klanten hun bewijs op een spontanere manier aan een vrouw dan aan een man, volgens persoon D _(V, CH, 7). En dit terwijl de mannelijke controleur even vriendelijk is als de vrouwelijke controleur.

Hoofdstuk 9: Algemene conclusies en aanbevelingen

Het onderzoeksdoel van deze masterproef was om een antwoord te bekomen op de vraag hoe ondernemingen gelijke arbeidsparticipatie tussen mannen en vrouwen trachten te bevorderen en tot welke effecten dit leidt. Hiervoor werd eerst en vooral een literatuurstudie uitgevoerd, onder andere om na te gaan welke maatregelen ondernemingen kunnen nemen om diversiteit te managen. Nadien werd er via een gevalstudie bij De Lijn onderzocht op welke manier zij hun diversiteitsbeleid gericht op vrouwen aanpakken. Hiervoor werd eerst en vooral het een diversiteitsbeleid van De Lijn onder de loep genomen. Daarnaast werd via een bevraging van bevoorrechte getuigen nagegaan hoe de chauffeurs en de controleurs staan tegenover dit beleid. Rekening houdend met de resultaten van de literatuurstudie enerzijds en met de resultaten van de interviews anderzijds, volgt er in dit laatste hoofdstuk een kritische reflectie over de effectiviteit van het beleid van De Lijn. Deze reflectie wordt aangevuld met enkele aandachtspunten en aanbevelingen.

Eerst en vooral is het positief dat De Lijn op eigen initiatief heeft beslist om met diversiteit verder te gaan en dat zij zichzelf streefcijfers heeft opgelegd. Om haar doelen en haar engagement kenbaar te maken koos De Lijn voor een formeel diversiteitsinitiatief, namelijk het voeren van een duidelijk en concreet diversiteitsbeleid. Hiervoor diende zij in samenwerking met RESOC een groeidiversiteitsplan in, dat geïntegreerd is in het overkoepelend plan van het beleidsdomein MOW. Met een dergelijk diversiteitsplan geeft De Lijn aan dat ze haar engagement rond diversiteit wil vastleggen in haar strategie en dat ze gelooft dat diversiteit een meerwaarde kan betekenen.

Dit geloof in een meerwaarde komt ook naar voor in de maatschappelijke en economische redenen die De Lijn aanzetten tot het voeren van haar beleid. Door te beschikken over positieve motieven, voldoet De Lijn alvast aan een belangrijke basisvoorwaarde om met diversiteit aan de slag te gaan. Bij de bespreking van het diversiteitsbeleid aan de hand van verschillende dimensies (in paragraaf 7.4) kwam naar voor dat De Lijn duidelijk een manifest diversiteitsbeleid voert met een brede spanwijdte. Dit verwijst eveneens naar een groot engagement en naar het geloof dat diversiteit voordelen kan bieden.

In haar diversiteitsbeleid maakt De Lijn veelvuldig gebruik van maatregelen die behoren tot een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid. Via verschillende maatregelen op vlak van werving en selectie verleent De Lijn toegang voor vrouwen. De externe wervingscampagne is een goed initiatief om meer vrouwen te bereiken voor de chauffeurs en de technici. Om de streefcijfers tegen 2010 te behalen is voldoende instroom noodzakelijk. Vandaar dat De Lijn deze actie best kan verder zetten. Indien dit niet haalbaar is, zou men deze actie eventueel op een kleinschaliger niveau kunnen voeren. Daarnaast is het positief dat De Lijn ook nieuwe wervingskanalen aanboort om de doelgroep te bereiken, zoals de samenwerking met de VDAB voor de vacatures bij de

technische diensten. De Lijn doet er goed aan deze en nieuwe samenwerkingsinitiatieven te blijven onderzoeken in de toekomst.

Hoewel er tot nog toe geen (in)directe discriminaties zijn vastgesteld tegenover vrouwen in de selectieprocedures, blijft De Lijn haar procedures voortdurend in vraag stellen. De Lijn zou eventueel ook de samenstelling van de sollicitatiecommissie van naderbij kunnen bekijken. De literatuurstudie haalde immers aan dat een commissie die enkel bestaat uit mannen, sneller geneigd is een vrouwelijke kandidaat af te wijzen. Verder werd in de literatuur besproken dat het in de hele fase van werving en selectie belangrijk is dat er duidelijke en verstaanbare informatie wordt verstrekt aan de kandidaten. Dit heeft De Lijn gedaan door het opstellen van een functiebrochure voor chauffeurs. Dit is een goed initiatief, vermits op deze manier wordt vermeden dat er vrouwen deelnemen aan de selecties zonder op voorhand voldoende geïnformeerd te zijn over de functie en de selectieprocedure.

De literatuur raadt het gebruik aan van praktische testen in plaats van algemene geschiktheids- of kennistesten, gezien de kans hierbij groter is dat enkel de nodige kennis en vaardigheden worden getest. De Lijn test via haar taal- en rekenproef reeds de basiskennis waarover een chauffeur moet beschikken. De psychotechnische proef kan moeilijk versoept worden, gezien chauffeurs over bepaalde eigenschappen moeten beschikken. De interviews wezen ook uit dat de werknemers van mening zijn dat de selectieproeven niet erg gemakkelijk zijn, maar dat ze toch testen wat nodig is voor de functie.

Verder draagt volgens de literatuur, een goed onthaal bij tot het retentiebeleid van een onderneming. Op dit vlak heeft De Lijn haar algemeen onthaalbeleid verbeterd, maar heeft ze bewust geen specifieke maatregelen genomen voor de kansengroep vrouwen. Uit de interviews van is gebleken dat mannelijke chauffeurs en controleurs, hun vrouwelijke collega's als gelijkwaardig beschouwen. Gezien er geen directe vooroordelen lijken te bestaan, is er op basis van dit onderzoek geen signaal dat De Lijn haar onthaal zou moeten aanpassen voor vrouwen.

De top-down benadering van het diversiteitsbeleid van De Lijn brengt als nadeel een kleiner draagvlak met zich mee. Toch levert De Lijn opmerkelijk veel inspanningen om dit probleem te verkleinen, waaronder het initiatief omtrent diversiteitstrainingen. Positief is dat De Lijn dit voor een reeks functies op hoger niveau al heeft gerealiseerd, wat bijdraagt tot een vergroting van het draagvlak binnen de onderneming. Een suggestie voor De Lijn is om deze trainingen op termijn te herhalen, omdat het wegnemen van stereotypen immers een proces is dat geleidelijk gebeurt. Dit lijkt zeker aan te raden voor de medewerkers van de personeelsdiensten, gezien zij dagelijks instaan voor werving en selectie. De idee om in de toekomst ook iets rond diversiteit te organiseren voor chauffeurs en controleurs is sterk aan te raden. Uit de interviews bleek dat werknemers open staan voor diversiteit, maar dat velen van hen niet overtuigd zijn dat diversiteit ook voordelen kan bieden. Ondanks de verspreiding van de brochures over diversiteit, bleek ook dat een aantal van de geïnterviewden onvoldoende geïnformeerd waren over wat De Lijn met

diversiteit wil bereiken en via welke methoden. Efficiënter zou zijn een luik diversiteit te integreren in andere opleidingen, waardoor alle werknemers ook effectief bereikt worden. Op deze manier kan men de aandacht zowel vestigen op het informeren over het beleid, als op het omgaan met diversiteit in de praktijk. Hierbij kan men extra aandacht besteden aan het feit dat een divers personeelsbestand kan leiden tot meer innovatie en creativiteit. Opvallend is ook dat veel geïnterviewden denken dat De Lijn via haar beleid enkel voordelen wil bieden aan haar vrouwelijke werknemers (met kinderen), ten koste van mannen. Deze gedachte kwam vooral naar boven bij de interviewvragen over flexibele arbeidsuren. Dit foutief beeld hangt uiteraard wel samen met het feit dat de aanpassing van de werkuren momenteel nog onderzocht wordt. Bij definitieve implementatie van deze maatregelen in de toekomst, is het van belang dat De Lijn haar werknemers duidelijk maakt dat dergelijke maatregelen gericht zijn op alle werknemers en niet enkel op vrouwen. Indien dit niet gebeurt, zou dit wel eens tot weerstand kunnen leiden.

Wat opleiding en doorstroom betreft, biedt De Lijn haar chauffeurs mogelijkheden om door te groeien, wat bevorderend kan zijn voor de motivatie. Uit de interviews bleek dat bijna alle vrouwelijke chauffeurs interesse vertonen om deel te nemen aan de selectieproeven tot controleur. Hieruit zou men kunnen afleiden dat de kans reëel is dat het aantal vrouwelijke controleurs het aantal vrouwelijke chauffeurs binnen een aantal jaar zal evenaren, net zoals De Lijn verwacht. Voldoende instroom van vrouwelijke chauffeurs blijft wel noodzakelijk.

Een laatste maatregel die bij een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid aan bod komt, is zorgen voor flexibiliteit voor de noden en wensen van de diverse werknemers. De Lijn speelt ook hier op in, door aandacht te schenken aan de knelpunten die vrouwelijke chauffeurs ervaren. Een van deze knelpunten zijn de beperkte sanitaire voorzieningen. Uit de interviews kwam naar voor dat vrouwen niet worden afgeschrikt door beperkte sanitaire voorzieningen, alvorens ze in dienst treden. Toch bleek dit een zorg eens ze in dienst waren, wat aantoont dat de plannen op dit gebied zeker uitgevoerd moeten worden.

Op vlak van gezinsvriendelijke maatregelen bestaat er de mogelijkheid voor noodopvang voor zieke kinderen. Deze maatregel bleek bij de geïnterviewden vrij goed gekend te zijn. Hoewel de helft van de bevroagden er geen gebruik van zou maken, wordt dit initiatief toch goed onthaald. Verder werd door enkele geïnterviewden aangehaald dat 24 uur op voorhand bellen ervoor zorgt dat werknemers de eerste dag dat hun kind ziek is, toch moeten thuis blijven. Ook hier blijkt dat werknemers niet voldoende op de hoogte zijn van de maatregel, gezien Tempo Team Child Care steeds tracht om binnen de 24 uur voor opvang te zorgen. Een betere communicatie over de werkwijze van de noodopvang is aangeraden. Eén van de bevroagden suggereerde om enkele centrale punten voor dagelijkse kinderopvang te voorzien. Vermits er geen enkele andere persoon dit idee aanhaalde, lijkt er volgens dit onderzoek niet direct nood aan te zijn. De Lijn zou dit in de toekomst eventueel nader kunnen bekijken, maar misschien enkel in verband met een opvang die ingeschakeld kan worden bij onverwachte omstandigheden.

Verder tracht De Lijn voor meer flexibiliteit te zorgen door het aanpassen van de werktijden te onderzoeken. Uit de interviews bleek dat de meeste bevroagden van mening zijn dat De Lijn niet veel kan doen om voor meer flexibiliteit te zorgen op vlak van de werkuren. Zij zijn van mening dat wie bij een vervoersmaatschappij wil werken, de uren moet nemen zoals ze zijn. Hoewel het merendeel van de ondervraagden tevreden is over de huidige werkuren, zijn er toch bepaalde punten die volgens hen beter kunnen.

In de eerste plaats bleek dat veel chauffeurs de onderbroken diensten graag zien verdwijnen. Als oplossing zou De Lijn deze diensten kunnen vervangen door een vroege en een late dienst, en deze laten invullen door deeltijdse werknemers. Hierbij dient te worden opgemerkt dat dit niet altijd mogelijk is. Sommige onderbroken diensten bestaan immers uit te weinig uren of uit te veel uren, om deze te laten invullen door een deeltijdse werknemer. Hoewel De Lijn relatief veel deeltijdse werknemers telt, heeft men echter voldoende werknemers nodig die deze deeltijdse uren kunnen invullen. Wat deeltijdse arbeid betreft, bleek dat de meeste bevroagden een voor- of namiddag werken, beter vinden dan één week werken en één week thuis zijn. Het beste zou zijn om deze deeltijdse werknemers een voor- en namiddag te laten afwisselen. Toch wees één vrouwelijke geïnterviewde op het feit dat deeltijdse werknemers hierdoor elke dag naar het werk moeten komen, terwijl sommigen net dit willen vermijden door deeltijds te werken. Een mogelijkheid zou zijn om deze 2 oplossingen te combineren. Men zou aan deeltijds werkende chauffeurs de keuze kunnen laten. Zij die graag een voor- of namiddag willen werken, zou men enkele onderbroken diensten kunnen laten invullen. Andere onderbroken diensten die moeilijker ingevuld kunnen worden door deeltijds werkenden, zou men eventueel kunnen overlaten aan vrijwilligers. Deze vrijwilligers kunnen de garantie krijgen dat zij nooit in het weekend moeten werken. Op deze manier moeten ook de chauffeurs in de vaste rol dit soort diensten niet meer uitvoeren. De andere deeltijds werkenden die er vrij voor kiezen, kunnen één week werken en één week thuis blijven.

In het algemeen hebben zowel mannelijke als vrouwelijke chauffeurs weinig problemen met een positie binnen de reservepool. Men zou er wel in de mate van het mogelijke rekening mee kunnen houden om de diensten voor reservechauffeurs zo gelijkmatig mogelijk te houden. Ondanks de flexibiliteit en afwisseling zijn het toch enkele vrouwen die aangeven liever in een vaste rol te zitten dan in een reserverol. Vandaar dat de idee om de meer ervaren werknemers in de reservepool op te nemen, zeker overwogen moet worden. Deze maatregel zou beginnende chauffeurs meer stabiliteit kunnen geven waardoor zij zich meer op hun gemak zouden voelen. Nieuwkomers zouden in een vaste rol ook optimaal kunnen plannen. Deze eventuele maatregel wordt door de werknemers positief bevonden, indien deze maatregel niet verplicht wordt opgelegd. Enkele bevroagden wezen erop dat men de diensten van deze vrijwilligers volledig op voorhand zou moeten invullen. Dit is wellicht niet volledig haalbaar, aangezien net de startende chauffeurs onderaan de reservelijst staan, waar de uren minimaal op voorhand zijn ingevuld.

Chauffeurs die in een vaste rol werken, vinden het voordelig al hun diensten op voorhand te kennen. Toch mogen de werkuren in deze rol flexibeler volgens een aantal geïnterviewden, gezien men vaak lange werkdagen heeft. Ondanks het vast rollenpatroon, geven enkele personen aan dat er in deze rol iets meer regelmaat mag zitten. Bij de controleurs bleek er niet direct nood te zijn aan meer flexibiliteit, vermits men op de dienst controle rekening tracht te houden met de wensen van de werknemers.

Op vlak van arbeidsmarktbewust organisatiebeleid neemt De Lijn op het eerste zicht geen maatregelen. Een hertekening van de arbeidsorganisatie lijkt moeilijk toepasbaar op de vervoerssector. Toch kunnen we de maatregelen in verband met de aanpassing van de werkuren ook plaatsen onder dit soort initiatieven, gezien men op deze manier tracht een hindernis voor werknemers met zorgtaken thuis weg te nemen. Ook kan men het uitbreiden van de sanitaire voorzieningen zien als een aanpassing van de werkplek om deze toegankelijker te maken voor vrouwen.

We kunnen concluderen dat De Lijn in haar beleid hoofdzakelijk maatregelen neemt die volgens de literatuur aansluiten bij een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid. Dit is zeker positief, gezien De Lijn op deze manier haar personeelsbeleid beter afstemt op de huidige arbeidsmarkt. In de eerste plaats blijft er permanente aandacht nodig op vlak van instroom om de streefcijfers te behalen. Verder is het van belang dat ook de chauffeurs en de controleurs voldoende geïnformeerd blijven over het beleid, zeker met het oog op de uitvoering van de aanpassing van de werktijden in de toekomst. Werknemers mogen niet het foute beeld krijgen dat De Lijn privileges wil creëren voor vrouwen. Gezien De Lijn volop bezig is met maatregelen omtrent flexibiliteit voor de werknemers, zou men net deze initiatieven in de toekomst extra in het daglicht kunnen stellen. Op deze manier zou men meer vrouwen kunnen aanmoedigen, wat weer kan leiden tot meer instroom.

Lijst van geraadpleegde werken

- Baekelandt, L. (2008). *50-plussers zijn het minst gegeerd op de werkvloer*. [23.10.2008, Plus Magazine: http://www.plusmagazine.be/nl/plus_news/214/50-plussers-zijn-het-minst-gegeerd-op-de-werkvloer].
- Cox, T.H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), pp. 45-56.
- De Lijn (2007). *Bestuursorganen*. [13.02.2009, De Lijn: <http://www.delijn.be/over/organisatie/bestuursorganen.htm?ComponentId=1386&SourcePageId=354>].
- De Lijn (2007). *Geschiedenis*. [13.02.2009, De Lijn: <http://www.delijn.be/over/geschiedenis/index.htm>].
- De Lijn (2007). *Missie*. [13.02.2009, De Lijn: <http://www.delijn.be/over/missie/index.htm>].
- De Lijn (2007). *Opleidingsmogelijkheden*. [18.02.2009, De Lijn: <http://www.delijn.be/jobs/watbiedenwejou/opleidingsmogelijkheden.htm?init=true>].
- De Lijn (2007). *Organisatie*. [13.02.2009, De Lijn: <http://www.delijn.be/over/organisatie/index.htm?ComponentId=3189&SourcePageId=2045>].
- De Lijn (2008). *Beleidsdomein Mobiliteit en Openbare Werken. Gelijkekansen- en diversiteitsplan 2008*.
- De Lijn (2008). *Jaarverslag 2007*. [18.02.2009, De Lijn: http://www.delijn.be/images/jaarverslag_2007_tcm7-4521.pdf].
- De Lijn (25.08.2008). *De Lijn op weg naar nieuw jaarrecord*. [13.02.2009, De Lijn: http://www.delijn.be/u_bent/pers/persberichten/nieuw_jaarrecord.htm].
- De Lijn (02.2009). *Lijncontrole. De controleploeg van De Lijn in een nieuw kledingje*. [17.03.2009, De Lijn: http://www.delijn.be/images/folder_lijncontrole_tcm7-7500.pdf].
- De Lijn (02.03.2009). *Nieuwe bevoegdheden controlepersoneel De Lijn*. [17.03.2009, De Lijn: http://www.delijn.be/nieuws/Nieuwe_bevoegdheden_controlepersoneel_De_Lijn.htm].

- Departement MOW (2007). *Beleidsdomein Mobiliteit en Openbare Werken. Gelijkekansen- en diversiteitsplan 2007*. [15.02.2009, Dienst Emancipatiezaken: http://emancipatiezaken.vlaanderen.be/nlapps/data/docattachments/Diversiteitsplan_2007_BD_MOW.doc].
- Departement Werk en Sociale Economie (2008). *Niet-werkende werkzoekenden: Prioritaire kansengroepen in Vlaanderen*. [24.10.2008, Departement Werk en Sociale Economie: http://www.werk.be/assets/werk.be/cijfers-en-onderzoek/cijfers/conjunctuur/DONE116_Werkzoekenden.pdf].
- De Vries, S., van de Ven, C., Nuyens, M., Stark, K., van Schie, J., & van Sloten, G.C. (2005). *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- ERSV (z.d.). *Het diversiteitsplan*. [22.11.2008, ERSV: www.ersv.be/download.dhtml?url=/cms_files/N-342-nlBestand.pdf,filename=Diversiteitsplan.pdf].
- ESF Vlaanderen (z.d.). *Swing: meer vrouwen in knelpuntberoepen*. [21.02.2009, ESF Vlaanderen: <http://www.diversityatwork.be/nl/project/vrouwen-in-knelpuntberoepen>].
- Doyen, G., Lamberts, M., & Janssens, M. (2002). *Diversiteitsmanagement in de praktijk*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven. Hoger instituut voor de arbeid / Departement Sociologie [24.10.2008, Katholieke Universiteit Leuven. Hoger instituut voor de arbeid / Departement Sociologie: <http://www.hiva.be/docs/rapport/R796.pdf>].
- Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (z.d.). *Diversiteit en gelijke kansen*. [24.10.2008, Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg: <http://www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=444>].
- FOD Economie (2008). *Werkzaamheidsgraad (1997-2007)*. [19.10.2008, FOD Economie: http://www.statbel.fgov.be/figures/d31_nl.asp#2].
- FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie (2008). *Algemene directie statistiek en economische informatie. Persbericht 14 mei 2008*. [19.10.2008, FOD Economie: http://statbel.fgov.be/press/pr119_nl.pdf].
- FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie (2009). *Enquête naar de Arbeidskrachten (1999-2001)*. [19.10.2008, FOD Economie: http://statbel.fgov.be/downloads/d31t1004_nl.xls].
- FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie (2009). *Enquête naar de Arbeidskrachten 2002*. [19.10.2008, FOD Economie: http://statbel.fgov.be/downloads/lfs1004-2002_nl.xls].

- FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie (2009). *Enquête naar de Arbeidskrachten 2003*. [19.10.2008, FOD Economie: http://statbel.fgov.be/downloads/lfs1004-2003_nl.xls].
- FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie (2009). *Enquête naar de Arbeidskrachten 2004*. [19.10.2008, FOD Economie: http://statbel.fgov.be/downloads/lfs1004-2004_nl.xls].
- FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie (2009). *Belangrijke arbeidsmarktindicatoren volgens leeftijd en geslacht (België en de regio's)*. [19.10.2008, FOD Economie: http://statbel.fgov.be/press/flash75_nl.xls].
- Geurts, K. (2001). *De arbeidsmarkt in Vlaanderen. Jaarboek 2001. Te land, ter zee en in de lucht. Een beeld van de vervoersector*. Antwerpen: Garant.
- Gevers, A., Devisscher, S., Huys, R., Vanderbeken, W., Vandenbrande, T., & Sels, L. (2004). *Verkenning van en beleidsuitdagingen voor de Vlaamse arbeidsmarkt in de periode 2004-2010*. Leuven/Brussel: Katholieke Universiteit Leuven. Hoger instituut voor de arbeid.
- Henderickx, E. (2004). Arbeid en samenleving, een essay. *Tijdschrift voor sociologie*, 25(1), pp. 105-128.
- Hunsaker, P. (2006). *Managementvaardigheden*. Amsterdam: Pearson Education Benelux BV.
- International Labour Organization (1996). *More and better jobs for women. An action guide*. Geneva: International Labour Office.
- Janssens, M., & Steyaert, C. (2001). *Meerstemmigheid: organiseren met verschil*. Leuven: Universitaire Pers, Van Gorcum.
- Katholieke Universiteit Leuven (z.d.). *Interviewsoorten*. [23.04.2009, Katholieke Universiteit Leuven Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen: <http://ppw.kuleuven.be/FL/interviewsoorten.htm>].
- King, G., Keohane, R.O., & Verba, S. (1996). *Designing Social Inquiry*. New Jersey: Princeton University.
- Kleurrijk Vlaanderen (2003). *Het pact van Vilvoorde in concrete cijfers. De opvolging van de 21 doelstellingen*. [24.10.2008, Kleurrijk Vlaanderen: <http://www.wetsmatiging.be/downloads/Pact%20van%20Vilvoorde.pdf>].

- Lamberts, M., & Delmotte, J. (2004). *Knelpunten op de arbeidsmarkt, kansen voor vrouwen?* Leuven: Katholieke Universiteit Leuven. Hoger instituut voor de arbeid [17.11.2008, Katholieke Universiteit Leuven. Hoger instituut voor de arbeid: <http://www.hiva.be/docs/rapport/R885.pdf>]
- Leyman, A., Kuppens, T., & Van Aerschot, M. (2006). *Genderjaarboek 2006. MV United in cijfers*. Brussel: ESF-Agentschap Departement Werk en Sociale Economie.
- Macionis, J. (2001). *Society: the basics*. New Jersey: Prentice Hall.
- Malfait, D. (2001). *Atypische arbeid: steeds typischer?* Leuven: Steunpunt WAV-SSA [17.11.2008, Steunpunt WAV-SSA: <http://www.steunpuntwse.be/view/nl/127214?section=methodologie>].
- Maso, I., & Smaling, A. (1998). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom.
- Merckx, G., & Hellemans, M. (2004). *Rijkdom aan verscheidenheid: diversiteit op de werkvloer*. Antwerpen: Garant.
- Mertens, T., & Steegmans, N. (2006). *Genderjaarboek 2006. MV United in beleid*. Brussel: ESF-Agentschap Departement Werk en Sociale Economie.
- Ondernemersplatform Diversiteit (z.d.). *Waarom als bedrijf kiezen voor diversiteit?* [24.10.2008, Ondernemersplatform Diversiteit: <http://www.verschillenversterken.be/default.asp?CID=7187&SLID=2>].
- Ondernemersplatform Diversiteit (z.d.). *Wat is het ondernemersplatform diversiteit?* [24.10.2008, Ondernemersplatform Diversiteit: <http://www.verschillenversterken.be/default.asp?CID=7162&SLID=2>].
- Right Marktonderzoek (z.d.). *Kwalitatief onderzoek*. [24.10.2008, Right Marktonderzoek: <http://www.right-marktonderzoek.nl/Methoden-onderzoek/Kwalitatief-onderzoek.aspx>].
- Schouppe, H. (2004). *Interview*. [23.04.2009, Schouppe: <http://www.schouppe.net/psychologie/onderzoeksmethoden/beschrijvend/interview.htm>].
- SD WORX (06.03.2007). *Loonverschil tussen man en vrouw, een deel blijft discriminatie*. [24.10.2008, SD WORX: http://www.sd.be/site/website/be/nl/5000A/50C00C/50C10C/50C1ZC/10000P_070306_40].

- Theunissen, G., & Sels, L. (2006). *Waarom vrouwen beter verdienen (maar mannen meer krijgen). Een kritisch essay over de sekseloonkloof*. Leuven: Acco.
- Unizo (z.d.). *Knelpunten Vlaamse arbeidsmarkt*. [21.02.2009, Unizo: www.unizo.be/images/res340609_2.doc].
- Van Brempt, K. (16.04.2008). *Word een gezicht van De Lijn*. [25.10.2008, Van Brempt: <http://www.kathleenvanbrempt.be/gelijke-kansen/word-een-gezicht-van-de-lijn>].
- Van De Voorde, M. (z.d.). *Waarom een diversiteitsplan?* [22.11.2008, Ministerie Vlaamse Gemeenschap: <http://www.serv.be/webteksten/Wat%20is%20een%20diversiteitsplan-nota%2007%2004.pdf>].
- Van Geffen, G. (2007). *Verschil moet er zijn. De kritische succesfactoren voor diversiteitsmanagement*. Amsterdam: Business Contact.
- Van Woensel, A. (2007). *Genderjaarboek 2007. MV United in cijfers*. Brussel: ESF-Agentschap Departement Werk en Sociale Economie.
- VDAB (2009). *Leren op de werkvloer*. [02.03.2009, VDAB: <http://209.85.229.132/search?q=cache:EUTyioHij0UJ:vdab.be/ibo/+IBO&cd=1&hl=nl&ct=clnk&gl=be>].
- Vlaamse Overheid (2009). *Vlaamse Vervoermaatschappij - De Lijn (VVM-De Lijn)*. [13.02.2009, Vlaamse Overheid: http://www2.vlaanderen.be/personeel/statuten/vademecum_dvo/vvm_delijn/vvm_delijn.htm].
- Vlaamse Overheid (z.d.). *Diversiteitsplannen*. [24.10.2008, Vlaamse Overheid: <http://www.werk.be/wg/diversiteitsplannen>].
- Vlaamse Regering – VVM De Lijn (02.10.2003). *Beheersovereenkomst Vlaamse regering - Vlaamse Vervoermaatschappij De Lijn 2003 – 2009*. [18.02.2009, Vlaamse Regering – VVM De Lijn: http://www.delijn.be/images/beheersovereenkomst_2003_2009_tcm7-1334.pdf].
- Vlaanderen in actie (18.09.2007). *Lissabon-strategie: Vlaams hervormingsprogramma 2005-2008. Voortgangsrapportering september 2007*. [24.10.2008, Vlaanderen in actie: http://www.vlaandereninactie.be/nlapps/data/docattachments/Vlaams%20Lissabonvoortgangsrapport_2007.pdf].

Lijst van figuren en tabellen

Figuren

Figuur 1: Organogram beleidsdomein MOW	64
Figuur 2: Verdeling mannen en vrouwen per functie op 31/12/2006	84
Figuur 3: Verdeling mannen en vrouwen per functie op 31/12/2007	85
Figuur 4: Verdeling mannen en vrouwen per functie op 31/12/2008	85
Figuur 5: Verdeling mannen en vrouwen per niveau op 31/12/2006	86
Figuur 6: Verdeling mannen en vrouwen per niveau op 31/12/2007	86
Figuur 7: Verdeling mannen en vrouwen per niveau op 31/12/2008	87
Figuur 8: Deeltijdse tewerkstelling en geslacht op 31/12/2006	88
Figuur 9: Deeltijdse tewerkstelling en geslacht op 31/12/2007	88

Tabellen

Tabel 1: Mannenberoepen (1993-2006)	14
Tabel 2: Activiteitsgraad in Vlaanderen naar geslacht (1999-2007)	44
Tabel 3: Werkzaamheidsgraad in Vlaanderen naar geslacht (1999-2007)	45
Tabel 4: Vrouwenberoepen en mannenberoepen (1993-2006)	46
Tabel 5: Deeltijds werk in België naar geslacht (1997 – 2007)	50
Tabel 6: Streefcijfers vrouwen - chauffeurs	69
Tabel 7: Streefcijfers vrouwen - de technische diensten	69
Tabel 8: Streefcijfers vrouwen - bedienden	69
Tabel 9: Streefcijfers vrouwen - controleurs	69
Tabel 10: Streefcijfers vrouwen – leidinggevenden	69

Bijlagen

Bijlage 1: Interview Sofie Saelaert

Bijlage 2: Interview Pierre Vanhove

Bijlage 3: Interviewvragen chauffeurs en controleurs

Bijlage 4: Interviews chauffeurs en controleurs

Bijlage 5: Cijfergegevens De Lijn

Bijlage 1: Interview Sofie Saelaert

1. Algemene vragen met betrekking tot het diversiteitsbeleid

- Wat houdt uw functie als HR-deskundige binnen de personeelsafdeling in?

Naast diversiteit ben ik bezig met de personeelsvoorzieningen voor de personeelsleden, waaronder alle extra legale voordelen. Voorbeelden hiervan zijn het verzekeringspakket (ongevallenverzekering ...), afspraken in verband met kortingen zoals met Proximus, fitnesscentra, winkels of pretparken. Dit alles wordt gebundeld in een VZW. Er bestaat bijvoorbeeld ook een vakantiehuis waar personeelsleden van De Lijn korting kunnen krijgen.

- Het diversiteitsbeleid van De Lijn is geïntegreerd in het beleidsdomein Mobiliteit en Openbare Werken. Is het initiatief om tot diversiteit over te gaan ook hier ontstaan?

Het eerste diversiteitsplan bij De Lijn dateert van 2002 en ontstond op vraag van de Vlaamse overheid, die begon met het bieden van ondersteuning aan bedrijven om diversiteitsplannen op te stellen. Zo werd een eerste 'voorzichtige' diversiteitsplan gemaakt, waarrond destijds niet veel reclame gemaakt is. In dit plan heeft men voornamelijk gewerkt rond het aanpassen van een aantal beelden. Zo heeft men ervoor gezorgd dat in advertenties niet enkel mannelijke chauffeurs in beeld kwamen. Men heeft ook verenigingen van personen van allochtone afkomst aangesproken en uitgelegd welke personen er bij De Lijn nodig waren. Zo konden deze verenigingen deze noden kenbaar maken aan hun leden, om meer allochtonen personen aan te spreken om bij De Lijn aan de slag te gaan. Verder is er rond dit eerste diversiteitsplan, dat liep tot 2004, niet zoveel gebeurd. In 2005 heeft men echter bij De Lijn zelf beslist, om met diversiteit verder te gaan. Men geloofde erin dat diversiteit de organisatie beter kan bewapenen voor de toekomst en dat men innovatiever uit de hoek kan komen. Vanaf 2005 is men dan ook gestart met de voorbereiding van een diversiteitsplan dat in moest gaan vanaf 2006. Begin 2006 is het plan dan ook een strategisch project geworden. Dit is een project dat rechtstreeks opgevolgd wordt door de raad van directeurs van De Lijn en waarover regelmatig gerapporteerd wordt aan het directieniveau.

- Op hoger niveau is het de projectgroep die het diversiteitsplan bepaalt en evalueert.
 - Wat is de precieze functie van de stuurgroep?
 - Wat zijn uw precieze taken als projectmanager binnen de projectgroep en de stuurgroep?

Op vlak van diversiteit ben ik de projectmanager van diversiteit. Dit houdt in dat ik samen met de projectgroep acties voorstel en voorbereid, die vervolgens in de stuurgroep verder gevalideerd en

goedgekeurd worden. De projectgroep kijkt welke mogelijkheden er zijn en welke maatregelen men zou kunnen opnemen in het plan. Hierover wordt dan gerapporteerd aan de stuurgroep. Deze kan zaken goedkeuren, of kan vragen om wijzigingen te doen aan de voorstellen van de projectgroep. De stuurgroep valideert dus zaken die afgesproken worden in de projectgroep. In de stuurgroep zetelen de directieleden en de nationaal secretaris van de 3 vakorganisaties. De Projecteigenaar die de stuurgroep voorziet, is de directeur van het personeelsbeleid.

- Was er naast het initiatief op hoger niveau, ook vraag van op de werkvloer naar meer diversiteit?

Dit was niet echt het geval bij De Lijn. Wel bleek er na de invoering van het plan een duidelijke nood te zijn op vlak van opleiding. Medewerkers wilden graag een verduidelijking van diversiteit, ze wilden weten waar De Lijn precies naartoe wil met het diversiteitsbeleid.

- Heeft men op basis van de cijfergegevens (dus op basis van de ondervertegenwoordiging van vrouwen) beslist om een diversiteitsbeleid in te voeren?

Ja, de beslissing is onder andere gebaseerd op de ondervertegenwoordiging van kansengroepen binnen de organisatie. Men heeft vooral gemerkt dat meer diversiteit, kan leiden tot een andere kijk op bepaalde zaken en tot het ontstaan van nieuwe ideeën. Zo zal de aanpak van bijvoorbeeld 2 mannelijke controleurs vaak verschillen van de aanpak van één man en één vrouw. Ze kunnen leren van elkaars diverse aanpak. Men is ook vertrokken van de idee dat het voor De Lijn economisch beter is om verschillende profielen te hebben, omdat dit ook de verschillende klanten weerspiegelt waardoor men de klanten beter kan begrijpen. Een laatste reden was het feit dat de Vlaamse overheid belang hecht aan diversiteit. Als 'grootste sponsor' verwacht ook zij dat De Lijn aan diversiteit werkt. Op het moment dat De Lijn zelf besliste om met diversiteit verder te gaan, ontstond er meer aandacht van de Vlaamse overheid, waardoor het diversiteitsplan via het beleidsdomein aan emancipatiezaken diende bezorgd te worden. De Lijn is op vlak van streefcijfers een voorloper. Ze heeft eerder cijfers voor zichzelf opgesteld dan dat de overheid dit gedaan zou hebben.

- In welke mate raken vacatures voor het beroep van chauffeur moeilijk ingevuld? Heeft dit te maken met het feit dat De Lijn de laatste jaren een sterke groei kent?

Het fenomeen van krapte op de arbeidsmarkt heeft ook voor een stuk meegeteld voor De Lijn. Als we vandaag het huidige percentage vrouwen onder de chauffeurs en de controleurs zouden wegnemen, zou dit een groot probleem zijn. De Lijn kan het zich naar de toekomst toe niet permitteren zich enkel te richten op blanke mannen. Het is dan ook van belang om zo breed mogelijk te rekruteren en de eigen selectieprocedures voortdurend verder in vraag te stellen en

waar mogelijk aan te passen. Zijn er bepaalde groepen die moeilijkheden hebben om deze procedures te doorlopen? Schort er iets aan de procedures en moeten er aanpassingen gedaan worden?

Het probleem situeert zich vooral bij de technici, waar zowel mannen als vrouwen zeer moeilijk te vinden zijn. Bij de chauffeurs zijn er voortdurend aanwervingen. Door de groei van de laatste jaren is er continu nood aan veel chauffeurs. Deze nood wordt niet enkel veroorzaakt door de groei, maar ook door het feit dat veel chauffeurs die met pensioen gaan vervangen moeten worden. Jaarlijks dient men minimum 500 chauffeurs aan te werven om enerzijds status quo te kunnen blijven, en anderzijds om de groei te kunnen ondersteunen. Op zich geraakt men aan voldoende chauffeurs maar in sommige regio's verloopt het moeilijker dan elders. Zo daagden er in de regio Antwerpen bijvoorbeeld een 500 à 600 kandidaten op voor de eerste proef, waarvan slechts 10 à 15% het einde van de hele procedure haalt en dus effectief de opleiding tot een goed einde brengt. Deze rekruteringsproblemen in bepaalde regio's zijn deels te verklaren vanuit de algemene werkloosheidstrends in die regio's. In regio's met een hoge werkloosheid dagen er heel veel kandidaten op, waaronder bijgevolg ook een groot deel kandidaten die qua profiel of motivatie helemaal niet aansluiten bij de functie van chauffeur. Zij nemen wel deel aan de selectie, maar enkel om aan een (vaste) job te geraken. Gelinkt aan de doelgroep vrouwen, is het mogelijk dat in regio's waar meer agressie voorkomt (of waar meer nadruk hierop gelegd wordt in de media), vrouwen wat worden afgeschrikt voor het beroep van chauffeur. Dit is enkel een vermoeden, we hebben hier geen bevestiging van via onderzoeksresultaten. Agressie is immers, volgens onderzoek, niet de meest bepalende factor om al dan niet voor het beroep te kiezen. De vereiste flexibiliteit is veel belangrijker voor vrouwen. Daarenboven is agressie iets wat zowel mannen als vrouwen kan afschrikken.

2. Doelstellingen van het diversiteitsbeleid m.b.t. de kansengroep vrouwen

- De streefcijfers situeren zich op alle niveaus. Op basis waarvan heeft men deze streefcijfers bepaald per niveau en per functie?

Men heeft zich gebaseerd op de percentages vrouwen die al aanwezig waren. Van daaruit heeft men gekeken naar de verwachte verdere groei voor de komende jaren en heeft men een inschatting gemaakt, rekening houdend met die groei en met de moeilijkheden die kunnen voorkomen.

- Zijn er al concrete streefcijfers op langere termijn vastgelegd, meer bepaald na 2010?

Er zijn nog geen cijfers voor na 2010 vastgelegd.

- Zijn er naast de streefcijfers ook kwalitatieve doelstellingen m.b.t. vrouwen bepaald?

Vb: Een vrouwvriendelijke bedrijfscultuur creëren.

Er zijn bepaalde zaken die men wil bereiken, maar deze zijn niet letterlijk geformuleerd als een kwalitatieve doelstelling. Zo heeft men bijvoorbeeld gezegd dat men wil werken aan gezinsvriendelijkere diensten: hoe kan men de organisatie verbeteren om de shifts gezinsvriendelijker te maken? Dergelijke zaken zijn moeilijker tastbaar, wat is gezinsvriendelijk en wat niet? Bovendien is het moeilijker meetbaar dan de streefcijfers. Vanuit emancipatiezaken van de Vlaamse overheid zelf, ontstaat wel steeds meer het verlangen om ook andere meetinstrumenten of criteria op te nemen in het beleid dan enkel de streefcijfers. Verschillende overheidsinstanties doen heel wat inspanningen en ondernemen heel wat acties, waardoor bijvoorbeeld de werksfeer of de openheid rond diversiteit verbetert op de werkvloer, maar waar uit de cijfers niet echt blijkt of duidelijk wordt dat er meer diversiteit ontstaat. Als overheidsbedrijf en groeibedrijf is het iets makkelijker om mensen uit de kansengroepen binnen te halen. Door de groei en de vele aanwervingen, zijn er meer mogelijkheden, dan in ondernemingen waar men minder aanwervingen nodig heeft. Vanuit die hoek ontstaat dus wel de idee om meer criteria te hanteren, men heeft enkel nog geen idee op welke manier men dit gaat invullen.

3. Maatregelen m.b.t. de kansengroep vrouwen

3.1 Maatregelen m.b.t. de instroom

- Hoe verloopt de opleiding om een geschikt rijbewijs te behalen en als chauffeur aan de slag te kunnen? Heeft men voor de invoering van het diversiteitsbeleid vastgesteld dat vrouwen minder snel slagen voor deze opleiding dan mannen?

Allereerst is er een taal- en rekenproef, welke intern bij De Lijn gebeuren. Nadien volgt er een psychotechnische proef bij een extern bureau, en vervolgens nog een interview. Als dit interview positief verloopt, is men aangenomen en dus effectief in dienst bij De Lijn. Ook dient men door de medische keuring te geraken. Dit is een wettelijke vereiste waarvoor men in orde dient te zijn alvorens men in dienst treedt. Chauffeur is immers een fysiek aanzienlijk zwaar beroep. Nadien als men in dienst is, komt men terecht in een van de provinciale rijsscholen van De Lijn. Hier krijgt men eerst gedurende ongeveer een week een theoretische opleiding i.v.m. het rijbewijs D (hoef je niet te hebben als je begint). Daarna volgt er een officieel examen hiervan. Bij het theoriegedeelte is er ook een gedeelte opgenomen i.v.m. het aanleren van de pro data (de techniek voor kaartjes op de bus) en het leren van de tarieven (iets wat vrij ingewikkeld is). Geslaagden mogen effectief op de baan starten aan de praktische opleiding, met 1 instructeur per kandidaat chauffeur. Men rijdt een aantal weken en nadien volgt er een praktische proef bij de verantwoordelijke van de rijsschool (dit is een erkend examinator) waardoor men effectief in bezit is van een rijbewijs D. Wie slaagt, kan effectief beginnen in de eigen regio waar men opgevangen wordt door een chauffeur (een

'lijnman'). Deze lijnman rijdt eerst gewoon mee met de kandidaat (voor de lijnverkenning) en na een paar dagen rijdt kandidaat zelf onder begeleiding van de lijnman. In deze fase helpt de lijnman met het contact met de klanten, de tarieven, de trajecten ...

Bij de taalproef is het zo dat mensen van allochtone afkomst iets minders snel slagen. Het slaagpercentage bij de eerste proeven ligt bij mannen en vrouwen daarentegen ongeveer gelijk. Verder werden er tot nog toe ook geen verschillen vastgesteld in slaagpercentages tussen mannen en vrouwen wat betreft theoretische en praktische opleiding.

- Worden er naast de wervingscampagne nog nieuwe wervingskanalen gebruikt om vrouwen aan te trekken voor het beroep van chauffeur?

Vb: Zoals Jobkanaal gebruikt wordt om meer allochtonen aan te trekken?

Wat de kansengroep vrouwen betreft is men gestart met een proefproject samen met de VDAB rond de technische diensten. Dit project loopt echter niet zo vlot. De bedoeling was om voor de functies waarvoor men niemand vindt, vrouwelijke werkzoekenden aan te spreken ook al hebben ze niet de juiste technische achtergrond. Zij kunnen dan bij de VDAB een opleiding volgen om de nodige technische kennis op te doen en nadien kunnen zij een stage bij De Lijn lopen. Als deze stage positief is kunnen zij effectief aangeworven worden bij De Lijn. Tot nu toe waren er nog geen vrouwen bereid om hierin te stappen. Het gaat immers om een langdurige opleiding (van 6 maanden tot 1 jaar) omdat het om specifieke vakkennis gaat. Vandaar dat men nu toch verder met de VDAB wil gaan kijken of er eventueel nog andere kanalen gebruikt kunnen worden.

Om eventueel nog via een andere weg meer vrouwen aan te trekken, werden er onlangs contacten gelegd met een organisatie (JUMP) die bezig is rond vrouwelijke herintreders op de arbeidsmarkt. Met vrouwelijke herintreders bedoelt men vrouwen die hun job gedurende een langere periode hebben opgegeven (bijvoorbeeld voor de kinderen) en die terug aan de slag willen. Vaak is het moeilijk voor hen om na een aantal jaren afwezigheid op de arbeidsmarkt terug aan de slag te gaan. Deze organisatie die daar een ESF-project (Europees Sociaal Fonds) rond doet, begeleidt vrouwen om opnieuw tot de arbeidsmarkt toe te treden. Vermits vrouwen ook niet altijd meteen denken een job als chauffeur, wil men via deze weg proberen vrouwen aan te sporen.

- Wat hield de opleiding diversiteit voor medewerkers van de personeelsdiensten precies in? Zijn er aanpassingen gemaakt in de functie- en selectiecriteria om mogelijke (indirecte) discriminatie weg te werken?

De eerste taaltoets werd een jaar of 2 geleden samen met alle regio's herbekeken om vervolgens aangepast te worden. Men heeft samen met de VDAB geprobeerd om deze proef functiegericht te maken. Als chauffeur moet men immers niet alles van taal perfect beheersen. Wel moet een chauffeur bijvoorbeeld een verslagje op papier kunnen zetten (bij een ongeval, het opmerken van

een vernield schuilhuisje ...). Het is enkel noodzakelijk dat men op een verstaanbare manier iets op papier kan zetten. Het is ook belangrijk om bepaalde instructies te kunnen begrijpen (dit komt ook naar voor in de psychotechnische proef). De lat qua taal kan echter niet verlaagd worden, want de communicatie naar chauffeurs toe gebeurt schriftelijk. Het melden van bijvoorbeeld wegomleggingen, verandering van tarieven ... gebeurt schriftelijk. Dit is te wijten aan de wisselende shifts. Men kan voor de dagdagelijkse communicatie geen grote informatiesessies gaan organiseren waar alle chauffeurs tegelijkertijd aanwezig zijn, dit is uiteraard ook niet mogelijk. Tussentijdse dagopleidingen voor chauffeurs kunnen dan wel weer georganiseerd worden, (bijvoorbeeld: omgang met moeilijke klanten ...).

Bij de andere proeven zijn er geen aanpassingen gebeurd om discriminatie tegen te gaan, om de reden dat er hier tot nog toe geen (in)directe discriminaties tegenover vrouwen (of andere kansengroepen) zijn vastgesteld.

- Is er in 2008 een plan opgesteld om de streefwaarden omtrent de sanitaire voorzieningen onderweg te realiseren? Welke acties vinden dit jaar plaats?

Met deze actie is men nog volop bezig, op het terrein zelf is er nog niet veel van geïmplementeerd. Vorig jaar is er een onderzoek gedaan waar alle moeilijke punten in kaart gebracht zijn. Per regio heeft men dan bepaald welke punten in 2009 aangepakt zullen worden en hiervoor heeft men dan bepaalde budgetten voorzien. De implementatie zal hierbij geleidelijk aan gebeuren omdat er veel investeringen voor nodig zijn. Voor mobiele toiletten is het niet altijd mogelijk om per gemeente aan de vergunningen te geraken. Daarnaast zijn er ook financiële middelen nodig (huur en onderhoudskost van mobiele toiletten, veel investeringen voor de bouw van een eigen sanitaire blok). Vandaar dat dit een meerjarenplan is om effectief op het terrein te implementeren.

- Wordt er (ondanks permanente aandacht) extra aandacht besteed aan het verhogen van het veiligheidsgevoel voor vrouwen?

Vanuit diversiteitsstandpunt wordt er geen extra aandacht aan besteed. Wel wordt er binnen andere structuren voortdurend gewerkt aan veiligheid, via het plan 'veilig op weg' en via een agressiecommissie. Binnen diversiteit is er een aantal jaar geleden wel een onderzoek gedaan naar wat vrouwen aantrekt en afschrikt in het beroep van chauffeur. Agressie werd wel als probleem vermeld, maar was toch niet zo prominent aanwezig. De combinatie van arbeid en gezin was een veel groter vraagteken voor de meeste vrouwen. Net zoals de sanitaire voorzieningen, maar ook dit toch weer in mindere mate.

- Worden er maatregelen genomen op vlak van onthaal en begeleiding om de integratie van vrouwelijke chauffeurs te bevorderen?

Vrouwen worden bij De Lijn niet anders onthaald dan mannen. Dit doet men ook wel bewust. Wel sterk is er de laatste jaren sterk aan een onthaalbeleid gewerkt. Zo ontstond er een onthaalmap en een onthaaldag voor nieuwe medewerkers. In het begin was deze onthaaldag enkel gericht op de chauffeurs. Nu vindt er ook om de 3 à 4 maanden een onthaaldag in Mechelen plaats, voor alle nieuwe bedienden van alle entiteiten, waarin informatie over de organisatie gegeven wordt.

3.2 Maatregelen m.b.t. de doorstroom

- Kunnen controleurs rechtstreeks instromen? Op welke manier verloopt de selectie en de opleiding om als controleur te starten?

Controleurs kunnen niet rechtstreeks instromen. Zij worden nooit extern aangeworven, controleurs zijn altijd eerst chauffeurs geweest. Voor deze doorstroom bestaat er niet echt een opleiding (enkel een selectieprocedure). Wel is er in feite een on-the-job opleiding voorzien. Een recente nieuwigheid is dat alle controleurs opgenomen worden in de nieuwe veiligheidsdienst (dit hoort bij het nieuwe veiligheidsplan 'veilig op weg'). Er is in het kader van dit plan dan ook een veiligheidsdienst opgericht. Alle huidige controleurs behoren nu tot deze dienst. Zij moeten nu ook officieel het wettelijk attest van veiligheidsagent behalen. Hiervoor krijgen ze een opleiding. Als je al chauffeur bent, moet je eerst intern een selectieprocedure doorlopen. Af en toe vinden er selecties plaats waaraan chauffeurs kunnen deelnemen. Na het slagen voor de opleiding tot veiligheidsagent, volgt er dan een verdere opleiding on-the-job.

- Stelt men vast dat vrouwen minder snel slagen voor deze selectie en opleiding? Zijn er bepaalde aanpassingen gedaan in de selectieproeven of in de opleiding om de doorstroom van vrouwelijke chauffeurs naar controleur te bevorderen?

Wat mannen en vrouwen betreft, zien we hier dat vrouwen meer slaagkansen hebben dan mannen. Vrouwen die deelnemen, slagen hier sneller dan mannen. Men denkt dat dit ligt aan het feit dat vrouwen vaak minder zelfvertrouwen hebben om deel te nemen aan procedures voor hogere functies. Zij die wel deelnemen, zijn overtuigd dat ze het willen en dat ze het aankunnen. Vrouwen die twijfelen, zullen niet snel deelnemen. Mannen daarentegen zijn sneller overtuigd dat ze het zullen aankunnen, waardoor ze dus sneller deelnemen. (In functie van controleurs is klantvriendelijkheid, communicatievaardigheden, het voorkomen van conflicten ... van belang). Hoewel er in het algemeen wel weinig vrouwen deelnemen (een minderheid van de chauffeurs is immers vrouw), zien we dat het aantal vrouwelijke controleurs voortdurend stijgt en dat er dus redelijk veel vrouwen slagen. Hierdoor zien we dat de cijfergegevens van het aantal vrouwelijke controleurs in golven evolueren. In een 1^e golf in het begin zijn er meer vrouwelijke chauffeurs bijgekomen, maar dit kwam absoluut nog niet tot uiting bij de vrouwelijke controleurs. Momenteel blijft het percentage vrouwelijke chauffeurs ongeveer gelijk (voortgang is moeilijk), terwijl er een

vrij vlotte stijging merkbaar is bij het aantal vrouwelijke controleurs. Over een aantal jaren zal het percentage vrouwelijke controleurs het aantal vrouwelijke chauffeurs evenaren. Wat betreft de opleiding tot controleur, zijn er geen specifieke problemen met betrekking tot gender bekend. Er zijn geen aanpassingen gedaan in de opleiding. Kandidaat-controleurs die slagen voor de selectieproeven, moeten hoe dan ook slagen voor de opleiding tot veiligheidsagent.

3.3 Maatregelen om vroegtijdige uitstroom te voorkomen

- Op welke manier kan men gebruik maken van (nood)opvang voor zieke kinderen?
Is er al sprake van definitieve implementatie of zit men nog in een proefperiode (enkel voor vrouwelijke chauffeurs)? In welke mate wordt er momenteel gebruik van gemaakt?

Sinds 1 januari 2008 is deze maatregel ingevoerd, met als doel het gedurende één jaar toe te passen. Momenteel is het project verlengd. De opvang gebeurt in samenwerking met een externe organisatie. Personeelsleden kunnen een call-center opbellen om te komen oppassen voor hun zieke kinderen. Een medewerker heeft per kind recht op 10 volledige of 20 halve dagen opvang, op voorwaarde dat het kind effectief ziek is. De opvang was vorig jaar voorzien tussen 07.00 u en 20.00 u (wel niet aaneensluitend, maximum 10 uur per dag). Vanaf 2009 is dit mogelijk tussen 05.30 u en 22.30 u. De vorige uren bleken te beperkt voor chauffeurs en hun werkuren. Van deze maatregel wordt niet zo veel gebruik gemaakt. Medewerkers die het gebruiken, maken er achteraf wel opnieuw gebruik van. Zij zijn dus wel tevreden met de maatregel. De meeste mensen zoeken nog steeds liever iemand uit hun eigen familiekring. Maar voor mensen die geen familie in de buurt wonen hebben, is het een handige maatregel. Bovendien moeten medewerkers dan ook geen vakantiedagen opnemen om op hun ziek kind te passen. Dit jaar gaat de actie op dezelfde wijze door, enkel zijn de uren uitgebreid. De kostprijs wordt volledig gedragen door De Lijn, de ouders betalen niets. Wel mag men niet meer gratis uren opnemen dan voorzien. Deze maatregel geldt ook voor alle werknemers, ongeacht hun functie of niveau. We proberen maatregelen in het kader van diversiteit zoveel mogelijk voor iedereen effectief te implementeren. Net zoals we geen aparte selectieprocedures voor bepaalde groepen wensen, willen we ook geen andere 'privileges' creëren voor kansengroepen. Wat we wel trachten te doen is het wegwerken van eventuele discriminerende factoren, of het implementeren van faciliterende factoren voor alle werknemers.

- Hoe zag de dienstregeling van chauffeurs er voor de invoering van het diversiteitsbeleid uit? Zijn de werkuren van controleurs regelmatig, vermits deze functie zich op het niveau van de bedienden situeert?

Er zijn meer werknemers die deeltijds werken, hoewel de toename van de laatste jaren weinig significant is. Nu is het zo dat mensen die deeltijds werken, vaak een week wel en een week niet werken. Twee deeltijdse werknemers worden dus samen ingeschakeld voor één voltijdse job.

Een maatregel die nog niet effectief geïmplementeerd is, is het reorganiseren van shifts in de toekomst. Men kan dan bijvoorbeeld zeggen: deze persoon werkt elke voormiddag, de andere persoon werkt elke namiddag. Voor chauffeurs is het niet mogelijk om bijvoorbeeld te zeggen dat ze kunnen werken van 09.00 u tot 16.00 u. Tussen deze tijdstippen is het minder druk en zijn er dus ook minder chauffeurs nodig. In de ochtendspits en in de avondspits zijn er daarentegen veel meer chauffeurs nodig. Zo zou het bijvoorbeeld wel mogelijk zijn iemand elke ochtend te laten werken. Zo kan je je kind niet naar school brengen, maar je weet wel dat je het elke namiddag van school kan gaan afhalen. Als werknemers dit op voorhand weten, zien ze hun deeltijdse job misschien liever op deze manier ingedeeld, dan bijvoorbeeld één week wel en één week niet werken.

Er is ook nog sprake van een ander idee rond de verbetering van gezinsvriendelijkheid. Op dit moment is het zo dat beginnende chauffeurs allemaal reservechauffeurs zijn. Zij hebben geen vaste rol maar ze worden overal ingezet waar andere chauffeurs hun normale rol niet kunnen vervullen. Bijvoorbeeld bij ziekte, vakantiedagen, het volgen van een opleiding ... Zo bestaat er dus een hele pool van nieuwe chauffeurs die moeten inspringen als bestaande chauffeurs afwezig zijn. In geval van vakantie, kunnen zij op voorhand op de hoogte gebracht worden. Maar in geval van ziekte gebeurt dit onverwacht. Nieuwe chauffeurs weten dan pas laat op voorhand wanneer ze effectief moeten werken. Soms weten ze wel de dag, maar niet exact het uur. Dit is moeilijk combineerbaar met het privéleven. De idee is nu om niet de nieuwe chauffeurs als reservechauffeurs in te schakelen, maar wel de oudere/meer ervaren medewerkers die hier bewust voor kunnen kiezen. In ruil om in deze reservepool te zitten, krijgen zij dan extra loon, premies, extra vakantiedagen ... Momenteel stuit deze maatregel op redelijk wat weerstand van de vakorganisaties om dit te implementeren. Het is moeilijk om dit effectief op het terrein in de praktijk te brengen. Ervaren chauffeurs vinden dit vaak ook geen goed idee, zij moesten immers ook deze moeilijke periode doorlopen aan het begin van hun loopbaan.

De werkuren van de controleurs zijn afhankelijk van het soort controleur. Op alle momenten dat chauffeurs rijden, moeten er ook controleurs beschikbaar zijn die de baan op gaan. Er bestaan dus ook shifts voor hen. Zijn controleurs ook dispatcher (dispatch is het centrum waar radiocontact mogelijk is met de chauffeurs om hen bij te staan bij problemen of om informatie door te geven in verband met ongevallen, onverwachte wegomleggingen ...), dan is er natuurlijk ook een beurtroelsysteem. De dispatch moet immers ook permanent bemand zijn zolang er bussen of trams rijden. Zij kunnen hun werkweek dus niet zo flexibel bepalen als andere bedienden omwille van de aard van hun functie (nood aan permanentie). Bij de werkuren van de controleurs zijn er niet echt signalen dat er nood is aan regelmatigere werkuren.

- De mogelijkheid deeltijdse contracten in te voeren was een actiepoint in 2008. In welke mate wordt momenteel gebruik gemaakt van deze maatregel?

In principe probeert men om de werkuren flexibeler te organiseren, zodat er eventueel meer deeltijdse jobs gecreëerd kunnen worden (vooral gericht op vrouwelijke chauffeurs, maar ook op mannelijke chauffeurs). Toch wordt er zowel door mannen als door vrouwen niet echt meer deeltijds gewerkt dan vroeger. Uit de cijfers blijkt (rekening houdend met meer werknemers in dienst) dat het aantal deeltijdse arbeiders stabiel bleef tussen 2006 en 2008. Het feit dat er nog geen effect zichtbaar is in de cijfers, komt doordat de maatregel nog niet effectief geïmplementeerd is, maar enkel organisatorisch voorbereid. Toch werken redelijk veel mensen op een of andere manier deeltijds. De Lijn kent een veel hoger percentage deeltijds werkenden dan in andere bedrijven (12 tot 15% deeltijds werkenden). Dit kan gaan van een effectief deeltijds contract tot deeltijds zwangerschapsverlof. Naast het creëren van meer deeltijdse jobs, probeert men dan ook de bestaande deeltijdse jobs flexibeler te organiseren (zoals reeds in de vorige vraag toegelicht werd). Ook dit is nog niet geïmplementeerd, maar in verschillende regio's bestaan er wel proefprojecten hierover.

3.4 Andere maatregelen

- Wordt de brochure om interne communicatie te bevorderen ook dit jaar verder verspreid?

Deze brochure werd vorig jaar verspreid onder alle medewerkers en bij het onthaal aan alle nieuwe medewerkers. Dit is ook dit jaar het geval.

- Werd de gedragscode al tot stand gebracht?

Nee, dit werd nog niet tot stand gebracht. Waarschijnlijk zal dit buiten het project van diversiteit vallen. Binnen andere afdeling is men bezig met ethische codes en integriteit, wellicht wordt de gedragscode hier opgenomen.

- Wat houdt de registratieprocedure (al dan niet bij indiensttreding) voor vrouwen precies in?

Dit is enkel voor allochtonen. Voor vrouwen is er niet echt een procedure nodig. Het man of vrouw zijn, is gemakkelijk in de database op te nemen. Het is dus duidelijk hoeveel vrouwen er precies aanwezig zijn.

- Is de opleiding over diversiteit voor leidinggevenden gerealiseerd in 2008?

Ja, alle leidinggevenden (ruim 400 medewerkers die mensen onder zich hebben) hebben de opleiding gehad. Hoofdzakelijk richtte men zich op de sensibilisering en het meegeven van beleidsrichtlijnen: waar wil de lijn naartoe, hoe kan men omgaan met conflicten tussen mannen en vrouwen, tussen allochtonen en autochtonen, het al dan niet dragen van een hoofddoek ... In 2007

hebben alle medewerkers van de personeelsdiensten die onthaal, en werving en selectie doen, ook een opleiding rond diversiteit gehad. Dit om de beeldvorming te verbeteren, om ervoor te zorgen dat ze openstaan voor diversiteit, dat ze ideeën en ervaringen kunnen uitwisselen (kan men andere kanalen gebruiken, hoe zit de huidige selectieprocedure in elkaar, wat kunnen we veranderen ...). Eind 2008 en in januari 2009 is de opleiding voor leidinggevendenden in aangepaste vorm ook gegeven aan de vertegenwoordigers van de vakbonden en vertegenwoordigers van De Lijn zelf, die zetelen binnen de comités voor preventie en bescherming op het werk, en binnen de ondernemingsraden. Men zou naar alle personeelscategorieën toe iets willen doen rond diversiteit, maar dit ligt nog niet vast in de planning. Voor chauffeurs en controleurs zou men bijvoorbeeld een luik diversiteit kunnen integreren in andere opleiding, bijvoorbeeld in communicatieopleidingen.

- Hoe ver staat men met de opleiding voor de medewerkers van de rijscholen? Wat houdt deze opleiding in en wat wil men hiermee bereiken?

Hier zal in juni van dit jaar nog een opleiding voor zijn, net zoals de opleiding voor de leidinggevendenden, maar dan meer toegespitst op hun functie. Zij zijn namelijk de eerste personen waar de nieuwe chauffeurs bij terecht komen. Het is dus belangrijk dat deze mensen voldoende openstaan voor diversiteit. Voor het najaar van 2009 of 2010 is de opleiding diversiteit ook nog gepland voor de nieuwe regiomanagers. Dit is een nieuw ontstane functie die recent is ingevuld, waardoor zij de opleiding van de leidinggevendenden nog niet gekregen hebben.

4. Op welke manier worden de effecten van de maatregelen nagegaan en welke effecten hebben zich tot nu toe voorgedaan?

- Hoe evalueert men de streefcijfers? Zijn de tussentijdse cijfers eind 2008 al voldoende bereikt? Op welke manier stuurt men niet behaalde tussentijdse cijfers bij?

Naast het driemaandelijks controleren van de cijfers, maakt men een jaarlijkse rapportage aan de raad van bestuur. Om niet behaalde doelstellingen en cijfers bij te sturen, probeert men nog meer maatregelen in te voeren om de cijfers alsnog te behalen. Er kunnen bepaalde oorzaken zijn die het moeilijker maken de doelen te halen, zoals nu bijvoorbeeld met de economische crisis. Hierdoor zullen er veel meer mannelijke kandidaten terechtkomen op de arbeidsmarkt. De Lijn kan het zich natuurlijk niet permitteren om mannen die geschikt zijn niet aan te nemen of te weren in de selectieprocedure, enkel en alleen om de doelen voor vrouwen te behalen. Men kan enkel termijnen verlengen en er zo veel mogelijk aan proberen te doen om de cijfers alsnog te behalen. Streefcijfers aanpassen zou ook een optie zijn, maar dit is tot nog toe nog nooit ter sprake gekomen.

- Op welke manier gaat men het effect van de reeds genomen maatregelen na?

Welke maatregelen zijn tot nog toe weinig doeltreffend gebleken? Welke maatregelen worden dit jaar verder gezet, aangepast of nieuw ingevoerd?

Heel wat acties zijn sowieso lange termijn acties, zoals i.v.m. de sanitaire voorzieningen. Deze actie moet zeker nog verder gezet worden, in het belang van mannen en vrouwen. Zeker de maatregelen aangevoerd voor vrouwen zijn belangrijk. Andere zaken, zoals het minder geslaagde proefproject met de VDAB omtrent de technische diensten, verdienen nog aandacht. Er zijn misschien andere kanalen die we kunnen gebruiken, of misschien kunnen we er toch mee verder gaan, omdat we geloven dat we er meer vrouwen mee kunnen aantrekken. We moeten kijken vanuit de kansengroepen en naar welke maatregelen voor hen belangrijk zijn. Het is ook belangrijk om rond flexibele uren verder te werken.

Naar volgend jaar willen we ook proberen om ook de kansengroep arbeidsgehandicapten meer tot uiting te brengen in het plan. We willen kijken of er daar meer rond gedaan kan worden.

Tot slot

Zijn er bepaalde vragen waarop u graag een antwoord zou krijgen, tijdens de interviews die ik later zal afnemen met chauffeurs en controleurs? Op deze manier zouden de conclusies van mijn onderzoek eventueel een extra bijdrage kunnen leveren met betrekking tot het diversiteitsbeleid bij De Lijn.

Op het terrein zelf is er nog niet zo veel effectief geïmplementeerd van verschillende maatregelen. Je zal vaak te horen krijgen dat er wel gesproken wordt over maatregelen, maar dat de chauffeurs er zelf niet zo veel van merken. Het is interessant eens aan werknemers te vragen naar andere maatregelen die voor meer gezinsvriendelijkheid zouden kunnen zorgen. Of vindt men dat men momenteel arbeid en gezin al vrij goed kan combineren? Je kunt eventueel ook vragen hoe werknemers staan tegenover bepaalde ideeën die we nu hebben. Ook in het algemeen vragen naar hun mening tegenover diversiteit: vinden zij dit echt nodig of belangrijk?

Bijlage 2: Interview Pierre Vanhove

1. Algemeen

- Wat houdt uw functie als afdelingshoofd ontwikkeling en kaderbeleid precies in?

Als afdelingshoofd ontwikkeling en kaderbeleid houd ik me bezig met diverse domeinen die betrekking hebben op Human Resources Management. Hierbij gaat het om zeer diverse zaken zoals rekrutering en selectie, opleiding, organisatieontwikkeling, functionerings- en evaluatiegesprekken, loopbaanplanning, enzovoort. Waar ik niet mee bezig ben is de payroll en de arbeidsvoorwaarden van de sociale wetgeving. Dit wil uiteraard niet zeggen dat ik alles zelf doe. Vanwege de gedecentraliseerde structuur binnen De Lijn, heb ik collega's in alle provinciale entiteiten die het operationele werk verrichten. Rekrutering en selectie van chauffeurs gebeurt door mijn collega's van deze entiteiten. Binnen onze afdeling zijn we wel bezig met het organiseren van de procedures, het bepalen van de competentieprofielen, en dergelijke meer. De bedoeling is dat elke chauffeur die om het even waar wordt aangenomen, in het algemeen over dezelfde competenties beschikt en aan dezelfde verwachtingen beantwoordt.

2. Instroom

- Hoe verloopt de selectieprocedure voor het beroep van chauffeur? Welke zijn de functievereisten voor dit beroep?

Het eerste gedeelte van de selectieprocedure bevat een taalproef voor de Nederlandse taal en een rekenproef. Dan volgt er een tweede gedeelte met een assessmentproef (psychotechnische proef), en daarna de medische proef. Bij het medisch onderzoek dient men aan bepaalde medische criteria te voldoen. Bij de assessmentproef gaat men bepaalde vaardigheden en attitudes meten, zoals het hebben van een geconcentreerde aandacht, het omgaan met klanten, het stressvermogen, enzovoort. De voorwaarden om als kandidaat deel te nemen aan de selectie zijn het bezitten van een rijbewijs B en minimum 21 jaar zijn.

- Klopt het dat de psychotechnische proef gebeurt bij het extern bureau CPM? Welke invloed heeft CPM op de selectie?

Het is zo dat de assessmentproeven bij De Lijn altijd worden uitbesteed, terwijl de andere selectieproeven intern worden georganiseerd. Een assessment proef is er voor elke selectie, maar we werken met diverse externe bureaus. Dit verschilt naargelang de functie en de provinciale entiteit. De meeste entiteiten werken voor de selectie van chauffeur met het extern bureau CPM (waaronder de entiteit Limburg). Een extern bureau zoals CPM neemt de assessmentproef af en

brengt nadien een advies uit. Dit advies is ofwel positief ofwel negatief, maar men kan ook een positief advies geven met eventuele aandachtspunten.

- Zijn er aanpassingen gebeurd in de selectiecriteria (of in de proeven) om mogelijke (indirecte) discriminatie tegenover vrouwen weg te werken?

In de criteria en in de proeven is er niets veranderd. Enkel wat de Nederlandse taalproef betreft, zijn we gaan kijken of deze voldoende cultuurvrij is. Voor wie niet slaagt op deze taalproef, voorzien we verder met de VDAB een opleiding (zowel voor allochtonen als voor autochtonen). Verder trachten we te werken rond vrouw- en gezinsvriendelijke diensten, opdat bepaalde mensen op de arbeidsmarkt (waaronder vrouwen) zich meer aangetrokken zouden voelen tot het beroep van chauffeur.

- Welke wachttijden gelden er voor kandidaat chauffeurs indien ze niet meteen slagen voor de selectieproeven?

Wanneer men de eerste keer niet slaagt, mag men na 1 jaar een herkansing doen. Wanneer men bij deze herkansing niet slaagt, moet men 5 jaar wachten vooraleer men een derde maal mag deelnemen aan de proeven.

- Klopt het dat er sinds september een nieuw onderdeel 'vakbekwaamheid' is toegevoegd aan de opleiding tot het behalen van rijbewijs D? In welk kader gebeurde dit?

Dat klopt. Chauffeurs moeten nu ook een vakbewaamheidsattest hebben. Dit werd opgelegd door een Europese richtlijn die werd vertaald in de Belgische wetgeving en die van toepassing is sinds 10 september 2008. Dit vakbekwaamheidsattest is in feite in de plaats gekomen van het rijbewijs D. Om bezoldigd personenvervoer te mogen doen, moet men nu dus een vakbekwaamheidsattest hebben. Na de kennis te hebben opgedaan, moeten chauffeurs hiervoor een examen afleggen. Elke chauffeur is door deze nieuwe wetgeving ook verplicht om om de 5 jaar zeker 35 uren voortgezette opleiding te volgen. Onze chauffeurs dienen dus 7 uur per jaar opleiding te krijgen over onderwerpen die in de wetgeving zijn opgenomen.

3. Doorstroom

- Tot welke functies kunnen chauffeurs doorstromen?

Om door te stromen dient men de interne procedures te volgen. Chauffeurs kunnen deelnemen aan de selecties voor controleur of lijnverantwoordelijke. Zij kunnen echter ook voor een bediendefunctie solliciteren, als men over een bepaald diploma beschikt of als men een bepaalde anciënniteit heeft. Indien men niet aan de juiste voorwaarden voldoet, is het wat moeilijker. In het

hoofdkantoor in Mechelen werken er zo een aantal bedienden die vroeger als chauffeur gewerkt hebben. Controleurs kunnen ook proeven afleggen voor dispatching.

- Wat houdt de functie van lijnverantwoordelijke in?

Een lijnverantwoordelijke is verantwoordelijk voor alles wat er op zijn lijn gebeurt. Hij of zij dient dit te melden aan de werkgever. Verder is een lijnverantwoordelijke gewoon chauffeur.

- Zijn er verschillen in de selectietests voor controleur en die voor lijnverantwoordelijke? Hoe verloopt de selectieprocedure voor de functie van controleur? Welke zijn de functievereisten voor het beroep van controleur?

De tests om door te stromen zijn heel verschillend. Een lijnverantwoordelijke blijft uiteindelijk nog steeds chauffeur, maar krijgt enkel bepaalde verantwoordelijkheden krijgt. Controleur daarentegen is een heel andere functie. De selectieprocedure verloopt volgens hetzelfde stramien als bij de chauffeurs. Eerst is er een kennisproef, waarin men de reglementeringen, de tarieven, en allerlei andere zaken moet kennen die verband houden met de job. Daarna volgt er ook hier weer een assessmentproef bij een extern bureau. Deze assessmentproef is uiteraard niet dezelfde als die bij de chauffeurs. In deze proef worden heel andere competenties gemeten. Een aantal van deze competenties zijn het optreden in delicate situaties, het te woord staan van reizigers, het coachen of bijsturen van chauffeurs, enzovoort. De proef is dan ook gericht op dergelijke functievereisten.

- Gelden er ook bij deze selectieprocedure wachttijden indien men niet slaagt?

Indien men voor de assessmentproef niet meteen slaagt, dient men 2 jaar te wachten vooraleer men nogmaals mag deelnemen. Voor de kennisproef geldt er geen wachttijd.

- Wat houdt de verandering van controleur naar veiligheidsagent precies in? Zijn de selectieproeven hierdoor veranderd?

Het begrip veiligheidsagent is ontstaan sinds de invoering van de eigen veiligheidsdienst van De Lijn. Om veiligheidsagent te worden moet men een wettelijk voorziene opleiding (opgelegd door binnenlandse zaken) van 132 uren volgen en een examen afleggen. Intern is er niets veranderd aan de procedures of de selectieproeven. Het is enkel de nieuwe opleiding die daar bovenop komt. De opleidingen worden gegeven bij verschillende bureaus. Voor bewakingsagent heeft de opleiding plaats bij 'Syntra West', en voor veiligheidsagent bij 'Securitas Groep 4'. Wie niet slaagt voor bewakingsagent, kan ook niet doorgaan voor veiligheidsagent. Enkel deze bureaus mogen de opleidingen geven, aangezien zij erkend zijn door binnenlandse zaken. Eerst dient men nog een soort psychotechnische proef af te leggen bij Selor. Dan kan men de opleiding volgen, en daarna moet men hierover een examen afleggen. Ook gebeurt er nog een screening. Veiligheidsagenten

dienen een bewijs van goed gedrag en zeden voor te leggen, en dergelijke meer. Het is een behoorlijk complexe procedure. De bestaande controleurs dienen naargelang anciënniteit, de opleiding al dan niet te volgen.

Bijlage 3: Interviewvragen chauffeurs en controleurs

1. Algemeen

- Wat is uw huidige functie: chauffeur of controleur?
- Hoe lang werkt u al bij De Lijn als chauffeur/controleur?
- Via welke weg hebt u gesolliciteerd? (*Vb: spontaan, via advertentie ...*)
- Wat heeft u overtuigd om bij De Lijn te gaan werken?
- Waren er bepaalde zaken die u afschrikten om als chauffeur aan de slag te gaan? (*Vb: onveiligheid, beperkte sanitaire voorzieningen onderweg ...*)

2. Instroom

- Wat vond u van de eerste proeven die u moest afleggen om als chauffeur aan de slag te gaan qua moeilijkheidsgraad?
Testen deze proeven volgens u wat nodig is voor het beroep?
(*Taalproef, rekenproef en psychotechnische proef*)
- Wat vond u van de opleiding tot chauffeur qua moeilijkheidsgraad?
(*Theoretisch en praktisch gedeelte*)
- Bent u nu nog in de reservepool opgenomen? Indien nee: hoe lang hebt u in de reservepool gezeten?
- Hoe ervaart/ervaarde u deze beginperiode als chauffeur, waar u deel uitmaakte van de reservepool? (*Onregelmatige werkuren, combinatie privéleven ...*)
- Stel dat in de toekomst niet de nieuwe chauffeurs, maar wel de meer ervaren chauffeurs in de reservepool terecht zouden komen. Het gaat hier om ervaren chauffeurs die er vrijwillig voor kiezen, tegen compensatie. Zou u dit een goede maatregel vinden? Waarom wel/niet?

3. Doorstroom

- Indien chauffeur: ziet u uzelf in de toekomst de opleiding tot controleur volgen? (Indien ja: om welke reden? Indien nee: wat houdt u tegen?)
- Indien controleur: om welke reden hebt u besloten om deel te nemen aan de selectieproef tot controleur?

- Wat vond u van deze selectieproef qua moeilijkheidsgraad? Wat vond u van de verdere opleiding tot controleur?

4. Gezinsvriendelijke maatregelen

- Hoe ziet uw gezinssituatie er uit? (*Kinderen, partner*)
- Hebt u al gehoord van de gratis (nood)opvang voor zieke kinderen?
- Hebt u hier al eens gebruik van gemaakt?
(Indien ja: hoe was uw ervaring hiermee? Indien nee: waarom niet?)
- Werkt u voltijds of deeltijds? Hoeveel % werkt u?
- Indien voltijds: ziet u uzelf in de toekomst deeltijds gaan werken? Waarom wel/niet? (*Vb: om uw arbeid en gezinsleven beter te kunnen combineren?*)
- Hoe ziet de indeling van uw werkuren er momenteel uit? (*wekelijks dezelfde werkindeling, elke week hetzelfde aantal uren maar wisselende dagen ...*) Bent u tevreden over de indeling van uw huidige werkuren?
- Denkt u dat u door een aanpassing van de werkuren, u meer tijd zal hebben voor uw gezin en privéleven?
- Op welke manier kunnen de werkuren volgens u flexibeler gemaakt worden? (*Vb: Deeltijds: i.p.v. één week werken en één week niet werken, elke voormiddag of elke namiddag werken*)
- Zijn er volgens u nog andere manieren om het beroep gezinsvriendelijker te maken? (*Vb: andere aanpassingen in de werkuren, andere voorzieningen voor kinderopvang ...*)

5. Mening t.o.v. het diversiteitsbeleid

- In welke mate bent u op de hoogte dat De Lijn zich richt op het aantrekken van meer vrouwen?
- Vindt u het goed dat De Lijn meer vrouwen wil aannemen?
Waarom wel/niet?
- Merkt u wel eens dat uw mannelijke/vrouwelijke collega's een andere aanpak hebben dan u zelf? (*Vb: in de omgang met moeilijke klanten*)

Bijlage 4: Interviews chauffeurs en controleurs

Persoon A

Persoon A is een mannelijke chauffeur van 34 jaar. Hij werkt momenteel al 5 jaar bij De Lijn. Door een familielid die ook bij De Lijn werkt, raakte hij geïnteresseerd in het beroep van chauffeur en heeft hij ook gesolliciteerd. Het feit dat hij wat uitgekeken was op zijn vorige job, speelde ook een rol. De hoofdzaken die hem overtuigd hebben voor de functie zijn het omgaan met mensen, het 'buiten' werken, en de afwisseling in de job. Voor persoon A waren er niet direct elementen die hem hebben tegengehouden, zelfs een gevoel van onveiligheid niet. De beperkte sanitaire voorzieningen zijn volgens hem niet echt van belang voor mannen, maar het is zeker een groot probleem voor vrouwen. Volgens hem zou hier zeker meer aan gedaan moeten worden. Op de eindhaltes probeert De Lijn bepaalde toiletgelegenheden te voorzien. Zo probeert men hier en daar afspraken te maken met café-uitbaters of met andere mensen waar chauffeurs eventueel mogen aanbellen. Maar deze oplossingen zijn niet altijd interessant. Op sommige plaatsen voorziet men mobiele toiletten, maar deze worden niet overal even goed onderhouden. Maar persoon A geeft aan dat het ook zeer moeilijk is om overal geschikte toiletten te voorzien.

De selectieproeven voor chauffeur vond persoon A vrij zwaar. In het begin vroeg hij zich af of bepaalde kennis of vragen wel nodig waren voor het beroep van chauffeur. Maar eigenlijk zijn deze proeven toch heel belangrijk. Pas achteraf besef je welke verantwoordelijkheid je eigenlijk hebt. Uiteindelijk moet je met een duur voertuig heel wat mensen vervoeren. Men tracht in de selectieproeven toch te bepalen of een persoon wel geschikt is en of die persoon wel rustig kan blijven in bepaalde situaties. Indien De Lijn om het even wie zou gaan aannemen, zou dit zeker niet altijd goed aflopen. Iemand die zijn geduld verliest in een stressvolle situatie, zou ongelukken kunnen veroorzaken. Persoon A heeft onlangs aan de selectie tot controleur meegedaan. Ook hier merkte hij dat men zoekt naar personen die over bepaalde eigenschappen beschikken. Als ze deze proeven zouden versoepelen, zou men ook hier problemen krijgen. Bij de vorige generatie van controleurs waren de proeven niet zo zwaar. Maar net deze controleurs komen vaak vrij nonchalant over, en denken niet allemaal even goed na over wat ze doen. Persoon A is van mening dat de selectieproeven zeker zwaar genoeg zijn en dat ze testen wat nodig is. Het is vooral de psychotechnische proef bij CPM die van doorslaggevend belang is, want hier bepaalt men het karakter van een persoon. Er zijn zelfs chauffeurs die al jaren aan de slag zijn bij externe partners. Ondanks hun jarenlange ervaring geraken zelfs zij niet altijd door, wanneer ze solliciteren bij De Lijn.

De opleiding tot chauffeur bestaat uit verschillende onderdelen. Bij het theoretisch gedeelte moet men de 'pro data' en de reglementen van De Lijn leren. Het is noodzakelijk deze te kennen. Persoon A houdt nu nog steeds alle nieuwigheden goed bij. Sinds september 2008 is er een

onderdeel 'vakbekwaamheid' bijgekomen. Chauffeurs moeten nu een attest behalen waarmee ze in principe ook met een touringcar kunnen rijden. Iemand zoals hem, die reeds als chauffeur in dienst is, moet dit onderdeel ook bijleren. Wel moeten zij er geen examen meer van afleggen. Zo moet men onder andere weten hoe men valiezen moet inladen, moet men technische kennis van de bus hebben, brandpreventie leren, enzovoort. Uiteraard is dit onderdeel vaak moeilijker voor vrouwen dan voor mannen. Maar de lessen en de uitleg die men krijgt zijn zeer goed georganiseerd, waardoor de opleiding goed meevalt. Deze vakbekwaamheid lijkt voor persoon A op sommige vlakken wat overdreven. Maar De Lijn dient dit na te leven vermits het op Europees niveau wordt opgelegd.

Persoon A is als chauffeur momenteel al 2 jaar in de reservepool opgenomen in de stelplaats te Bilzen. Vroeger heeft hij echter 2 jaar in een vaste rol gezeten in de stelplaats te Genk. Wie als reserve het langst geïnteresseerd is in een vaste rol, kan deze krijgen wanneer er een plaats vrijkomt. Zelf zit persoon A liever in de reservepool, omwille van de afwisseling. In een vaste rol weet men perfect op voorhand welke diensten men wanneer heeft. Het nadeel is de routine die men na verloop van tijd creëert. Een reserve moet daarentegen verschillende diensten en lijnen op zich nemen, met als nadeel dat men niet altijd goed kan plannen. Als reserve moet men vaak wachten tot de middag vooraleer men weet wanneer men de volgende dag moeten gaan werken. Er is sprake van om dit zo te regelen, dat reserves in de toekomst 2 dagen op voorhand weten wanneer ze moeten werken. Op deze manier zouden ook zij wat beter kunnen plannen. Toch moeten er steeds reserves (de beginnelingen) beschikbaar blijven die onmiddellijk kunnen inspringen, bijvoorbeeld wanneer iemand ziek wordt.

Voor vrouwen is deze reservepool vaak moeilijker, zeker als ze kinderen hebben. Nu persoon A sinds enkele jaren zelf kinderen heeft, ziet hij in zijn rol als reserve meer voordelen, bijvoorbeeld meer flexibiliteit en vrijheid. Omdat hij een goed contact heeft met zijn baas, kan hij wel eens vragen om van dienst te wisselen, bijvoorbeeld wanneer hij de kinderen ergens heen moet brengen. Dit ziet persoon A als een groot voordeel van de reservepool. Wie in een vaste rol zit, weet zijn diensten voor het hele jaar. Wanneer men een dag vastzit met een afspraak, moet men in een vaste rol altijd gaan vragen aan collega's om te wisselen.

De maatregel van De Lijn, om in de toekomst eventueel ouderen in de reservepool op te nemen, vindt persoon A wel een goed idee. Toch denkt hij niet dat veel werknemers van de oudere generatie hiervoor te vinden zullen zijn. Zij zullen hun plaats niet snel willen afstaan. De vaste poolen zijn in een bepaalde structuur opgebouwd; zij doen namelijk 2 vroege diensten, 1 onderbroken dienst en tot slot 2 late diensten. Dit is voor hen dus zeer mooi op elkaar afgestemd. In de reservepool zouden ze weer elke dag iets anders moeten doen. Het zou volgens persoon A kunnen dat sommige ouderen hiervoor te vinden zijn, maar zeker niet allemaal. Mits compensatie zou het misschien haalbaar zijn. Voor beginnende vrouwen zou het alleszins interessant zijn. Zelf

zou persoon A nooit meer in een vaste rol willen zitten. Hij is niet van plan zich hiervoor kandidaat te stellen. Wie wil mag immers vrijwillig in de reservepool opgenomen blijven.

Zoals reeds vermeld heeft persoon A recent aan de selectieproeven voor controleur deelgenomen. Als hij een kans ziet om hogerop te gaan, grijpt hij deze ook. Volgens persoon A zijn er velen die zich geroepen voelen, maar weinig die uitverkoren zijn. Bijna alle chauffeurs proberen de selectieproef tot controleur wel eens. Het blijft een soort van een 'elite' groepje binnen De Lijn, waar iedereen wel naar op kijkt. De eerste test, de kennisproef, vond persoon A niet moeilijk. Een chauffeur die alle kennis goed bijhoudt, heeft het met deze proef niet zo moeilijk. De tweede psychotechnische proef en het interview waren iets zwaarder. Hierbij moet je een rollenspel kunnen spelen. Men tracht na te gaan hoe je karakter is, of je een goede dialoog met mensen kan leggen, of je snel agressief wordt, enzovoort. Het is vooral hier dat veel kandidaten afvallen. Toen persoon A aan de kennisproef deelnam, startte men met 54 kandidaten. Slechts 16 onder hen haalden het tot de psychotechnische proef en slechts 4 mochten doorgaan voor het gesprek met de directieleden. Dit gesprek wordt vaak gezien als een formaliteit, maar dit bleek toch niet het geval. Van de 4 uiteindelijke kandidaten is enkel persoon A geslaagd, waardoor hij aan de opleiding mag beginnen. Hij moet nu een tweetal maanden opleiding tot veiligheidsagent volgen in Antwerpen bij 'Securitas groep 4'. Deze opleiding bevat een zestal weken opleiding tot bewakingsagent. Wanneer dit brevet behaald is, mag je doorgaan tot veiligheidsagent.

Wat zijn gezinssituatie betreft heeft persoon A een partner en 2 jonge kinderen. Hij heeft nog geen gebruik gemaakt van noodopvang voor zieke kinderen, al kan het wel een interessante oplossing zijn volgens hem. Het probleem is dat men steeds 24 uur op voorhand hiervoor moet bellen, waardoor men de eerste dag toch nog moet thuis blijven. Bovendien komt er een vreemd persoon, wat niet alle kinderen of ouders fijn zouden vinden.

Persoon A werkt momenteel 4/5^e en hij ziet zichzelf in de toekomst niet deeltijds gaan werken. Doordat hij in de reservepool zit, kunnen zijn werkuren tussen 05.00 u en 22.00 u zijn. Rond de 25^e van de maand krijgen de reserves een overzicht van de rollen van de volgende maand. Hierop staan al vrije dagen van de maand aangeduid, deze dagen weet men dus op voorhand. Doordat persoon A in rang vrij hoog staat in de reservepool, zijn zijn dagen wel meestal voor de hele maand ingevuld. Wie onderaan op de lijst van de reservepool staat, weet niet voor de hele maand wanneer hij moet gaan werken. Meestal is het wel zo voor deze mensen, dat bijvoorbeeld 10 van de 20 werkdagen al ingevuld zijn. Op de invulling van de andere dagen moeten zij nog wachten.

Het is volgens persoon A moeilijk om de werkuren flexibeler of gezinsvriendelijker te maken. Aangezien men met diensten werkt, kunnen er geen ritten weggelaten worden. Wel zou men volgens hem iets kunnen doen aan de onderbroken diensten (dit zijn diensten waarbij men 's morgens moet werken, en in de namiddag moet terugkomen). Het merendeel van de chauffeurs werkt niet graag in deze diensten. Men zou deze kunnen wegnemen door ze in te vullen met deeltijds werkenden. Persoon A wijst hierbij op een tweezijdig voordeel; voltijds werkenden moet

zo geen gekapte diensten meer doen, en deeltijds werkenden zouden op deze manier weten welke uren zij moeten doen. Het aanpassen van de huidige deeltijdse banen (één persoon voormiddag en een andere persoon namiddag) is volgens hem een goed idee. Maar toch moet men dit idee volgens hem relativeren, aangezien er weinig vrouwen zijn die deeltijds werken. Sommige vrouwen gaan bijvoorbeeld van een voltijdse job naar 4/5^e wanneer ze kinderen hebben. Toch nemen weinig onder hen het tijdskrediet op om echt voor de kinderen thuis te blijven. Bovendien moet men rekening houden met het loonverlies.

Wat het diversiteitsbeleid betreft, was persoon A ervan op de hoogte via nota's en infobrochures ('Op 1 lijn' en 'Tussen de lijnen'). Hij vindt dit beleid positief, vrouwen zijn ten slotte ingeburgerd. Enkel de oudere generatie van werknemers, heeft het soms nog moeilijk met vrouwen. Zij zien chauffeur nog steeds als een mannenjob. Persoon A is verder van mening dat de aanpak van mannen en vrouwen praktisch hetzelfde is. In moeilijke situaties blijft bemiddelen in ieder geval de hoofdzaak. Hij denkt verder wel dat klanten (voornamelijk jongeren) sneller geneigd zijn te luisteren naar een man dan naar een vrouw.

Persoon B

Persoon B is een 43 jarige vrouwelijke chauffeur, die sinds dit jaar al 11 jaar bij De Lijn werkt. Door het feit dat haar man ook chauffeur is bij De Lijn, is zij hier terecht gekomen. Daarbij reed persoon B altijd al graag met de auto en gaat ze graag met mensen om. Bovendien kan ze in de functie van chauffeur min of meer haar eigen baas zijn en komt ze vaker buiten. Haar vorige functie die zich situeerde in Brussel en Antwerpen heeft ze 8 jaar gedaan en was administratief van aard. Hoewel ze dat werk heel graag deed, heeft de afstand haar toch overtuigd om bij De Lijn te solliciteren. Nu werkt persoon B op enkele minuten van haar woonplaats, terwijl ze vroeger veel tijd verloor met pendelen. Er was niets wat haar afschrikte, enkel het rijden met een bus in plaats van met een auto is wel een grote aanpassing.

Beperkt sanitair is toch wel een groot probleem volgens persoon B. Vaak zijn bepaalde plaatsen, waar De Lijn afspraken mee maakt, gesloten. Wat mobiele toiletten betreft, zijn er soms problemen met afgebroken sloten. Vaste toiletten op stations zijn niet altijd proper. Men zou bijvoorbeeld in nieuwe gebouwen zoals bij het gemeentebestuur of bij de politie, een toilet kunnen voorzien waar werknemers van De Lijn terecht kunnen (met een badge, een sleutel of een cijfercode).

In de tijd dat persoon B solliciteerde, vielen de selectieproeven behoorlijk goed mee. Ze hoort nu wel dat dit tegenwoordig moeilijker is. Zij moest een opstelletje schrijven, een rekenproef, psychische testen en een gesprek bij het afdelingshoofd doorlopen. Dat viel allemaal zeer goed mee voor persoon B. Wat de psychotechnische proef betreft, vindt ze dat het testen van bepaalde competenties zeker nodig is voor het beroep.

Toen persoon B ongeveer een week met de opleiding over de 'pro data' bezig was, zag ze het plots niet meer zitten. Maar na een goede uitleg en begeleiding, ging het vlotter en behaalde ze

uiteindelijk het maximum op haar examen. Wat de praktijk betreft had ze veel zenuwen, maar het was goed verlopen. Een goede rij-instructeur heeft haar bovendien ook gerust gesteld.

Persoon B zit in de vaste rol en heeft maar 6 maanden in de reservepool gezeten. Hoewel ze de vaste rol verkiest, heeft persoon B deze periode in de reservepool vrij positief ervaren. Zij vond dit niet erg, aangezien ze in een redelijk goede positie zat in de reservepool. Persoonlijk vond zij de onregelmatige uren heel fijn. Sommige dagen was ze voormiddag thuis, andere dagen namiddag. Op deze manier kon ze haar werk en gezinsleven goed organiseren. Deze werkuren bevallen haar beter dan een 9 to 5 job zoals ze vroeger had. Bij een dagpost was ik van 's morgens tot in de late namiddag weg.

Wat de idee betreft over het opnemen van oudere werknemers in de reservepool, denkt persoon B dat dit niet zal lukken. Oudere werknemers zouden wel sneller bereid zijn om de bovenste reserveplaatsen uit de reservelijst over te nemen, de andere plaatsen niet. De eerste plaatsen op de lijst zitten namelijk in een vrij goede positie, hun diensten worden volledig ingevuld. Dit is niet het geval voor de plaatsen die daarna komen. Persoonlijk vond persoon B de reservepool niet erg, maar wel enkel toen zij op de 1^e of 2^e plaats in de lijst stond.

Wat de selectieproef tot controleur betreft, heeft persoon B beslist niet mee te doen toen men het haar voorstelde. Mensen hebben haar aangeraden de volgende keer toch mee te doen. Vandaar dat ze nu van plan is de volgende keer toch mee te doen. Ook doordat persoon B er al 11 jaar bij is en nu ze wat ouder wordt, wil ze haar kans toch wagen. Het rijden met de bus doet persoon B nog steeds heel graag, maar ze merkt toch dat het verkeer steeds drukker wordt. Vandaar dat de functie van controleur haar wel aanspreekt, daarbij zou het ook een heel nieuwe ervaring zijn.

Persoon B is getrouwd en heeft 2 kinderen, een van 14 jaar en een van 18 jaar. Ze heeft al gehoord van de gratis noodopvang voor zieke kinderen, maar ze heeft er nog nooit gebruik van gemaakt. Als haar kinderen nu jonger waren geweest, zou ze er zeker gebruik van gemaakt hebben. Zelf deed ze altijd beroep op haar familieleden, maar zij kunnen uiteraard niet altijd inspringen. In dat geval zou het een goede oplossing zijn voor als je kinderen ziek zijn. Zelf zou zij het niet erg vinden als het een vreemde persoon is die op haar kinderen komt letten, misschien wel de eerste dagen indien ze ernstig ziek zijn.

Persoon B werkt momenteel voltijds, maar ze was van plan dit jaar of volgend jaar deeltijds te gaan werken. Indien ze vanaf haar 45^e hiermee zou beginnen, kan ze dit 5 jaar doen tot haar 50^e vooraleer ze dit mag blijven doen. Nu is ze 43 jaar, als ze het nu 5 jaar zou doen tot haar 48^e, dan zou ze weer 2 jaar voltijds moeten komen vooraleer ze het kan blijven doen. Vandaar dat ze vanaf haar 45^e voltijds wil beginnen werken, dit omwille van haar leeftijd en een betere combinatie met haar gezinsleven. Haar man heeft vroeger 5 jaar deeltijds gewerkt, hij was destijds één week thuis en één week werken. Dit vond persoon B een ideale situatie. Je verliest een deel van je loon, maar doordat je maar 10 dagen per maand komt werken, heb je ook vaak opvang voor de kinderen. Nu

met haar huidige voltijdse uren is persoon B zeer tevreden. Momenteel is haar man regelmatig thuis wegens ziekte, waardoor hij minder komt werken. Op dat gebied is De Lijn zeer goed, om mensen te steunen en te helpen.

De maatregel om deeltijdse jobs flexibeler te maken, kan voor sommige werknemers positief zijn. Voor anderen misschien ook weer niet. Chauffeurs die één week thuis zijn en één week komen werken, nemen in hun vrije week vaak een bijberoep erbij. Voor hen zou de nieuwe maatregel minder voordelig zijn. Indien persoon B over enkele jaren deeltijds gaat werken, maakt de organisatie van de werkuren haar niet veel uit. Nu haar kinderen al ouder zijn, is opvang niet meer nodig. Maar om toch wat afwisseling te hebben, zou zij bijvoorbeeld graag een week elke voormiddag komen werken, en een andere week elke namiddag. Zij zou het niet zo positief vinden als ze elke voor- of elke namiddag zou moeten komen. Voor de persoon die elke voormiddag moet werken is het misschien wel fijn, vermits deze persoon nog vrije tijd over heeft en veel kan doen in de namiddag.

Wat de werkuren in de vaste rol betreft, kan het volgens persoon B toch wat flexibeler georganiseerd worden. In de vaste rol heeft persoon B vaak lange dagen. De chauffeurs in de reservepool krijgen dikwijls 'mooiere' diensten dan wij. Positief in de vaste rol is dat ze perfect wanneer ze moet werken. Er zit ook een vast rollenpatroon in. Men werkt 5 dagen achtereen, dan heeft men een dag vrij. Nadien springt dit om, men heeft dan weer 5 andere werkdagen en dan weer een dag vrij. Vervolgens heeft men weer terug die eerste 5 diensten. Gezinsvriendelijke maatregelen nemen is moeilijk bij De Lijn, bussen moeten immers rijden. Collegiaal zou het volgens persoon B ook niet fijn zijn, indien vrouwen (met eventueel nog kinderen) altijd de beste werkuren zouden krijgen. In het begin zou men dit wel accepteren, maar na verloop van tijd waarschijnlijk niet meer. Zelf heeft persoon B vroeger ook veel verlof moeten nemen voor haar kinderen en heel veel overuren moeten maken.

Zelf merkte persoon B dat er al meer vrouwen bij De Lijn aan de slag gingen, kort nadat zij zelf begonnen was. Vooral de laatste jaren is het haar opgevallen dat er meer vrouwen zijn dan vroeger. Zelf dacht ze dat dit kwam doordat vrouwen meer solliciteerden. Ze had er niet bij stilgestaan dat De Lijn daar effectief in haar beleid mee bezig was. Op korte termijn merkt zij ook dat er meer allochtonen zijn aangenomen. Ze vindt dit positief. Maar er zijn ook veel autochtonen die werk zoeken. In het algemeen vraagt zij zich soms af, waarom sommige mensen aangenomen zijn. Dit geldt dan vooral op vlak van uitstraling en voorkomen, beleefdheid, rijstijl, enzovoort.

Persoon C

De derde geïnterviewde is een 35 jarige vrouw. Zij werkt al iets meer dan een jaar als chauffeur bij De Lijn. Haar man werkt hier ook als chauffeur en het beroep sprak haar ook aan. Persoon C zag het dan ook als een uitdaging om buschauffeur te worden. Bovendien zijn de verdiensten ook goed. Voordien werkte zij op een fabriek, waar ze minder vrijheid had dan nu. De mentaliteit is ook heel

anders. Er was niets dat haar echt afschrikte, vooral omdat ze al veel wist van haar man, die al 7 jaar bij De Lijn werkt. Ze geeft aan dat ze misschien wel wat bang had voor agressie, maar dat valt heel goed mee. Zelf heeft ze al eens een soort van agressiegeval meegemaakt, maar ze heeft zich er goed uit kunnen helpen op haar eigen manier. Als enkele passagiers je proberen uit te dagen, maar je daar zeker niet op ingaan.

Wat het beperkte sanitair betreft, ondervindt persoon C niet vaak problemen. Ze heeft er geen moeite mee om ergens te vragen om naar toilet te gaan. Toch mochten er volgens haar toch wel meer toiletgelegenheden zijn, bijvoorbeeld mobiele toiletten. Hier en daar staan er zulke toiletten die bovendien proper zijn, maar het mochten er wel wat meer zijn.

De selectieproeven ervaarde persoon C als een serieuze hoeveelheid informatie, iets wat ze niet verwacht had. Blijkbaar is men toch niet meteen chauffeur, er komt heel wat bij kijken. Op zich vond ze het niet zo moeilijk, maar het was vooral de hoeveelheid die zwaar was. Alle onderdelen samengeteld, inclusief de medische proef, kwam ze aan een hele reeks proeven die ze moest ondergaan vooraleer ze chauffeur was. Nu is er voor de nieuwe chauffeurs ook nog het gedeelte over de technische kant van de bussen bijgekomen. Hoewel persoon C het terecht vindt dat die proeven er zijn, is ze toch van mening dat niet altijd de juiste mensen instromen. Sommigen behoren volgens haar opinie geen chauffeur te zijn. Uiteraard kan men dit met de proeven niet perfect op voorhand bepalen. De proeven blijven toch noodzakelijk zodat De Lijn weet met wie men te maken heeft, anders kan iedereen zomaar chauffeur worden.

Wat de opleiding betreft, vond persoon C het theoriegedeelte niet zo moeilijk, je moet het kennen en oefenen. Ze was het ook al gewoon om regelmatig zaken te studeren, vandaar dat ze ook van de eerste keer geslaagd was. Het praktische gedeelte is ook zonder veel problemen verlopen.

Momenteel maakt persoon C nog deel uit van de reservepool. De onregelmatige uren hebben zijn voor- en nadelen, net zoals de regelmatige uren. Persoon C is tevreden over haar huidige werkuren. Het is de afwisseling die haar bevalt, de ene dag heeft ze een vroege dienst, de andere dag een late dienst. Persoon C is vrij flexibel en past zich snel aan de omstandigheden aan. Er zijn altijd dagen en werkuren die beter uitkomen dan andere. Nu is ze al tevreden wanneer ze de maand op voorhand weet wanneer ze moet werken, want dit is niet altijd het geval. Als reserve weet je soms pas de dag op voorhand hoe laat je moet beginnen, waardoor je zeer moeilijk kan plannen. Maar als ze mocht kiezen, zou ze toch liever in de vaste rol zitten. Zij vindt het sowieso beter als ze alles volledig op voorhand weet.

Tegenover de maatregel om eventueel ouderen in de reservepool op te nemen, staat persoon C neutraal. Dit hangt volgens haar volledig van persoon tot persoon af. Omdat ze zelf flexibel is, vindt ze het niet erg om in de reservepool te zitten.

Zelf heeft persoon C meegedaan voor de selectieproef voor de lijnwinkel, waar ze op alles geslaagd was, behalve het gesprek. Ze twijfelde tussen de proef voor de lijnwinkel of deze voor controleur. Omdat ze beide functies zag zitten, wil ze in de toekomst ook deelnemen aan de proef tot controleur. Ze zou dit doen om hogerop te geraken en voor de functie op zich.

Wat haar gezinssituatie betreft, is persoon C getrouwd en heeft ze 2 jonge kinderen, een van 3 jaar en een van 8 jaar. De noodopvang voor zieke kinderen kent ze, maar heeft ze nog niet nodig gehad. Meestal schakelt ze familie of andere kennissen in die voor opvang zorgen. Ze vindt het een goed initiatief, maar zelf zou ze er liefst geen gebruik van maken, omdat ze toch liever vertrouwde mensen voor haar kinderen laat zorgen.

Momenteel werkt persoon C voltijds, hierbij maakt ze ook vaak overuren. Ze tracht haar overuren zoveel mogelijk terug te nemen en niet te laten uitbetalen. Onlangs heeft ze een aanvraag ingediend om 4/5^e te gaan werken. Vroeger kon men het ouderschapsverlof opnemen tot je kind 6 jaar was, nu is dit veranderd tot 12 jaar. Hier wil ze toch graag gebruik van maken. Nu haar kinderen stilaan opgroeien, zou ze er graag 1 dag per week meer bij zijn. Volledig deeltijds gaan werken zou ze eventueel ook doen, maar dan pas op latere leeftijd.

Wat flexibiliteit betreft, is het niet altijd mogelijk om meer vaste werkuren te creëren, omdat er altijd reservemensen beschikbaar moeten zijn voor alle diensten. Persoonlijk vindt persoon C dat als je bij De Lijn gaat werken, je de werkuren moet nemen zoals ze zijn. Het zou ook niet zo geregeld mogen worden dat enkel vrouwen betere uren zouden krijgen dan mannen. Veel mannen zouden bijvoorbeeld niet akkoord gaan, als vrouwen geen late diensten meer zouden moeten doen.

Wat de aanpassing van de werkuren van de deeltijdse jobs betreft, zou een dergelijke maatregel voor sommige mensen wel beter zijn. Persoonlijk lijkt het voor haar een goed idee, al zou een afwisseling van voor- en namiddagen wel het beste zijn volgens haar.

Zelf heeft persoon C al vaak nagedacht over eventueel meer gezinsvriendelijke maatregelen. Toch is er hier volgens haar niet direct iets op te vinden. Als De Lijn meer vrouwen wil aannemen, moeten ze zich richten op die vrouwen die bereid zijn zich aan te passen aan de job en aan de werkuren. Persoon C denkt dat er zeker voldoende vrouwen te vinden zijn.

Persoon C was ervan op de hoogte dat De Lijn meer vrouwen wil aannemen. Voor haar is dit niet echt van belang, als dit goed is voor het imago van De Lijn is dit zeker positief volgens haar. Vroeger waren de bussen misschien moeilijker te besturen, nu is dit niet meer het geval. Chauffeur is tegenwoordig zeker geen typisch mannenberoep meer. Zolang je als chauffeur maar graag rijdt, maakt het geslacht niet uit. Persoonlijk denkt persoon C dat sommige vrouwen zelfs beter kunnen rijden dan mannen. Van klanten heeft ze al gehoord, dat ze vinden dat vrouwen in het algemeen voorzichtiger rijden. Dat vrouwen veiliger rijden zou ze niet durven beweren, maar voorzichtiger misschien wel. Wat de aanpak van vrouwen betreft, denkt persoon C dat vrouwen op vlak van

communiceren beter hun mannetje kunnen staan dan mannen. Op fysiek vlak staan vrouwen misschien wel minder sterk dan mannen. Toch is persoon C ervan overtuigd dat de aanpak grotendeels afhangt van het karakter van een persoon, en niet zo zeer van het geslacht.

Persoon D

Persoon D is een 30 jarige vrouw, die al 7 jaar als chauffeur bij De Lijn werkt. Ze had zich ingeschreven via een jobbeurs. Vanwege een lange wachttijd mocht zij een jaar later aan de selectieproeven deelnemen. Het feit dat ze ook graag met de auto rijdt en graag onder de mensen is, heeft haar overtuigd om te solliciteren. Ergens binnen werken, bijvoorbeeld in een fabriek, ziet ze zichzelf niet doen. In het begin had ze toch wat schrik om in gevaarlijke buurten te rijden, of om avondlijnen te doen. Maar dat valt allemaal zeer goed mee, zeker in deze omgeving. Persoon D vertelt dat ze alle klanten even vriendelijk begroet, ongeacht geslacht, leeftijd of afkomst. Ze is van mening dat als je vriendelijk bent naar de klanten toe, dat ze minder geneigd zijn zich (verbaal) agressief op te stellen. Wat de beperkte sanitaire voorzieningen betreft, mogen deze voor haar ook wat uitgebreider zijn. Als er op een stopplaats geen sanitair voorzien is, moeten de chauffeurs hun plan trekken.

Wat de selectieproeven betreft, heeft persoon D vernomen dat deze nu veranderd zijn ten opzichte van vroeger. De taal- en rekenproef vormden voor haar niet echt een probleem, het ging allemaal vrij vlot. Persoon D vindt dat een goede screening noodzakelijk is om competente chauffeurs in dienst te nemen. Zij vindt het van groot belang dat er een bekwaam iemand achter het stuur zit. Uiteindelijk rijdt je met mensen rond en ga je met mensen om. De opleiding tot chauffeur vond persoon D zeer goed georganiseerd. Bij het theoriegedeelte komt bijzonder veel informatie op je af. Maar eens je aan de slag bent is het toch nodig dat je alles weet, ook al heb je niet alles vaak nodig. Een opfrissing van de kennis is ook zeker niet overbodig. Wat het praktijkgedeelte betreft was zij continu nerveus, maar de begeleiders stelden haar goed op haar gemak. Ze corrigeerden haar en gaven goede feedback. Persoon D was daar heel tevreden over.

Op privévlak is persoon D alleenstaand en heeft ze geen kinderen. Momenteel zit ze nog in de reservepool. De indeling van de werkuren zijn daardoor voor haar niet uitermate van belang. Als reserve is het soms moeilijk iets op voorhand te plannen, want soms weet je pas de dag ervoor wanneer je moet werken. Het kan soms moeilijk zijn om bijvoorbeeld een vakantie te plannen, maar uiteindelijk valt het allemaal te regelen.

Wat betreft de maatregel om oudere chauffeurs terug in de reservepool te plaatsen, reageert persoon D positief. Zij is van mening dat dit vooral voordelig zou zijn voor de beginnende chauffeurs, omdat vooral zij een betere structuur kunnen gebruiken. Wanneer nieuwe chauffeurs op voorhand weten welke rit of dienst ze hebben en op welke dag, kunnen ze dit beter voorbereiden indien nodig. Het is moeilijk een vrij onbekend traject goed voor te bereiden, als je pas de dag ervoor weet welk traject je moet afleggen.

Persoon D heeft de proef tot controleur al eens meegedaan, maar ze was toen niet geslaagd. Ze wil het zeker nogmaals opnieuw proberen. De reden hierachter is dat zij iemand is die geen gevaren uit de weg gaat en altijd probeert te bemiddelen. Het rijden met de bus bevalt haar heel goed, maar toch is zij een persoon die graag de kerk in het midden houdt en graag rechtstreeks in contact komt met de mensen.

Wat de opvang voor zieke kinderen betreft, zou zij de opvang liever aan familie of vrienden toevertrouwen, moest ze kinderen hebben. Hoewel ze de maatregel niet slecht vindt, zou zij zelf haar kinderen liever niet bij een vreemde persoon achterlaten.

Momenteel werkt persoon D voltijds. Door het feit dat ze in de reservepool zit, zijn haar uren redelijk onregelmatig. Haar baas houdt soms ook rekening om de uren zo te verdelen dat ze toch min of meer gelijkend blijven. Eventueel kan je nog steeds dagen wisselen met collega's, op voorwaarde dat de baas hiervan op de hoogte is. Ondanks de wisselende uren is men hier dus toch vrij flexibel in, en heeft persoon D niet te klagen over haar werkuren.

Wat men volgens persoon D nog kan doen om de diensten flexibeler te maken, is het aanpassen van de onderbroken diensten. Mits kleine aanpassingen kan men er een vroege en een late post van maken. Deze onderbroken dienst vindt zij toch vrij vervelend. Wat de maatregel over de deeltijdse jobs betreft, zou zij het persoonlijk wel beter vinden op die manier. Door telkens op een voor- of namiddag te gaan werken, kan je andere zaken beter regelen en heb je een beter overzicht. Toch hangt dit af van persoon tot persoon.

Indien persoon D kinderen zou hebben, zou zij deeltijds werken zeker overwegen. Over eventuele andere gezinsmaatregelen heeft persoon D nooit echt nagedacht, vermits zij er zelf niet echt mee bezig is. Maar volgens haar kan er altijd wel wat aangepast worden.

Via de campagne was persoon D ervan op de hoogte dat De Lijn bezig is met diversiteit. Zij wilde zelfs meewerken aan deze campagne, waarvoor men gezichten zocht voor op de affiches. Zij vindt een dergelijk beleid zeer goed, aangezien chauffeur een beroep is dat iedereen met wat gezond verstand en inzicht kan uitoefenen, ongeacht geslacht. Persoonlijk denkt zij dat er wel voordelen aan verbonden zijn voor De Lijn. Van klanten hoort zij wel eens dat vrouwen zachter zijn in de omgang. Zo nemen zij bijvoorbeeld iets meer tijd voor oudere mensen. Dit geldt uiteraard niet voor elke chauffeur, maar in het algemeen kan ze dit wel vaststellen. Ook zullen klanten zich volgens haar sneller agressief opstellen naar mannen dan naar vrouwen. Bij vrouwen is men eerder geneigd zich meer te beheersen. Wanneer bijvoorbeeld een vrouwelijke controleur de vervoersbewijzen nakijkt, geven sommige klanten hun bewijs op een spontanere manier aan een vrouw dan aan een man. En dit terwijl de mannelijke controleur even vriendelijk is als de vrouwelijke controleur.

Persoon E

Persoon E is een mannelijke chauffeur van 29 jaar. Hij werkt momenteel al 9 jaar bij De Lijn. Een kennis van hem was ook chauffeur. Op deze manier kreeg hij interesse in het beroep en heeft hij ook gesolliciteerd. Daarnaast hebben de goede verdiensten en de mate van vrijheid die je hebt als chauffeur hem ook overtuigd. Als man was er helemaal niets wat hem afschrikte om als chauffeur aan de slag te gaan.

Wat de selectieproeven betreft, heeft persoon E geen moeilijkheden ondervonden. Hoewel hij de proeven persoonlijk niet moeilijk vond, had hij eerst toch de indruk dat sommige zaken die men bevraagd toch wat overdreven zijn. Maar uiteindelijk is het logisch dat ze zaken als taal en rekenen testen, omdat je deze zaken wel nodig hebt. De theoretische en praktische opleiding ervaarde persoon E eveneens niet echt als moeilijk. Als je met een auto kan rijden, kan je ook met een bus rijden, hoewel dat natuurlijk iets zwaarder is.

Momenteel maakt persoon E nog steeds deel uit van de reservepool. Soms is het wat moeilijker om afspraken te maken, maar toch heeft hij er geen problemen mee. Tegenover de idee om eventueel oudere werknemers in de reservepool op te nemen, staat hij eerder neutraal. Zolang die personen hiermee akkoord gaan, ziet hij hier geen problemen in. Natuurlijk zou het voor sommige nieuwkomers ook voordelig kunnen zijn.

Aan de selectieproef tot controleur heeft persoon E nog nooit deelgenomen. Hij wil het in de toekomst zeker eens proberen. Hij is nog steeds zeer tevreden in zijn functie als chauffeur, maar hij zou ook graag eens iets anders uitproberen. Controleur zijn is uiteraard weer een heel andere functie en uitdaging dan het beroep van chauffeur.

Persoon E is samenwonend met partner maar hij heeft geen kinderen. De maatregel rond noodopvang voor zieke kinderen vindt hij een goed initiatief. Toch geeft hij aan dat hij er zelf nooit gebruik van zou maken, omdat hij het niet ziet zitten als een onbekende persoon dit zou doen.

Momenteel werk persoon E nog steeds voltijds. Indien hij ouder zou zijn, zou hij het wel overwegen om deeltijds te gaan werken. De reden waarom hij dit zou doen heeft enkel te maken met het ouder worden. Op de vraag of De Lijn nog op andere manieren voor meer flexibiliteit kan zorgen, antwoordt persoon E dat dit zeker mogelijk is. De Lijn zou de onderbroken diensten volgens hem zeker kunnen wegnemen. De meeste chauffeurs vinden deze dienst vervelend. Persoonlijk vindt hij dat het aanpassen van de deeltijdse banen veel beter zou zijn. Vooral voor vrouwen zou een voor- of een namiddag werken beter zijn, omdat ze op deze manier hun gezinsleven beter kunnen plannen en combineren met hun werk. Dit idee mag er zeker doorkomen. De aard van het beroep en de wisselende werkuren die hierbij horen, maken het heel moeilijk om het gezinsvriendelijker te maken. Wie in een vaste rol zit kan uiteraard veel beter plannen, wie in de reserve zit niet, tenzij je toch al je diensten hebt opstaan.

Persoon E was ervan op de hoogte dat De Lijn meer vrouwen probeert aan te trekken. Vrouwen hebben volgens hem even veel recht op een functie als chauffeur als mannen. Vroeger was het zo dat dit beroep enkel voor mannen bestemd was. Tegenwoordig is dat zeker niet meer het geval. Volgens hem kan het aanwerven van meer vrouwen wel positief zijn. De meeste vrouwen gaan bijvoorbeeld iets zachter om met klanten.

Persoon F

Persoon F is een 55 jarige man die reeds 34 jaar in dienst is. Hij heeft destijds gesolliciteerd via zijn schoonvader, die ook chauffeur was. Er was niets wat hem afschrikte in het beroep van chauffeur, omdat hij voordien altijd al op de weg zat; namelijk in zijn legerdienst met vrachtwagen en ambulance.

Voor de selectieproeven moest persoon F in die tijd nog naar Brussel gaan om ze af te leggen. Hij herinnert zich dat hij bijzonder zenuwachtig was, de proeven waren ook niet gemakkelijk. Ook toen moest er een taalproef, een rekenproef en een psychologische proef afgelegd worden. Hij was van mening, net zoals de meeste kandidaten, dat de proeven niet testen wat nodig was. Maar blijkbaar zijn er in die proeven toch tal van elementen opgenomen die men als chauffeur moet kunnen. Zijn opleiding tot chauffeur was goed verlopen. Maar vermits hij in het leger al een geschikt rijbewijs had behaald, moest hij geen uitgebreide opleiding volgen zoals de andere kandidaten.

Persoon F zit al een dertigtal jaar in de vaste rol. In zijn beginperiode in de reservepool moest hij destijds zwaar werken. Hij moest als reserve enkel werken in de onderbroken diensten, namelijk 's morgens en 's avonds. Wat de nieuwe maatregel over de reservepool betreft, denkt persoon F dat De Lijn hier weinig of geen oudere kandidaten voor zal vinden. Voor startende vrouwen zou het uiteraard wel goed om hun arbeid en gezinsleven beter te combineren.

De selectieproef tot controleur heeft persoon F ooit eens meegedaan, hij was toen niet geslaagd omdat de proef wat te moeilijk voor hem was. Vermits zijn loopbaan ten einde loopt, is hij ook niet van plan dit examen nogmaals mee te doen. Wel heeft hij aan de selectieproef tot lokethouder meegedaan. Daar was hij wel meteen geslaagd. Vandaar dat persoon F nu deze functie combineert met de functie van chauffeur. Gedurende één week zit hij als bediende aan het loket te Bilzen, de week erna rijdt hij weer als chauffeur op de baan.

Persoon F is gehuwd en heeft al een zoon die buitenshuis woont. Als hij nu nog jongere kinderen zou hebben, zou hij zeker gebruik maken van de noodopvang voor zieke kinderen. Vooral omdat hij en zijn vrouw beiden zijn blijven werken, moesten familieleden altijd inspringen voor opvang. Uiteraard moet het dan wel gaan om bekwame en te vertrouwen personen.

Momenteel werkt persoon F nog steeds voltijds. Wanneer hij aan het loket zit, heeft hij vaste uren. De werkuren als chauffeur variëren dan weer. Hij is zeer tevreden over zijn huidige werkuren. Hoewel de uren als chauffeur niet elke dag hetzelfde zijn, heeft hij niet te klagen. Hij heeft het

altijd zo gekend. Voor hem zijn wisselende uren positief, hoewel een versoepeling altijd wel mogelijk is voor bepaalde zaken. Het aanpassen van de deeltijdse jobs zou volgens persoon F geregeld kunnen worden. Wel zou De Lijn natuurlijk voldoende vrouwen moeten vinden die bereid zijn volledig deeltijds te werken. Voor vrouwen met kleine kinderen zouden deeltijdse jobs die zo zijn ingedeeld, een goede oplossing kunnen bieden.

Persoon F wist dat De Lijn met diversiteit bezig was. Hij vindt dit een goed initiatief. Elke chauffeur is een collega, het geslacht doet er voor hem niet toe. Zolang ze de kennis van het beroep maar hebben en hun werk goed uitvoeren. Zelf vindt persoon F dat de meeste vrouwen bij De Lijn op dezelfde manier werken als de meeste mannen, zowel bij de chauffeurs als bij de controleurs. Misschien zijn vrouwen volgens hem wel iets zachtaardiger in de omgang.

Persoon G

De volgende chauffeur die werd geïnterviewd, is een 38 jarige mannelijke chauffeur die al 11 jaar in dienst is. Een nonkel van persoon G is ook altijd buschauffeur geweest, vandaar dat hij ook spontaan heeft gesolliciteerd. Bovendien speelde het feit dat hij op dat ogenblik zonder werk zat ook mee. Er was niets wat hem afschrikte. Zolang je nog niet effectief in dienst bent, heb je nog geen duidelijk zicht op dergelijke zaken.

De selectieproeven vielen voor hem goed mee, vooral de taal- en rekenproef. De kennis van de Nederlandse taal en rekenen heb je zeker nodig. Je moet als chauffeur immers een deftig verslag kunnen schrijven en je moet met geld kunnen omgaan op de bus. De psychotechnische proef is een ander verhaal, want daar trachten ze je karaktertrekken te weten te komen. Persoon G vindt niet dat deze testen overdreven zijn. De Lijn moet haar kandidaten immers schiften, men kan niet zomaar iedereen met een bus laten rijden. De theoretische opleiding ging vlot voor persoon G. Alles werd zeer goed stap voor stap aangeleerd. Op vlak van praktijk heeft hij maar 2 dagen opleiding gehad, aangezien hij al in het bezit was van het geschikte rijbewijs. Hij heeft enkel een korte aangepaste opleiding gekregen, enkel om te kijken of hij de vaardigheden nog had.

Nu zit persoon G in een vaste rol, hij heeft destijds 4 jaar in de reservepool gezeten. De werkuren van de reservepool bleven voor hem gelijk. Het is natuurlijk wel vervelend als je niet lang op voorhand weet wanneer je moet werken, maar hij heeft zich daar zeer vlot aan kunnen aanpassen.

De eventuele maatregel om oudere werknemers in de reservepool op te nemen, vindt persoon G een goede maatregel. Het voordeel zou zijn dat nieuwe chauffeurs wat meer op hun gemak zijn in hun beginperiode. Het is een goed idee, maar of dit ook te verwezenlijken is voor de oudere chauffeurs blijft een vraagteken voor hem.

Persoon G heeft al 2 keer deelgenomen aan de test tot controleur. Twee jaar geleden voor de eerste keer, toen was hij niet geslaagd op de kennisproef. Vorig jaar heeft hij opnieuw meegedaan, maar scoorde hij onvoldoende op de psychotechnische proef. Nu moet hij 2 jaar wachten vooraleer

hij weer mag deelnemen. Hij gaat dit zeker doen, omdat de functie van controleur hem aanspreekt en om hogerop te geraken. Persoon G is iemand die leeft met doelstellingen in zijn leven. Moest hij ooit in de functie van controleur terechtkomen, zou hij misschien weer een andere doelstelling nastreven.

Op privévlak is persoon G alleenstaand, zonder kinderen. Hij zou zeker gebruik maken van de noodopvang voor zieke kinderen. Via de vakbond tracht hij dergelijke maatregelen op de voet te volgen. Hij vindt dit een zeer goed initiatief.

In zijn huidige functie werkt persoon G voltijds. Hij heeft zeker niet de intentie om op zijn leeftijd al deeltijds te gaan werken. Ook is hij erg tevreden over zijn huidige werkuren. Als hij een late dienst heeft, is hij in de voormiddag vrij en omgekeerd. Op vlak van flexibiliteit zou er wel iets meer regelmaat mogen zitten in de vaste rollen. Maar dit is niet evident, bovendien weet je dit op voorhand als je bij De Lijn begint. Het aanpassen van de deeltijdse banen zou kunnen op de voorgestelde manier. Persoon G zou dit een goede maatregel vinden, zeker in het concept van De Lijn. Er zijn namelijk veel schoolritten in de voor- en namiddag. Door iemand elke voor- of namiddag te laten werken, kunnen op deze manier de onderbroken diensten voor voltijdse chauffeurs wegvallen.

Op vlak van gezinsvriendelijkheid denkt persoon G aan het organiseren van 1 à 2 centrale punten voor kinderopvang. Hij kan zich voorstellen dat veel werknemers niet meteen ergens terecht kunnen, wanneer hun opvang ziek of afwezig is. Op deze manier zouden werknemers met kinderen snel een oplossing kunnen vinden via een opvangcentrum, zodat de continuïteit voor opvang voor hun verzekerd blijft. Zo moet men hiervoor niet extra verlofdagen gaan opnemen.

Persoon G was ervan op de hoogte dat De Lijn met meer diversiteit wil werken. Er is redelijk wat informatie over verspreid via persberichten en kranten. Zelf vindt hij diversiteit positief, hij heeft er geen problemen mee als er meer vrouwen in dienst zouden komen. Mannen en vrouwen zijn uiteindelijk allemaal gelijk. Het zou misschien kunnen dat slechts enkele vrouwen niet altijd om kunnen met een grote groep mannen ondereen, omwille van een mentaliteitsverschil. Maar het omgekeerde zou eveneens kunnen gelden. Vrouwen hebben volgens persoon G sowieso een andere aanpak dan mannen. Toch kan diversiteit volgens hem enkel voordelen hebben. Vrouwen zijn meestal iets rustiger, terwijl mannen vaak impulsiever reageren. Je kunt volgens persoon G uit je eigen fouten leren, door van een andere collega zijn of haar aanpak te leren. Zo zal een vrouwelijke chauffeur al eens sneller een klant toch meenemen, die voordien gereserveerd had met de belbus maar die niet kwam opdagen op dat uur.

Persoon H

Persoon H is een 38 jarige vrouw. Zij werkt momenteel al iets meer dan 2 jaar als controleur, en is ongeveer 11 jaar chauffeur geweest. Ze heeft spontaan gesolliciteerd. Ze heeft een sollicitatieformulier aangevraagd bij De Lijn en toen bijna een jaar moeten wachten alvorens ze aan

de toelatingsproef kon deelnemen. Oorspronkelijk is zij als chauffeur bij een **pachter** begonnen, maar ze wou liever rechtstreeks bij De Lijn werken. Ze kende het beroep al en er was niets wat haar afschrikte. Enkel de routes en de tarieven vond ze in het begin wel moeilijk. Bij momenten is het sanitair wel een probleem. Er staan immers niet overal toiletten. Soms zijn er wel toiletten beschikbaar, maar heb je tussendoor niet altijd genoeg tijd.

De selectieproeven vielen wel behoorlijk goed mee. Nu hoort persoon H dat er toch mensen zijn die het moeilijker vinden. Dit hangt natuurlijk af van persoon tot persoon. De leraar van de theoretische opleiding was wel veeleisend. Maar uiteindelijk moet je echt alles in detail kennen. Aangezien ze haar rijbewijs al had, kreeg ze een aangepaste praktijkopleiding. Ze was toch nerveus, terwijl daar eigenlijk niet echt een reden toe was.

Als beginnende chauffeur was persoon H ongeveer een jaar in de reservepool opgenomen. Persoonlijk vond zij deze reservepool erg nadelig. In die periode was het echt moeilijk om plannen in haar privéleven af te stemmen op haar onregelmatige (en vaak late) werkuren. De maatregel om meer oudere chauffeurs in de reservepool op te nemen, is volgens haar wel een goed idee. Er zijn altijd mensen die liever in de reservepool zitten, omwille van meer variatie in de ritten.

Persoon H is de eerste keer niet geslaagd op de selectieproef voor controleur, in die periode was ze zelf ook niet volledig overtuigd om eraan deel te nemen. De tweede keer was ze echter wel geslaagd. Ze vond vooral dat de psychotechnische proef zwaar was, de kennisproef lukt wel voor wie zich goed voorbereidt. Ze heeft besloten om voor de functie van controleur te gaan, omdat ze wat uitgekeken was op de functie van chauffeur. Het rijden als chauffeur was te stresserend geworden. Ook wilde ze meegroeien en promotie maken. Uiteindelijk heb je als controleur ook een bediendecontract.

Persoon H heeft een partner maar geen kinderen. Ze heeft wel eens gehoord van de noodopvang voor zieke kinderen. Zij denkt dat ze hier wel gebruik van zou maken, moest ze kinderen hebben. Vermits ze hier bevoegde en competente mensen voor zullen aanstellen, zou ze er geen problemen mee hebben dat het hier gaat om een onbekend persoon. Ze vindt dit zelfs een betere oplossing dan je kinderen naar familieleden te brengen.

Momenteel werkt persoon H voltijds. Zij ziet zichzelf niet deeltijds gaan werken in de toekomst, omdat ze geen kinderen heeft. Haar huidige werkuren zijn zeer onregelmatig. Het varieert, soms heeft ze vroege of late diensten, dan weer dagposten. Toch is men hier nu al bij de dienst controle behoorlijk soepel in. Er wordt rekening gehouden met de wensen van de werknemers. Wanneer je bijvoorbeeld tijdens de week avondschoon volgt, dan kan je die avond misschien een vroege dienst krijgen. Bij de chauffeurs zou men zeker kunnen proberen om de onderbroken diensten weg te nemen. Omdat ze zelf geen kinderen heeft, heeft ze niet echt oplossingen om nog meer gezinsvriendelijke maatregelen te nemen.

Van het diversiteitsbeleid met betrekking tot vrouwen is persoon H op de hoogte. Hiermee is men ongeveer gestart toen zij als controleur begon. Op deze manier krijgen meer vrouwen misschien de kans om aan een job te geraken. Verder denkt ze dat er niet echt voordelen aan verbonden zijn. Prestaties hebben niets te maken met geslacht. Aanpak heeft volgens persoon H ook weer meer te maken met persoonlijkheid dan met geslacht. Er zijn mannen die misschien iets ruwer zijn, maar zo bestaan er ook vrouwen.

Persoon I

Persoon I is een 56 jarige man die in totaal al iets meer dan 6 jaar bij De Lijn werkt, waarvan iets meer dan 2 jaar als controleur. Hij is eerst begonnen bij een pachter, waar hij lijndiensten heeft gereden en achteraf hoofdzakelijk toeristische diensten. Om meer zekerheid te krijgen en voor de betere verdiensten, heeft hij zich ingeschreven voor de selectieproef bij De Lijn. Er was totaal niets dat hem afschrikte in het beroep van chauffeur. Sanitair is enkel een probleem voor vrouwen. Op sommige stopplaatsen staan wel mobiele toiletten, die volgens persoon I wel zeer goed onderhouden worden.

De selectieproeven vond persoon I vrij gemakkelijk. Uiteindelijk had hij al veel ervaring als chauffeur in het buitenland. Hij heeft gehoord dat de psychotechnische proef wel moeilijker geworden zou zijn. Toch test deze proef wat nodig is. Als chauffeur is het heel belangrijk dat je stressbestendig bent, zeker bij schoolritten tijdens de spitsuren. Hij heeft tijdens de toeristische diensten vroeger zijn stressbestendigheid kunnen aantonen. Verder vindt persoon I voorkomen en uitstraling ook wel belangrijk. Zelf had hij slechts 3 dagen opleiding gehad, vermits hij alles al ooit geleerd had.

Persoon I is nooit in de vaste rol terechtgekomen als chauffeur, hij heeft ongeveer 4 jaar in de reserverol gezeten. Wat de eventuele maatregel over de reservepool betreft, vindt persoon I dat er wel een positief punt aan zit. In de vaste rol weet je op voorhand wat je binnen enkele maanden moet doen. Het nadeel is dat je hier weinig flexibiliteit hebt. Als je een dienst wil ruilen, kan je dit enkel aan collega's vragen. Wie bovenaan staat in de reservelijst kan daarentegen gemakkelijk vragen aan zijn baas om met bepaalde diensten rekening te houden, mits een goede reden. Daarnaast heb je in de reserverol ook de kans meer uren te maken, waardoor je meer verlofdagen kan opnemen. Moest hij nog steeds chauffeur zijn, denkt persoon I niet dat hij ooit in een vaste rol zou gegaan zijn. Dus voor oudere werknemers die hier ook positief tegenover staan, zou dit een goede maatregel zijn.

Toen persoon I oorspronkelijk de overstap naar De Lijn maakte, was het al zijn bedoeling om controleur te worden. Pas nadat hij al chauffeur was heeft hij aan de selectieproef tot controleur kunnen deelnemen. Hierop was hij meteen geslaagd, wat wel veel voldoening gaf. Als controleur heb je een helpende taak voor controleurs en reizigers. Het controleren van vervoerbewijzen vindt hij persoonlijk niet de voornaamste taak van een controleur. De opstellen van de verhandeling

verliep vlot. De kennisproef mag voor een goede chauffeur ook geen probleem zijn. Op de psychotechnische proef kan men zich uiteraard niet voorbereiden. Hij had tegelijkertijd ook gesolliciteerd voor de functie van belbusmedewerker. Daardoor moest hij destijds 2 psychotechnische proeven op dezelfde dag afleggen, wat behoorlijk zwaar was. Als belbusmedewerker zit je heel de dag op kantoor aan de telefoon, en dien je reservaties te maken voor belbussen. Hij was voor beide tests geslaagd, maar heeft gekozen voor controleur om meer onder de mensen te komen. Als controleur zou hij nu tot de dispatch kunnen doorgroeien. Maar omwille van zijn leeftijd, is hij niet zeker of hij hiervoor nog wel in aanmerking komt.

De opleiding tot controleur, meer bepaald veiligheidsagent, was wel een zware periode van 6 weken. Omdat de opleiding in Antwerpen plaats vond, waren het zeer lange dagen. Als je 's avonds laat thuiskomt moet je nog theorie instuderen voor de opleiding. Eerst moest hij een aantal weken opleiding volgen tot bewakingsagent. Hierbij moest hij onder andere een proef afleggen bij Selor over de wet van de veiligheidsdienst. Daarnaast waren er nog tal van theoretische vakken, waaronder communicatie, conflicthantering, en dergelijke meer. Het totaalpakket bestond uit maar liefst 13 examens gedurende de hele opleiding.

De maatregel wat betreft noodopvang voor zieke kinderen vindt hij persoonlijk een zeer goede maatregel. Er zijn immers heel veel koppels die bij De Lijn werken. Indien zij met een probleem zitten wat betreft opvang, kunnen zij hier gebruik van maken. Als alleenstaande met een kind dat al buitenshuis woont, zal hij geen gebruik meer kunnen maken van deze maatregel. Op sociaal vlak is De Lijn volgens persoon I al een zeer goede werkgever.

Persoon I werkt voltijds, maar hij denkt er al een tijdje over na om 4/5^e te gaan werken. Hij kan al sinds 7 jaar gebruik maken van de mogelijkheid om 4/5^e te gaan werken. Tot nu toe heeft hij het nooit aangevraagd omdat hij zijn werk graag doet. Maar omdat persoon I ook avondlessen volgt, komt hij de laatste tijd soms wat tijd tekort voor andere zaken. Zijn huidige werkuren zijn zeer onregelmatig. De diensten variëren enorm. Toch kan de meerderheid van de diensten (bijvoorbeeld een vroege of een late dienst) aangevraagd worden. In de meeste gevallen kan men hiermee rekening houden. Rond de 25^e dag van de maand worden de diensten van de maand erna bekend gemaakt. Uiteindelijk is er al veel flexibiliteit. Als hij zijn diensten al heeft gekregen, kan hij eventueel altijd wisselen met collega's. Men zou de onderbroken diensten eventueel kunnen wegnemen en overlaten aan werknemers die er meer voor openstaan. In de stelplaats te Lanaken, heeft men bijvoorbeeld een nieuwe rol gecreëerd, waarin enkel mensen werken die instaan voor de onderbroken diensten. Zij hebben dan de garantie dat ze nooit tijdens het weekend moeten werken. Deze diensten hebben zijn voor- en nadelen. Vroeger als chauffeur had hij meer vrije tijd dan nu. Als persoon I bijvoorbeeld vroeger een onderbroken dienst had, kon hij intussen thuis bepaalde zaken doen waar hij anders geen tijd voor had.

Wat de maatregel van de deeltijdse jobs betreft, denkt persoon I dat dit wel te regelen kan zijn, zeker voor vrouwen. Iemand die elke voor- of namiddag moet werken, kan op familiaal vlak meer

regelen. Uiteindelijk kan De Lijn ook niet meer doen dan enkele gezinsmaatregelen nemen. Men moet er ook niet in gaan overdrijven, de werknemers zijn immers in dienst om te werken. Wie bij een vervoersmaatschappij wil gaan werken, weet op voorhand dat dit onregelmatige uren met zich meebrengt.

Via een interne nota was persoon I op de hoogte van het diversiteitsbeleid van De Lijn. Hij vindt dit zelf zeer positief, voor vrouwen maar ook voor allochtonen. Het spanningsveld tussen allochtone en autochtone chauffeurs kan op deze manier wel verminderd worden, ook naar de klanten toe. Volgens persoon I hebben vrouwen ook een andere aanpak, die in bepaalde situaties zeker voordelig kan zijn. Zelf heeft hij het ooit meegemaakt dat een vrouwelijke controleur met overleg en rede uit een conflictsituatie is geraakt, wat hem alleen waarschijnlijk niet gelukt was.

Persoon J

Persoon J is een 28 jarige vrouw, die al iets meer dan 5 jaar als chauffeur bij De Lijn werkt. Zij heeft spontaan gesolliciteerd, omdat zij graag chauffeur van beroep wou worden. Er was niets wat haar afschrikte. Wat betreft sanitaire voorzieningen, kan dit op sommige plaatsen zeker beter volgens haar.

De selectieproeven waren op zich niet zo moeilijk. Wel moest men veel informatie invullen in een zeer beperkte tijd. Maar men had op voorhand verteld dat juiste antwoorden belangrijker waren dan het aantal ingevulde vragen. Zelf had persoon J niet alle vragen op tijd afgekregen. Gezien ze geslaagd was, had ze die vragen waarschijnlijk dan ook goed beantwoord. De proeven waren wel goed opgesteld, en testen volgens haar wat nodig is. De opleiding zat goed in elkaar. Het theoretisch gedeelte verliep wel snel en er komt veel informatie op je af. Uiteindelijk leer je de theorie pas wanneer je in de praktijk bezig bent. Het duurt dus even om deze theorie onder de knie te krijgen.

Momenteel zit persoon J in de reservepool. Zelf vindt ze deze rol heel goed meevallen. Bij een vaste rol weet je natuurlijk alles perfect op voorhand. Toch vindt ze persoonlijk dat de diensten van de reservepool beter uitkomen. Zelf is ze van plan vrijwillig in de reserverol te blijven, er staan nog een tweetal personen voor haar op de lijst. Bij momenten is het natuurlijk wat moeilijk combineerbaar met je privéleven. Soms heeft ze namelijk een gekapte dienst, waar heel weinig tijd tussen zit, of een dagpost van 08.00u tot 18.00u. Wat betreft de maatregel over de reservepool, denkt persoon J dat er zeker mensen voor te vinden zouden zijn. Het zou ook positief zijn voor mensen met een gezin. Persoonlijk zou de vaste rol haar niet aanspreken, omdat de vaste diensten in deze stelplaats niet zo voordelig zijn.

Persoon J weet nog niet of ze in de toekomst aan de selectietest tot controleur gaat deelnemen. Ze rijdt nog maar 5 jaar als chauffeur, en dit bevalt haar nog steeds. In de toekomst zou het wel kunnen dat ze het wil proberen, om toch eens een andere functie te proberen.

Persoon J is alleenstaand, zonder kinderen. De maatregel over de noodopvang voor zieke kinderen kent ze niet. Als ze kinderen zou hebben, denkt ze niet dat ze er gebruik van zou maken. In de eerste plaats zou ze dit overlaten aan familieleden. Indien het echt om een noodgeval zou gaan, zou ze dit misschien wel doen.

Momenteel is persoon J nog steeds voltijds tewerkgesteld. Afhankelijk van wat de toekomst brengt op privévlak, zou ze misschien wel overwegen om deeltijds te gaan werken. Natuurlijk moet dit financieel ook haalbaar blijven. De onregelmatige uren die de reserverol met zich meebrengt, veroorzaken voor haar geen problemen. Het nadeel aan de verschillende diensten is, dat je ook op onregelmatige tijdstippen kan eten, drinken en naar toilet gaan. Het is vervelend moesten je diensten elke dag van het ene uiterste naar het andere uiterste gaan. Het kan wel vermoeiend zijn als diensten te onregelmatig verschuiven.

De uren van de vaste rol zijn voor persoon J ook niet echt beter dan de uren van de reserves. In de vaste rol begin je met 2 late diensten, dan een onderbroken dienst, 2 vroege diensten en vervolgens een vrije dag. Persoonlijk vindt persoon J deze uren niet beter dan haar huidige uren. Het enige nadeel van de reserverol is natuurlijk dat je niet volledig op voorhand weet wat je moet doen. Maar hoe hoger je in de reservelijst staat, hoe meer je uren al ingevuld zijn. Zelf zijn er voor persoon J deze maand maar 2 dagen waarvan ze niet weet wanneer ze moet werken. De diensten die ze krijgt vallen meestal zeer goed mee, soms komen ze natuurlijk wat minder goed uit.

Wat de deeltijdse uren betreft, haalt persoon J aan dat de onderbroken diensten in de voormiddag soms slechts enkele uren kunnen duren. Die uren zijn niet altijd voldoende om te laten invullen door iemand die deeltijds werkt. De dienst uit de namiddag duurt dan soms weer vrij lang. Een onderbroken dienst die voor- en namiddag een aantal uren duurt, vindt persoon J ideaal voor een dergelijke dienst. Moest persoon J deeltijds werken, zou ze het beter vinden een voor- of namiddag te werken. Eén week wel werken, een vervolgens één week niet werken, spreekt haar niet aan. Ze is van mening dat het niet echt mogelijk is om voor meer gezinsvriendelijkheid te zorgen. Op vlak van flexibele werkuren zou het misschien wel mogelijk zijn als er diensten of ritten bijkomen in de toekomst. In dat geval zou men de onderbroken diensten gemakkelijker kunnen opsplitsen in 2 diensten voor deeltijdse werknemers, omdat de korte diensten dan ook langer zouden duren.

Persoon J was niet echt van het diversiteitsbeleid op de hoogte. Zelf vindt ze het wel een goede maatregel. Ze hoort wel vaker van reizigers dat ze vinden dat vrouwen in het algemeen beter of rustiger rijden dan mannen, en dat ze voorzichtiger zijn in het verkeer. Ze kunnen zeker van elkaars aanpak leren.

Persoon K

Persoon K is een 44 jarige vrouwelijke chauffeur. Zij werkt al 22 jaar als chauffeur bij De Lijn. Er stond een advertentie in de krant, en aangezien ze werk zocht heeft ze gesolliciteerd. De vrijheid en de sociale kant van het beroep hebben haar overtuigd. Het enige wat haar afschrikte was het

rijden met een bus in slechte weersomstandigheden. Wat betreft sanitaire voorzieningen vertelt persoon K dat zij mobiele toiletten geen goede oplossing vindt voor het probleem, ook al worden deze goed onderhouden. Op plaatsen waar men naar toilet kan gaan, moet men het telkens vragen wat toch wel vervelend is.

De selectieproeven ervaarde persoon K als redelijk gemakkelijk. Ze vond dat bepaalde zaken niet echt nodig waren om te vragen in de proeven. Het theoretisch gedeelte van de opleiding was destijds niet zo moeilijk als nu, omdat men toen nog met andere methoden werkte. Men werkte op de bussen met ticketjes als vervoerbewijs, wat niet zo moeilijk aan te leren was dan de methoden die men vandaag de dag toepast. Uiteraard heeft persoon K hiervoor in de loop van de jaren wel veel bijscholing moeten volgen.

Persoon K werkt in de reserverol aangezien ze deeltijds werkt. Vroeger heeft ze 5 jaar in een vaste rol gezeten, totdat ze deeltijds ging werken. Nu zou ze liever niet meer in de vaste rol zitten. Wat betreft de maatregel om eventueel de oudere werknemers in de reserverol te plaatsen, ziet persoon K hier geen probleem in zolang de diensten voor deze personen wel volledig ingevuld worden. Men zal niet veel kandidaten vinden voor deze reserverol, indien de diensten van deze rol pas laat op voorhand bekend gemaakt worden. Anders is persoon K van mening dat iedereen zijn steentje moet bijdragen om de reserverol in te vullen, ook de nieuwkomers.

De toelatingsproef tot controleur heeft persoon K nooit meegedaan. Ze is dit ook niet van plan te doen in de toekomst. De reden hiervoor is dat zij niet het type is om deze functie uit te voeren. Bovendien doet ze het beroep van chauffeur nog steeds graag.

Op privévlak is persoon K gehuwd en heeft ze 2 oudere kinderen. Ze kende de maatregel over de noodopvang voor zieke kinderen nog niet. Indien haar kinderen nog jonger geweest zouden zijn, zou ze hier niet direct gebruik van gemaakt hebben. Zij kon steeds terecht bij familieleden voor opvang. Voor sommige mensen zou het wel een goede oplossing zijn. Persoon K vertelde ook dat men bij De Lijn zeer tolerant en menselijk is op dit gebied. Ze doen er alles aan om werknemers te helpen indien ze om een of andere reden niet kunnen komen werken.

Persoon K werkt al 14 jaar deeltijds. Ze had hiervoor gekozen om meer bij haar kinderen te kunnen zijn en om wat meer vrije tijd te hebben. Over haar huidige werkuren heeft persoon K niet te klagen, ook al weet ze niet volledig op voorhand wanneer ze moet werken de maand nadien. Van de 10 dagen die ze per maand werkt, zijn er ongeveer 8 dagen waarvan ze de werkuren wel op voorhand weet. Het feit dat ze dit voor de overige 2 dagen pas nadien weet, stoort haar niet omdat ze toch deeltijds werkt. Zij is van mening dat personen die ervoor kiezen om bij De Lijn te gaan werken, de gevolgen van de onregelmatige uren erbij moeten nemen. Persoon K vindt niet dat men bepaalde diensten flexibeler zou moeten maken voor vrouwen, ten koste van andere werknemers die daardoor misschien slechtere diensten zouden krijgen. Zelf denkt persoon K niet dat De Lijn haar diensten nog gezinsvriendelijker kan maken voor chauffeurs.

Persoon K werkt in haar deeltijdse functie één week wel en vervolgens één week niet. Zij is absoluut tegen het voorstel om dit te reorganiseren naar één persoon die elke voormiddag werkt en één persoon elke namiddag werkt. Daardoor zou ze toch weer elke dag slechts enkele uren moeten komen werken, terwijl ze net dit wilde vermijden door deeltijds te gaan werken. Dit zou natuurlijk een betere oplossing zijn voor vrouwen met jonge kinderen. Maar dit zou betekenen dat haar werkuren ook zo ingedeeld moeten worden, wat zij niet ziet zitten. Zij is van mening dat zulke vrouwen de werkuren moeten aanvaarden zoals ze zijn.

Via een informatiebrochure voor werknemers was persoon K op de hoogte van het diversiteitsbeleid van De Lijn. Zij vindt dit wel positief. De tijd dat dit beroep een mannenberoep was is al lang voorbij volgens haar. Toch zijn er volgens haar niet echt voordelen aan verbonden. Zij is van mening dat de aanpak niet afhangt van het geslacht maar van het karakter. Net zoals er rustige of agressieve mannen bestaan, zijn er ook zulke vrouwen. Zolang zij hun functie goed uitoefenen, is het geslacht niet van belang.

Persoon L

Persoon L is een vrouw van 47 jaar. Zij is al 8 jaar controleur en is voordien 12 jaar chauffeur geweest. Ze heeft via vrienden besloten om bij De Lijn te solliciteren. Bovendien zat ze op dat ogenblik ook zonder werk. Er was totaal niets wat haar afschrikte. De sanitaire voorzieningen zijn volgens haar zeer slecht. Dit was al zo in haar beginperiode als chauffeur, en nu nog steeds.

De selectieproeven om chauffeur te worden vielen behoorlijk goed mee. Vooral de psychotechnische proef stelde toen niet veel voor. Zelf vindt persoon L een karakter- en profielentest belangrijk, maar nu overdrijft men misschien wel wat. Tegenwoordig is de psychotechnische proef heel anders, zeker nu een extern bureau hiervoor instaat. Voor hen moeten kandidaten beantwoorden aan bepaalde criteria. De opleiding verliep voor persoon L vlot en aangenaam. Op vlak van theorie moet ook zij nu het gedeelte vakbekwaamheid nog gaan bij studeren. Persoon L had de keuze om de opleiding tot veiligheidsagent alsnog te volgen. Omdat zij al een aantal jaar in dienst was, was zij niet verplicht dit te doen. Zij heeft beslist dit niet te doen. Hierdoor mag zij nu enkel nog vervoerscontroles op de bus uitvoeren. Ze mag echter niet verbaliseren of tussenkomen bij gevallen van agressie. Daarnaast staat persoon L in de stelplaats te Bilzen ook in voor het verdelen van het werk en de rollen.

Als chauffeur heeft persoon L 6 jaar in de reserverol gezeten. Zij had hier geen problemen mee, maar toch zit ze veel liever in een vaste rol. Dan weet je alles volledig op voorhand en dan kan je beter plannen. Wat betreft de eventuele maatregel over de reservepool, ziet persoon L hier geen problemen in. Zolang deze oudere werknemers hier maar geen problemen mee hebben. Een dergelijke maatregel verplicht opleggen zou zeker geen goed idee zijn volgens haar.

Bij haar eerste deelname aan de selectieproef tot controleur, was persoon L niet geslaagd op het psychotechnische gedeelte. Ze zou volgens deze test te tolerant geweest zijn tegenover de klanten.

De kennisproef is op zich niet zo moeilijk, zeker als je er voldoende voor studeert. De tweede keer was ze wel geslaagd voor beide proeven. De reden waarom ze controleur wilde worden, was omdat ze zichzelf op latere leeftijd niet meer als chauffeur ziet werken.

Persoon L is alleenstaand en heeft 3 volwassen kinderen. De maatregel over de noodopvang voor zieke kinderen kende zij, maar zelf zou zij er toch geen gebruik van gemaakt hebben. Eerst en vooral omdat er een vreemde persoon bij je kind blijft. Verder ook omdat je de dienst 24 uur op voorhand moet aanvragen. Je kan dus niet onmiddellijk opvang krijgen in het begin dat je kind ziek is.

Persoon L werkt momenteel voltijds. Toen ze voordien nog chauffeur was, werkte ze 4/5^e. Maar doordat ze controleur is geworden was dit niet meteen mogelijk en moest ze weer voltijds gaan werken. Ze denkt echter wel dat ze vanaf haar 50^e deeltijds wil gaan werken, enkel omwille van de leeftijd en meer vrije tijd.

Haar huidige werkuren zijn vrij flexibel. Ze kan haar uren als controleur grotendeels zelf plannen. De maatregel om de deeltijdse jobs flexibeler te maken vindt ze een goed initiatief. Persoonlijk lijkt elke voor- of namiddag werken haar veel beter dan één week werken en één week niet werken. Op deze manier kan je beter plannen volgens haar en blijf je in het werkritme. Volgens persoon L is het zeer moeilijk om nog gezinsvriendelijker te worden.

Via brochures was persoon L op de hoogte van het diversiteitsbeleid. Zij is wel van mening dat men geen vrouwen moet gaan aannemen, enkel en alleen om er meer in dienst te hebben. Misschien laat men hierdoor misschien mannen links liggen, die meer geschikt zijn dan sommige vrouwen. Men moet beoordelen op de kwaliteit van de persoon, niet op andere kenmerken zoals geslacht of afkomst. Men moet geen onderscheid gaan maken. Wie geschikt is kan in dienst treden. Het is natuurlijk positief dat er meer vrouwen de kans krijgen om hier te komen werken, maar niet ten koste van meer geschikte mannen. Toch denkt persoon L dat vrouwen een andere aanpak kunnen hebben dan mannen. Vrouwen kunnen in bepaalde situaties meer gedaan krijgen dan mannen, omwille van een subtielere aanpak. Maar sommige mannen kunnen dit uiteraard ook.

Bijlage 5: Cijfergegevens De Lijn

Vertegenwoordiging mannen en vrouwen per functie en per entiteit

Tabel 1: Verdeling mannen en vrouwen per functie en per entiteit op 31/12/2006

entiteit	chauffeur + seiz.		TD + andere LT		bedienden		TOTAAL	
	M	V	M	V	M	V	M	V
Antwerpen	1530	300	382	13	218	94	2130	407
Oost-Vlaanderen	869	154	212	9	178	64	1259	227
Vlaams-Brabant	875	130	121	0	111	59	1107	189
Limburg	460	87	77	2	65	58	602	147
West-Vlaanderen	732	150	136	0	116	64	984	214
centrale diensten					158	82	158	82
varia					17	5	17	5
TOTAAL	4466	821	928	24	863	426	6257	1271
%	84%	16%	97%	3%	67%	33%	83%	17%

Bron: De Lijn, 2007.

Tabel 2: Verdeling mannen en vrouwen per functie en per entiteit op 31/12/2007

entiteit	chauffeur + seiz.		TD + andere LT		bedienden		TOTAAL	
	M	V	M	V	M	V	M	V
Antwerpen	1574	314	380	17	223	101	2177	432
Oost-Vlaanderen	924	166	220	9	210	73	1354	248
Vlaams-Brabant	951	133	118	0	129	68	1198	201
Limburg	476	100	85	1	71	67	632	168
West-Vlaanderen	736	153	138	1	127	70	1001	224
centrale diensten					167	103	167	103
varia					18	5	18	5
TOTAAL	4661	866	941	28	945	487	6547	1381
%	84%	16%	97%	3%	66%	34%	83%	17%

Bron: De Lijn, 2008.

Tabel 3: Verdeling mannen en vrouwen per functie en per entiteit op 31/12/2008

entiteit	chauffeur + seiz.		TD + andere LT		bedienden		TOTAAL	
	M	V	M	V	M	V	M	V
Antwerpen	1629	321	356	19	281	113	2266	453
Oost-Vlaanderen	947	171	213	5	256	89	1416	265
Vlaams-Brabant	997	147	108		155	70	1260	217
Limburg	504	108	77	2	85	75	666	185
West-Vlaanderen	757	167	132	1	143	79	1032	247
centrale diensten					181	115	181	115
varia					16	4	16	4
TOTAAL	4834	914	886	27	1117	545	6837	1486
%	84%	16%	97%	3%	67%	33%	82%	18%

Bron: De Lijn, 2009.

Vertegenwoordiging mannen en vrouwen per niveau

Tabel 4: Verdeling mannen en vrouwen per niveau op 31/12/2006

categorie	M		V		TOTAAL	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%
afd.hfd & direct.	47	81%	11	19%	58	100%
kader	171	73%	64	27%	235	100%
weddetrekkend	645	65%	351	35%	996	100%
loontrekkend	5394	86%	845	14%	6239	100%
TOTAAL	6257	83%	1271	17%	7528	100%

Bron: De Lijn, 2007.

Tabel 5: Verdeling mannen en vrouwen per niveau op 31/12/2007

categorie	M		V		TOTAAL	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%
afd.hfd & direct.	46	79%	12	21%	58	100%
kader	178	71%	74	29%	252	100%
weddetrekkend	721	64%	401	36%	1122	100%
loontrekkend	5602	86%	894	14%	6496	100%
TOTAAL	6547	83%	1381	17%	7928	100%

Bron: De Lijn, 2008.

Tabel 6: Verdeling mannen en vrouwen per niveau op 31/12/2008

categorie	M		V		TOTAAL	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%
afd.hfd & direct.	47	81%	11	19%	58	100%
kader	214	70%	92	30%	306	100%
weddetrekkend	856	66%	442	34%	1298	100%
loontrekkend	5720	86%	941	14%	6661	100%
TOTAAL	6837	82%	1486	18%	8323	100%

Bron: De Lijn, 2009.

Deeltijdse tewerkstelling per entiteit

Tabel 7: Deeltijdse tewerkstelling per entiteit op 31/12/2006

entiteit	loontrekkenden		bedienden		TOTAAL	
	M	V	M	V	M	V
Antwerpen	270	50	29	38	299	88
Oost-Vlaanderen	147	17	24	17	171	34
Vlaams-Brabant	157	28	15	15	172	43
Limburg	65	23	4	18	69	41
West-Vlaanderen	95	35	11	28	106	63
Centrale diensten			14	29	14	29
Varia				2	0	2
TOTAAL	734	153	97	147	831	300

%	83%	17%	40%	60%	73%	27%
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Bron: De Lijn, 2007.

Tabel 8: Deeltijdse tewerkstelling per entiteit op 31/12/2007

entiteit	loontrekkenden		bedienden		TOTAAL	
	M	V	M	V	M	V
Antwerpen	262	62	30	34	292	96
Oost-Vlaanderen	149	19	24	22	173	41
Vlaams-Brabant	157	31	14	18	171	49
Limburg	67	19	5	17	72	36
West-Vlaanderen	98	38	16	29	114	67
Centrale diensten			19	29	19	29
varia				2	0	2
TOTAAL	733	169	108	151	841	320
%	81%	19%	42%	58%	72%	28%

Bron: De Lijn, 2008.

Tabel 9: Deeltijdse tewerkstelling per entiteit op 31/12/2008

entiteit	loontrekkenden		bedienden		TOTAAL	
	M	V	M	V	M	V
Antwerpen	277	69	30	40	307	109
Oost-Vlaanderen	158	25	24	19	182	44
Vlaams-Brabant	178	38	21	16	199	54
Limburg	82	26	7	18	89	44
West-Vlaanderen	118	37	23	29	141	66
Centrale diensten			21	36	21	36
varia				2	0	2
TOTAAL	813	195	126	160	939	355
%	81%	19%	44%	56%	73%	27%

Bron: De Lijn, 2009.

Deeltijdse tewerkstelling en geslacht

Tabel 10: Deeltijdse tewerkstelling en geslacht op 31/12/2006

	loontrekkenden		bedienden		TOTAAL	
	M	V	M	V	M	V
deeltijds	734	153	97	147	831	300
totaal	5394	845	863	426	6257	1271
% deeltijds	14%	18%	11%	35%	13%	24%

Bron: De Lijn, 2007.

Tabel 11: Deeltijdse tewerkstelling en geslacht op 31/12/2007

	loontrekkenden		bedienden		TOTAAL	
	M	V	M	V	M	V
deeltijds	733	169	108	151	841	320
totaal	5602	894	945	487	6547	1381
% deeltijds	13%	19%	11%	31%	13%	23%

Bron: De Lijn, 2008.