

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: Integratie van diversiteitsmanagement in het organisatiebeleid bij Infracx

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,

BEUSEN, Sofie
Datum: 14.12.2009

REYNDERS, Ben

Integratie van diversiteitsmanagement in het organisatiebeleid bij Infrac

Sofie Beusen, Ben Reynders

promotor :
Prof. dr. Hilda MARTENS

Woord vooraf

Deze eindverhandeling kadert in onze opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt en vormt de afsluiter van een vierjarige studieperiode. Gedurende deze opleiding hebben we heel wat economische bagage verzameld. Deze kennis, gecombineerd met onze interesse in het menselijke kapitaal binnen een organisatie, brengen ons ertoe in deze masterproef de integratie van diversiteitsmanagement in het organisatiebeleid te bekijken. Dit hebben we trachten te doen voor het bedrijf Infrax.

De realisatie van deze eindverhandeling was echter niet mogelijk geweest zonder de hulp van verschillende personen. Graag willen we van deze gelegenheid gebruikmaken om hen te bedanken. Eerst en vooral willen we onze promotor, Professor dr. Hilda Martens, hartelijk bedanken voor haar ondersteuning en haar deskundig advies en voor het nalezen van deze verhandeling. Ook gaat onze dank uit naar alle personeelsleden van Infrax die hun medewerking hebben verleend om onze praktijkstudie te vervolmaken. Een speciaal woord van dank aan Vera Peetermans, Patrick Schreurs en Guy Boeckx.

Tot slot verdienen ook onze ouders een bijzonder woord van dank voor de morele steun tijdens onze studies.

Sofie Beusen en Ben Reynders
Diepenbeek, mei 2009

Samenvatting

Onze huidige samenleving wordt gekenmerkt door een zeer diverse bevolking. Omwille van de verschillende maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de vergrijzing en ontgroening van de bevolking, de toename van allochtonen op de arbeidsmarkt en een steeds meer internationaal opererend bedrijfsleven, kan het invoeren van een diversiteitsbeleid een meerwaarde zijn voor een organisatie. Het is aan de organisatie om de diversiteit aan talenten optimaal te benutten. Ons onderzoek vindt plaats binnen Infrac. Infrac is in 2007 opgericht door een fusie van Interelectra, Intercommunale voor Energie (Iveg) en de West-Vlaamse Energie – en Teledistributiemaatschappij (WVEM). Momenteel heerst er binnen de onderneming nog een fusieproblematiek. Wij willen gaan kijken of een goed diversiteitsbeleid door het waarderen van verschillen mede een oplossing kan bieden voor een meer effectieve en betere samenwerking tussen de verschillende sites. Onze centrale onderzoeksvraag luidt dan ook: **“In welke mate kan de verdere integratie van het diversiteitbeleid een meerwaarde betekenen voor de samenwerking tussen de verschillende sites binnen Infrac?”**

Na uitvoerig de probleemstelling en het praktijkprobleem te hebben geformuleerd zijn we ons gaan verdiepen in diversiteit door uitgebreid de literatuur terzake door te nemen. Allereerst hebben we diversiteit omschreven aan de hand van een aantal definities waarbij we ons hebben verdiept in een deelaspect van diversiteit, namelijk diversiteit op de arbeidsmarkt. Een aantal begrippen die meestal aan diversiteit gekoppeld worden, zijn vooroordelen, discriminatie en stereotypering. Deze zijn we dan ook van naderbij gaan bekijken. Vervolgens hebben we het verschil tussen diversiteits-, doelgroepen- en inclusief beleid duidelijk gemaakt. Ten slotte hebben we diversiteit bekeken vanuit organisatorische context met betrekking tot diversiteitsmanagement, de argumenten pro en de voordelen van diversiteit en een aantal wetgevingen die van kracht zijn in België. In een volgende deel van de literatuurstudie hebben we een drietal businessmodellen besproken die kunnen bijdragen tot een verdere integratie van diversiteit binnen de organisatie. Deze zijn het EFQM-model, de *balanced scorecard* en het 7S-model. Hierbij hebben we het 7S-model uitvoeriger besproken omdat we dit model gebruikt hebben voor de analyse van Infrac met betrekking tot diversiteit. Ten slotte hebben we in de volgende drie onderdelen literatuur opgezocht over onderwerpen die we behandeld en onderzocht hebben binnen onze praktijkstudie. Deze zijn onthaal van nieuwe medewerkers, waardeonderzoek en personeelsanalyse.

Nadat we voldoende informatie verzameld hadden in onze literatuurstudie konden we beginnen aan onze praktijkstudie binnen Infrac. Binnen Iveg werden er in het verleden al

een aantal acties ondernomen met betrekking tot diversiteit. Zo werd er een islamavond georganiseerd en werd er een concreet actieplan opgesteld voor leeftijdsbewust personeelsbeleid, allochtonen en mensen met handicap. Iveg is de pilootonderneming met betrekking tot diversiteitsbeleid binnen Infrac. Het diversiteitsbeleid kan dan later eventueel geïmplementeerd worden binnen de gehele organisatie.

In een eerste deel van onze praktijkstudie gaan we na in hoeverre bij Infrac het diversiteitsbeleid geïntegreerd is in het organisatiebeleid. Dit doen we aan de hand van het 7S-diversiteitsinstrument gebaseerd op de zeven S'en uit het model van Waterman en Peeters, namelijk met strategie, structuur, systemen, significante waarden, staf, sleutelvaardigheden en stijl als te bestuderen organisatieaspecten. Per S zijn we met het behulp van het 7S-diversiteitsinstrument de stand van zaken binnen Infrac gaan bekijken en dit aan de hand van een aantal kernvragen. Zo kregen we per S een beter overzicht van waar er nog aan gesleuteld kan worden om de diversiteit binnen de organisatie te bevorderen. Dit verwerkten we in een aantal concrete werkpunten.

Vooreerst hebben we meegewerkt aan de ontwikkeling van een onthaalprocedure voor nieuwe medewerkers. Hierbij is er een werkgroep 'onthaal' opgericht waarin de drie sites waren vertegenwoordigd en uiteraard ook wijzelf. Met deze werkgroep hebben we een onthaalbrochure gemaakt die van toepassing zal zijn binnen de drie sites. Een goed onthaal is immers van essentieel belang opdat "diverse" werknemers zich zouden welkom voelen en blijven en aangezien het een blijvende waarde kan hebben op de nieuwe werknemer.

Uit de analyse van Infrac, aan de hand van het 7S-diversiteitsinstrument, zijn er nog twee bijkomende onderzoeken voortgevloeid.

Zo hebben we een personeelsanalyse gedaan om na te gaan hoe het personeel van Infrac is opgebouwd. De leeftijdsopbouw van Infrac zijn we bovendien gaan vergelijken met sectorgegevens die te vinden zijn in een studie van Luc Sels. In onze personeelsanalyse focusten we ons op het aandeel van mannen en vrouwen, de leeftijdsopbouw, het aantal allochtonen en het aantal mensen met een arbeidshandicap. De doelstelling van Infrac is, voor zover dit mogelijk is, een afspiegeling te zijn van de bevolking. Uit de personeelsanalyse blijkt dat Infrac een goede afspiegeling is van de bevolking betreffende de leeftijdsopbouw maar dat er te weinig vrouwen zijn tewerk gesteld. Bovendien werken er te weinig allochtonen binnen Infrac.

Daarnaast hebben we een waardeonderzoek uitgevoerd om de individuele waarden van de werknemers van Infrax te toetsen. Dit hebben we gedaan aan de hand van een online enquête. Deze waarden werden immers in het verleden nooit gepeild en het leek ons en het management van Infrax dan ook interessant om dit te doen. Deze waarden kunnen vervolgens ook worden opgenomen binnen de missie en visie van Infrax aangezien deze waarden gedragen worden door alle personeelsleden van Infrax.

Uit de praktijkstudie binnen Infrax is gebleken dat diversiteit binnen de organisatie een onderwerp is waar zeker belang aan wordt gehecht. Vooral Iveg is de pionier inzake de integratie van een diversiteitsbeleid. Niet enkel de verschillen tussen individuele mensen worden binnen Infrax gewaardeerd en gerespecteerd maar ook de verschillen tussen de verschillende sites. Naar de toekomst toe gaat Infrax proberen om de doelstellingen inzake diversiteit explicieter bekend te maken binnen de organisatie, dit gebeurt momenteel nog te weinig. Ook zal diversiteit worden opgenomen in hun visie en missie. We kunnen dus stellen dat Infrax goed op weg is naar een diversiteitsvriendelijk organisatiebeleid, maar dat er uiteraard nog werk aan de winkel is. Diversiteit integreren binnen een organisatie gebeurt niet van vandaag op morgen maar is een tijdsintensief en continu proces.

Inhoudstabel

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudstabel

Lijst met figuren

Lijst met tabellen

Deel I	Probleemstelling en onderzoeksvragen.....	1
1	Probleemstelling.....	1
2	Praktijkprobleem.....	2
3	Onderzoeksdoelen en -vragen.....	4
4	Onderzoeksmethodologie.....	5
4.1	Literatuurstudie.....	5
4.2	Praktijkstudie.....	7
Deel II	Literatuurstudie.....	9
1	Inleiding.....	9
2	Diversiteit.....	10
2.1	Omschrijving diversiteit.....	10
2.2	Vooroordelen, discriminatie en stereotypering.....	14
2.3	Diversiteit-, doelgroepen- en inclusief beleid.....	15
2.4	Diversiteitsmanagement.....	16
2.5	Argumenten voor en voordelen van diversiteit.....	18
2.6	Juridische aspecten.....	20
2.7	Besluit.....	22
3	Businessmodellen.....	23
3.1	Inleiding.....	23
3.2	EFQM-model.....	23
3.3	Balanced scorecard.....	25
3.4	Het 7S-model.....	27
3.5	Besluit.....	43
4	Belang en waarden van onthaal als onderdeel van een goed diversiteitsmanagement en personeelsbeleid.....	44
4.1	Inleiding.....	44
4.2	Belang van een goed onthaal.....	44
4.3	Introductie vs. socialisatieproces.....	45
4.4	Fases binnen het socialisatieproces.....	45
4.5	Het organiseren van het onthaalbeleid.....	46
4.6	Peter- en meterschap.....	47
4.7	Onthaalbrochure.....	47
4.8	Verplichtingen onthaalbeleid.....	47
4.9	Besluit.....	48
5	Personeelsanalyse.....	49
5.1	Inleiding.....	49
5.2	Diversiteit van het personeelbestand.....	49
5.3	Inventarisatie van het personeelsbestand.....	50
5.4	Besluit.....	51
6	Waardeonderzoek.....	52
6.1	Inleiding.....	52
6.2	Waarden.....	52
6.3	Waarden als element van de organisatiecultuur.....	53
6.4	Fasen binnen een onderzoek.....	54
6.5	Besluit.....	55

Deel III	Praktijkstudie	56
1	Inleiding.....	56
2	Infrax	56
3	Het 7S-diversiteitsinstrument.....	59
3.1	Inleiding	59
3.2	Strategie.....	60
3.3	Structuur	61
3.4	Systemen.....	62
3.5	Significante waarden	68
3.6	Staf	69
3.7	Sleutelvaardigheden	70
3.8	Stijl	71
3.9	Besluit	72
4	Onthaal	73
4.1	Inleiding	73
4.2	Ideaal onthaalbeleid	73
4.3	Onthaalbrochure	75
4.4	Besluit	76
5	Personeelsanalyse Infrax.....	77
5.1	Inleiding	77
5.2	Werknemers per site	77
5.3	Infrax in vergelijking met de Belgische bevolking	78
5.4	Aandeel man/vrouw ten opzichte van beroepsbevolking	84
5.5	Allochtonen en gehandicapten binnen Infrax.....	85
5.6	Besluit	86
6	Waardeonderzoek binnen Infrax	87
6.1	Inleiding	87
6.2	Fasen binnen het waardeonderzoek	87
6.3	Besluit	93
Deel IV	Conclusies en adviezen	94
1	Inleiding.....	94
2	Toepassing diversiteitsmanagement.....	94
3	Adviezen en conclusies.....	95
	Literatuurlijst	
	Bijlagen.....	

Lijst van Figuren

Figuur 1: Aandeel vrouwen in directiecomités.....	1
Figuur 2: Primaire en secundaire aspecten van diversiteit.....	11
Figuur 3: Evolutie niet-werkende werkzoekenden Vlaams Gewest.....	11
Figuur 4: Aantal allochtone (personen met een niet-Europese nationaliteit en/of afkomst) niet-werkende werkzoekenden.....	12
Figuur 5: Aantal arbeidsgehandicapte niet-werkende werkzoekenden.....	12
Figuur 6: Aantal vijftigplussers niet-werkende werkzoekenden.....	13
Figuur 7: Aantal kortgeschoolde (personen die niet over een diploma beschikken van de derde graad van het secundair onderwijs noch van het hoger of universitair onderwijs) niet-werkende werkzoekenden.....	13
Figuur 8: Het EFQM-model.....	24
Figuur 9: De balanced scorecard.....	25
Figuur 10: Het 7S-model van McKinsey.....	27
Figuur 11: Verwijzing naar leeftijd in personeelsadvertenties.....	30
Figuur 12: De predicatieve validiteit van diverse voorspellende instrumenten.....	32
Figuur 13: Model van Binning en Barrett (1989) als basis voor selectie.....	32
Figuur 14: Fasen in loopbaan (Hall, 1976).....	33
Figuur 15: Overzicht van de voordelen toegekend door Belgische bedrijven (salarisenquête Vacature 2004).....	35
Figuur 16: Soorten talenten.....	37
Figuur 17: Ontwikkelactiviteiten.....	38
Figuur 18: Vier varianten voor belonen, schematische samenvatting.....	39
Figuur 19: Het concurrerende waardenkader van Quinn.....	41
Figuur 20: De waardeketen van Porter.....	42
Figuur 21: Aantal werknemers per site.....	77
Figuur 22: Personeelsbestand Infrac in vergelijking met beroepsbevolking in België in 2009.....	79
Figuur 23: Personeelsbestand IVEG in vergelijking met beroepsbevolking van Antwerpen in 2009.....	80
Figuur 24: Personeelsbestand Interelectra in vergelijking met beroepsbevolking van Hasselt in 2009.....	81
Figuur 25: Personeelsbestand WVEM in vergelijking met de beroepsbevolking van Brugge in 2009.....	82

Lijst van tabellen

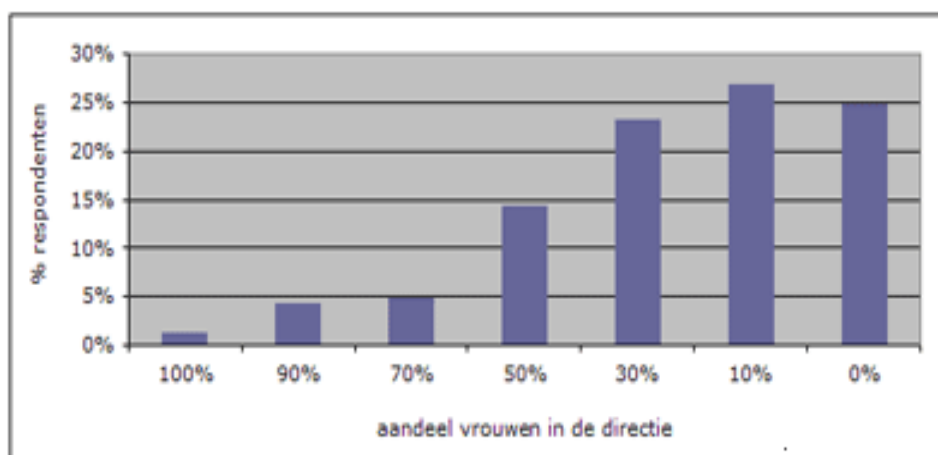
Tabel 1:	Verhouding man/vrouw binnen Infrax.....	78
Tabel 2:	Paired samples t-test tussen Belgische beroepsbevolking en Infrax.....	79
Tabel 3:	Paired samples t-test tussen Antwerpse beroepsbevolking en Iveg.....	81
Tabel 4:	Paired samples t-test tussen beroepsbevolking Hasselt en Interelectra.....	82
Tabel 5:	Paired samples t-test tussen beroepsbevolking Brugge en WVEM.....	83
Tabel 6:	Cijfers man/vrouw Infrax en Belgische beroepsbevolking.....	84
Tabel 7:	Paired samples t-test aandeel vrouwen tussen Belgische beroepsbevolking en Infrax.....	84
Tabel 8:	Paired samples t-test tussen verschillende sites en Infrax, tussen man en vrouw en tussen jong en oud.....	91
Tabel 9:	Scores per waarde per site, voor man/vrouw en voor jong/oud.....	92

Deel I Probleemstelling en onderzoeksvragen

1 Probleemstelling

Diversiteitsbeleid vormt een steeds belangrijker uitgangspunt voor moderne bedrijven. Een multiculturele samenleving, een steeds meer internationaal opererend bedrijfsleven, een stijging van de vergrijzing binnen de maatschappij zorgen ervoor dat men meer aandacht moet besteden aan deze problematiek. Toch is discriminatie van minderheidsgroepen (allochtonen, gehandicapten, vrouwen, ouderen, holebi's, ...) ook vandaag de dag een belangrijk topic. Discriminatie is het onrechtmatige onderscheid maken tussen mensen of groepen. Ten opzichte van deze minderheidsgroepen bestaan er vaak vooroordelen of stereotypen. Vanaf het moment dat stereotypen en vooroordelen niet alleen onze gedachten en gevoelens beïnvloeden, maar ook ons gedrag beginnen te bepalen, is er sprake van discriminatie (van der Zee, K. & van Oudenhoven, J., 2006).

Het discrimineren van minderheidsgroepen wordt ook sterk op de arbeidsmarkt ervaren. Zo blijkt uit onderzoek van het sociaal secretariaat SD Worx (2005) dat slechts 5 à 7 % van de top van de bedrijven uit vrouwen bestaat. In slechts 14,5 % van de gevallen hebben we evenveel mannen als vrouwen in het directiecomité en in 1 op vier gevallen zijn er geen vrouwen in het directiecomité en zijn het dus enkel mannen die functioneren in de directie.



Figuur 1: Aandeel vrouwen in directiecomités

Bron: SD Worx (2005)

Naast vrouwen en allochtonen hebben ook gehandicapte mensen het niet gemakkelijk op de arbeidsmarkt. Volgens Johan Ten Geuzendam, directeur-generaal van Werkgelegenheid, Sociale zaken en Gelijke kansen van de Europese Commissie, heeft 16 % van de Europese beroepsbevolking (ongeveer vijftig miljoen mensen) een vorm van arbeidshandicap en de helft daarvan vindt niet de weg naar tewerkstelling. Zijn decreet luidt dan ook: "*Verschil moet er zijn, discriminatie niet*" (*De Morgen*, 21/10/08).

Uit recent onderzoek van de VDAB blijkt dat allochtone werknemers en werkzoekenden het meest getroffen worden door de huidige economische crisis. De werkloosheid bij de personen met geen Europese nationaliteit is met 14 % toegenomen ten opzichte van januari 2008. Dit in tegenstelling tot de stijging van de werkzoekenden afkomstig uit de EU, die slechts 7 % bedraagt. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat etnische minderheden vooral in industriële sectoren (die het eerst in de economische klappen delen), uitzendwerk en tijdelijke krachten tewerkgesteld zijn. In tijden van recessie zijn er ook weinig bedrijven die een diversiteitbeleid uitwerken, toch roept het minderhedenforum op om dit te blijven doen (*De Standaard*, 17/02/09).

Uit voorgaande onderzoeken en cijfers blijkt dat discriminatie op de werkvloer nog steeds aanwezig is. Toch is er vanuit verschillende hoeken grote aandacht voor deze problematiek. Zo verklaarde ex-minister van Binnenlandse Zaken Patrick Dewael dat diversiteit een belangrijk potentieel voor economische groei en welvaart genereert. En dat er beleid nodig is om dit optimaal te ontplooiën (*De Morgen*, 25/10/08). Organisaties worden aangezet om een diversiteitsbeleid op te stellen. Maar alvorens zo een beleid op te stellen, moeten organisaties hun gehele werking onder de loep nemen. Een aantal businessmodellen kan hiervoor bruikbaar zijn. Dit wordt verder besproken in het verloop van deze paper.

2 Praktijkprobleem

Nadat we eerst ons onderwerp voor onze thesis gekozen hadden, namelijk 'De integratie van diversiteitsmanagement binnen een organisatie', zijn we op zoek gegaan naar een geschikte onderneming die bereid was om samen met ons rond dit thema te werken. Samen met professor Martens hebben we het bedrijf Infracx gecontacteerd met de vraag of zij al acties ondernomen hadden met betrekking tot diversiteit, en of ze geïnteresseerd waren om hierop verder te bouwen.

Infracx werd op 7 juli 2006 opgericht door de drie zuivere opdrachthoudende verenigingen Interelectra, Intercommunale voor Energie (Iveg) en de West-Vlaamse Energie- en Teledistributiemaatschappij (WVEM). Onze contactpersoon was Vera Peetermans, senior advisor Human Resources en tevens diversiteitsverantwoordelijke binnen Infracx. Vervolgens hebben we tijdens een eerste vergadering in Iveg besproken welke praktijkproblemen we concreet zouden aanpakken. Uiteindelijk hebben we dan besloten om aan de hand van het 7S-diversiteitsinstrument de integratie van diversiteit binnen de organisatie te analyseren en bovendien een procedure te creëren voor het onthaal van nieuwe medewerkers. Naderhand zijn er tijdens het behandelen van deze praktijkproblemen nog bijkomende onderzoeken uitgevloeid. Zo hebben we ook nog gekeken of het personeelsbestand van Infracx een afspiegeling is van de bevolking, en hebben we de individuele waarden van de werknemers op de werkvloer getoetst.

Binnen Infracx heerst er een zekere fusie- en overnameproblematiek. De samenwerking tussen de drie sites kan nog beter. De samenwerking heeft vooral om financiële motieven plaatsgevonden waarbij de mens wat opzij werd geschoven. Toch is het heel belangrijk dat de werknemers zich kunnen identificeren met het nieuwe bedrijf. Binnen Iveg wordt er gewerkt met een diversiteitsbeleid, dit in tegenstelling tot de andere twee sites. De redenen hiervoor zijn volgens mevrouw Peetermans dat Iveg veel allochtone klanten heeft, dat men met behulp van diversiteit kan zorgen voor een creatiever beleid en dat men de oudere werknemers efficiënter kan inzetten. Momenteel werken er binnen Iveg slechts een beperkt aantal allochtonen en veel oudere werknemers maken bovendien gebruik van de uitstapregeling op 58 jaar. Aan de hand van het 7S-diversiteitsinstrument gaan we onderzoeken in welke mate Iveg efficiënt omgaat met diversiteit. Aan de hand van deze analyse gaan we ook een draagvlak proberen te creëren voor een verdere en betere samenwerking tussen de drie sites.

Een actie die Infracx verder wil uitbreiden, is het onthaal van nieuwe medewerkers. De onderneming Iveg heeft al een onthaalbrochure ontwikkeld. Deze brochure wil Infracx nu verder uitbreiden om een hele onthaalprocedure te creëren. Deze actie wordt voor de drie sites overkoepelend georganiseerd. Voor de verdere uitbouw hiervan wordt er een werkgroep 'onthaal' opgericht. De bedoeling van deze werkgroep is om een ideaal onthaal te creëren met nadruk op diversiteit dus ook naar allochtonen, gehandicapten, ouderen, vrouwen, ... toe.

Binnen Iveg is er een actieplan opgesteld gericht naar leeftijdsbewust personeelsbeleid, allochtonen en mensen met een handicap. Hiervoor werd er een budget vrijgemaakt en wordt er gewerkt met concrete streefcijfers. Met dit plan wil Iveg concreet vorm geven

aan hun diversiteitsbeleid, dat ze op termijn hopen mee te integreren in de andere sites. Dit plan bevat een concreet aantal punten zoals leeftijdsbewust personeelsbeleid, interculturele opleidingen, verwerven van vrouwen in rol doorbrekende functies, het imago verkrijgen van diverse werkgever, de onthaalprocedure en doorlichting van het bedrijf.

3 Onderzoeksdoelen en -vragen

De algemene bedoeling van deze eindverhandeling is om na te gaan in welke mate diversiteitsbeleid geïntegreerd is in het organisatiebeleid binnen Iveg en hoe diversiteitsbeleid een meerwaarde kan zijn om de drie sites efficiënter te laten samenwerken. Hierbij gaan we het 7S-diversiteitsinstrument gebruiken dat in het kader van het ESF-project ontwikkeld is op basis van het 7S-model van Waterman en Peters. Het doel is om aan de hand van deze analyse een draagvlak te creëren voor het verder appreciëren en kapitaliseren van de verschillen tussen de drie sites. Daarnaast zullen we bekijken welke instrumenten en factoren kunnen bijdragen tot een goed diversiteitsbeleid bij instroom, doorstroom en uitstroom. Wij zullen ons vooral focussen op de instroom en doorstroom van nieuwe medewerkers. Hierbij onderzoeken we hoe een ideale onthaalprocedure eruit ziet en hoe deze een goed diversiteitsbeleid kan ondersteunen. Verder gaan we kijken hoe een personeelsanalyse verloopt en wat de meerwaarden hiervan zijn voor het bedrijf. Tenslotte gaan we individuele waarden en het bijbehorend waardeonderzoek onder de loep nemen.

We kunnen het doel van dit onderzoek samenvatten in de volgende centrale onderzoeksvraag en deelvragen:

“In welke mate kan de verdere integratie van het diversiteitbeleid een meerwaarde betekenen voor de samenwerking tussen de verschillende sites binnen Infrac?”

1. Wat is diversiteitsbeleid?
2. Hoe kan diversiteitsbeleid een meerwaarde zijn voor een bedrijf en meer specifiek voor Infrac?
3. Met welke andere instrumenten kan men de integratie van een diversiteitsbeleid binnen een organisatie nagaan? En hoe verhoudt het 7S-

diversiteitsinstrument zich daartoe? En welke zijn de werkpunten en adviezen voor Infracx aan de hand van een dergelijk model?

4. In welke mate is een goede onthaalprocedure belangrijk voor de verdere integratie van de nieuwe werknemer?
5. Hoe ziet een ideale onthaalprocedure eruit?
6. Hoe kan een goede onthaalprocedure een goed diversiteitsbeleid ondersteunen?
7. Wat zijn waarden? En wat houdt een waardeonderzoek in?
8. Hoe gaat men bij een personeelsanalyse concreet te werk? En wat zijn de meerwaarden van een personeelsanalyse?

De eerste deelvraag zullen we vooral onderzoeken aan de hand van een uitgebreide literatuurstudie. Op de overige vragen proberen we een antwoord te vinden door een combinatie van literatuurstudie en praktijkstudie binnen de onderneming Infracx. Hiervoor zullen we meewerken met de werkgroep 'onthaal' en zullen we samenwerken met Vera Peetermans en Guy Boeckx (Human Resource manager) binnen Iveg.

4 Onderzoeksmethodologie

4.1 Literatuurstudie

Voor de literatuurstudie hebben we eerst informatie opgezocht betreffende diversiteit in zijn meest algemene vorm. Dit om een duidelijk beeld te schetsen voor onszelf van wat diversiteitsbeleid juist inhoudt en waarom dit belangrijk kan zijn voor een onderneming. Vervolgens zijn we dieper ingegaan op de voor ons belangrijkste aspecten zoals de verschillende businessmodellen, waaronder het 7S-model, onthaal van nieuwe medewerkers, waarden en personeelsanalyse.

4.1.1.Parameters

We hebben ons voor de literatuurstudie geïnformeerd via zowel primaire, secundaire als

tertiaire bronnen. Binnen onze literatuur hebben we gebruikgemaakt van eindverhandelingen, boeken, onderzoeksrapporten, artikels, brochures, gevalstudies over diversiteitsbeleid. Het internet bleek hierbij een belangrijke informatiebron, in het bijzonder via de zoekmachines Google en Google Scholar. Ook via de site www.ouderenenarbeid.be hebben we heel wat literatuur over diversiteit kunnen vinden.

Aangezien diversiteitsbeleid een materie is die vooral in de laatste decennia sterk zijn intrede gedaan heeft in het bedrijfsgebeuren, vinden we hier vooral vrij recente publicaties over. Buiten het 7S-model van Waterman en Peters (ontwikkeld begin jaren 1980) zijn vrijwel alle publicaties waarvan we gebruikgemaakt hebben niet ouder dan tien jaar.

Bij het opzoeken van de literatuur hebben we vooral gezocht naar Nederlandstalige en Engelstalige papers, boeken, artikels enzovoort. Er is een grote beschikbaarheid van Nederlandstalige literatuur specifiek voor de Belgische context, toch hebben we de belangrijkste internationale werken over de diverse aspecten gecheckt. Tot ons onderzoek behoren dus hoofdzakelijk Nederlandse en Engelse literatuur en gevalstudies.

4.1.2 Zoektermen

Voor het onderzoekwerk hebben we gebruikgemaakt van een aantal relevante trefwoorden en auteurs. Hierbij is Google Scholar een belangrijk hulpmiddel geweest. Ook in de catalogi van verschillende bibliotheken hebben we met behulp van deze trefwoorden en auteurs interessante boeken gevonden.

De belangrijkste trefwoorden die we hebben opgezocht, zijn: diversiteit, leeftijdsbewust personeelsbeleid, jobtraining, onthaal, verwelkoming nieuwe werknemers, introductie nieuwe medewerkers, diversiteitsmanagement, diversiteitsbeleid, HRM, 7S-model. We hebben deze trefwoorden zowel afzonderlijk als samen in de zoekmachine ingevoerd.

Via professor Martens hebben we een aantal nuttige brochures ontvangen, alsook enkele sites, boeken en namen van auteurs.

4.1.3 Verwerking

De verwerking van de literatuur was niet zo gemakkelijk, aangezien er over diversiteit en al haar aspecten vrij veel informatie beschikbaar is. Nadat we ons een duidelijk beeld hadden gevormd over wat diversiteit juist inhoudt, zijn we ons vooral gaan verdiepen in

het 7S-diversiteitsinstrument, het onthaal van nieuwe medewerkers, waarden en personeelsanalyse. Van deze literatuur hebben we samenvattingen gemaakt om zo een overzicht te krijgen van de belangrijkste theorieën, bevindingen en elementen.

4.2 Praktijkstudie

In samenspraak met mevrouw Peetermans en professor Martens is besloten om de praktijkstudie binnen Infracx op te splitsten in twee grote delen.

Enerzijds zullen we meewerken aan de werkgroep 'onthaal'. Dit is een ad-hocwerkgroep over onthaal waarin de verschillende sites van Infracx vertegenwoordigd zijn. De volgende personen maakten deel uit van deze werkgroep: Vera Peetermans (Iveg), Karin Van Hemelrijk (Iveg), Sylvia Vanhaelst (Iveg), Mia Dreesen, Patrick Schreurs (Interelectra), Annick Lescauwaet (WVEM), Sofie Beusen en Ben Reynders. We zullen de vergaderingen van deze werkgroep bijwonen en actief participeren in het beleid. Hierbij gaan we opdrachten uitvoeren en aanbevelingen maken om tot een ideale onthaalprocedure te komen. Een voordeel van zo een divers samengestelde groep is dat er veel vernieuwende inbreng gedaan kan worden. Ook hebben de drie vertegenwoordigde sites vaak andere ideeën, opmerkingen en invalshoeken wat tot een verfrissende nieuwe aanpak kan leiden.

Anderzijds zullen we met behulp van het 7S-diversiteitsinstrument de onderneming analyseren. Met Vera Peetermans en Guy Boeckx zullen we per S (stijl, strategie, structuur, significante waarden, sleutelvaardigheden, staf, systeem) de onderneming onder de loep nemen. Deze analyse zal gebeuren op basis van het 7S-diversiteitsinstrument dat bestaat uit een aantal kernvragen die terug te vinden zijn in de brochures van *Diversiteit op de rails*. Dit is een ESF-project dat toegepast werd door onze promotor, professor Hilda Martens, en waarbij in drie gevallen een brochure werd opgesteld. Na deze analyse zullen we proberen een aantal werkpunten, per S, voor de onderneming op te stellen om hun diversiteit te bevorderen.

Voor twee S'en, staf en significante waarden, zullen we nog een bijkomend onderzoek voeren. Met betrekking tot staf voeren we een personeelsanalyse uit en kijken we of het personeel van Infracx en van de verschillende sites een afspiegeling is van de bevolking. Om dit te kunnen doen hebben we gebruikgemaakt van het personeelsbestand van Infracx, ons via e-mail toegezonden door Patrick Schreurs (senior advisor Training, Interelectra), en van sectorgegevens die we vonden op eandis.be. Met behulp van Excel

hebben we deze gegevens weergegeven in grafieken en tabellen. Ten slotte hebben we gebruikgemaakt van statistische tests om te kijken of de verschillen tussen de sites, de sectoren, de man-vrouwvertegenwoordiging en de verschillende leeftijden significant zijn. Tot slot zullen we de waarden die de werknemers belangrijk vinden, aan de hand van een online-enquête onderzoeken. Deze enquête is terug te vinden op <http://eminar.be/tew/>. Voor het online plaatsen en de lay-out van de enquête hebben we professionele hulp geraadpleegd, met name Maarten Reynders (webmaster). Met behulp van de enquête kunnen we kijken welke de significante waarden zijn die er op de werkvloer heersen. Deze laatste twee onderzoeken kunnen ook worden teruggekoppeld naar eventuele werkpunten.

Deel II Literatuurstudie

1 Inleiding

Binnen onze literatuurstudie zijn we gestart met het onderzoeken van de term diversiteit. Na een algemene definitie te hebben geformuleerd zijn we ons vooral gaan toespitsen op een deelaspect van diversiteit, namelijk diversiteit op de arbeidsmarkt. Een organisatie kan geconfronteerd worden met een aantal valkuilen die diversiteit met zich kan meebrengen. De meest voorkomende namelijk discriminatie, vooroordelen en stereotypering zullen we van naderbij gaan bekijken. Daarnaast gaan we het verschil tussen doelgroepen – en diversiteitsbeleid bespreken. Vervolgens hebben we diversiteit bekeken vanuit organisatorische context met betrekking tot diversiteitsmanagement, de argumenten voor en de voordelen van diversiteit. Ook zijn er een aantal wetgevingen van kracht met betrekking tot diversiteit, die we kort zullen bespreken.

Om een degelijke analyse van een organisatie uit te voeren, zijn we gaan bekijken welke businessmodellen hiervoor geschikt zouden kunnen zijn. Binnen ons onderzoek hebben we ons later vooral geconcentreerd op het 7S-model. Omdat we later binnen onze praktijkstudie over staf en significante waarden een bijkomend onderzoek uitvoeren, gaan we deze S'en uitvoeriger bekijken.

Daarnaast hebben we geprobeerd ons een beeld te vormen van hoe een ideale onthaalprocedure eruit zou kunnen zien en hoe dit een meerwaarde kan zijn voor een bedrijf.

Ten slotte zijn de twee laatste thema's die we zullen bespreken, waardeonderzoek en personeelsanalyse. Hierbij zullen we aangeven wat het belang is van een dergelijk onderzoek en hoe men hierbij concreet te werk gaat.

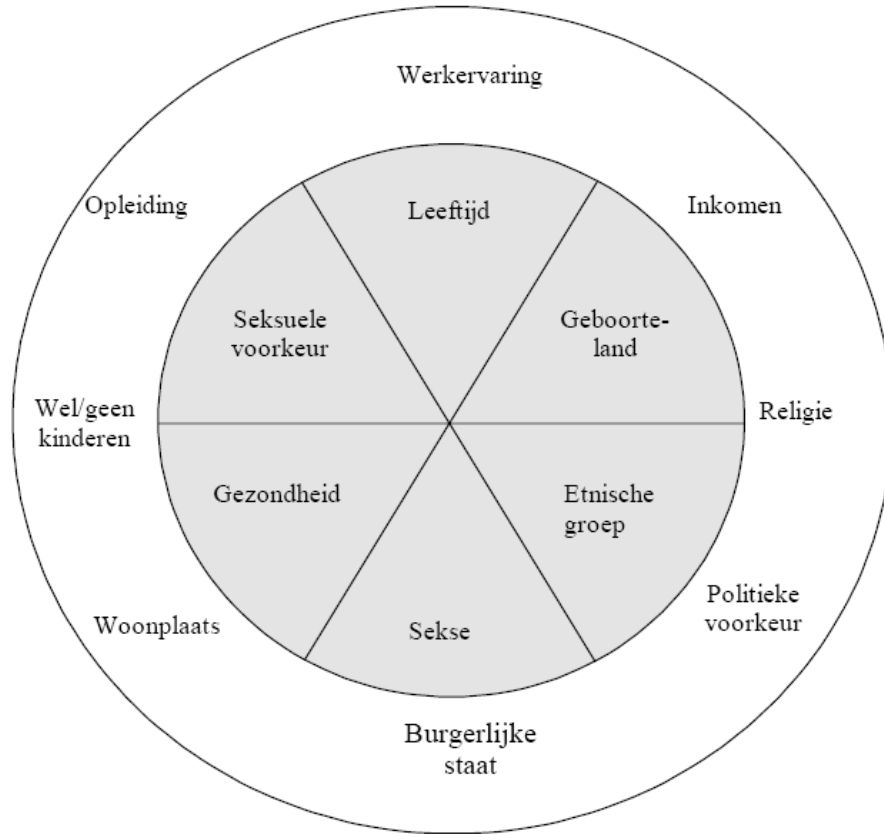
2 Diversiteit

2.1 Omschrijving diversiteit

Om diversiteit beter te begrijpen, geven we eerst een definitie die het begrip omschrijft. Mensen kunnen op allerlei denkbare aspecten van elkaar verschillen, ofwel divers zijn: leeftijd, geslacht, seksuele voorkeur, intelligentie, voorkeur voor muziek, ... (Van der Zee, K., Vanoudenhoven, P.J., 2006)

Men maakt een onderscheid tussen diversiteit wat betreft sociale categorieën gebaseerd op gemakkelijk waar te nemen kenmerken (zichtbare kenmerken) zoals geslacht, leeftijd en etniciteit en functionele of informationele diversiteit gebaseerd op moeilijk waar te nemen kenmerken (onzichtbare kenmerken), zoals opleiding, waarden of sociaal-economische achtergrond, die eerder aan het werk gerelateerd zijn. (Jackson, 1992; Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Milleken & Martins, 1996) De zichtbare kenmerken hebben vrijwel altijd invloed op hoe anderen ons zien, ze zijn immers nauwelijks te verbergen. Voor de onzichtbare kenmerken ligt dit anders. Daarvoor geldt dat ze vaak wel veel invloed hebben op hoe we ons gedragen, maar dat voor anderen niet altijd duidelijk is hoe dit komt.

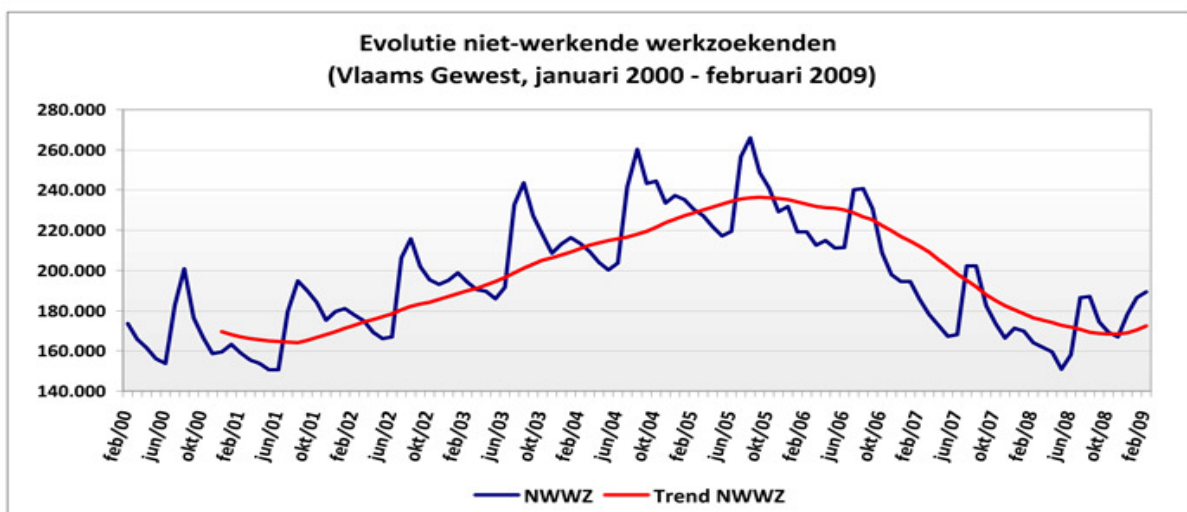
De verschillende aspecten van diversiteit worden veelal verdeeld in primaire en secundaire kenmerken. De primaire kenmerken zijn dan kenmerken die iemand niet of nauwelijks zelf kan beïnvloeden, zoals leeftijd of afkomst. Op de secundaire kenmerken kan men zelf meer invloed uitoefenen. De primaire en secundaire kenmerken, zowel de zichtbare als de onzichtbare, maken alle onderdeel uit van iemands identiteit. Deze kenmerken hebben een grote invloed op onze waarden, normen, behoeften en wensen. Ze beïnvloeden hoe we onze omgeving waarnemen en hoe we ons gedragen, maar ook hoe anderen ons zien en zich ten opzichte van ons gedragen. (De Vries en van de Ven, 2005) In onderstaande figuur worden de primaire (middelste cirkel) en secundaire (buitenste cirkel) kenmerken weergegeven.



Figuur 2: Primaire en secundaire aspecten van diversiteit

Bron: De Vries en van de Ven (2005), Wat is diversiteitsmanagement?

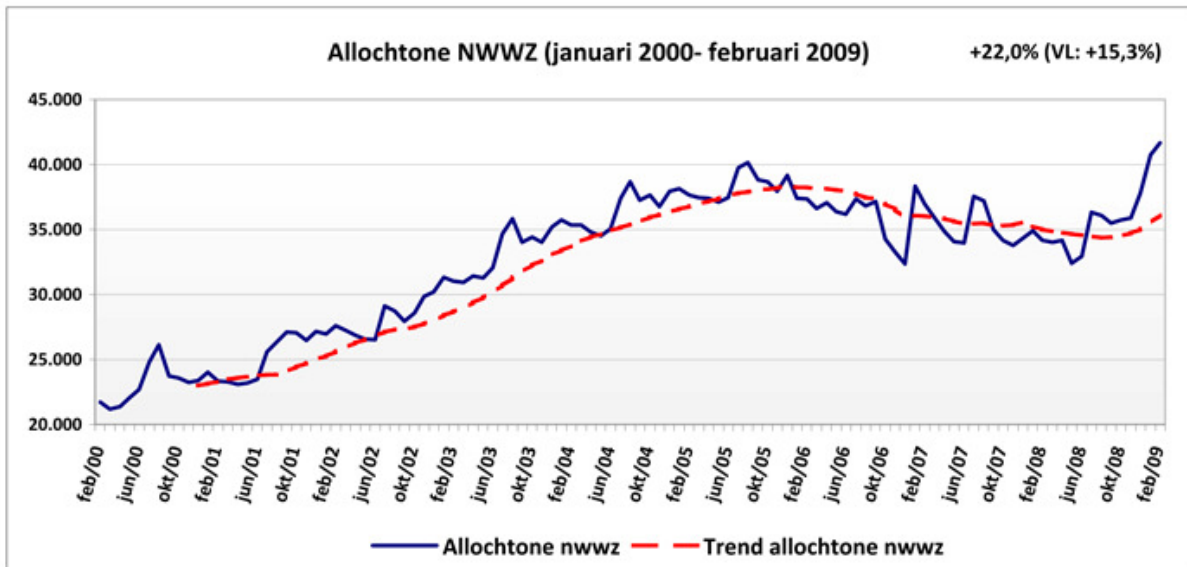
Het belang van diversiteit op de arbeidsmarkt kan het best geïllustreerd worden met een aantal cijfers. In de volgende figuur wordt het aantal niet-werkende werkzoekenden in het Vlaamse gewest beschreven.



Figuur 3: Evolutie niet-werkende werkzoekenden Vlaams Gewest.

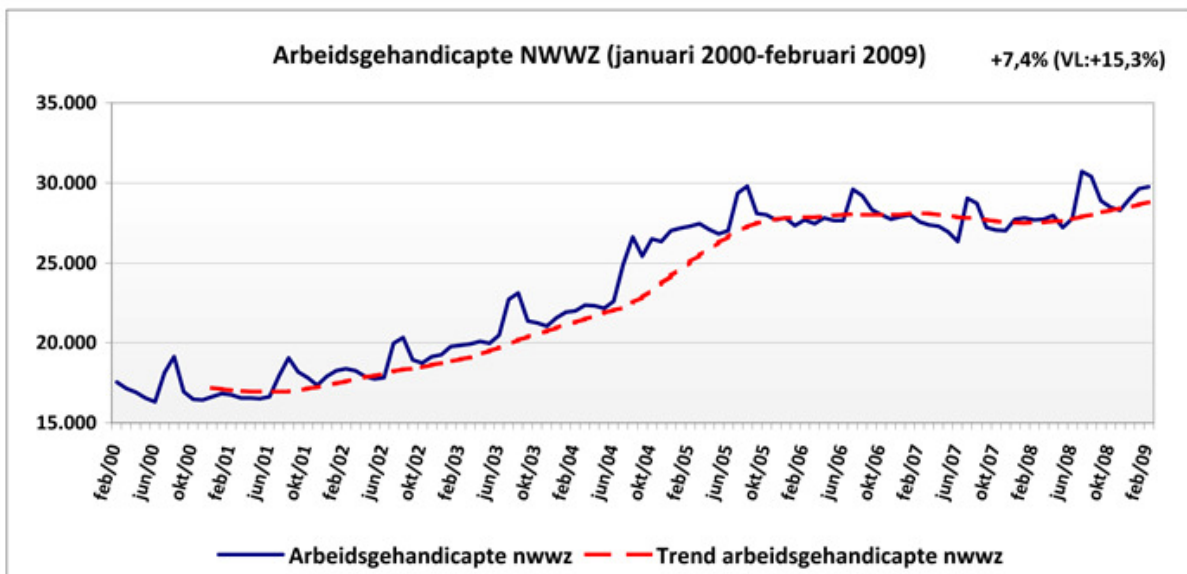
Bron: VDAB (arvastat) (Bewerking Steunpunt WSE/Departement WSE)

Uit de figuur blijkt dat er een dalende trend is van werkzoekenden tot de economische crisis eind 2008 terug voor een stijging in de werkloosheid zorgt. In de volgende figuren splitsen we het aantal niet-werkende werkzoekende op voor de verschillende kansengroepen. Allochtonen, kortgeschoolden, vijftigplussers en personen met een arbeidshandicap hebben vaak een grotere afstand tot de arbeidsmarkt en blijven langer werkzoekend. Vooral bij allochtone, oudere en arbeidsgehandicapte werkzoekenden is het verschil met het totaal van alle werkzoekenden groot.



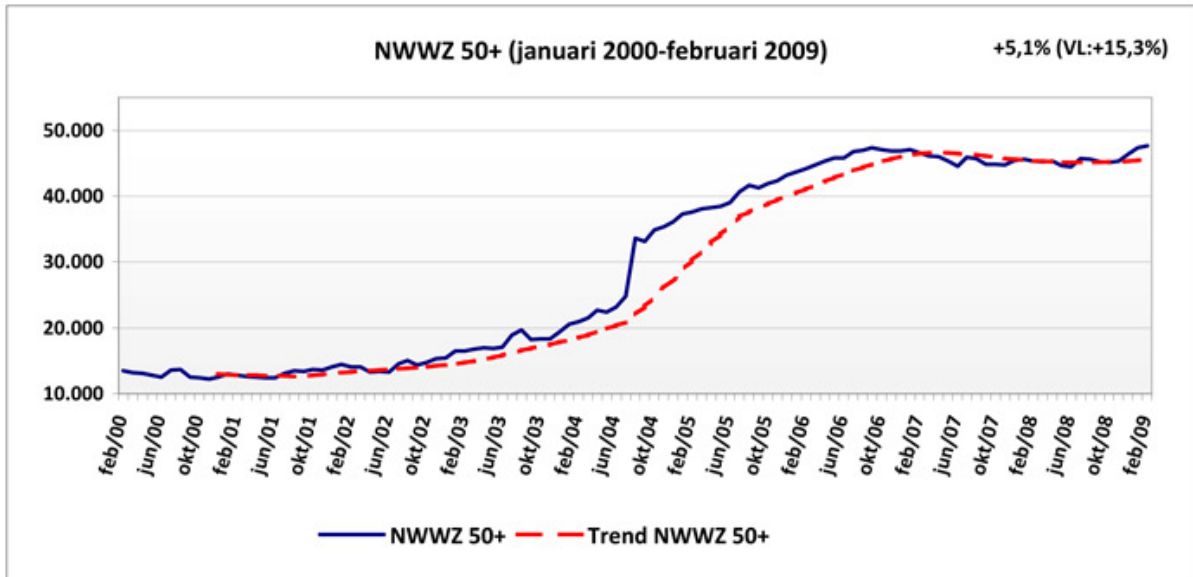
Figuur 4: Aantal allochtone (personen met een niet -Europese nationaliteit en/of afkomst) niet-werkende werkzoekenden

Bron: VDAB (arvastat) (Bewerking Steunpunt WSE/Departement WSE)



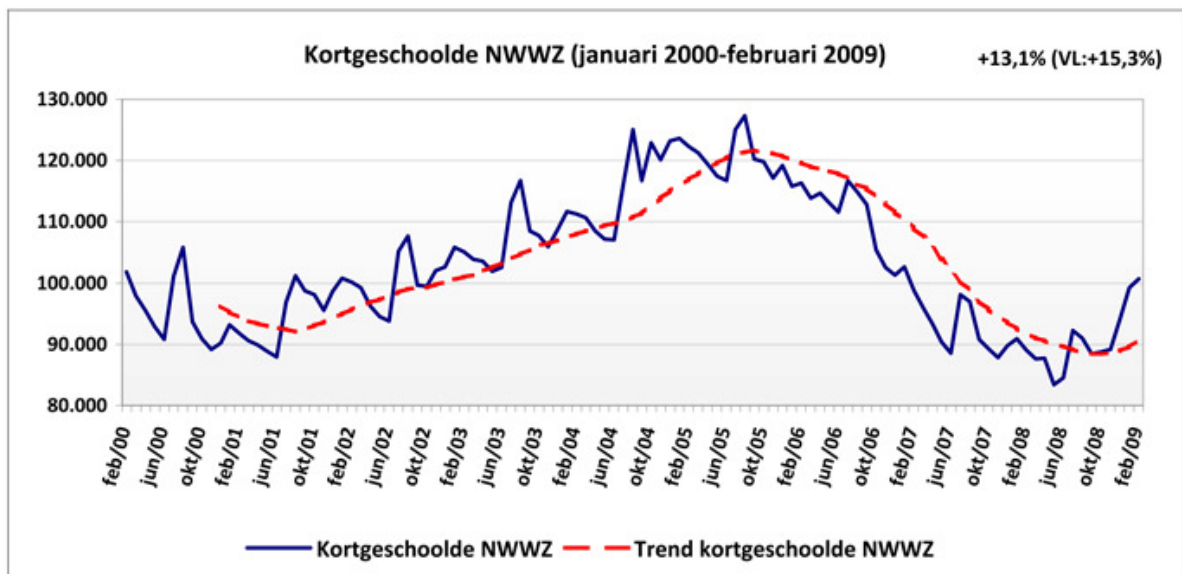
Figuur 5: Aantal arbeidsgehandicapte niet-werkende werkzoekenden

Bron: VDAB (arvastat) (Bewerking Steunpunt WSE/Departement WSE)



Figuur 6: Aantal vijftigplussers niet-werkende werkzoekenden.

Bron: VDAB (arvastat) (Bewerking Steunpunt WSE/Departement WSE).



Figuur 7: Aantal kortgeschoolde (personen die niet over een diploma beschikken van de derde graad van het secundair onderwijs noch van het hoger of universitair onderwijs) niet-werkende werkzoekenden.

Bron: VDAB (arvastat) (Bewerking Steunpunt WSE/Departement WSE).

Nu het aantal werkzoekenden weer stijgt, gaat het met de werkzoekenden in kansengroepen de verkeerde kant uit. In februari 2009 blijkt nog eens hoe prangend de situatie van allochtonen op de Vlaamse arbeidsmarkt is. Het aantal allochtone werkzoekenden steeg met +22,0 % ten opzichte van februari 2008. Deze stijging is heel wat sterker dan de stijging van het totale aantal werkzoekenden (+15,3 %). Door de versterkte screening van nieuwe werkzoekenden worden meer psychische en fysieke problemen bij werkzoekenden gedetecteerd. Mede hierdoor stijgt het aantal

werkzoekenden met een arbeidshandicap ondertussen al een jaar lang. Door de crisis worden nu meer mensen werkloos, en stijgt dus ook het aantal vaststellingen van handicaps bij werkzoekenden. In februari 2009 nam het aantal werkzoekenden met een arbeidshandicap toe met +7,4 % ten opzichte van februari 2008. Ook het aantal werkzoekende 50-plussers (+5,1 %) steeg ten opzichte van februari 2008, al blijft de stijging (voorlopig) nog eerder beperkt. In februari 2009 waren er niet minder dan 47.000 oudere werkzoekenden in het Vlaamse Gewest. De voorbije jaren is het aantal kortgeschoolde werkzoekenden sterk gedaald, en ook bij het uitbreken van de economische crisis leken de kortgeschoolden aanvankelijk beter stand te houden. In februari 2009 stijgt hun aantal echter opnieuw met +13,1 %. Kortgeschoolden werken immers vaker in industriële sectoren, die vandaag het hardste getroffen worden door de economische crisis. (Departement Werk & Sociale Economie i.s.m. Steunpunt WSE)

2.2 Vooroordelen, discriminatie en stereotypering

Zoals vermeld in de probleemstelling vormen stereotyperingen, vooroordelen en discriminatie nog altijd een probleem op de arbeidsmarkt.

Een stereotype is een opvatting over een groep die geldt voor – vrijwel - alle leden van die groep. (Fiske, 1998) Het is dus een generalisatie over een groep mensen. Alle personen worden op grond van hun groepslidmaatschap verondersteld bepaalde kenmerken te delen, ongeacht de feitelijke variatie in de groep. Op basis van stereotypen of op grond van minder dik aangezette beelden of ideeën kunnen mensen een mening hebben of oordelen over andere (groepen) mensen zonder hen eigenlijk te kennen. Er is dan sprake van een vooroordeel, een mening die mensen bij voorbaat al in hun hoofd hebben, zonder te weten of deze wel strookt met de werkelijkheid. Wanneer stereotypen en vooroordelen niet alleen onze gedachten en gevoelens beïnvloeden, maar ook ons gedrag gaan bepalen, is er sprake van discriminatie.

Discriminatie is een niet-gerechtigd negatief of schadelijk handelen tegenover de leden van een groep, eenvoudigweg vanwege hun lidmaatschap van die groep. Het slachtoffer zijn van vooroordelen en discriminatie heeft niet alleen effect op het welbevinden van de geïsoleerde, maar ook op zijn of haar prestaties. Dat blijkt onder andere uit onderzoek op het terrein van '*stereotype threat*'. (Steele, 1988) Er bestaan verschillende vormen van discriminatie die we hieronder kort toelichten. (Van der Zee, K., Vanoudenhoven, P.J., 2006)

- Directe en indirecte discriminatie

Directe discriminatie betekent bijvoorbeeld dat allochtonen, vrouwen of homoseksuelen openlijk worden achtergesteld of benadeeld. Deze vorm komt, mede omwille van de wetgeving, steeds minder voor. Er zijn echter ook situaties waarin er niet openlijk wordt gediscrimineerd, maar waarbij groepen of personen via een omweg wel degelijk worden benadeeld. Dit is indirecte discriminatie.

- Bewuste en onbewuste discriminatie

Bij bewuste of onbewuste discriminatie gaat het om de intentie van de persoon die discrimineert. Er zijn bedrijven die voor bepaalde functies liever een man aannemen, omdat 'vrouwen het werk niet aan kunnen' of 'omdat dat nu eenmaal hoort'. Vrouwen worden dan bewust benadeeld. Een voorbeeld van onbewuste discriminatie is dat een bedrijf aan degenen die er al werken, vragen een nieuwe collega te zoeken. Als er bij een dergelijk bedrijf alleen maar blanke autochtonen werken, die privé ook voornamelijk met blanke autochtonen optrekken, zullen er bij het bedrijf ook eerder blanke autochtonen worden aangenomen, omdat de werknemers geneigd zullen zijn binnen de eigen kennissenkring te zoeken.

- Incidentele en structurele discriminatie

Tot slot is er een onderscheid tussen incidentele en structurele discriminatie. Een burenruzie met etnisch getinte scheldpartijen tussen een Vlaamse vrouw en een Afghaanse man, een man die aangevallen wordt omdat hij in een woonwagen woont, een aanslag op een moskee: als dergelijke gebeurtenissen op zichzelf staan en zich onvoorzien en onregelmatig voordoen, is er sprake van incidentele discriminatie. Deze vorm van discriminatie wordt 'per geval' behandeld, er is niet één manier van omgaan met racisme of discriminatie die in alle gevallen voldoet. Als problemen zich telkens 2herhalen, of als door bepaalde regels groepen stelselmatig worden achtergesteld of benadeeld, dan spreekt men van structurele discriminatie.

2.3 Diversiteit-, doelgroepen- en inclusief beleid

Om diversiteit optimaal te kunnen integreren binnen een organisatie, moeten we een duidelijk onderscheid maken tussen de verschillende vormen van beleid. Diversiteitsbeleid is beleid dat erop gericht is optimale en duurzame inzetbaarheid en productiviteit van alle medewerkers te bereiken, rekening houdend met al hun verschillen én overeenkomsten. Het is belangrijk dat men het onderscheid tussen diversiteitsbeleid en doelgroepenbeleid benadrukt.

Waar doelgroepenbeleid vooral erop gericht is om de achterstanden van een bepaalde groep (allochtonen, gehandicapten, vrouwen, ouderen, laaggeschoolden, ...) op te heffen, valt diversiteit als veel breder te aanschouwen (van de Ven, de Groot, de Vries, 2004). Bijvoorbeeld: als men een cursus Nederlands organiseert voor enkel allochtonen spreekt men van doelgroepenbeleid, indien men deze cursus voor iedereen die het nodig heeft, ter beschikking stelt, spreekt men van diversiteitsbeleid. In een doelgroepenbeleid creëert men a priori gedefinieerde en homogene categorieën zoals vrouwen, laaggeschoolden, ouderen en allochtonen en die plaatst men dan tegenover groepen als mannen, hooggeschoolden, jongeren en autochtonen. Men gaat de leden van de 'andere' groepen positief discrimineren omdat men ervan uit gaat dat de verschillen van deze doelgroepen vragen om aanpassingen in beleid en HRM-activiteiten zodat deze groepen dezelfde kansen zouden krijgen als de doorsnee- of normwerknemers (Janssens & Steyaert 2001). De stigmatisatie van bepaalde groepen wordt zodoende bij diversiteitsbeleid achterwege gelaten. Het managen van diversiteit zorgt ervoor dat ieders talenten en verschillen optimaal benut worden.

Inclusief beleid, ten slotte, ligt in het verlengde van diversiteitsbeleid. Het is een beleid dat rekening houdt met de verschillende mogelijkheden en beperkingen van mensen. Resultaat is dat algemene voorzieningen ook beschikbaar zijn voor mensen met een beperking. Een voorbeeld van inclusief beleid: bij het bouwen van een nieuwe woonwijk wordt al bij het ontwerp rekening gehouden met mensen met een beperking. Het doel van inclusief beleid is dat mensen met beperkingen vanzelfsprekend op een gelijkwaardige manier kunnen deelnemen aan alle aspecten van het maatschappelijke leven.

2.4 Diversiteitsmanagement

Modern diversiteitsmanagement gaat uit van het waarderen van verschillen: een brede omschrijving van diversiteit. Het aanvaarden van het andere in zijn/haar veranderende eigenheid. Een goed diversiteitsbeleid wordt door de eigen onderneming vormgegeven. Dit betekent dat het management maar ook de personeelsleden betrokken worden bij het vormgeven van een dergelijk beleid. Diversiteit wordt niet beschouwd als een geïsoleerd probleem dat moet worden aangepakt, maar als een belangrijk aspect dat geïntegreerd wordt in de onderneming. (Martens, Manshove, 2007)

Diversiteitsmanagement neemt een steeds belangrijkere plaats in binnen een organisatie. Een aantal factoren ligt hiervoor aan de basis. (De Vries en van de Ven, 2005)

1. Verandering van de arbeidsmarkt

Demografische ontwikkelingen zoals vergrijzing, ontgroening en een toename van het aantal allochtonen in de Belgische samenleving hebben er, samen met de toegenomen participatie van vrouwen, toe geleid dat de arbeidsmarkt meer divers van samenstelling is geworden.

2. Arbeidsmarktkrapte

Door de krappe arbeidsmarkt van het afgelopen decennium zijn organisaties meer gaan aanwerven onder groepen die tot dan toe minder vertegenwoordigd waren binnen organisaties, zoals herintredende vrouwen, allochtonen en arbeidsgehandicapten. Omdat de arbeidsmarkt op dit moment minder krap is, kunnen organisaties weer kieskeuriger zijn. Alle prognoses wijzen echter uit dat vanaf 2007 voor veel functies de vraag naar arbeidskrachten weer hoger zal zijn dan het aanbod, zodat het bereiken van een zo breed mogelijke groep potentiële werknemers (opnieuw) van essentieel belang zal zijn. Door het uitbreken van de economische crisis eind 2008 vallen deze prognoses echter in het water.

3. Wetgeving

De overheid voert beleid gericht op het wegwerken van achterstanden en het bevorderen van arbeidsparticipatie. Een voorbeeld is de Wet Gelijke Behandeling, die moet voorkomen dat mensen worden achtergesteld op basis van bijvoorbeeld geslacht, leeftijd of arbeidshandicaps. Een bijkomend effect is dat de diversiteit in organisaties toeneemt.

4. Moreel ethische ontwikkelingen

Organisaties voelen zich (mede-)verantwoordelijk voor het verminderen van de sociale ongelijkheid in de samenleving en streven naar een personeelsbestand dat een afspiegeling vormt van de samenleving, waar alle werknemers gelijke kansen krijgen. Deze trend vormt een onderdeel van het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, dat sterk in opkomst is.

5. Individualisering

Mensen willen steeds meer gezien worden als individu, en vragen erkenning van hun unieke eigenschappen en wensen.

Al deze ontwikkelingen vragen om een goed diversiteitsmanagement

2.5 Argumenten voor en voordelen van diversiteit

Diversiteit op de arbeidsmarkt is een gegeven, geen keus. Organisaties hebben wel de keuze om zich actief in te zetten om de voordelen ervan te benutten en de nadelen te beperken. Sinds 1990 is er bovendien steeds meer bewijs dat er winst te behalen is met diversiteit en diversiteitsmanagement. Uit onderzoek van bijvoorbeeld Cox Taylor (2001) en het Duitse onderzoeksbureau Mi.st Diversity Consulting (2000, 2001 en 2004) komen als belangrijke baten van diversiteit en diversiteitsmanagement naar voren:

- verhoogde productiviteit en betere prestaties van medewerkers;
- bredere toegang tot de arbeidsmarkt;
- verhoogde creativiteit en flexibiliteit;
- verbetering van het probleemoplossende vermogen;
- beter begrip van afzetmarkten en een hoger marktaandeel;
- betere aansluiting bij klantbehoeften;
- verbetering van de medewerkertevredenheid en hun betrokkenheid;
- lager ziekteverzuim;
- beter binden en boeien van talentvolle medewerkers;
- minder rechtszaken over discriminatie en ongelijke behandeling op de werkvloer.

Zoals blijkt uit voorgaand onderzoek is diversiteit binnen een organisatie om vele redenen aantrekkelijk. Maar het belangrijkste voordeel is vaak dat het winst oplevert en wel om de volgende redenen. (De Vries en van de Ven, 2005)

1. Innovatieve producten en diensten

Een divers samengesteld personeelsbestand betekent een grote verscheidenheid aan kennis, visies en inzichten. Dit stimuleert de creativiteit binnen uw organisatie en leidt tot innovatieve producten en diensten. U creëert hiermee een concurrentievoordeel.

2. Meer klanten, hogere klanttevredenheid

Behalve over meer creativiteit beschikt een diverse organisatie ook over kennis van een groter aantal klantgroepen. Diensten en producten kunnen zo beter worden toegesneden op de wensen en verwachtingen van een bredere groep klanten. Klanten vinden het bovendien vaak prettig als ze zich kunnen identificeren met (de verschillende medewerkers van) de organisatie. Voor wie hun '*supplier of choice*' weet te worden, betekent dit een hogere omzet.

3. Hogere arbeidsproductiviteit, minder verzuim en minder uitstroom

Door rekening te houden met individuele verschillen in leerstijlen, kennis, competenties, ervaring, motivatie, et cetera kunnen medewerkers hun talenten ten volle benutten. Dit motiveert hen en zorgt voor een grotere betrokkenheid bij de organisatie. Uit onderzoek blijkt dat betrokken medewerkers een hogere arbeidsproductiviteit hebben, minder verzuimen en minder vaak ongewenst uitstromen.

4. Optimaal gebruik arbeidsmarkt

Rekening houden met diversiteit betekent dat de organisatie niet alleen het meer traditionele deel van de arbeidsmarkt aanboort, maar toegang krijgt tot een bredere groep potentiële medewerkers. Men vergroot daarmee de kans álle toppers te bereiken. En omdat mensen aandacht voor hun eigenheid waarderen zullen zij graag in een dergelijke omgeving werken. Als *'employer of choice'* heeft men een voordeel bij het werven van goede kandidaten: men hoeft geen genoeg (meer) te nemen met *second best* en vaak solliciteren geïnteresseerden uit eigen beweging.

5. Beter imago

Streven naar een divers personeelsbestand is een vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen en levert daardoor een positieve bijdrage aan het imago van de organisatie.

Naast de voorgaande voordelen van het omgaan met diversiteit kunnen organisaties nog andere argumenten hebben om de participatie van doelgroepen te bevorderen. Dit kan onder andere de noodzaak zijn om te voldoen aan de minimale wettelijke verplichtingen of druk van buitenaf door bijvoorbeeld media of vakbonden.

De redenen om diversiteit te bevorderen, lijken samen te hangen met de manier waarop in de organisatie vervolgens met diversiteit wordt omgegaan, en daarmee uiteindelijk ook met het succes van het diversiteitsbeleid. Ely en Thomas (2001) leggen een verband tussen de motieven van organisaties om diversiteit te bevorderen en de mate van interculturalisatie van organisaties. Hun boodschap is dat alleen wanneer organisaties diversiteit benaderen vanuit integrale strategische motieven, culturele minderheidsleden zich ten volle gewaardeerd voelen en de kracht van diversiteit volledig benut kan worden. De organisatie behoort een afspiegeling te zijn van de samenleving. Organisaties die vanuit het motief van 'verantwoord ondernemer' streven naar vergroting van diversiteit zullen volgens Ely en Thomas sterk gericht zijn op gelijke behandeling van iedereen en op het voorkomen van discriminatie. (Van der Zee, K., van Oudenhoven, J.P., 2006)

2.6 Juridische aspecten

Er zijn heel wat wettelijke bepalingen die betrekking hebben op diversiteit in de maatschappij en op de werkvloer. Zo is er in België een antidiscriminatiewet van kracht, meer bepaald tegen de discriminatie op basis van leeftijd en etniciteit, en zijn er wettelijke bepalingen betreffende de gelijke behandeling van mannen en vrouwen. Hieronder zullen we deze wetgevingen van naderbij gaan bekijken.

2.6.1 Antidiscriminatiewetgeving

In de Belgische wetgeving stamt de bevoegdheid tot bestrijding van discriminatie uit twee grondwettelijke artikelen, zijnde art. 10 en art. 11 van de Belgische grondwet (Codex Arbeidsrecht, 2005).

Artikel 10: *Er is in de Staat geen onderscheid van standen. De Belgen zijn gelijk voor de wet; zij alleen zijn tot de burgerlijke en militaire bedieningen benoembaar, behoudens de uitzonderingen die voor bijzondere gevallen door een wet kunnen worden gesteld. De gelijkheid van vrouwen en mannen is gewaarborgd.*

Artikel 11: *Het genot van de rechten en vrijheden aan de Belgen toegekend moet zonder discriminatie verzekerd worden. Te dien einde waarborgen de wet en het decreet inzonderheid de rechten en vrijheden van de ideologische en filosofische minderheden.*

Daarnaast bestaat er ook binnen de Europese Unie een antidiscriminatiewetgeving. Artikel 13 van het EG-verdrag bepaalt dat de Europese Unie maatregelen kan nemen om discriminatie op grond van geslacht, ras of etnische afstamming, godsdienst of overtuiging, handicap, leeftijd of seksuele geaardheid te bestrijden (Europese Unie, online).

2.6.2 Ongelijkheid op basis van leeftijd

Zoals eerder vermeld is artikel 13 van het EG-verdrag een uitgangspunt voor het tegengaan van verscheidene vormen van discriminatie. België heeft ervoor gekozen om de richtlijnen via een algemene wet te integreren. De Wet van 13 februari 1998 met bepalingen tot het bevorderen van de tewerkstelling stelt een uitdrukkelijk verbod in om een maximumleeftijdsgrens aan te houden tijdens de werving en selectie van werknemers. Ook oudere werknemers worden in het arbeidsrecht beschermd (www.leeftijd.nl).

2.6.3 Ongelijkheid op basis van etniciteit

Onder etnische discriminatie verstaat men de discriminatie van allochtonen in België. Ter bestrijding van deze vorm van discriminatie beschikt België over de wet van 30 juli 1981 (art. 2 bis). Deze wet bestraft discriminatie op grond van ras, huidskleur, afkomst, nationale of etnische afstamming tijdens selectie en aanwerving, beroepsopleiding, uitvoering van arbeidsovereenkomst of ontslag van de werknemer. Ook de CAO nr. 38, gesloten op 6 december 1983 (en tot tweemaal toe aangepast) omhelst de strafrechtelijke bescherming tegen discriminatie van werknemers op basis van geslacht, burgerlijke stand, ziekteverleden, ras, huidskleur, etnische of nationale afstamming, leeftijd, politieke of levensovertuiging, lidmaatschap van een vakbond of van een andere organisatie, seksuele geaardheid en handicap tijdens de wervings- en selectieprocedure.

2.6.4 Ongelijke behandeling van mannen en vrouwen

De belangrijkste Europese wetgeving en richtlijnen in verband met de behandeling van mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt ontstond op 7 mei 1999. Deze moet ervoor zorgen dat mannen en vrouwen gelijk behandeld (en niet alleen gelijke rechten hebben) worden op de volgende niveaus:

- de toegang tot het arbeidsproces;
- de promotiekansen;
- de toegang tot een zelfstandig beroep;
- de arbeidsvoorwaarden;
- de aanvullende regeling voor de sociale zekerheid.

(Europese Unie, online)

Ongeacht de wettelijke bepalingen worden vrouwen nog vaak geconfronteerd met een zogenaamd 'glazen plafond'. Dit verwijst naar kunstmatige belemmeringen door negatieve attitudes of aspecten van de organisatie die gekwalificeerd vrouwelijk personeel ervan weerhouden hoge managementposities te bereiken (US Department of Labor, 1997). Voor vrouwen geldt bijvoorbeeld dat hun minder ontwikkelingsmogelijkheden geboden worden dan mannen om cruciale vaardigheden te ontwikkelen. Zij krijgen ook minder belangrijke en minder verantwoordelijke opdrachten. (Van der Zee, K., van Oudenhoven, J.P., 2006)

2.7 Besluit

We hebben een beter zicht gekregen op een aantal begrippen die rechtstreeks of onrechtsreeks met diversiteit te maken hebben. Dat diversiteit een belangrijke plaats inneemt op de arbeidsmarkt blijkt uit het onderzoek van de VDAB. De gevolgen van diversiteit en diversiteitsmanagement binnen een organisatie zijn niet enkel voordelig voor de onderneming maar ook voor de betrokken werknemers. Naast het vrijwillig invoeren van diversiteitsmaatregelen wordt diversiteit ook meer en meer opgenomen in de wetgeving.

3 Businessmodellen

3.1 Inleiding

We zijn op zoek gegaan naar instrumenten om organisaties die willen starten of die al gestart zijn met een diversiteitsbeleid, te helpen met de integratie ervan in hun organisatie. Aan de hand van het instrument kan men dan een diagnose stellen om daarna vlot te kunnen overgaan naar een reeks van actiepunten. We bestudeerden hierbij de meest voorkomende managementmodellen zoals het EFQM-model, de *balanced scorecard* en het 7S-model.

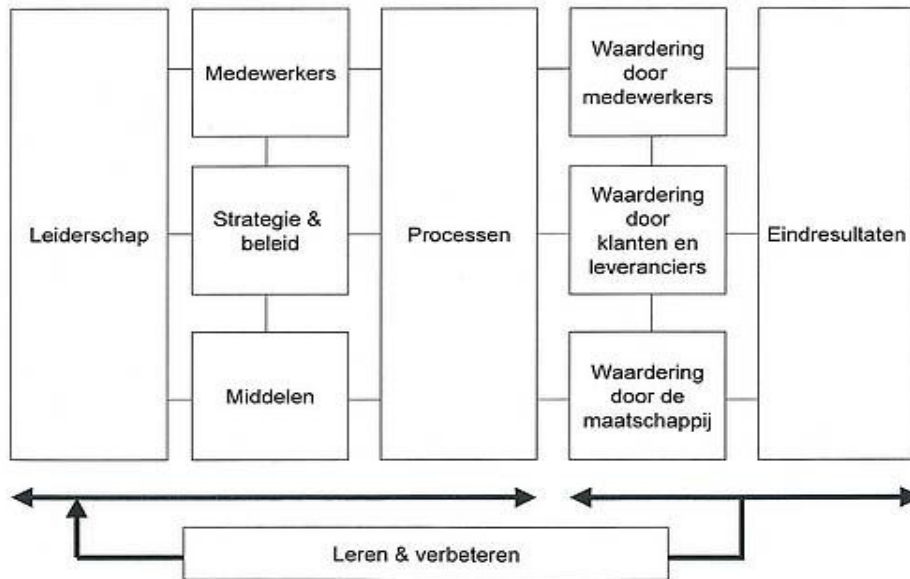
3.2 EFQM-model

3.2.1 Ontstaan

De *European Foundation for Quality Management*, kortweg EFQM, werd in 1988 opgericht door veertien grote, Europese bedrijven. Zij stelden zich tot doel om een voortdurende uitmuntendheid te bereiken in de Europese economie en ze streefden naar een wereld waarin de Europese organisaties overal erkend worden als excellent. Momenteel telt het EFQM meer dan duizend leden uit de meeste Europese landen en uit bijna alle geledingen van de samenleving.

3.2.2 Model

Het *EFQM Excellence Model* kan worden gezien als een raamwerk om de vooruitgang in excellentie te meten. Excellentie of uitmuntendheid wordt door dit model gedefinieerd als het voortreffelijk beheren van de organisatie en daarbij resultaten boeken. Het model zegt verder dat excellente resultaten betrekking moeten hebben op (financiële) prestaties, klanten, medewerkers en de samenleving. Bovendien zijn deze resultaten volgens het model het gevolg van leiderschap dat het beleid en de strategie stuurt, medewerkers begeleidt, partnerschappen afsluit en middelen en processen beheert.



Figuur 8: Het EFQM-model

Bron: http://www.valq.nl/uploads/RTEmagicC_inkmodel1.jpg.jpg

Het model is onderverdeeld in negen criteria. Elk criterium is verder opgesplitst in verschillende subcriteria, die telkens een bepaald deelaspect meer in detail behandelen.

De negen criteria zijn:

1. leiderschap;
2. beleid en strategie;
3. medewerkers;
4. partnerschappen & middelen;
5. processen;
6. klantenresultaten;
7. medewerkersresultaten;
8. samenlevingsresultaten;
9. sleutelprestatieresultaten.

De eerste vijf criteria vormen de basis om excellente resultaten te bereiken. Daarom worden ze samen de *basisvereisten* genoemd. De laatste vier criteria behandelen de resultaten die het gevolg zijn van de basisvereisten. Zij worden de *resultaatscriteria* genoemd.

Een *self-assessment* is een grondige doorlichting van een organisatie tegen het raamwerk van het EFQM Excellence Model. Mensen uit de organisatie zelf zijn hier het beste voor geplaatst, vandaar ook de naam *self-assessment*. Het resultaat van een dergelijke studie is een rapport met de sterke punten en de punten die voor verbetering vatbaar zijn. Bij de belangrijkste punten voor verbetering hoort ook een actieplan om

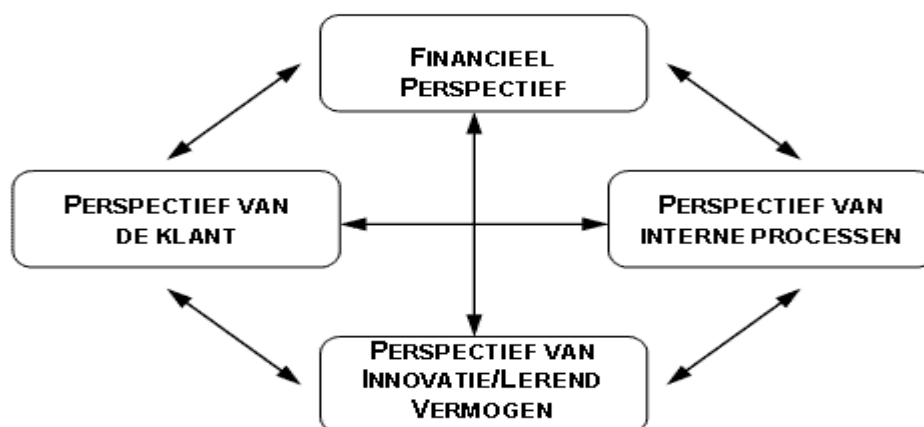
deze punten weg te werken. Bij een volgende doorlichting zal blijken of de voorgestelde acties voldoende waren of dat er nog meer actie nodig is. Een self-assessment is een gelegenheid voor de organisatie om te leren: over de sterke en zwakke punten voor verbetering en hoe ver de organisatie al gevorderd is op weg naar excellentie. Bovendien maakt het raamwerk van het EFQM Excellence Model een vergelijking met andere organisaties mogelijk (www.comatech.be).

3.3 Balanced scorecard

3.3.1 Ontstaan

De oorsprong van de *balanced scorecard* vindt plaats in 1990 op het moment dat het Nolan Norton Institute een éénjarige studie sponsorde, zijnde *Measuring Performance in the Organizations of the Future*. De resultaten van dit onderzoek werden beschreven in het artikel 'The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance' in de *Harvard Business Review* van 1992. Nadien schreven Robert Kaplan en David Norton nog vele artikels om ten slotte in 1996 het boek *The Balanced Scorecard – Translating strategy into action* te publiceren. Volgens Elburg (2001) was de aanleiding voor de ontwikkeling van de *balanced scorecard* ontevredenheid bij het topmanagement van ondernemingen over de tot dan toe gebruikte methode om prestaties voornamelijk in financiële termen te vertalen. De gegevens die deze methode opleverde, boden te weinig houvast bij het nemen van strategische beslissingen.

3.3.2 Model



Figuur 9: De balanced scorecard

Bron: www.presteer.com/perspectieven.gif

De *balanced scorecard* vertaalt de missie en strategie van een organisatie in een set van prestatie metingen welke een kader leveren voor de implementatie van de strategie. De *balanced scorecard* concentreert zich niet enkel op financiële objectieven maar ook op niet-financiële.

"Managers die bij het beoordelen van de effectiviteit slechts één maatstaf gebruiken (bijvoorbeeld winstgevendheid) kunnen hun onderneming net zo gemakkelijk de afgrond insturen als piloten die tijdens de vlucht enkel zouden sturen op basis van de snelheid zonder over informatie te beschikken omtrent de hoogte en het brandstofverbruik."
(Kaplan en Norton, 1996)

Kaplan en Norton pleiten daarom voor het opstellen en gebruiken van prestatie-meetsystemen die verschillende, goed uitgebalanceerde perspectieven in kaart brengen. Zij introduceren vier essentiële perspectieven, maar voegen eraan toe dat iedereen één of meerdere kan weglaten en vervangen door eigen perspectieven.

1. Financieel perspectief

Dit perspectief evalueert de winstgevendheid van de strategie. Het is tevens een maatstaf voor de aandeelhouders en andere financiers voor het beoordelen van de efficiëntie van de organisatie.

2. Klantenperspectief

Dit perspectief identificeert de doelgroep en de marktsegmenten van de organisatie en meet het succes van de organisatie in deze segmenten. Dit succes wordt gemeten door de tevredenheid, loyaliteit, ... van de klanten.

3. Perspectief van de interne processen

Dit perspectief focust zich op de interne operaties van de organisatie, die waarde creëren voor de klanten en aandeelhouders. De vraag die hierbij vaak gesteld wordt, luidt als volgt: "Hoe kan de organisatie uitblinken?".

4. Innovatie-, leer- en groeiperspectief

Objectieven in het innovatie-, leer- en groeiperspectief zijn de drijvers voor het bereiken van excellente uitkomsten in de eerste drie scorecardperspectieven. Zij bieden een waarborg dat de organisatie of het beleid gewapend is om ook in de toekomst - gelet op gewijzigde interne en externe omstandigheden - tot goede resultaten te komen.

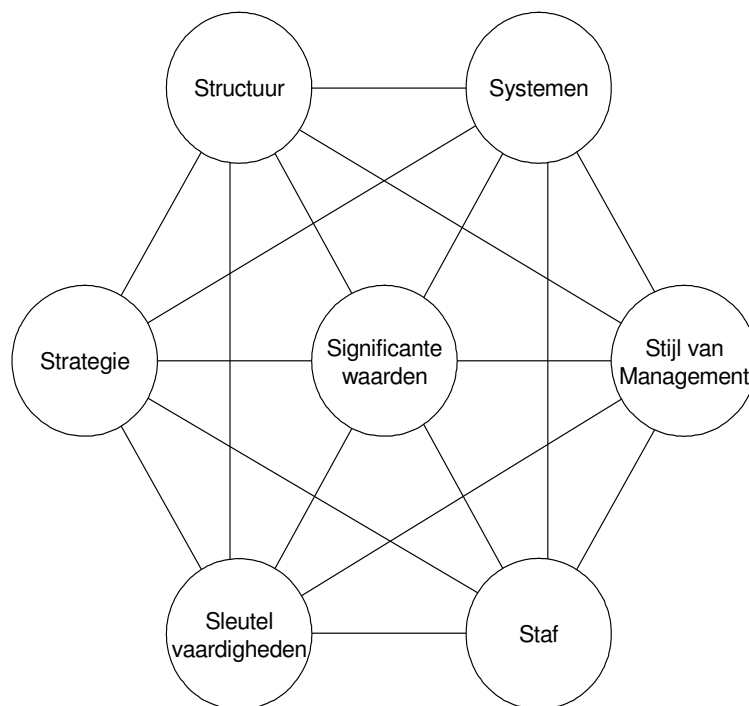
(Kaplan, S.R., & Norton, D.P., 1996)

3.4 Het 7S-model

3.4.1 Ontstaan

Het 7S-model is een systeem ontworpen door de voormalige McKinsey-medewerkers Richard Pascale, Tom Peters en Robert Waterman om de kwaliteit te meten van de prestaties die een onderneming levert. Hun onderzoek toonde aan dat elke intelligente aanpak voor het organiseren rekening moet houden met minstens zeven variabelen, die ook onderling afhankelijk van elkaar zijn. Dit model is beter gekend als het McKinsey-model, dat voor het eerst ter sprake kwam in het boek *In search of excellence* van Peters en Waterman in 1982.

3.4.2 Model



Figuur 10: Het 7S-model van McKinsey

Bron: Martens, H., De Keukelaere, M., & Manshoven, J. (2007) *Diversiteit integreren in de organisatie a.h.v. het 7S-model*

Het 7S-systeem geeft aan waar een organisatie aandacht aan moet besteden. Het model geeft tevens aan dat er relaties bestaan tussen de factoren, zo hebben bijvoorbeeld managementstijl en de inzetbaarheid van personeel met elkaar te maken. Het model wordt het 7S-model genoemd omdat alle factoren waarmee een organisatie te maken

heeft, aangegeven worden met woorden die met een 'S' beginnen. De zeven S-factoren zijn onderverdeeld in drie 'harde' (strategie, structuur en systemen) en vier 'zachte' S'en (stijl, significante waarden, sleutelvaardigheden en staf).

3.4.2.1 Strategie

Bij strategie gaat het om de afstemming tussen de organisatie, de klanten en de concurrentie. De strategie omvat dus de doelen en de manier waarop we die doelen kunnen bereiken. Belangrijk hierbij is eerst een analyse te maken van de missie (bestaansredenen van de organisatie), visie (waarheen zijn wij gezamenlijk op weg) en het doel (wat willen wij precies bereiken op welk moment) van de organisatie. Een SWOT-analyse kan hiervoor aanknopingspunten bieden

3.4.2.2 Structuur

De structuur is niets anders dan de vormgeving van de organisatie en is het eenvoudigste voor te stellen in een organigram. De hiërarchische niveaus, de staf- en lijnafdelingen, de gehele opbouw van de organisatie, allemaal zijn ze hierin zichtbaar. Het organigram is de formele structuur, maar er bestaat ook een informele structuur. Deze staat niet expliciet op papier, maar is daarom niet minder belangrijk. Mintzberg onderscheidt vijf verschillende structuurvormen.

- De eenvoudige structuur: deze structuur kenmerkt zich door een platte structuur, de strategische top stuurt direct de uitvoerende medewerkers aan.
- De machinebureaucratie: de formele macht ligt bij de top, maar door de verregaande standaardisatie, de nadruk op procedures, regels en controle, heeft de technische staf een grote invloed. Veel massaproductiebedrijven vertonen kenmerken van de machinebureaucratie (bv. autofabrieken, McDonalds, banken, ...).
- De professionele bureaucratie: voorbeelden hiervan zijn scholen, rechtbanken, gemeenten, ziekenhuizen en accountantskantoren. Zij leveren een vorm van massaproductie en voeren veel repeterende taken uit. De omgeving waarop die productie is gericht, is, in tegenstelling tot die van de machinebureaucratie, complex. Daarom is veel kennis en ervaring nodig om klanten te bedienen.

- De divisiestructuur: deze structuur is een overkoepelend geheel van afzonderlijke organisaties. Als een organisatie actief is op vele markten en met veel producten, dan is de keuze voor deze configuratie verstandig. De strategische top overziet het hele speelveld en zet de grote lijnen uit.
- De adhocratie: deze structuur is gericht op het vinden van unieke adhocoplossingen waarbij creativiteit een eerste vereiste is. Deze organisatie verschilt qua structuur enorm van de andere structuren. Strategische top en middenkader lopen in elkaar over. Samen nemen zij het uitvoerende werk voor hun rekening.

(Doel, A., & Weber, A., 2006)

3.4.2.3 Systemen

Een systeem is het geheel aan werkwijzen en procedures waarmee de dagelijkse activiteiten van de organisatie geregeld worden. De elementen van een systeem staan in een bepaalde relatie tot elkaar en leveren samen een bepaald resultaat op. Binnen het 7S-model is alles wat geregeld is, een systeem. Hierbij denken we aan een aantal HRM-instrumenten.

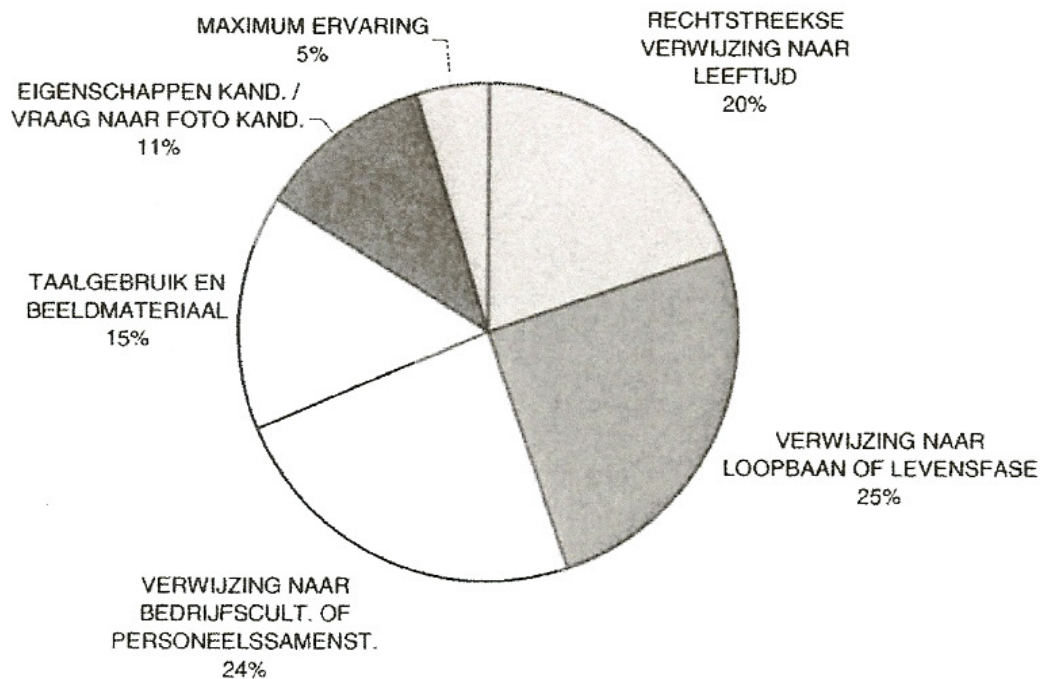
1. Rekrutering

De personeelsselectie vormt de kern van het personeelsbeleid. De kwaliteit van de geselecteerde en aangeworven personeelsleden bepaalt voor een groot deel het succes en de overlevingskansen van een organisatie. Een geslaagde selectie is echter pas mogelijk als er voldoende mensen solliciteren voor de vacature. De laatste jaren kampen bedrijven steeds vaker met knelpuntvacatures, dit zijn vacatures die moeilijker ingevuld kunnen worden. Daarnaast zijn er ook beroepen waarvan de vacatures gekenmerkt worden door langere looptijden en lagere vervullingspercentages, deze beroepen noemen we knelpuntberoepen (Lamberts, Vandoorne, & Denolf, 2000).

Dat vacatures niet altijd conform de wetgeving worden opgesteld blijkt uit een onderzoek van het Centrum voor Gelijkheid van Kansen en voor Racismebestrijding. Zij screenden in september 2007 ongeveer 3.400 personeelsadvertenties die binnen een tijdspanne van twee weken werden gepubliceerd in diverse kranten en websites. Op een totaal van 3.400 personeelsadvertenties stelden ze vast dat 247 een rechtstreekse of onrechtstreekse verwijzing naar leeftijd bevatten. Dit komt neer op meer dan 7 %. De antidiscriminatiewet van 10 mei 2007 stelt echter dat directe of indirecte discriminatie op

basis van leeftijd in personeelsadvertenties verboden is (artikel 5, paragraaf 2, 1° en artikel 14). Het maken van een direct leeftijdsonderscheid is in principe enkel toegestaan wanneer de leeftijd vanwege de aard van de specifieke beroepsactiviteiten of de context waarin deze worden uitgevoerd, wezenlijk en bepalend is (artikel 8). Het maken van een indirect leeftijdsonderscheid is slechts toegestaan indien dit objectief gerechtvaardigd wordt door een legitiem doel en de hiervoor aangewende middelen passend en noodzakelijk zijn (artikel 9). Hieronder geven we een overzicht van de verschillende manieren waarop in personeelsadvertenties naar leeftijd verwezen wordt.

247 PERSONEELSADVERTENTIES



Figuur 11: Verwijzing naar leeftijd in personeelsadvertenties

Bron: Centrum voor gelijkheid van kansen en racismebestrijding

Bij het aanwerven van personeel kan men gebruikmaken van interne en externe rekrutering. Huidige werknemers aanmoedigen om te solliciteren voor de vacature noemt men interne rekrutering. Bij externe rekrutering probeert men de sollicitanten aan te trekken, die op het moment van de vacature niet in de organisatie tewerkgesteld zijn. De externe rekruteringskanalen kunnen worden ondergebracht in twee verschillende categorieën, formele en informele kanalen.

Bij formele kanalen maken werkgevers hun vacatures openlijk bekend zodat iedere potentiële kandidaat de kans krijgt om te solliciteren. Hierbij denken we aan:

- advertenties;
- publieke bemiddelingsdiensten;
- uitzendbureaus;
- wervings- en selectiebureaus.

Bij informele kanalen maken werkgevers hun vacatures niet algemeen bekend, bijvoorbeeld:

- eigen personeel;
- externe relaties;
- spontane sollicitaties;
- scholen/opleidingsinstanties.

(Lievens, 2006)

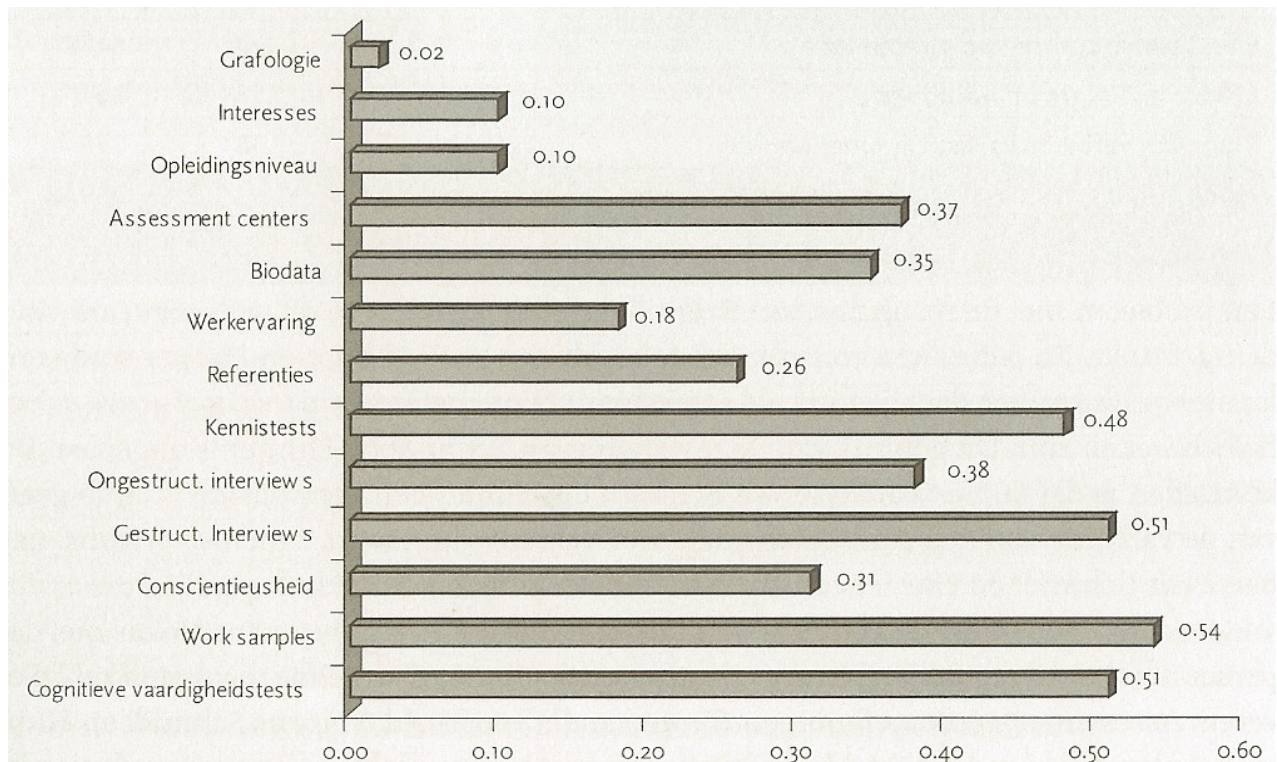
2. Selectie

Roe (1983) definieert selectie als "een geheel van activiteiten die gericht zijn op en leiden tot het kiezen van personen voor de vervulling van functies, zodanig dat aan bepaalde maatstaven met betrekking tot de consequenties van gemaakte keuzen zo goed mogelijk wordt voldaan".

Vander Meeren en Gerrichhauzen (1993) onderscheiden drie verschillende fasen in het selectieproces.

In de eerste fase worden de kenmerken van een functie grondig in kaart gebracht. Op deze manier is men op de hoogte van de essentiële taken die de persoon zal uitvoeren, in welke bedrijfscontext hij zal werken en welke competenties hij hiervoor nodig zal hebben.

In de tweede fase worden selectietechnieken ingezet om de individuele kenmerken van de kandidaten te meten. In de volgende figuur, gegeven door Schmidt en Hunter (1998), vindt men een aantal selectietechnieken en hun bijbehorende predicatieve validiteit.

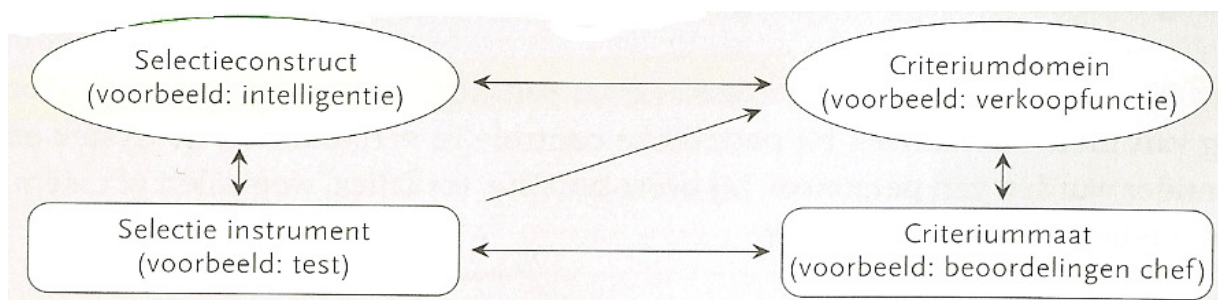


Figuur 12: De predicatieve validiteit van diverse voorspellende instrumenten

Bron: Handboek human resource management, Lievens (2006)

Uit de figuur blijkt dat gestructureerde interviews, cognitieve vaardigheidstests en *work samples* de beste resultaten opleveren. *Work Samples* weerspiegelen een letterlijk onderdeel van de functie en bieden op deze manier aan sollicitanten een representatieve steekproef aan van de taken die de persoon in zijn latere functie zal uitoefenen (Callinan & Robertson, 2001; Robertson & Kandola, 1982; Roth, Bobko, & McFarland, 2005). Het gestructureerde interview is een gepland, geleid en gestandaardiseerd gesprek door een interviewer. Een cognitieve vaardigheidstest is een intelligentietest met verbale en numerieke oefeningen.

In een derde fase ten slotte wordt de informatie die tijdens de selectie verzameld is over de persoon, vergeleken met de kritische functievereisten. Deze fasen kunnen ook worden ondergebracht in het model van Binning en Barret (1989).

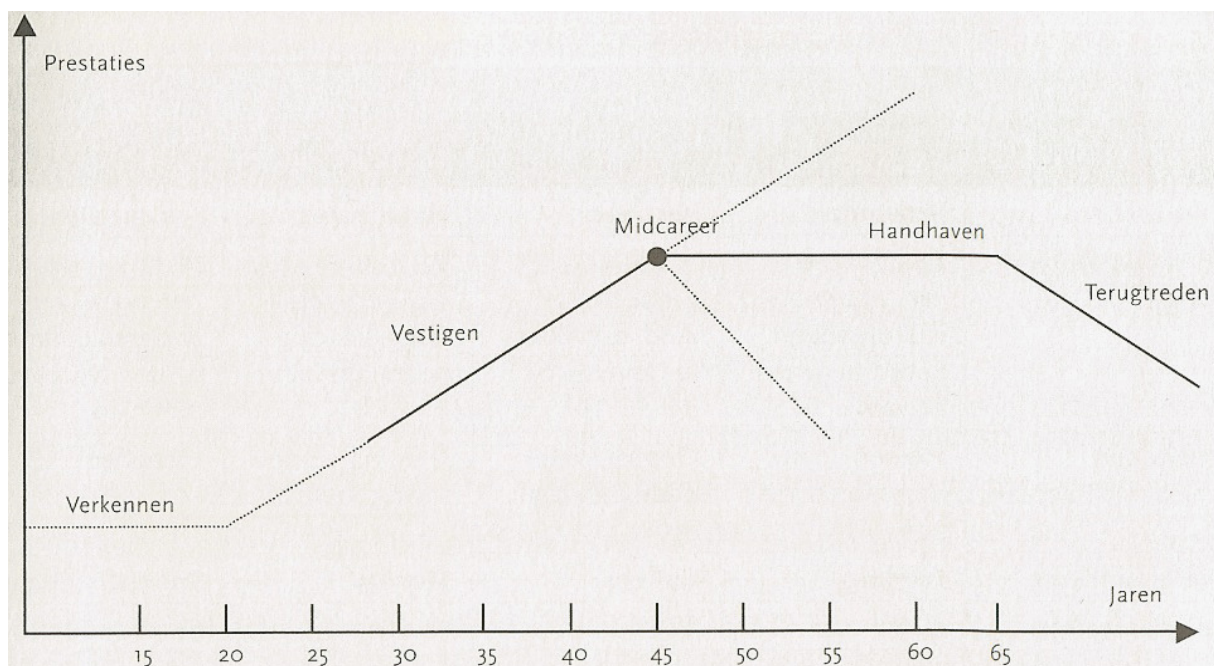


Figuur 13: Model van Binning en Barrett (1989) als basis voor selectie

Bron: Handboek human resource management, Lievens (2006)

3. Loopbaanbeleid

Hall (1974) omschrijft een loopbaan als "... *the individually perceived sequence of behaviours and attitudes, associated with work related experiences and activities, over the span of a person's life*". Anders geformuleerd zijn loopbanen het (levenslange) proces van zowel de activiteiten als ervaringen (gedrag én houdingen) van mensen zoals die zich voordoen tijdens iemands werkleven. (Paffen, 1991) Een loopbaan doorloopt een aantal fasen. Een loopbaan start met een periode van groei en verkenning van mogelijkheden waarbij er een keuze van opleiding wordt gemaakt. Vervolgens zoekt men naar een baan en wordt de persoon lid van een organisatie. Ongeveer halverwege de beroepsloopbaan kampen veel werknemers met een zogehete *mid career crisis*, wat resulteert in een relativering van het belang van de beroepsloopbaan of in het op zoek gaan naar nieuwe uitdagingen. In de late beroepsloopbaan kunnen werknemers op grond van hun ervaring en kennis mentor worden. Ten slotte is er een periode van afstand nemen en relatieve terugtrekking. (Lievens, 2006)



Figuur 14: Fasen in loopbaan (Hall, 1976)

Bron: Handboek human resource management, Lievens (2006)

Eén van de centrale assumpties in de hedendaagse loopbaanliteratuur is dat individuen hun werkzekerheid niet langer ontleen aan hun werkgever, maar aan de eigen *employability*. (Boom & Metselaar, 2001) Ze worden verondersteld oog te hebben voor hun eigen inzetbaarheid. Ze moeten openstaan voor, inspelen op en actief op zoek gaan naar mogelijkheden om hun inzetbaarheid te verruimen. Om hen daarin te ondersteunen,

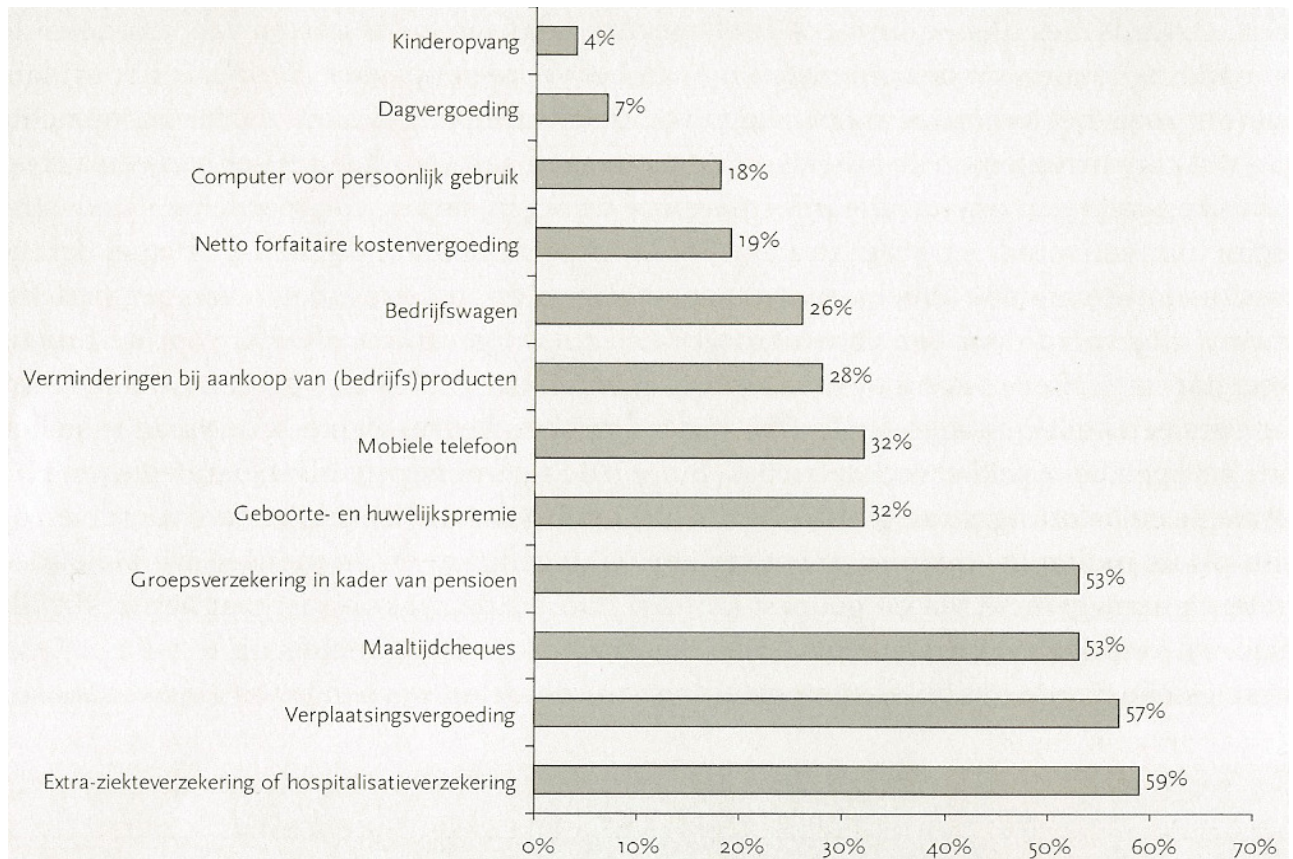
ontwikkelde de Vlaamse overheid recent een recht op loopbaanbegeleiding (Sels et al., 2002). Dat de verantwoordelijkheid voor de loopbaan meer bij het individu komt te liggen, betekent echter nog niet dat werkgevers geen rol meer te spelen hebben. Hun verantwoordelijkheid bestaat erin om werknemers mogelijkheden en instrumenten te bieden die de *employability* kunnen vergroten en om hen te stimuleren tot eigen initiatief. (Bollérot, 2001; Boom & Metselaar, 2001)

4. Loonbeleid

Dat loonbeleid een belangrijk werkpunt blijft voor het HRM blijkt uit het grote beloningsonderzoek van de Vlerick Leuven Gent Management School uitgevoerd bij 8.357 werkende Vlamingen. De enquête toont aan dat een meerderheid van de arbeiders en van de bedienden ontevreden is met zijn loon. Verder zijn er grote verschillen tussen de beroepsgroepen in het verkrijgen van extralegale voordelen. Die ongelijkheid weegt op de tevredenheid. Het grote gebrek aan informatie over (en transparantie in) het loonbeleid in de Vlaamse bedrijven maakt deze ontevredenheid nog groter. Bijna 50 % van de bedienden en 40 % van de kaderleden hebben geen enkel idee over de manier waarop in hun bedrijf de bonussen worden toegekend. Die onwetendheid over de criteria – en het bijbehorende gevoelens van onrechtvaardigheid of zelfs willekeur – drukt zwaar op de loontevredenheid (*Standaard online*, 18 februari 2009).

Een loonstructuur binnen een organisatie heeft slechts kans om als billijk aanschouwd te worden door het personeel, indien het personeel de distributieve en procedurele rechtvaardigheid ervan onderschrijft. (Rynes & Gerhart, 2000) Distributieve rechtvaardigheid heeft betrekking op de billijkheid van het uiteindelijke resultaat, voornamelijk de billijkheid van de uiteindelijke verschillen in loon tussen de personeelsleden. Procedurele rechtvaardigheid gaat over de billijkheid van de gehanteerde procedures, voornamelijk de wijze waarop het beloningssysteem wordt uitgebouwd en uitgevoerd. Een voorbeeld van een beloningssysteem is de classificatiemethode. Zij bepaalt vooraf een aantal categorieën waarin de functies worden geklasseerd en waarbij voor iedere categorie een ander loonniveau geldt. Men dient hierbij te beschikken over een functiebeschrijving- en analyse. (Lievens 2006)

Loon bestaat uit verschillende soorten vergoedingen. Men heeft het basisloon, een variabel loon en extralegale voordelen. De populariteit van de extralegale voordelen in België worden op onderstaande figuur weergegeven. De gegevens zijn gebaseerd op een salarisenquête van Vacature in 2004.



Figuur 15: Overzicht van de voordelen toegekend door Belgische bedrijven (salarisenquête Vacature 2004)

Bron: Handboek human resource management, Lievens (2006)

Indien we ten slotte loon en diversiteit van naderbij bestuderen, zien we dat het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen hieromtrent het EVA-project heeft opgestart. De huidige loonkloof tussen mannen en vrouwen bedraagt in België ongeveer 15 %. Een niet onbelangrijk deel van de loonkloof kan echter niet worden verklaard aan de hand van neutrale factoren, denk maar aan de onderwaardering van typisch vrouwelijke functies en functiekenmerken. Vandaar dat in 2005-2006 een onderzoek naar de neutraliteit van de analytische functieclassificatiesystemen plaatsvond binnen het studieluik van het EVA-project. Ze zijn er zich echter van bewust dat de loonkloof niet volledig zal verdwijnen enkel door de toepassing van een objectieve en sekseneutrale waardering van functies.

Om tot een goed eindresultaat te komen zijn er volgens hen drie ingrediënten nodig.

- Een genderneutrale functieclassificatie

Een sekseneutrale analytische functieclassificatie zorgt voor een indeling van de functies op basis van objectiveerbare analytische criteria, die los staan van de persoon die de functie invult. De sekseneutraliteit van een dergelijk systeem veronderstelt echter dat de

nodige aandacht wordt besteed aan onder andere de zorg voor een transparant proces, heldere procedures en de betrokkenheid van alle actoren.

- Een genderneutraal loonbeleid

Het loon dat voortvloeit uit de functieclassificatie, zal slechts een gedeelte van het totale loon vormen. Waakzaamheid blijft ook geboden bij de andere looncomponenten van het beloningspakket (variabele verloning, extralegale voordelen, premies en bonussen, ...).

- Een genderneutraal humanresourcesbeleid

Een humanresourcesbeleid dat rekening houdt met de gelijkheidsprincipes in andere humanresourcesdomeinen (rekrutering en selectie, opleiding, personeelsbeoordeling, mobiliteit en promotie, competenties, gezondheid en veiligheid op het werk, ...) bevordert een gelijke behandeling van vrouwen en mannen en zal de algemene loonkloof doen afnemen.

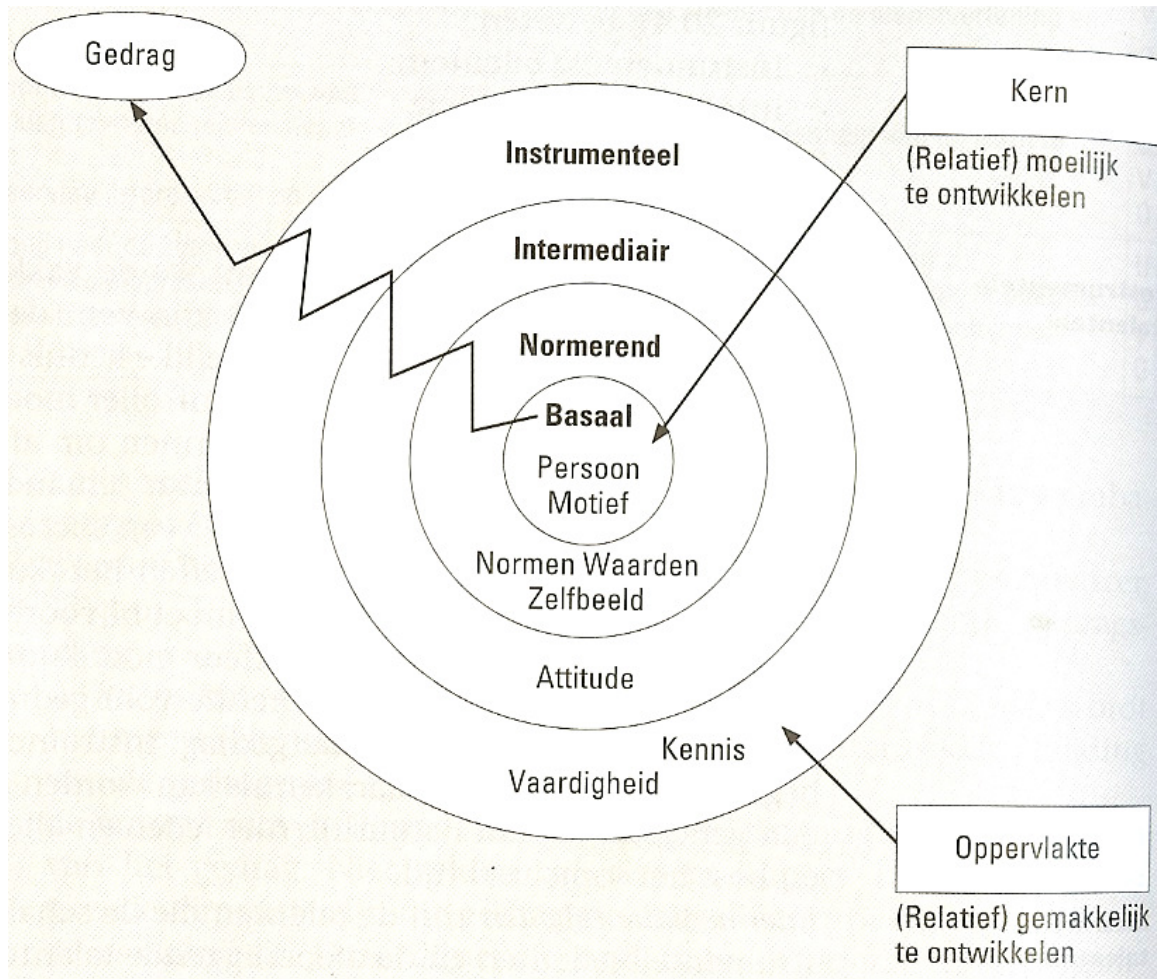
(www.ivgm.be)

5. Competentiemanagement

Onder competentie management verstaan we het managen van competenties. Een competentie is een zo specifiek mogelijk beschreven gedragskenmerk, dat onderscheidend bijdraagt aan het succesvol functioneren en daarmee aan het realiseren van de organisatiedoelen. Een talent echter is een begaafdheid waarmee een individu toegevoegde waarde aan de organisatie kan bieden. Essentieel voor de toepassingswaarde van competentie management is dat competenties en talenten beide zijn uitgewerkt in concreet gedrag. Er zijn vier soorten talenten die leiden tot concreet en waarneembaar gedrag (zie figuur 16):

- instrumentele talenten: de vakkennis en de technische vaardigheden die noodzakelijk zijn voor de uitoefening van het beroep;
- intermediaire talenten: zijn de talenten die de schakel vormen tussen de instrumentele talenten en de dieperliggende talenten. Zij bepalen de manier waarop het individu zijn werk kan uitvoeren;
- normerende talenten: deze talenten hebben betrekking op waarden en normen en individuele morele maatstaven;

- basale talenten: dit zijn de elementaire persoons eigenschappen, zoals motieven, zelfconcept en persoonlijkheid.
(Kluytmans, 2001)



Figuur 16: Soorten talenten

Bron: Leerboek personeelsmanagement, Kluytmans (2001)

Competentiemanagement kan het best fasegewijs omschreven worden. Er zijn vijf verschillende fasen, die we hieronder verder toelichten.

1. Bepalen van de competenties

De organisatie moet bepalen welke competenties bijdragen aan het succes van de organisatie.

2. Inschatten van talenten

De organisatie maakt hierbij de vergelijking tussen het voor de functie vereist gedrag en het door de medewerker daadwerkelijk getoond gedrag.

3. Ontwikkelen van talenten

Deze fase richt zich op het verkleinen van het verschil tussen het competentieprofiel en het talentprofiel. Het centrale doel bij het ontwikkelen van talenten is om het gewenste gedrag bij medewerkers te stimuleren en te faciliteren. Hieronder worden er een aantal ontwikkelingsactiviteiten weergegeven.

Activiteit	Vorm
Zelfstudie	Deelnemer ontwikkelt zichzelf, vaak met behulp van schriftelijke opleidingen en gericht op kennis
Coaching	Gesprekken tussen deelnemer en in- of externe coach
Training	Mix tussen theorie en oefenen. Veelal extern uitgevoerd. Kan op maat worden gesneden door het opnemen van en inspelen op praktijkproblematiek
Gaming	Praktijkgerichte en op maat gemaakte simulaties waarin deelnemers effectief en efficiënt gedrag 'ontdekken'
Opleidingstraject	Collectieve combinatieprogramma's waarin allerlei ontwikkelactiviteiten en instrumenten over langere periode gestructureerd, worden ingezet (Management Development, MBA's, corporate academies, enzovoort)
Stage/collegiale doorlening	Meedraaien en ervaring opdoen op/in andere afdeling, onderdeel of organisatie
Zeer praktijkgericht	Geschikt voor kennen en kunnen
Intervisie	In- of externe groep functiegenoten waarbinnen problemen onder leiding van procesbegeleider worden onderzocht en oplossingen worden geformuleerd
'Learning on the job'	Onder begeleiding (bijvoorbeeld door coach) experimenteren en reflecteren op de werkvloer
Development-center	Mix van assessment, zelf-assessment, feedback en training (zie ook inschatten), combineert diverse instrumenten, integreert inschatten en ontwikkelen

Figuur 17: Ontwikkelactiviteiten

Bron: Leerboek personeelsmanagement, Kluytmans (2001)

4. Beoordelen op grond van competenties

Beoordelen op basis van competenties kan helpen om een goed beoordelingssysteem te maken dat ook goed wordt gebruikt. Om die mogelijkheden optimaal te benutten, moeten verschillende beoordelingsgrondslagen worden onderscheiden, te weten:

- het vervullen van taken;
- de manier waarop taken worden vervuld (talenten);
- de te leveren prestatie, resultaten of output.

5. Belonen van talenten en talentontwikkeling

Er bestaan verschillende beloningsgrondslagen zoals functiebeloning, prestatiebeloning, competentiebeloning en talentbeloning. Onderstaande figuur geeft de kenmerken van de verschillende beloningssystemen weer.

Beloningsvariant:	Functiebeloning	Competentiebeloning	Talentbeloning	Prestatiebeloning
Grondslag	Taken	Competenties	Talenten	Prestaties
Focus	Taken - 'wat'	Taken - 'hoe'	Persoon - 'hoe'	Persoon - 'wat'
Wijze belonen	Vast	Vast	Vast/variabel	Variabel
Wat loont	Input	Proces	Proces	Output
Wat loont meer	Leeftijd, ervaring	Benodigde competenties	Talentontwikkeling	Hogere prestaties

Figuur 18: Vier varianten voor belonen, schematische samenvatting

Bron: Leerboek personeelsmanagement, Kluytmans (2001)

Competentiemanagement betekent dat de leidinggevende en zijn/haar medewerkers op een andere manier moeten (samen)werken in het sturen op gedrag en het ontwikkelen van talenten. Competentiemanagement kan daarbij een heel goede basis zijn voor personeelsmanagement.

(Kluytmans, 2001)

6. Uitstroom

Uitstroom is een overkoepelende term voor al die processen waarbij de medewerkers een organisatie verlaten. Het omvat elke manier waarop een arbeidsrelatie eindigt en kan worden onderscheiden in individuele en collectieve uitstroom. Bij een collectieve uitstroom verlaat een groep medewerkers de organisatie meestal gedwongen als gevolg van een reorganisatie. Individuele uitstroom daarentegen betreft het vertrek van een individuele werknemer. Dit vertrek kan 'natuurlijk' zijn, omdat de medewerker vanwege zijn leeftijd met (vervroegd) pensioen gaat. Of het vertrek kan ook 'incidenteel' zijn wanneer de arbeidsrelatie eerder wordt beëindigd dan was overeengekomen. Belangrijk bij uitstroom is wie de initiatiefnemer is bij de beëindiging van de arbeidsrelatie. Wanneer deze de medewerker is, spreken we van vrijwillig ontslag of verloop. Wanneer het initiatief van de werkgever komt, spreken we van (gedwongen) ontslag.

Een te hoog vrijwillig vertrek kan zeer kostbaar zijn. Verloop van zeer waardevolle medewerkers met schaarse talenten kan vaak zeer moeilijk of niet worden opgevangen

en leiden tot onvervulbare vacatures. We geven een aantal voorbeelden van wat organisaties kunnen doen om het verloop te verminderen.

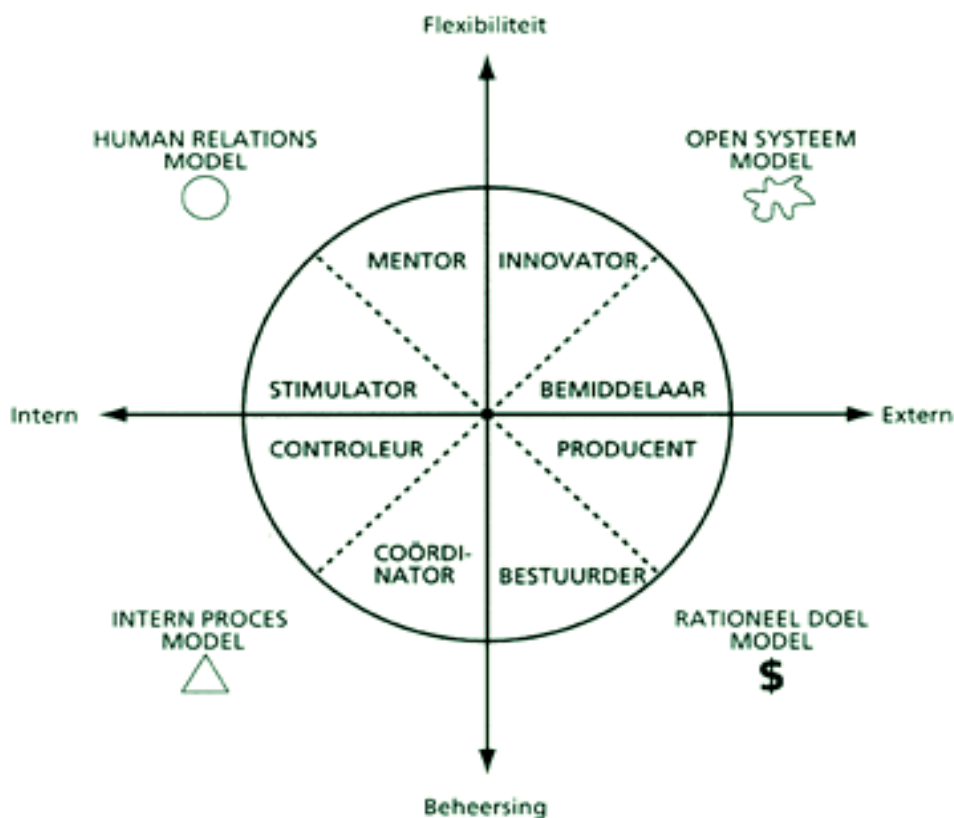
- Contractueel: in de arbeidsovereenkomst kan er een concurrentiebeding worden opgenomen.
- Beloning: als blijkt uit een loonbenchmark dat de salarisvergoedingen lager liggen dan andere bedrijven voor dezelfde functie aanbieden, kan de organisatie een bijzondere financiële compensatie bieden om de medewerker aan zich te binden. Daarnaast kan de organisatie zijn beloning ook 'flexibiliseren'. Dit wil zeggen dat de medewerker de wijze van beloning kan kiezen (meer of minder vrije dagen, meer of minder pensioenbijdrage, ...).
- Opleidingen: bedrijfs- en functiespecifieke opleidingen kunnen remmend werken op het verloop. Algemene scholing daarentegen stimuleert externe mobiliteit en dus het verloop.
- Arbeidsduur- en tijden: de mogelijkheid tot een goede afstemming tussen werk en privé zorgt voor minder verloop van de medewerkers.
- Inhoud van het werk: baan- en taakinhoud zijn vaak de belangrijkste redenen tot vertrek. De inhoud van het werk en het groeiperspectief dat de organisaties de werknemers kunnen aanbieden, zijn dus zeer belangrijk.
- Loopbaanperspectief: 'Meer toekomst' is voor de medewerkers de allerbelangrijkste reden om van werkgever te wisselen.
(Kluytmans, 2001)

3.4.2.4 Staf

Menselijk kapitaal is de belangrijkste factor in een organisatie. Staf verwijst naar de personele invulling van de organisatie. Hierbij zijn de volgende zaken van belang: hoe is de leeftijdsopbouw, het opleidingsniveau, de spreiding van functies over mannen en vrouwen en de aanwezigheid van allochtone werknemers. (Doel, A., & Weber, A., 2006)

3.4.2.5 Stijl

De managers binnen de organisatie stellen de doelen, bepalen de middelen en houden het personeel voortdurend in de gaten en sturen bij indien nodig. De stijl die de manager hanteert, is van cruciaal belang voor de motivatie van medewerkers. Het concurrerende waardemodel van Quinn (1988) specificiert de verschillende rollen of verwachtingen die door een manager kunnen worden ervaren. Deze verschillende modellen zijn verbonden met elkaar, maar vormen ook elkaars tegengestelden. Als manager zou men de verschillende rollen moeten begrijpen en effectief kunnen toepassen. Hierdoor kan hij loskomen van een rechtlijnig denken en zijn keuzemogelijkheden uitbreiden.



Figuur 19: Het concurrerende waardenkader van Quinn

Bron: Quinn, R.E., et al. , (2005). *Handboek managementvaardigheden*.

Daarnaast onderscheidt House (1971) vier verschillende leiderschapsstijlen:

- directief leiderschap: de leider verstrekt specifiek advies over de prestaties aan de ondergeschikten;
- ondersteunend leiderschap: de leider is vriendschappelijk en vertoont betrokkenheid bij de ondergeschikten;

- participatief leiderschap: de leider raadpleegt ondergeschikten en overweegt hun suggesties;
- prestatiegeoriënteerd leiderschap: de leider stelt hoge doelstellingen en verwacht dat de ondergeschikten prestaties op hoog niveau bieden.

Naast de twee voorgaande leiderschapstheorieën zijn er in de literatuur nog verscheidene andere te vinden. Het belangrijkste blijft echter dat de manager in staat moet zijn om de persoonlijkheid en de capaciteiten van de medewerkers goed in te schatten.

3.4.2.6 Significante waarden

Waarden kunnen worden gedefinieerd als brede voorkeuren voor geëigende handelwijzen of uitkomsten. Ouders, vrienden, leraren en externe referentiegroepen kunnen allemaal invloed uitoefenen op individuele waarden. Het is zelfs zo dat de waarden van mensen zich ontwikkelen ten gevolge van leerprocessen en de ervaringen die ze hebben, in de culturele setting waarin ze leven. Aangezien leerprocessen en ervaringen verschillen van de ene tot de andere persoon zijn verschillen in waarden het gevolg. (Schemerhors, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N., 2002)

3.4.2.7 Sleutelvaardigheden

Sleutelvaardigheden of *core competences* geven aan waarin de organisatie uitblinkt. Het kan gaan over de gehele organisatie of over bepaalde onderdelen van de waardeketen (Doelen, A., & Weber, A., 2006). Een waardeketen kan volgens Porter (1985) als volgt worden voorgesteld:



Figuur 20: De waardeketen van Porter

Bron: Doelen, A., & Weber, A. (2006). *Organiseren & Managen. Het 7S-model toegepast*

Organisaties moeten voortdurend op zoek zijn naar mogelijkheden om hun sleutelvaardigheden te versterken. Dit kan worden bereikt, volgens Hamel en Prahalad (1999), via:

- reframing: mobiliseer de medewerkers en bouw samen aan een nieuwe visie;
- herstructurering: verbeter de interne organisatie om daarmee ruimte te scheppen voor de toekomst;
- revitalisatie: innovatie op basis van vernieuwd gebruik van sleutelvaardigheden van de organisatie en haar medewerkers;
- belonen: stimuleer medewerkers om mee te werken aan de strategische doelen en sleutelvaardigheden via het beloningssysteem.

3.5 Besluit

Waar de overige twee modellen – het EFQM-model en de Balanced Scorecard – heel wat voorkennis vereisen, is dit met het 7S-model echter niet het geval. Als dusdanig beschikt het 7S-model over een grote toegankelijkheid. Het model roept ook het meeste op tot dialoog om tot een gezamenlijke diagnose te komen. Daarnaast was het voor ons ook gemakkelijker om met het 7S-model te werken aangezien we over duidelijk uitgewerkte illustraties, na toepassing van het 7S-diversiteitsinstrument, beschikten. Deze praktijkstudies werden uitgevoerd, in samenwerking met onze promotor professor Martens, binnen verschillende ondernemingen zoals Stad Hasselt, NMBS, Sodexo, ... Wij hebben daarom geopteerd om het 7S-diversiteitsmodel ook te gebruiken bij de analyse van Infrac. Hierdoor zullen we het 7S-model uitvoeriger bespreken in de literatuurstudie dan de overige twee modellen. De kernvragen, waarmee de analyse van Infrac zal gebeuren, zijn terug te vinden in het deel praktijkstudie.

4 Belang en waarden van onthaal als onderdeel van een goed diversiteitsmanagement en personeelsbeleid

4.1 Inleiding

Het organiseren van een goed onthaal van nieuwe medewerkers is van groot belang binnen een organisatie. De 'diverse' werknemers moeten zich welkom voelen binnen de organisatie. Eerst zullen we dieper ingaan op het belang van een goed onthaal. Daarna zullen we het introductie- en socialisatieproces, inclusief de fasen hierbinnen, van naderbij bekijken. Vervolgens bespreken we de organisatie van het onthaalbeleid, het peter/meterschap en de onthaalbrochure. Tot slot zijn er een aantal wettelijke verplichtingen betreffende het onthaal van nieuwe werknemers die we gaan bekijken.

4.2 Belang van een goed onthaal

Een goede introductie kan een blijvende waarde hebben: een onprettige wijze van binnenkomst in de onderneming geeft de nieuwkomer een onaangename indruk. Een goed onthaal van personeel is dus van essentieel belang. Het onthaal maakt deel uit van een breder socialisatieproces dat een nieuwe medewerker zal beleven wanneer hij of zij de organisatie betreedt. Wanneer er een gebrek is aan een goed onthaal en socialisatie dan kan dit voor zowel de nieuwe medewerker als voor de organisatie ernstige gevolgen hebben, namelijk:

voor de organisatie:

- vroegtijdig vertrek van medewerkers;
- ongewenst gedrag van de nieuwe medewerker;
- een geringe motivatie van de nieuwe medewerker;
- een geringe culturele binding met de organisatie.

voor nieuwe medewerker:

- groot gevoel van onzekerheid, meer kans op stress;
- gemakkelijker vatbaar voor misinterpretaties en fouten;
- een zekere afstandelijkheid/wrok tegenover de organisatie.

(Kluytmans F. *Personeelsmanagement*, 2001)

4.3 Introductie vs. socialisatieproces

Introductie omvat alle activiteiten die door een organisatie worden ondernomen om de wederzijdse aanpassing van individu en organisatie te bevorderen. Socialisatie omvat een spontaan en complex leerproces, dat al dan niet door de organisatie wordt ondersteund, waarbij de medewerker sociale vaardigheden en kennis vergaart en zich eigen maakt zodat hij zijn rol binnen de organisatie adequaat kan vervullen. Dit geldt ook voor mensen die van functie veranderen binnen een onderneming, zij het lateraal of verticaal. Dit houdt in:

- het zich eigen maken van vaardigheden die noodzakelijk zijn om zijn rol binnen de organisatie te kunnen verwezenlijken;
- het verwerven en eigen maken van normen en verwachtingen die men heeft ten opzichte van die rol;
- het zich eigen maken van de organisatiecultuur.

Deze laatste twee punten worden vaak vergeten, ze gebeuren meestal op een meer informele manier (omgang met mentors, managers, collega's).

(Kluytmans F., 2001)

4.4 Fases binnen het socialisatieproces

Het socialisatieproces is op te delen in drie fasen (Schein, *Career dynamics*, 1983):

1. de entreefase;
2. de socialisatiefase;
3. de fase van wederzijdse acceptatie.

De entreefase omvat zowel de formele scholingsfase van het individu als de wervings- en selectieprocedure en de feitelijke beslissing om tot een organisatie toe te treden. Bij zowel rekrutering als de selectie zijn zowel het individu als de organisatie erop uit om zichzelf zo goed mogelijk voor te doen. De manier waarop de rekrutering en selectie van nieuwkomers wordt aangepakt en de beloftes die tijdens die periode gedaan worden, kunnen dus verregaande gevolgen hebben voor het verdere socialisatieproces.

In de socialisatiefase leren de nieuwe medewerkers hoe zij zich binnen de organisatie dienen te gedragen, wat van hen verwacht wordt en welke standaarden op hun werk van toepassing zijn. Schein heeft het ook over de opgave "to accept the reality of organisations". Deze opgave houdt het volgende in:

- het leren omgaan met weerstanden tegen veranderingen;

- het leren omgaan met te veel of te weinig organisatie op het werk;
- een plek verwerven in de organisatie en het ontwikkelen van een eigen identiteit.

De fase van wederzijdse acceptatie omvat verschillende processen waarin het individu tot volledig lid van de organisatie kan uitgroeien. Belangrijk in deze fase is het psychologisch 'contract'. Hierin wordt aangegeven wat de medewerker inbrengt en wat de organisatie daar tegenover stelt. Gebeurtenissen die tekenend zijn voor het bereiken van deze fase, zijn bijvoorbeeld het ontvangen van positieve feedback, salarisverhoging, het verkrijgen van nieuwe taken, het ontvangen van bepaalde privileges, ... Wanneer deze fase is bereikt, is het socialisatieproces afgerond. Men heeft een eigen plek verworven en men wordt geaccepteerd in die hoedanigheid, de *outsider* is *insider* geworden.

4.5 Het organiseren van het onthaalbeleid

Het onthaal moet goed georganiseerd worden aangezien de eerste indruk die de nieuwe medewerker van de organisatie opdoet, zeer belangrijk is. Een handig werkinstrument is een gedetailleerd onthaaldraaiboek waarin de volledige onthaalprocedure wordt weergegeven. De eerste stap kan zijn het aanduiden van een onthaalverantwoordelijke. De onthaalverantwoordelijke moet een inventaris maken van alles wat aan de nieuwe medewerker moet worden meegedeeld.

Het onthaal gebeurt in principe op de eerste werkdag. De nieuweling ontvangt dan misschien te veel informatie in één keer. Daarom kan men er ook voor opteren om het onthaal over verschillende momenten te spreiden, bijvoorbeeld bij indiensttreding of ondertekening contract, vervolgens na één week, na de eerste loonbetaling, na drie maanden. De nieuwe medewerker is dan gedurende langere tijd in de onderneming en kan meer gerichte vragen stellen. Het is aan te bevelen alle relevante informatie te bundelen in een onthaalmap. Deze kan worden afgegeven bij de ondertekening van de arbeidsovereenkomst. Op deze manier kan de nieuwe medewerker dan te allen tijde deze informatie consulteren. Belangrijk is ook dat er een opvolging is van het onthaal, zeker de eerste maanden.

Bij de introductie gaat de nieuwe medewerker zich inwerken in zijn functie, in interne en externe relaties en in de organisatiecultuur zodat hij binnen de geplande termijn op het verwachte niveau kan presteren. Een introductieperiode (meestal 6 maanden) is nodig om te kijken of hij al dan niet geschikt is voor de baan. Deze periode wordt afgesloten

met een functioneringsgesprek. Dit kan verschillende maatregelen met zich meebrengen zoals:

- bijkomende opleiding en vorming;
- afwegen van een extra kans;
- ontslag;
- aanpassing van de organisatie wanneer blijkt dat de nieuwe medewerker positieve ideeën aanbrengt voor de ontwikkeling van de organisatie.

(Moreels, A., 2004)

4.6 Peter- en meterschap

Dankzij een peter of meter kunnen nieuwe medewerkers sneller inzicht krijgen in de gewoonten en praktijken binnen de organisatie. Bovendien kan de peter de nieuwkomer helpen met het uitbouwen van vlotte relaties en een nuttig intern netwerk. Bij de peter/meter kunnen de nieuwkomers meestal terecht met vragen die ofwel heel evident lijken, ofwel heel gevoelig liggen. Het is aan te raden een collega-werknemer met ruime kennis en ervaring in te schakelen als peter/meter voor de begeleiding van de nieuweling. Deze persoon wordt best ingesteld bij aanvang van het onthaal. Het is belangrijk dat de peter/meter bereid is deze taak op zich te nemen en dat hiervoor de nodige ruimte, tijd en middelen ter beschikking wordt gesteld binnen zijn of haar takenpakket, zonder dat dit als een verplichting wordt ervaren (Moreels, A., 2004).

4.7 Onthaalbrochure

Bij de aanwerving van nieuwe medewerkers geven de meeste bedrijven een onthaalbrochure aan de werknemer mee. Dit is een handig hulpmiddel om personen wegwijs te maken binnen de organisatie en het geeft hen de mogelijkheid om zich thuis een beeld te vormen van de organisatie. De inhoud van onthaalbrochures is afhankelijk van het bedrijf, de sector, het niveau van de werknemer, ...

4.8 Verplichtingen onthaalbeleid

Niet alle werkgevers zijn zich ervan bewust dat ze wettelijk verplicht zijn een onthaal voor nieuwe werknemers te organiseren. Dat staat nochtans letterlijk in de

arbeidsovereenkomstenwet (art. 20). De verdere basis hiervoor zijn CAO 22 over onthaal en aanpassing van de werknemers in de onderneming en het Koninklijk Besluit van 25 april 2007.

Op 10 mei 2007 verscheen in het *Belgisch Staatsblad* dit Koninklijk Besluit betreffende het onthaal en de begeleiding van werknemers met betrekking tot de bescherming van het welzijn bij de uitvoering van hun werk. Het onthaal van nieuwe werknemers maakt voortaan deel uit van het door de werkgever te voeren welzijnsbeleid. Het lid van de hiërarchische lijn dat door de werkgever werd aangeduid om dit onthaal te organiseren, tekent een document onder zijn naam waaruit blijkt dat de nodige inlichtingen en instructies werden verstrekt. Een onderzoek van SD WORX toont aan dat in KMO's met 20-49 en 50-99 werknemers relatief meer arbeidsongevallen voorkomen bij medewerkers met minder dan twee jaar anciënniteit door een gebrek aan voldoende informatie bij onthaal. Arbeidsongevallen komen ook vaker voor bij arbeiders, bij mannen en bij mensen die in een systeem van ploegenarbeid werken.

De nieuwe werknemers moeten worden begeleid door een ervaren werknemer, die hiertoe wordt aangeduid door de werkgever of een lid van de hiërarchische lijn. De werkgever blijft steeds de eindverantwoordelijke. Hij kan ook zelf het onthaal organiseren. In dat geval moet hijzelf het hierboven bedoelde document ondertekenen. De preventiedienst houdt het betrokken document bij.

Naar aanleiding van dit Koninklijk Besluit zal de CAO nr 22 van 26 juni 1975 betreffende het onthaal en de aanpassing van de werknemers in de onderneming, waarin minimale voorwaarden bepaald worden waaraan het onthaal moet voldoen, worden geactualiseerd binnen de Nationale Arbeidsraad. (www.meta.fgov.be)

4.9 Besluit

Zoals we al reeds gezegd hebben heeft het onthaal van nieuwe medewerkers een blijvende waarde. Een gebrek hieraan kan nadelige gevolgen hebben voor zowel de organisatie als voor de werknemer. Het onthaal moet dus goed georganiseerd worden, hier is een belangrijke taak voor de organisatie weggelegd. Het opstellen van een onthaalbrochure en het aanduiden van een peter/meter kan hierbij een handig hulpmiddel zijn. Tot slot mag de organisatie de wetgeving inzake onthaal van nieuwe werknemers niet uit het oog verliezen.

5 Personeelsanalyse

5.1 Inleiding

Meestal is het doel van een diversiteitsbeleid dat het personeelbestand een afspiegeling is van de maatschappij. Door middel van een uitvoerige personeelsanalyse krijgt men inzicht in de personeelsopbouw wat betreft leeftijd, geslacht, etniciteit, handicap, ... Op deze manier kan de organisatie nagaan of deze overeenstemt met het gewenste toekomstige personeelsbestand, zeker als de organisatie werkt met streefcijfers inzake de tewerkstelling van ouderen, allochtonen, vrouwen, gehandicapten,... Zo worden de mogelijke knelpunten duidelijk zichtbaar en kan op basis van deze informatie het personeelsbeleid worden bijgesteld.

Eerst gaan we beschrijven wat diversiteit van het personeelbestand juist inhoudt. Vervolgens bekijken we hoe een analyse van het personeelsbestand concreet in zijn werk gaat.

5.2 Diversiteit van het personeelbestand

Als we bekijken hoe het personeelsbestand van een organisatie is opgebouwd, spreekt men vaak van de diversiteit van een personeelsbestand, dit heeft betrekking op verschillen die gebaseerd zijn op sekse, ras en etniciteit, leeftijd en het al dan niet hebben van een fysieke handicap (Schemerhors, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N., 2002). Deze gaan we nu apart bespreken.

- **Sekse:** mannen en vrouwen vertonen geen consistente verschillen in hun vermogen om problemen op te lossen, in hun analytische vaardigheden, prestatiedrang, motivatie, vermogen om iets te leren of sociaal gedrag. Uit onderzoek blijkt echter wel dat vrouwen zich sterker conformeren en hun kansen op succes lager aanslaan dan mannen.
- **Leeftijd:** door de vergrijzing van de bevolking wordt de beroepsbevolking steeds ouder. Oudere werknemers worden vaak gestereotypeerd als inflexibel. Oudere werknemers hebben ook vaak het gevoel dat hun ervaring en vaardigheden niet langer binnen de organisatie worden gewaardeerd. Uit onderzoek blijkt echter dat

er een positief verband bestaat tussen anciënniteit en prestaties. De meer ervaren werknemers bleken over het algemeen lagere verzuimcijfers en een relatief laag verloopercentage te hebben.

- Handicap: bijna driekwart van de zwaar gehandicapten is werkloos en bijna 80 % van de mensen met een handicap willen werken. Verwacht wordt echter dat het tekort aan traditionele werknemers zal leiden tot een herziening van het beleid over het aantrekken van personeel.
- Raciale en etnische groepen: de term raciale en etnische groepen wordt gebruikt om het brede spectrum van werknemers uit verschillende etnische groepen of rassen aan te duiden die een steeds groter deel uitmaken van de arbeidsmarkt. Er moet wel onder ogen worden gezien dat er een potentieel is voor stereotypering en discriminatie, wat een negatieve invloed zal hebben op de carrièremogelijkheden en de ontwikkeling van de leden van deze minderheidsgroepen.

De uitdaging is nu hoe de diversiteit van het personeelsbestand op zo een manier gestuurd kan worden dat zowel de unieke opvattingen en bijdragen van het individu worden gerespecteerd, als een gedeeld gevoel van richting en de identiteit van de organisatie wordt bevorderd. (Schemerhors, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N., 2002)

5.3 Inventarisatie van het personeelsbestand

Inventarisatie van het personeelsbestand is van belang om erachter te komen hoe het huidige personeelsbestand eruitziet en hoe deze overeenstemt met het gewenste toekomstige personeelsbestand. Zo worden de mogelijke knelpunten duidelijk zichtbaar en kan op basis van deze informatie het personeelsbeleid worden bijgesteld. Deze analyse gebeurt aan de hand van een drietal stappen, die we hieronder zullen bespreken.

Een eerste stap is het inventariseren van het huidige personeelsbestand. Hierbij wordt een opsplitsing gemaakt naar geslacht, allochtonen, gehandicapten, functie, anciënniteit, ... In het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid is het van belang om ook een uitsplitsing te maken naar leeftijdscategorieën, instroom, doorstroom en uitstroom, het ziekteverzuim en de deelname aan scholing naar leeftijd (Servicepunt Arbeidsmarkt mkb). Een dergelijke analyse kan al veel inzicht geven in de huidige samenstelling en dynamiek van het werknemersbestand. (Kluytmans, F., 2001)

Een tweede stap is de inventarisatie van het gewenste personeelsbestand. Deze kan worden gebaseerd op de middellangetermijnplanning van de organisatie. In de planning beschrijft men wat de doelstellingen en streefcijfers van de organisatie zijn. Uit deze plannen kan worden afgeleid hoeveel medewerkers (gehandicapten, allochtonen, ...) er in de toekomst nodig zijn om aan de doelstellingen tegemoet te komen. (Stoffelsen, J.M. & Diehl, P.J., 2005)

Een derde stap houdt de inventarisatie in van het te verwachten personeelsbestand bij ongewijzigd beleid. Op basis van het huidige personeelsbestand en de in-, door-, en uitstroomcijfers uit het verleden, kan worden vastgesteld hoe het personeelsbestand er bij ongewijzigd beleid zal uitzien op de gekozen einddatum. (Stoffelsen, J.M. & Diehl, P.J., 2005)

De vergelijking van de gegevens over het gewenste personeelsbestand in de toekomst, en de situatie bij ongewijzigd beleid, laat zien op welk domein problemen te verwachten zijn. Op basis van deze informatie kan dan het personeelsbeleid bijgesteld worden. Om een verscheidenheid in het personeelsbestand te kunnen bewerkstellingen, is het van belang om diversiteit in te bedden in de HRM-instrumenten, zoals rekrutering, selectie, training en ontwikkeling, ... (Stoffelsen, J.M. & Diehl, P.J., 2005)

5.4 Besluit

De inventarisatie van een personeelsbestand is, zoals blijkt uit de literatuurstudie, een proces dat veel tijd in beslag neemt en dus niet te onderschatten is. Als men deze personeelsanalyse goed uitvoert kan het een hulpinstrument zijn om aan de doelstellingen inzake de tewerkstelling van allochtonen, gehandicapten, vrouwen,... te voldoen. Het kan immers helpen om knelpunten te doen ophelderen en zodanig het personeelsbeleid aan te passen.

6 Waardeonderzoek

6.1 Inleiding

In hoofde van diverse werknemers leven verschillende waarden. Belangrijk binnen een diversiteitsbeleid is dat deze verschillen in waarden gewaardeerd worden. In een eerst puntje beschrijven we waarden aan de hand van een aantal definities en begrippen. Vervolgens kaderen we waarden binnen de cultuur van een organisatie. Tot slot bekijken we de verschillende fasen die men bij het uitvoeren van een onderzoek doorloopt.

6.2 Waarden

Waarden kunnen worden gedefinieerd als brede voorkeuren voor geëigende handswijzen of uitkomsten. Ouders, vrienden, leraren en externe referentiegroepen kunnen allemaal invloed uitoefenen op individuele waarden. Het is zelfs zo dat de waarden van mensen zich ontwikkelen ten gevolge van leerprocessen en de ervaringen die ze hebben in de culturele setting waarin ze leven. Aangezien leerprocessen en ervaringen verschillen van de ene tot de andere persoon, zijn verschillen in waarden het gevolg. (Schemerhors, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N., 2002)

Waarden zijn op te splitsen in twee soorten:

- Instrumentele waarden: dit zijn waarden die in dienst staan van een hogere waarde. Zo kun je een reeks van waarden ordenen die allemaal in dienst staan van een hogere waarde en die uiteindelijk leiden tot een specifiek doel: de intrinsieke waarde. We zullen een voorbeeld geven om dit te verduidelijken: men gaat werken om geld te verdienen om zodanig zekerheid te hebben dat men in staat is om een gezin te onderhouden, waarbij het gezin onderhouden het hogere doel is.
- Intrinsieke waarden: dit zijn waarden die op zichzelf staan, zoals een gevoel, een ervaring, een activiteit. Maar intrinsieke waarden kunnen ook van esthetische, historische, culturele en/of sentimentele aard zijn. Vaak is dit soort waarde gekoppeld aan de traditie van een bepaalde cultuur.
(Albas, G., 1995)

Maglino en medewerkers (1998) hebben een waardeschema ontworpen gericht op mensen in hun werksituatie. Deze classificatie vindt u hieronder.

- Prestaties: Dingen voor elkaar krijgen en hard werken om moeilijke dingen te verwezenlijken.
- Hulpvaardigheid en begaan zijn met anderen.
- Eerlijkheid: De waarheid vertellen en doen wat je denkt dat juist is.
- Onpartijdigheid: Datgene doen wat voor alle betrokkenen eerlijk is.

Waardesystemen ten slotte vertegenwoordigen de prioriteiten van individuele waarden, gebaseerd op het relatieve belang dat iemand toekent aan waarden als vrijheid, plezier, zelfrespect, eerlijkheid, gehoorzaamheid en gelijkheid. (Robbins, P., 2005)

6.3 Waarden als element van de organisatiecultuur

Binnen de cultuur van een organisatie spelen significante waarden een belangrijke rol. De vier basiselementen van cultuur zijn namelijk waarden, opvattingen, normen en verwachtingen. De bedrijfscultuur reguleert het gedrag binnen de organisatie, maar ook het gedrag van de organisatie naar buiten toe. Harisson (1972) en Handy (1978) onderscheiden vier typen cultuur:

- **Machtscultuur:** een organisatie die te maken heeft met een sterke leidersfiguur. Er zijn weinig regels, het individu is belangrijk en men is zelfbewust. Deze cultuur is te vinden in kleine en beginnende bedrijven.
- **Rollencultuur:** de basis van deze cultuur wordt gevormd door regels, afspraken, procedures en hiërarchie. Rol en status zijn hier belangrijker dan prestatie. Deze cultuur is te vinden in grote, bureaucratische organisaties.
- **Persoonscultuur:** hierbij staat het individu op de voorgrond. De organisatie is er voor de medewerkers en niet andersom. De cultuur kenmerkt zich door weinig regels en procedures. Deze cultuur is te vinden in professionele organisaties met hoogopgeleide medewerkers en een geringe omvang.
- **Taakcultuur:** een cultuur die taakgerichtheid en deskundigheid benadrukt. Resultaten zijn hier belangrijker dan regels, machtsverhoudingen of persoonlijke

behoefden. Deze cultuur is te vinden in kleine organisaties die voor een gemeenschappelijk doel zijn opgericht.

6.4 Fasen binnen een onderzoek

Er zijn een aantal concrete stappen die in eender welk onderzoek doorlopen moeten worden. Hieronder zullen we de verschillende fasen van een onderzoekscyclus beschrijven.

1. *Doelstelling*: met de doelstelling wordt het waarom van het onderzoek duidelijk gemaakt. Welke bijdrage beoogt men met het onderzoek?
2. *Vraagstelling*: de vraagstelling geeft aan wat men te weten wilt komen om de doelstelling te realiseren
3. *Ontwerp van het onderzoek*: hierin wordt uiteengezet welke middelen nodig zijn om de doel- en vraagstelling uit te kunnen voeren. Hierin komen: het theoretisch of conceptueel kader van het onderzoek, de te onderzoeken kenmerken en onderzoekseenheden, de plaats en tijd en de aanpak. De aanpak bestaat uit de wijze waarop men het onderzoek gaat uitvoeren met: schriftelijke (al dan niet elektronisch) of mondelinge interviews en het trekken van een steekproef.
4. *Dataverzameling*: onderzoek uitvoeren gaat niet zonder informatie of gegevens. De gegevens moeten uiteraard verzameld worden.
5. *Data-analyse*: in deze fase wordt het verzamelde materiaal verwerkt. Hierbij speelt statistiek doorgaans een tamelijk prominente rol.
6. *Rapportage*: alle wetenswaardigheden moeten op een begrijpelijke en gestructureerde manier bij elkaar worden gebracht en gepresenteerd.
7. *Terugkoppeling*: in deze fase worden de gevonden resultaten verbonden met de doel- en vraagstelling van het onderzoek. Het is ook een moment van evaluatie. Men kan hierbij ook denken aan de bijdrage van het onderzoek voor hetzij de theorie hetzij de praktijk.

Doel- en vraagstelling worden doorgaans in onderlinge samenhang beschouwd in de probleemformulering. De probleemformulering tezamen met het onderzoeksontwerp wordt gezien als de voorbereidingsfase, het 'denkwerk' in het onderzoek. De fasen daarna zijn dan meer de uitvoeringsfasen van een onderzoek. (Korzilius, H., 2000)

6.5 Besluit

In het kader van een diversiteitsbeleid is het belangrijk dat verschillen in waarden worden gewaardeerd. Diverse werknemers hebben elk hun eigen waarden die mee de cultuur van een organisatie bepalen. Om een waardenonderzoek te kunnen uitvoeren moet men een aantal fasen doorlopen die we uitvoerig in de literatuurstudie hebben besproken.

Deel III Praktijkstudie

1 Inleiding

Onze praktijkstudie bestaat, zoals eerder vermeld, uit vier grote delen. Allereerst zullen we aan de hand van het 7S-diversiteitsinstrument een stand van zaken van de onderneming weergeven, hierbij gaan we per S ook mogelijke werkpunten proberen op te sommen. Daarnaast zullen we meewerken aan het creëren van een ideaal onthaal binnen Infrac, hiervoor werkten we binnen de werkgroep 'onthaal'. Uit de analyse met het 7S-diversiteitsinstrument bleek dat Infrac nood had aan een analyse van het personeelsbestand en een waardeonderzoek op de werkvloer voor het toetsen van de significante waarden van hun werknemers. Deze twee aspecten zijn we ook verder gaan uitwerken; ze worden uitvoerig besproken in de loop van deze praktijkstudie.

2 Infrac

Aangezien de hele praktijkstudie plaatsvindt binnen Infrac is het belangrijk om een duidelijk beeld van deze onderneming te verkrijgen. Onderstaande gegevens hebben we verzameld via de website van Infrac, de onlinejaarverslagen en de vergaderingen met Vera Peetermans, Guy Boeckx en Patrick Schreurs, die ons nauw bijstonden bij het voltooien van deze praktijkstudie.

Infrac cvba werd op 7 juli 2006 opgericht door de drie zuivere opdrachthoudende verenigingen Interelectra, Iveg en WVEM om de operationele activiteiten in hun werkingsgebied te bundelen. Zij dragen zorg voor de infrastructuur van de diverse netwerken die hen worden toevertrouwd. Juridisch en bestuurlijk blijven de drie vennoten echter elk afzonderlijk bestaan. Infrac verzorgt sinds 2007 de exploitatie, het onderhoud en de ontwikkeling van alle leidinggebonden nutsvoorzieningen (aardgas, elektriciteit, kabeltelevisie en / of riolering) op het grondgebied van de gemeenten die daarvoor bij Interelectra, Iveg of WVEM aangesloten zijn. De missie van Infrac luidt als volgt: "Infrac wil een solide en betrouwbare partner zijn voor plaatselijke overheden, personeel, klanten, relaties en leveranciers. Wij willen respect en vertrouwen verdienen met een goede communicatie. Met name door een open beleid waarbij we alle partijen gelijkwaardig behandelen en onze afspraken stipt nakomen. Zo willen we een belangrijke

bijdrage leveren aan de economische en maatschappelijke ontwikkeling van de aangesloten regio's." De energiedistributiesector in België kent twee grote spelers Eandis (ongeveer 80 % van de markt) en Infrac (ongeveer 20 % van de markt). De fusie van de drie intercommunales was dus nodig om meer gewicht in de schaal te kunnen leggen. Ten slotte bespreken we nog enkele kerncijfers. Infrac telt 1.227 werknemers en had in 2008 een omzet van 1 632 000 euro en een winstsaldo van 74 000 euro. Als we deze cijfers vergelijken met het grootste distributiebedrijf in België, Eandis, zien we dat Infrac' cijfers beduidend lager liggen. Eandis telt 3.597 werknemers en had in 2008 een omzet van 1 080 184 651,55 euro en een winstsaldo van 7 859 424,53 euro. (eandis.be)

Als we dieper ingaan op het onderwerp diversiteit zien we dat er binnen Iveg al een aantal acties met betrekking tot diversiteit genomen zijn. In het voorjaar 2007 kwam de technisch directeur van Iveg met een voorstel om een 'Islamavond' te houden. Iedereen kon hier vrijblijvend aan deelnemen. Er was vooral een grote opkomst van allochtonen. Voor de technisch directeur was dit een eenmalig initiatief, maar de personeelsverantwoordelijke (Vera Peetermans) van de site Iveg wou hierop voortborduren. Zij organiseerde hierna een opleiding voor mensen die met allochtonen werken en omgaan. Deze opleiding werd zeer enthousiast onthaald. Ook de medewerkers van de buitendienst zijn nu vragende partij voor een soortgelijke opleiding, aangezien zij veel in contact komen met allochtonen.

Daarnaast werd er een onthaalbrochure opgesteld op maat van wie binnen de onderneming start, hierin wordt expliciet vermeld dat er een diversiteitsbeleid gevoerd wordt. Deze onthaalbrochures, in de vorm van ringmappen van twintig tot dertig pagina's, werden alleen ontwikkeld voor Iveg, maar er wordt nu een werkgroep 'onthaal' opgestart voor de drie sites. Tussen de drie sites bestaan er nu nog wat verschillen over het beleid naar allochtonen toe. In Hasselt is het bijvoorbeeld niet toegelaten een hoofddoek te dragen tijdens het werk, dit in tegenstelling tot Iveg waar dit wel toegelaten is, behalve voor de onthaalfuncties. Binnen Iveg is er ook een actieplan opgesteld, door directie en human resource, naar leeftijdsbewust personeelsbeleid, allochtonen en mensen met een handicap toe. Hiervoor werken ze met een budget van 10 000 euro en maken ze gebruik van concrete streefcijfers. Dit plan zal van kracht zijn vanaf 1 december of met terugwerkende kracht vanaf 1 september. Met dit plan willen ze concrete vorm geven aan hun diversiteitsbeleid en hopen ze op termijn de andere sites mee te integreren. Dit plan bevat een concreet aantal punten:

- Leeftijdsbewust personeelsbeleid: 50-plussers zien veel veranderingen op zich afkomen, belangrijk is hen te stimuleren tot een goede samenwerking en mee te krijgen binnen de fusie.
- Allochtonen: de opleiding interculturele communicatie ook richten naar buitendiensten.
- Rekrutering en selectie: het verwerven van vrouwen in rol doorbrekende functies (bijvoorbeeld ingenieurs).
- Imago verkrijgen van 'diverse' werknemer.
- Onthaalprocedure 'peterschap' verder uitbreiden: selectie peters voor inwerking van nieuwe werknemers. In het kader van het onthaal van nieuwe werknemers werd er een werkgroep 'onthaal' opgericht die ook het peterschap verder uitwerkt.

Tijdens onze praktijkstudie hebben er verschillende vergaderingen plaatsgevonden binnen Infrax. Bij deze vergaderingen was Vera Peetermans altijd aanwezig. Zij was onze contactpersoon binnen Infrax, bij haar konden we ook telkens terecht voor eventuele vragen via e-mail. Hieronder vindt u een overzicht van de vergaderingen die plaatsvonden, hun onderwerp en de plaats.

- 07/10/2008: algemene vergadering bespreking bedrijf en thesis (Iveg)
- 14/10/2008: eerste samenkomst werkgroep 'Onthaal' (Iveg)
- 12/11/2008: tussentijdse evaluatie werkgroep "Onthaal" (videoconference in Interelectra)
- 19/11/2008: algemene vergadering en bespreking 7S-diversiteitsinstrument (Interelectra)
- 27/11/2008: afwerken onthaalbrochure met werkgroep 'onthaal' (Iveg)
- 11/12/2008: bespreking S'en (Iveg)
- 15/03/2009: bespreking werkpunten en verder verloop onderzoek inzake personeelsanalyse en waarden (Iveg)

3 Het 7S-diversiteitsinstrument

3.1 Inleiding

Zoals vermeld in de literatuurstudie (3.1) hebben we gekozen om Infracx door te lichten aan de hand van het 7S-diversiteitsinstrument dat ontwikkeld is op basis van het 7S-model.

Allereerst zijn we gestart met het doorlopen van een aantal praktijkvoorbeelden waarin het 7S-diversiteitsinstrument werd toegepast. 'Diversiteit op de rails' is een ESF-project door onze promotor toegepast in verschillende bedrijven waarbij in drie gevallen een brochure hierover werd opgesteld. We zijn gestart met het grondig bestuderen van deze brochures alvorens de analyse toe te passen bij Infracx. Tijdens de eerste vergadering, die plaatsvond op 19 november 2008, bespraken we de concrete aanpak van onze analyse. Tijdens deze vergaderingen bleek dat Infracx normaal gezien vijf jaar nodig zou hebben voordat de operationele samenwerking op punt zou staan, maar de vrees van directie en management is dat dit langer op zich zal laten wachten. Verder bleek Infracx ook problemen te hebben om geschikte mensen voor bepaalde functies te vinden, ze willen daarom ook naar buiten treden als diverse werkgever. Diversiteit wordt binnen Infracx echter voor meer aanzien dan het waarderen van verschillen tussen allochtonen en autochtonen, maar ook als het waarderen van verschillen tussen man en vrouw, ouderen en jongeren, gehandicapten en de drie sites. Het gebruik van het 7S-diversiteitsinstrument gericht op optimale samenwerking tussen de drie sites kan een meerwaarde betekenen voor Infracx. Men krijgt zo men een betere kijk op de sterktes en zwaktes per site. Dit past perfect bij ons onderzoek, waarbij we willen nagaan hoe een diversiteitsbeleid over mensen en sites heen een meerwaarde kan zijn voor het bedrijf. Bij de volgende vergadering op 11 december 2008 hebben we de verschillende S'en onder de loep genomen aan de hand van een aantal kernvragen. Hierdoor konden we ons een duidelijker beeld vormen van de situatie per S binnen Infracx. Hiervan hebben we dan een uitgebreide nota geschreven. Deze hebben we nadien voorgelegd aan Guy Boeckx om eventueel aanvullingen te doen en onnauwkeurigheden te verduidelijken. Tijdens de laatste vergadering over het 7S-model op 23 maart 2009 hebben we geprobeerd eventuele werkpunten te bekomen per S.

Tijdens de analyse van Infracx bleek dat enkel Iveg concrete stappen zet met betrekking tot de diversiteitsproblematiek. De informatie haalden we daardoor grotendeels uit deze site. Iveg wordt beschouwd als het pilootproject voor het invoeren van diversiteit binnen

het beleid binnen Infrac. Onze aandacht ging dan ook grotendeels uit naar Iveg bij de analyse van de 7S'en.

Hieronder volgen per S de kernvragen die tijdens de vergadering gesteld werden, alsook de daaruit komende resultaten. De eventuele werkpunten om diversiteit te bevorderen per S worden onderaan beschreven.

3.2 Strategie

De kernvragen die werden gesteld, zijn:

1. Is diversiteit geïntegreerd in de huidige missie / visie van de organisatie? Zo neen, hoe kan de missie / visie aangepast worden rekening houdend met diversiteit?
2. Is de visie / missie van de organisatie inzake diversiteit omgezet in doelstellingen (op korte, middellange en lange termijn)?
3. Zijn deze doelstellingen voldoende concreet? Zijn de resultaten meetbaar? (belangrijk is dat deze SMART, Specifiek Meetbaar Acceptabel Realistisch Tijdsgebonden, zijn)
4. Is de weg die de organisatie wil volgen om deze doelen te bereiken, op een duidelijke wijze omschreven?

De missie van Infrac luidt:

"Infrac wil een solide en betrouwbare partner zijn voor plaatselijke overheden, personeel, klanten, relaties en leveranciers. Wij willen respect en vertrouwen verdienen met een goede communicatie. Met name door een open beleid waarbij we alle partijen gelijkwaardig behandelen en onze afspraken stipt nakomen. Zo willen we een belangrijke bijdrage leveren aan de economische en maatschappelijke ontwikkeling van de aangesloten regio's."

Infrac heeft in tegenstelling tot Iveg nog geen strategische oefening gedaan. Bij Iveg vond deze plaats in november 2005 in samenwerking met professor Bruggeman uit Gent. Diversiteitsbeleid is niet echt terug te vinden in hun missie, maar wel in hun CAO's. Binnen Iveg hecht men veel waarde aan diversiteit en dit is te merken aan de verschillende initiatieven inzake diversiteit die ze genomen hebben.

- Zo hebben ze een overeenkomst met OCMW Antwerpen om kansarmen tewerk te stellen.

- Ook hanteren ze mentorschap, peterschap, pensioenplannen en startbanenpolitiek voor laaggeschoolden.
- Iveg werkt ook met een instapsdiversiteitsplan, waar wel concrete doelstellingen worden geformuleerd. Dit diversiteitsplan wordt intern (over heel Infrac) medegedeeld door middel van artikels in het personeelsblad.
- Binnen Iveg hanteert men bij de vacatures ook duidelijke diversiteitsparagrafen.
- Iveg werkt ook samen met 'Resoc' en 'De ploeg' en het ESF. Bij Resoc kan men subsidiedossiers aanvragen en ze begeleiden ook de projecten binnen Iveg. Met 'De Ploeg' werken ze samen om arbeidsgehandicapten tewerk te stellen. Het ESF (Europees Sociaal Fonds) is een organisatie voor sociale integratie (OCMW, Nederlandse cursussen, ervaringen opdoen).

De drie sites hanteren een vertrouwensprocedure (wettelijk verplicht). De leidinggevenden moeten hun werknemers ook jaarlijks evalueren op basis van globale criteria, zoals collegialiteit, respect, vertrouwen, ...

Mogelijke werkpunten:

- *Het ondertekenen van een diversiteitscharter.*
- *Nagaan van de stand van zaken op vlak van diversiteit.*
- *Verder bekendmaken van hun diversiteitsbeleid en nieuwe onthaalprocedure zowel naar werknemers (dit zal gebeuren door hun intranet en personeelsblad) als naar burgers toe om zo een beter imago te verkrijgen.*
- *Infrac zou in de volgende jaren ook willen werken met concrete streefcijfers om de doorstroming van vrouwen te bevorderen. Deze strategie moet duidelijk gespecificeerd worden.*

3.3 Structuur

De kernvragen die werden gesteld, zijn:

1. Is de aandacht voor diversiteit ingebed in de structuren of is er, m.a.w., op structureel vlak plaats gemaakt voor diversiteit?

2. Zijn deze structuren verankerd in de rest van de organisatie? Met welke organen of afdelingen zijn deze verbonden?
3. Wat is de rol van het hoger management binnen deze structuren?
4. Wat is de rol van de medewerkers binnen deze structuren?

Bij Iveg is het de bedoeling om een cel diversiteit op te richten. Binnen Infracx gebeurt dit allemaal meer ad hoc, al is het de bedoeling in de toekomst ook een cel diversiteit op te richten voor de gehele onderneming. Iveg is de pilootonderneming in het opstarten en structureren van diversiteit. Het human resource management krijgt hiervoor volledige steun van het hoger management. Binnen Infracx is er op dit moment nog helemaal niks in de structuren verankerd, in de toekomst zou dit moeten veranderen. Indien het pilootproject binnen Iveg goed verloopt, zal dit beleid langzaamaan doorsijpelen binnen Infracx. Momenteel is er ook een thematische projectgroep opgestart binnen Iveg rond onthaal. Op dit moment is er over de cel diversiteit intern nog niks bekend gemaakt en dit zolang het project niet volledig op poten staat. Momenteel probeert men binnen Iveg wel de "ogen te openen" van de medewerkers voor het belang van diversiteit (moslimavonden, opleidingen interculturele communicatie, ...). Het is de bedoeling dat er mensen van verschillende afdelingen, niveaus en sites vertegenwoordigd zijn in de cel diversiteit. Binnen deze cel zou er ook een diversiteitsverantwoordelijke aangeduid worden.

Mogelijke werkpunten:

- *Het oprichten van een werkgroep diversiteit binnen IVEG is een stap in de goede richting. Belangrijk is dat deze groep minstens éénmaal per jaar samenkomt om te evalueren in hoeverre de doelstellingen zijn bereikt.*
- *Deze werkgroep zou ook jaarlijks moeten peilen naar de ervaringen en meningen van werknemer over diversiteit.*

3.4 Systemen

De kernvragen die werden gesteld, zijn:

1. Ondersteunen onze systemen de ontwikkeling en realisatie van het diversiteitsbeleid binnen de organisatie? Sluiten zij aan bij een divers personeelsbestand?

2. Kunnen de bestaande systemen gebruikt worden om diversiteit zichtbaar te maken binnen de organisatie?

Rekrutering - & Selectiebeleid: Infrac is een overheidsbedrijf en moet rekening houden met een aantal aspecten. Zo mogen ze niet zomaar niet-Europeanen aanwerven en moet elke sollicitant een bewijs van goed gedrag en zeden kunnen voorleggen. Hierdoor worden onvrijwillig al heel wat mensen uitgesloten. Anderzijds werken zij als overheidsbedrijf ook met het gelijkheidsbeginsel. Ze mogen enkel aanwerven op basis van objectieve criteria en competenties. Ze moeten hiervan dan een *ranking* opstellen en altijd nummer 1 in de *ranking* aanwerven, ook al hebben ze een beter gevoel bij een andere sollicitant. Iveg gaat dan weer een stapje verder en nodigt vaak scholen uit van in de buurt. Hierdoor krijgen ze de gelegenheid om allochtone jongeren aan te spreken voor latere sollicitaties. Infrac werkt ook veel samen met scholen in verband met stages, waardoor ze mensen uit de regio aanspreken. Binnen Infrac is men er wel van overtuigd dat hun vacatures te moeilijk zijn opgesteld, waardoor heel wat mensen snel zullen afhaken en niet durven solliciteren. Waarschijnlijk de kansengroepen als eerste.

Mogelijke werkpunten:

- *Binnen Iveg werken ze voor de selectie van nieuwe werknemers met een extern bureau. Binnen Interelectra wordt er afhankelijk van de functie een selectiecommissie samengesteld. Men zou bij de samenstelling ervan erop moeten toezien dat er zowel mannen als vrouwen in zetelen.*
- *Infrac is er zich van bewust dat hun vacatures te moeilijk zijn opgesteld, wat kansengroepen mogelijk afschrikt. Om dit probleem op te lossen heeft Infrac ook een nieuwe functie gecreëerd, opgenomen door de heer Nico Vaes, die zich enkel bezig houdt met selectie en rekrutering. Hij zal de vacatures minder technisch opstellen en ook verwijzen naar diversiteit.*
- *De verwachting is dat er een beperkt aantal mensen uit kansengroepen binnen Infrac werken, al zal dit moeten blijken uit later onderzoek bij de analyse van het personeelsbestand. Ze beschikken ook niet over concrete cijfers over het aantal sollicitanten uit deze kansengroepen. Toch kan dit belangrijk zijn om na te gaan hoe de verhouding ligt tussen hoeveel mensen uit kansengroepen solliciteren en hoeveel er daadwerkelijk worden aangenomen. Hierdoor kunnen ze een zicht krijgen of het selectiebeleid diversiteitsondersteunend is.*

Onthaalbeleid: Binnen Infrac is er een werkgroep 'onthaal' opgestart, om de onthaalprocedure te perfectioneren (zie III.2). Hierdoor hopen ze dat nieuwe werknemers, ongeacht hun geslacht, ras, leeftijd, ..., zich meteen comfortabel voelen op de werkvloer.

Mogelijke werkpunten:

- *De onthaalbrochures moeten over de verschillende afdelingen binnen Infrac worden verspreid zodat ook de huidige werknemers op de hoogte zijn van de nieuwe onthaalbrochure. Meer informatie kan ook via intranet verspreid worden.*
- *Het opstarten van een nieuwe onthaalprocedure is een belangrijke stap, maar niet het eindpunt. Belangrijk is dat ze feedbackmomenten organiseren na het aantrekken van nieuw personeel. Hierdoor kan men de onthaalprocedure nog verder perfectioneren en eventueel aanpassingen voorzien.*

Opleidingsbeleid: Onafhankelijk van de persoon in kwestie kijkt men naar de opleidingsbehoefte en hoe men deze kan invullen. Financiële tussenkomst voor opleiding moet Infrac meestal niet verwachten van de overheid. Ze krijgen nooit subsidies of opleidingscheques omdat Infrac een overheidsbedrijf is ("van de linker naar de rechterzak"). Infrac kan van de provincie per allochtoon opleidingsgeld verkrijgen, maar ze maken hier geen gebruik van omdat de provincie een aandeelhouder is en men de goede relatie niet wil verstoren. Binnen Iveg werkt men met twee soorten opleidingen. Enerzijds zijn er de vakspecialistische opleidingen, deze worden 100 % gefinancierd door Iveg en mogen tijdens de werkuren plaatsvinden. Anderzijds zijn er carrièreverruimende opleidingen, deze mogen niet tijdens de werkuren plaatsvinden en worden niet volledig gefinancierd (soms gedeeltelijk), maar ze worden wel gestimuleerd.

Mogelijke werkpunten:

- *Binnen Iveg hebben er al interculturele opleidingen voor het omgaan met verschillen plaatsgevonden. Deze opleidingen zouden ook georganiseerd kunnen worden voor de andere twee sites Interelectra en WVEM.*
- *Omgaan met diversiteit kan worden opgenomen worden als onderdeel van de managementopleiding. Het ontwikkelen van een medewerker kan op verschillende manieren gebeuren. Hierbij denken we naast opleidingen, vormingen en training ook aan functioneringsgesprekken, cursussen en workshops, potentieelbeoordelingen, plaastvervanging, feedback op functioneren, ...*

Beloningssysteem: Binnen Infrac is men momenteel bezig met functieclassificaties. Dit is eerder marktgestuurd dan echt met de bedoeling om een fair beloningssysteem te ontwikkelen. Bij Eandis moesten ze vanaf 2001 de loonkosten drukken. Men heeft daar gekozen om de mensen die na 1 januari 2001 tewerk werden gesteld, 30 % minder te laten verdienen. Binnen Infrac vond men dit niet de juiste methode. Daar WVEM in 2004 van start gegaan was met een poging de lonen marktconform te maken door middel van hun functies te wegen in verschillende klassen en hiervoor een loon te voorzien, is men deze methode nu ook binnen Infrac aan het toepassen. Hierbij hopen ze een fair beloningssysteem te ontwikkelen, waar er ook geen plaats is voor loongaps. Per functieklasse wordt er ook een *benchmark* met andere bedrijven en markten gedaan om een competitief loon te kunnen aanbieden. De meeste extralegale voordelen die Infrac aanbiedt, zijn collectief (hospitalisatie-, groepsverzekering, ...). Enkel de kaderleden binnen Interelectra krijgen een bonus op basis van hun prestaties. Sinds maart 2007 krijgen echter ook de nieuw aangeworven kaderleden van Iveg en WVEM deze bonussen. Andere extra benefits (bedrijfswagen, tankkaart, ...) zijn gerelateerd aan de functies binnen Infrac.

Mogelijke werkpunten:

- *Het werken met een divers personeel vereist dat leidinggevenden op een diverse manier moeten omgaan met hun werknemers om de waardering voor hun werk te laten blijken. Leidinggevenden moeten de verschillen tussen mensen leren waarderen om dit in praktijk om te kunnen zetten. Hiertoe moeten de leidinggevenden dan ook worden opgeleid.*

Loopbaanmogelijkheden: Binnen Iveg kunnen er gesprekken gevoerd worden over de mogelijkheden van interne mobiliteit. Er zijn ook voldoende jobrotaties zodat iedereen niet te lang op dezelfde stoel blijft zitten. Het echt stimuleren van interne mobiliteit gebeurt echter nog te weinig, mensen kunnen zelf gesprekken aanvragen over deze materie maar een jaarlijks loopbaangesprek is nog niet geïntegreerd binnen Iveg. Binnen WVEM en Interelectra is dan weer helemaal geen duidelijkheid over eventuele loopbaangesprekken. Bij promoties wordt er binnen Infrac gewerkt met een bevorderingsexamen, dat op basis van objectieve criteria en assessments de beste man/vrouw voor de baan zal aanduiden. Dit werkt al veel beter dan vroeger waar altijd de man/vrouw met de langste anciënniteit de hogere functie kreeg toegewezen. Naar vrouwen toe is er geen echte politiek. Men is er ook van bewust dat er veel te weinig vrouwen aan de top zijn. Dit is mede het gevolg van een mannelijke basis (veel elektriciens en technische mensen zijn mannen) binnen de onderneming. Bij de

administratieve functies zijn wel meer vrouwen tewerkgesteld. Een tweede oorzaak van te weinig vrouwen aan de top is het feit dat ze zeer weinig vrouwelijke sollicitanten vinden voor ingenieursfuncties. Aangezien ingenieurs meestal degene zijn die doorgroeien naar de top bestaat deze voornamelijk uit mannen.

Mogelijke werkpunten:

- *Binnen Infrac moet men de interne mobiliteit meer gaan stimuleren. Best kan men hiervoor een beleidsplan opstellen om zo een goed proces creëren. Binnen dit proces kan men extra rekening houden met de doorstroming van vrouwen naar topfuncties.*

Combinatie werk-privé: Iveg: voor een aantal functies is er glijtijd, tele-thuiswerk (één dag per week thuis werken) en bij buitendiensten is het niet noodzakelijk dat men nog langs het kantoor passeert. Ook is men heel flexibel in het opnemen van verlofdagen. Zo bestaat er zelfs de mogelijkheid om verlof te nemen voor een kwartiertje (boodschappen doen, kinderen afhalen van school, ...) en allochtonen kunnen verlof nemen op hun godsdienstige feestdagen, maar deze feestdagen zijn echter nog niet opgenomen in het statutaire stelsel (in de toekomst zou dit wel gaan gebeuren). Interelectra: mensen die werken voor buitendiensten, kunnen hun bestelwagen op hun woonplaats laten staan waardoor ze niet langs het kantoor moeten passeren. Ook werkt men binnen Interelectra met een vierdagenweek van 8,5 uren per dag, waarbij men één vrije dag in de week krijgt aangewezen. Hierdoor wordt het aantal verlofdagen echter verminderd. Ziekte-dagen kunnen voor de vast benoemden bij Infrac gecumuleerd worden, zodat mensen die weinig of niet ziek geweest zijn in de voorbije jaren, bij ernstige ziekte gedurende lange tijd 100 % loon uitbetaald krijgen.

Mogelijke werkpunten:

- *Binnen de drie sites wordt er nu gewerkt met verschillende procedures. In de toekomst zou men binnen Infrac één procedure kunnen toepassen. Dit wordt administratief makkelijker en geeft ook aanleiding tot minder conflicten. Anderzijds wordt er dan misschien minder rekening gehouden met de verschillen tussen de behoeften van medewerkers.*

Systemen ter bevordering van samenwerking: Elke laatste donderdag van de maand vindt er een gezellig samenzijn plaats in het 'bruin café' nabij de site in Hoboken. Daar wordt eerst een zakelijk iets voorgesteld aan alle werknemers, hierna vinden er altijd

thema-avonden plaats (cocktailavonden of dergelijke). Dit café is dan toegankelijk voor alle medewerkers van Infrac, maar het is geen verplichting om aanwezig te zijn. Binnen Iveg is er ook de mogelijkheid om per afdeling een teambuildingnamiddag te organiseren, hiervoor is 50 euro per persoon ter beschikking. Er moet gedurende twee uren iets zakelijks worden bezocht, de overige twee uren mogen worden besteed aan plezier. De anderstaligen zijn bovendien verplicht Vlaams te praten om kliekjesvorming tegen te gaan (ze hebben hier al problemen mee gehad). Door het Infrac-management werd beslist om vanaf 2009 van start te gaan met het concept teambuilding voor Infrac. Het principe van teambuilding werd bij de collega's van Iveg al in 2005 ingevoerd met als doel periodiek elk team samen te brengen, dit steeds buiten de dagelijkse werksfeer, voor een informeel contactmoment. Meestal, zeker binnen de Infrac-koepel, is er tussen de meeste collega's enkel telefonisch contact, heel sporadisch zien ze elkaar op een meeting. Maar vanuit hun job wordt er wel verwacht dat ze elkaar goed aanvullen. Vanuit het managementonderzoek weet Infrac dat naast een aantal andere factoren een teambuilding kan bijdragen tot een beter inter-persoonlijk contact en dat de cohesie van de groep wordt versterkt. Veelal worden op dit informele moment toch heel wat werkgerelateerde zaken besproken. Collega's kunnen het nu eenmaal niet laten om over het werk te praten, zelfs wanneer dit in de vrije tijd is. Dikwijls worden houdingen en principes van andere collega's een stuk duidelijker en ontstaan er zelfs nieuwe ideeën vanuit de groep om een probleem aan te pakken. De randvoorwaarden voor het invullen van zo een teambuildingsessie vindt u in bijlage 4. Infrac organiseert ook jaarlijks één groot evenement. Daarnaast lopen er heel veel projecten binnen Infrac. Deze projecten handelen over diverse thema's en zijn samengesteld uit mensen van de diverse sites. De onderliggende gedachte hiervan is het bevorderen van de samenwerking tussen de sites en het creëren van één bedrijf.

Mogelijke werkpunten:

- *Het creëren van projecten waarbij mensen van de verschillende sites samenwerken is een stap in de goede richting. Hierdoor gaan de verschillende sites meer als één uniforme onderneming opereren. Anderzijds bleek dat vaak dezelfde mensen de teams vertegenwoordigen. Het inzetten van verschillende mensen in verschillende teams zorgt voor een beter draagvlak en een andere kijk op een aantal zaken.*

Taaktoewijzing: Binnen Iveg werkt er bijvoorbeeld iemand met een gehoorafwijking, voor deze persoon is er dan ook aangepast werk voorzien zodat deze zeker geen telefoonwerk hoeft te doen. Mensen met een arbeid- of privéongeval moeten een bezoek brengen bij

de arbeidsgeneesheer, deze zal dan bepalen welk werk de persoon kan verrichten. Binnen de onderneming wordt dan naar aangepast werk gezocht. Deze aspecten zitten ingebed in de statuten van Infrac.

Informatiesystemen: Heel wat gedrukte media wordt in ieder geval verspreid via het personeelsblad. Er is momenteel nog geen intranet beschikbaar voor iedereen, dit zou in de nabije toekomst wel online beschikbaar gesteld worden.

Mogelijke werkpunten:

- *Binnen het intranet dat Infrac beschikbaar gaat stellen voor iedereen kan er een aparte topic 'diversiteit' geplaatst worden. Hieronder kunnen de werknemers alle projecten en richtlijnen in verband met diversiteit terugvinden. Werknemers zouden onder dit topic ook de mogelijkheid moeten krijgen om initiatieven in verband met diversiteit voor te stellen.*

Uitstroomstelsel: Binnen Iveg bestaat er pensioensbegeleiding zowel op financieel, medisch als psychologisch vlak. Ook bestaan er exitgesprekken die altijd gevoerd worden wanneer de persoon zelf opstapt om te peilen naar de redenen van zijn of haar vertrek. Ze werken ook met 'mentorschap' bij sommige functies. Hierbij is het mogelijk voor de oudere werknemer om aan de jongere werknemer zijn taken gedeeltelijk en begeleid over te dragen. De oudere werknemer die op pensioen gaat, mag dan ook één dag per week thuisblijven. Bij de drie sites is het mogelijk dat de mensen vroeger met pensioen gaan, iedereen kan hiervan gebruikmaken. Maar momenteel heerst er de vergrijzingproblematiek en stelt de overheid hier beperkingen voor op.

3.5 Significante waarden

De kernvragen die werden gesteld zijn:

1. Wat zijn de waarden die op de werkvloer leven?
2. Bevorderen deze waarden het verder ontwikkelen naar een open bedrijf waar iedereen zich goed voelt?
3. In welke mate worden de visie en de gewenste waarden van het hoger management (zie strategie) gedragen door het personeel?
4. Wat zijn de significante waarden? (voorbeelden: milieubewust, collegialiteit, klantvriendelijk, inzet, gelijke behandeling, betrokkenheid). Belangrijk hierbij is na te

gaan of werknemers deze herkennen en of ze terug te vinden zijn in de beloningssystemen.

De significante waarden binnen Iveg zijn klantgerichtheid, collegialiteit (opgenomen in de statuten en wordt ook gesanctioneerd bij overtreding), afspraak is afspraak, creativiteit en kostenbewustheid. Deze waarden zijn bekomen via een bevraging van de personeelsleden. Binnen Infrac is dit niet het geval, de waarden zijn namelijk vanuit de top bepaald en men weet dus niet of deze waarden gedragen worden door het personeel. Bij niet-kaderleden wordt er gewerkt met vaste barema's voor beloning en wordt er dus geen rekening gehouden met deze waarden. Bij functionering- en evaluatiegesprekken echter wel. De bonussen van kaderleden zouden wel moeten afhangen van de reflectie van deze waarden, al is dit in praktijk moeilijk te bepalen.

Mogelijke werkpunten:

- *De waarden op de werkvloer zouden moeten worden gepeild. Dit gaan wij ook doen aan de hand van een online-enquête. De resultaten en bespreking van deze enquête zijn te vinden in III.5 Waardeonderzoek binnen Infrac.*

3.6 Staf

De kernvragen die werden gesteld zijn:

1. In welke mate vormt het personeel een afspiegeling van de beroepsbevolking?
2. In welke mate is er in het personeelsbestand een evenredige verdeling van de diverse groepen over de verschillende functieniveaus?
3. In welke mate staat de diversiteit bij het personeel in verhouding tot de diversiteit bij de klanten?

Men twijfelt eraan of het personeelsbestand een afspiegeling van de bevolking is. Op dit moment is er geen concrete personeelsanalyse voor Infrac gebeurd. In de toekomst wil Infrac wel met concrete streefcijfers gaan werken en hun lonen benchmarken met andere Vlaamse bedrijven. Het dragen van hoofddoeken is toegestaan binnen Iveg, indien er niet in contact gekomen wordt met de klanten; hiervoor volgen zij de richtlijnen van de stad Antwerpen. Binnen Interelectra en WVEM echter wordt het dragen van een hoofddoek nooit toegestaan.

Mogelijke werkpunten:

- *Aangezien binnen Infrac een beperkt aantal mensen met een arbeidshandicap werken, kunnen ze potentiële arbeidsplaatsen voor mensen met een arbeidshandicap in kaart brengen. Dit geeft meer mogelijkheden om hiermee om te gaan.*
- *Omdat Infrac niet over een personeelsanalyse beschikt, gaan wij een analyse uitvoeren. We gaan bekijken hoe Infrac in elkaar zit. Voor de resultaten en verwerking ervan verwijzen we naar III.4 Personeelsanalyse Infrac.*

3.7 Sleutelvaardigheden

De kernvragen die werden gesteld, zijn:

1. Welke combinatie van kennis en kunde overheerst?
2. Waarin blinken de organisatie en haar leden uit?
3. In welke mate is het personeel deskundig in het omgaan met diversiteit onder collega's?
4. In welke mate is het personeel deskundig in het omgaan met diversiteit onder klanten(groepen)?
5. In welke mate kunnen leidinggevenden teams ontwikkelen met personen van diverse aard?
6. In welke mate worden verschillen gewaardeerd en leiden ze echt tot synergie (in plaats van tot conflicten)?

Vooraf technische kennis en kunde overheerst binnen Infrac. Er wordt heel wat specifieke kennis verwacht op het gebied van gastechniek, kabeltelevisie, ... Deze kennis is heel bedrijfspecifiek. Het personeel heeft weinig ervaring en is niet getraind in het omgaan met diversiteit onder collega's en klanten. Binnen Iveg zijn er wel wat thema-avonden georganiseerd (moslimavond, interculturele communicatie, ...) om het bewustwordingsproces (het openen van ogen) onder het personeel te vergroten. Er zijn wel opleidingen georganiseerd over hoe men diverse klanten (moeilijke betalende, allochtonen, ...) moet behandelen. Deze opleidingen zou men nu willen uitbreiden naar de medewerkers van de buitendiensten. Binnen Iveg zijn er twee zeer diverse teams (gehandicapten, allochtonen, ...) samengesteld. Op voorhand is er voldoende informatie over de diverse teamleden aan elk lid ter beschikking gesteld om eventuele conflicten te vermijden. De meerwaarden van dit team zijn duidelijk te zien. De creativiteit van deze

groep ligt hoger, omdat men de zaken vanuit verschillende invalshoeken kan bekijken. Dit wordt hoog in het vaandel gedragen daar creativiteit een significante waarde binnen Iveg is.

Mogelijke werkpunten

- *De opleidingen in verband met interculturele communicatie zouden ook moeten worden uitgebreid naar de andere sites.*

3.8 Stijl

De kernvragen die werden gesteld, zijn:

1. Leeft er een gevoeligheid voor diversiteit bij het (top)-management en de leidinggevenden? Waaraan is dat te merken?
2. In welke mate houden het management en de leidinggevenden in hun stijl van leidinggeven en communiceren rekening met de diversiteit onder het personeel?
3. Vervullen de leidinggevenden een voorbeeldfunctie op dit vlak?

Binnen Infrac is er de inspanning van het topmanagement om met diversiteit te werken. Maar ze dragen zelf deze waarden niet uit. Het is vooral een technisch bedrijf, waardoor het topmanagement zich vooral bezighoudt met technische aspecten en de overige aspecten aan het human resource management worden overgelaten. Er wordt binnen Infrac gewerkt met een basis van respect voor iedereen, maar er wordt geen rekening gehouden met de verschillende personen, iedereen wordt hetzelfde behandeld. Een actiepunt naar de toekomst is het leiderschapstraject, namelijk het vormen van leidinggevenden. Dit is een belangrijk aspect, dat soms over het hoofd wordt gezien. Dit is echter wel een gevoelig iets om aan te pakken omdat men er vanuit gaat dat leidinggevenden in ieder geval leiding kunnen geven, al blijkt dit in de praktijk niet altijd het geval te zijn.

Mogelijke werkpunten:

- Werkpunten voor strategische top:
 - *Belangrijk is de hoger leidinggevenden op te leiden en te sensibiliseren voor diversiteit.*

- *Gevoeligheid voor diversiteit meenemen als criterium bij beoordeling en promotie.*

- *Werkpunten voor leidinggevenden:*
 - *De leidinggevende moet aan een bepaald profiel beantwoorden. Hij mag niet racistisch en seksistisch zijn, hij moet gehandicapten en mensen met moeilijkheden opnemen binnen de organisatie, ...*

 - *De werknemers leren omgaan met verschillen tussen collega's en klanten.*

 - *Erkennen en belonen van positieve initiatieven rond diversiteit van werknemers.*

 - *Openstaan voor vragen over diversiteit en er zelf adequaat naar handelen.*

3.9 Besluit

Door het analyseren van Infrax aan de hand van het 7S-diversiteitsinstrument hebben we een duidelijk overzicht gekregen van hoeverre de organisatie staat betreffende hun diversiteitsbeleid. Hieruit is ook gebleken dat Infrax goed op weg is naar een diversiteitsvriendelijk organisatiebeleid, maar dat er uiteraard nog werk aan de winkel is. Diversiteit integreren binnen een organisatie gebeurt uiteraard niet van vandaag op morgen maar is een tijdsintensief en continue proces.

4 Onthaal

4.1 Inleiding

Binnen Infrac werd er een werkgroep "Onthaal" opgericht waarin de drie sites vertegenwoordigd waren. De volgende personen maakten deel uit van deze werkgroep: Vera Peetermans, Karin Van Hemelrijk, Sylvia Vanhaelst (Iveg), Mia Dreesen, Patrick Schreurs (Interelectra), Annick Lescauwat (WVEM), Beusen Sofie en Reynders Ben. Met de oprichting van de werkgroep "Onthaal" beoogt Infrac het creëren van een ideale onthaalprocedure die binnen de drie sites toegepast kan worden.

Binnen Infrac werd er een werkgroep 'onthaal' opgericht waarin de drie sites vertegenwoordigd waren. De volgende personen maakten deel uit van deze werkgroep: Vera Peetermans, Karin Van Hemelrijk, Sylvia Vanhaelst (Iveg), Mia Dreesen, Patrick Schreurs (Interelectra), Annick Lescauwat (WVEM), Sofie Beusen en Ben Reynders. Met de oprichting van de werkgroep 'onthaal' beoogt Infrac het creëren van een ideale onthaalprocedure die binnen de drie sites toegepast kan worden.

4.2 Ideaal onthaalbeleid

Nadat we een voorbereidende literatuurstudie over onthaalbeleid, peter-/meterschap, ... hadden gedaan, vond er een eerste vergadering plaats op 14 oktober 2008 waar ook wij aanwezig waren. Tijdens deze vergadering werd er gebrainstormd over hoe een ideaal onthaalbeleid eruit moet zien. Vera Peetermans leidde de vergadering en iedereen mocht zijn ideeën geven. Aangezien wij boeken gelezen hadden over onthaal en online diverse onthaalbrochures geraadpleegd hadden, moesten wij vooral toetsen of de voorstellen in lijn waren met de gangbare voorstellen en zoniet deze verder te bespreken. De volgende nota was het resultaat van deze vergadering:

Ideaal onthaalbeleid:

1. *Kennisgeving aanwerving via mail of telefoon (informele wijze)*
2. *Medisch onderzoek + ondertekenen contract (gemakkelijkheidshalve op 1 dag). Op deze dag wordt ook de onthaalbrochure overhandigd, waarbij in het kort de belangrijkste zaken in verband met de eerste werkdag worden overlopen (-> hiervoor checklist opstellen) bijvoorbeeld waar en wat eten?, waar parkeren?, ...*

Bij deze onthaalbrochure dienen ook de formulieren en attesten achteraan bijgevoegd te worden die de werknemer op zijn eerste dag dient mee te nemen (op het eerste blad vermelden dat deze documenten achteraan terug te vinden zijn voor de mensen die niet de hele brochure zouden doorlopen).

3. *Werkplek (bureau, pc, ...) moet in orde gebracht worden voor eerste werkdag van de werknemer. Ook dienen zijn gegevens in de databank te worden ingevoerd. (officer rekruter moet dit doorgeven aan leidinggevende van de afdeling). Het is namelijk al voorgekomen dat iemands pc niet werkt of dergelijke en dit kan een ongemakkelijke situatie veroorzaken.*

4. *Onthaalgesprek eerste werkdag met:*

- *human resource (formulieren in orde brengen + nemen foto);*
- *peter/meter (zorgen voor rondleiding);*
- *afdeling/dienst.*

Welke is de beste volgorde? Eerst peter/meter toewijzen en met deze de afdeling leren kennen of op de afdeling worden voorgesteld aan je peter/meter? Inhoud peter-/meterschap: Wie? (collega, leidinggevende), Welke competenties? (hoeveel jaren ervaring, gemotiveerd, ...) Wat houdt het peter-/meterschap in? (checklist van taken en plichten)

Voor deze drie takken moet er een checklist van de taken worden opgesteld.

Op het einde van deze vergadering nam iedereen een aantal werkpunten voor zijn rekening. Wij zorgden voor de analyse van de huidige onthaalbrochure. We keken of er nieuwe aanbevelingen nodig waren, overbodige informatie weggelaten kon worden, ... Karin Van Hemelrijk en Sylvia Vanhaelst (Iveg) zorgden voor een checklist voor de eerste werkdag in de onthaalbrochure. Hierop staan een aantal zaken vermeld die de werknemer in orde moet maken tegen de eerste werkdag, alsook welke formulieren hij dient mee te brengen. Patrick Schreurs (Interelectra) ging de taken van de officer rekruter bepalen en daarnaast ging hij ook het opleidingstraject uitstippelen. Ten slotte zouden wij samen met Vera Peetermans nagaan welke de taken waren van de humanresourcesafdeling, de peter/meter en de dienst waar de nieuwe werknemer tewerkgesteld wordt op de eerste werkdag.

Vervolgens werd er op 12 november 2008 een tussentijdse vergadering gehouden via videoconferentie tussen Interelectra (Hasselt), waar ook wij aanwezig waren, en Iveg (Hoboken). Op deze vergadering werd de stand van zaken van ieders opdracht kort toegelicht. Tot slot werd er op 27 november 2008 een laatste vergadering georganiseerd

in Iveg met de ganse werkgroep "onthaal", inclusief wijzelf. Hierbij werden de laatste details afgewerkt om tot de uiteindelijke onthaalbrochure te komen.

4.3 Onthaalbrochure

Hieronder worden de belangrijkste aspecten van deze onthaalbrochure toegelicht.

- Inhoudstabel
- Welkomstwoord
- Voorstelling Infrac met aparte rubriek 'diversiteit' waaronder staat: *Voor Infrac zijn gelijke kansen belangrijk. Kwaliteiten van mensen zijn doorslaggevend ongeacht geslacht, afkomst, leeftijd of handicap. Dit uitgangspunt hanteren we vanaf de aanwerving van personeelsleden, over de dagelijkse werking tot en met de uitstroom van medewerkers.*
- Organigram
- Beschrijving personeelsdienst en wat je moet doen bij ziekte, arbeidsongeval, zwangerschap en verloven
- Uitleg over het infranet
- Uitleg over het peter-/meterschap binnen Infrac
- Vakbonden
- Preventiemaatregelen
- Definities en contactpersonen met betrekking tot geweld, pesten en ongewenst seksueel gedrag
- Uitleg met betrekking tot opleidingen
- Arbeidsvoorwaarden
- Uitleg over de (interne) communicatie en happenings binnen Infrac
- Een aantal praktische aspecten: kledijafspraken, eetgelegenheden, bereikbaarheid
- Een checklist voor de eerste werkdag, hierop staat het verloop van de eerste werkdag alsook de formulieren en eventueel andere zaken die de werknemer dient mee te brengen

De checklists die wij in samenwerking met Vera Peetermans hebben opgesteld, vindt u terug in bijlage 1, 2 en 3. Ze bevatten wat het humanresourcesmanagement, de peter/meter en de dienst waar de nieuwe werknemer tewerkgesteld wordt moeten doen om ervoor te zorgen dat de nieuwe werknemer een zo aangenaam mogelijke start kent. Een belangrijk aandachtspunt voor Infrac blijft nu echter het continue verkrijgen van feedback over het onthaal van de nieuwe werknemers, om zo eventuele verbeteringen en adviezen te kunnen doorvoeren.

4.4 Besluit

Met de werkgroep "onthaal" hebben we een ideaal onthaalbeleid en onthaalbrochure kunnen ontwikkelen. Dit om de diverse werknemers optimaal te kunnen onthalen en te integreren binnen Infrax. Een mogelijk werkpunt voor Infrax is om halfjaarlijks een vergadering te plannen om zodanig de feedback die ze krijgen over het onthaalbeleid grondig te kunnen bekijken en eventueel het onthaalbeleid bij te sturen.

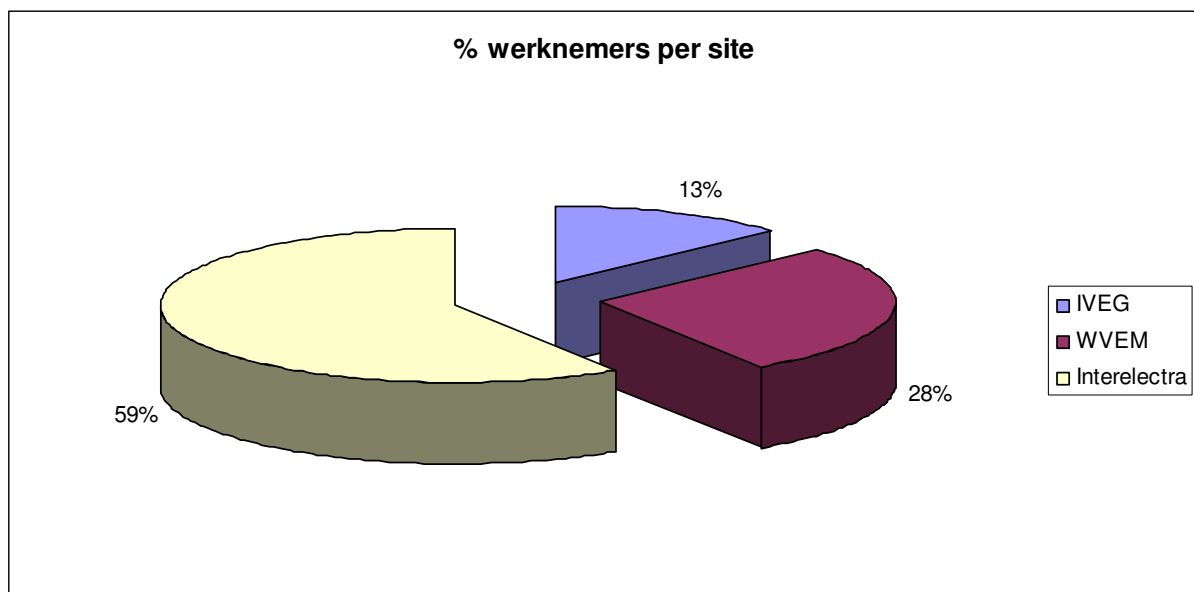
5 Personeelsanalyse Infrac

5.1 Inleiding

Binnen Infrac voeren we een personeelsanalyse door om te kijken in welke mate de samenstelling van het personeel een afspiegeling is van de bevolking. Uit de analyse aan de hand van het 7S-diversiteitsinstrument is gebleken bij de staf dat Infrac hier nood aan had. We hebben van Patrick Schreurs, senior advisor training binnen Interelectra, een personeelslijst gekregen van alle werknemers (werkplaats, leeftijd, functie, geslacht en anciënniteit) binnen Infrac. Deze gegevens hebben we vervolgens, met behulp van Microsoft Office Excel, opgedeeld volgens leeftijd, geslacht en site. Aan de hand van deze gegevens zijn we vervolgens aan de eigenlijke personeelsanalyse begonnen.

5.2 Werknemers per site

Om een duidelijk beeld te vormen van hoe Infrac is samengesteld, is het belangrijk om te weten welk aandeel iedere site vertegenwoordigt en wat het aandeel is van mannen en vrouwen per site. Infrac bestaat uit 1.227 medewerkers, hiervan werken er 727 bij Interelectra, 340 bij WVEM en 160 bij Iveg. Onderstaande grafiek geeft deze verdeling procentueel weer.



Figuur 21: Aantal werknemers per site

Tabel 1: Verhouding man/vrouw binnen Infrac

	Infrac		Interelectra		IVEG		WVEM	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Man	1.009	82 %	607	83 %	122	76 %	280	82 %
Vrouw	218	18 %	120	17 %	38	24 %	60	18 %
Totaal	1.227	100 %	727	100 %	160	100 %	340	100 %

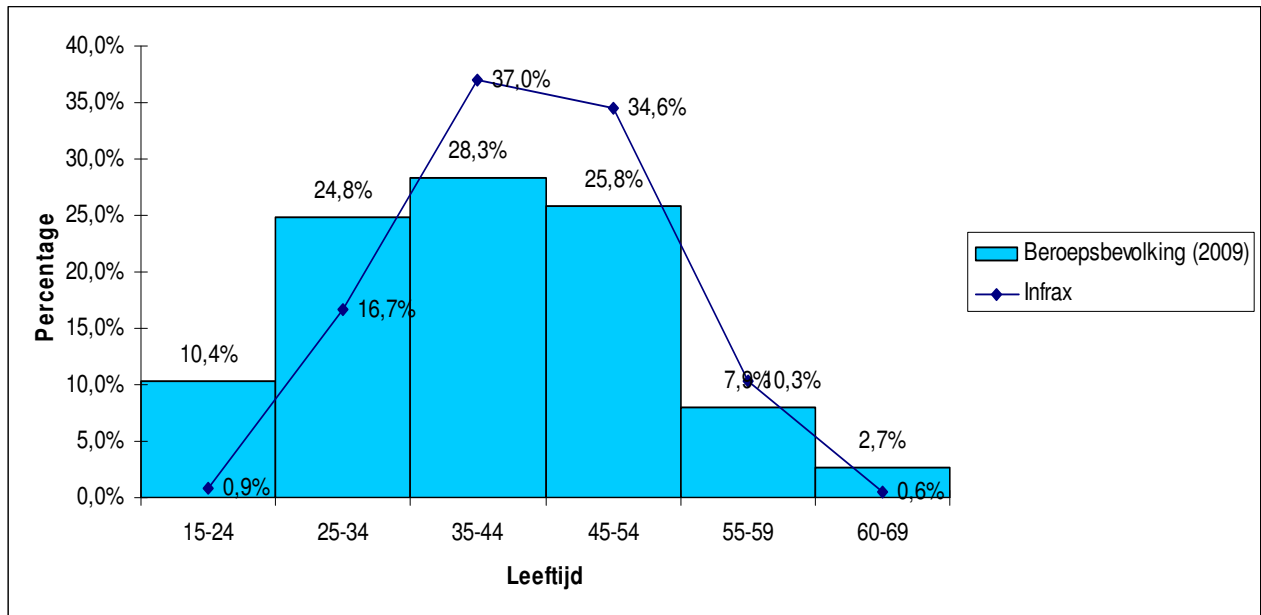
Zoals blijkt uit bovenstaande grafiek is het merendeel van de werknemers tewerkgesteld binnen Interelectra. Uit de analyse bleek ook dat het aandeel van de vrouwen binnen Infrac beduidend klein is. Volgende tabel geeft het aandeel van de vrouwen binnen de onderneming weer.

De vrouwen zijn binnen Infrac gering vertegenwoordigd. Slechts 18 % van de werknemers is vrouwelijk. Enkel de site Iveg vertoont een iets evenwichtiger beeld, hierbij is één op de vier werknemers van het vrouwelijke geslacht.

De conclusie uit bovenstaande tabel is dat Infrac zoals verwacht een té klein percentage aan vrouwelijk personeel tewerkstelt. Iveg echter, de enige site die met een diversiteitsplan naar voren treedt, heeft een beduidend hoger percentage aan vrouwelijk personeel. Belangrijk om op te merken is dat de vrouwen binnen Infrac te werk gesteld zijn binnen voornamelijk administratieve functies. Als we deze cijfers vergelijken met de gegevens uit het jaarverslag (2008) van Eandis, de voornaamste concurrent van Infrac, dan zien we dat Eandis ongeveer uit 77 % mannelijke en 23 % vrouwelijke werknemers bestaat. Deze cijfers liggen in lijn met deze van Iveg. Naar de toekomst toe zou Infrac het diversiteitsplan van Iveg verder kunnen uitbreiden en daardoor ook meer vrouwen kunnen gaan tewerkstellen binnen Interelectra en WVEM.

5.3 Infrac in vergelijking met de Belgische bevolking

Verder zijn we gaan bekijken hoe de leeftijdsopbouw binnen Infrac in verhouding staat tot de Belgische bevolking. Daarnaast zijn we per site nagegaan of hun personeelsbestand overeenstemt met de bevolking van de gemeente waarin ze gelegen zijn. De gegevens over de beroepsbevolking in België hebben we verkregen via de websites van het Nationaal Instituut voor de Statistiek en het Steunpunt Werk en Sociale Economie. Onderstaande grafieken geven een duidelijk beeld van de bekomen resultaten. De grafieken zijn we bekomen door het gebruik van Microsoft Excel.



Figuur 22: Personeelsbestand Infrac in vergelijking met beroepsbevolking in België in 2009

Uit bovenstaande grafiek zou op het eerste zicht blijken dat Infrac een 'oud' bedrijf is. In vergelijking met de Belgische beroepsbevolking ligt de leeftijd van hun personeel een stuk hoger. Vooral voor 15-34-jarigen is dit verschil erg groot. Indien we deze verschillen echter op een statistische manier gaan interpreteren valt op dat de verschillen tussen Infrac en de Belgische beroepsbevolking niet significant zijn op een significantieniveau van 5 %. Om deze berekeningen te doen maken we gebruik van het statistische programma SPSS. We maken hierin gebruik van een '*paired samples t-test*' om na te gaan of de verschillen per leeftijdscategorie significant zijn. Onderstaande tabel is het resultaat hiervan.

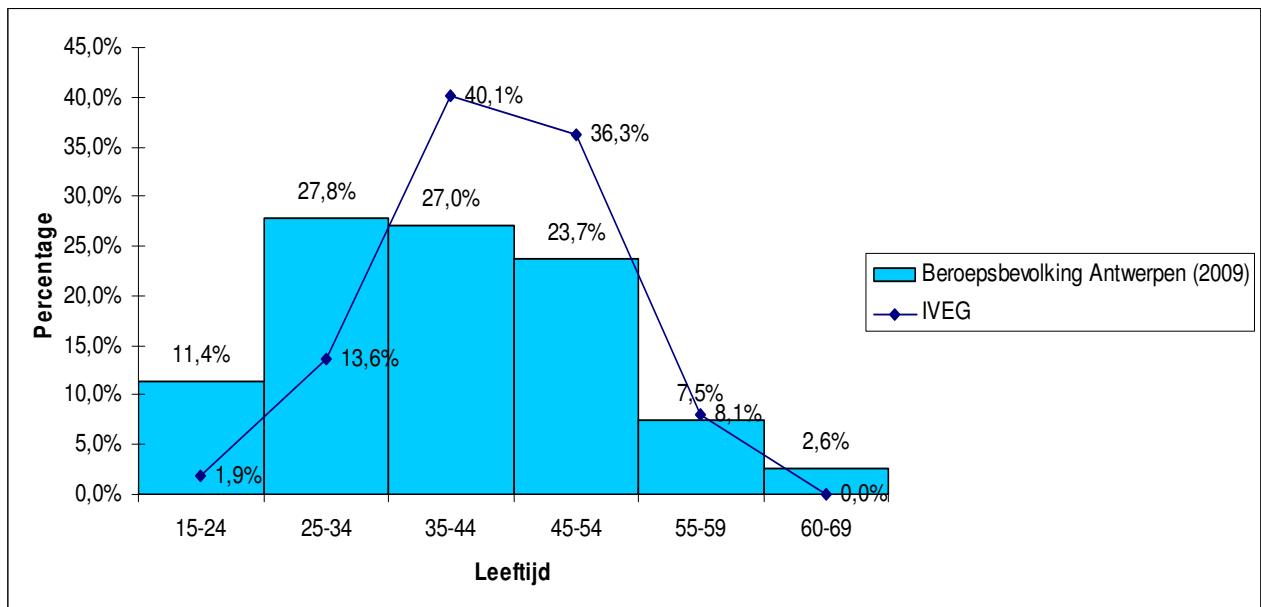
Tabel 2: Paired samples t-test tussen Belgische beroepsbevolking en Infrac

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 BeroepsbevolkingBelgië	16,6500	6	10,91875	4,45756
Infrac	16,6833	6	16,01442	6,53786

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 BeroepsbevolkingBelgië & Infrac	6	,892	,017

	Paired Differences							
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
				Lower	Upper			
Pair 1 BeroepsbevolkingBelgië - Infrac	,03333	7,98941	3,26166	-8,41770	8,35104	,010	5	,992

In deze tabel zien we dat de p-waarde, de Sig. (2-tailed), 0,992 bedraagt. Om een verschil te bekomen dat significant is op 5% zou deze kleiner of gelijk aan 0,05 moeten zijn. De conclusie is dus dat het personeelsbestand van Infrac een tamelijk goede afspiegeling is van de beroepsbevolking betreffende de leeftijdsstructuur. De vraag die we ons nu echter kunnen stellen is of de leeftijdsstructuur binnen de verschillende sites ook een afspiegeling vormt van de beroepsbevolking in de stad waar ze gelegen zijn. Hiervoor gaan we het personeelsbestand van de verschillende sites telkens vergelijken met deze beroepsbevolking. Hieronder volgen achtereenvolgens de grafieken en tabellen bij deze vergelijkingen. De bespreking van de figuren en tabellen volgt daarna.



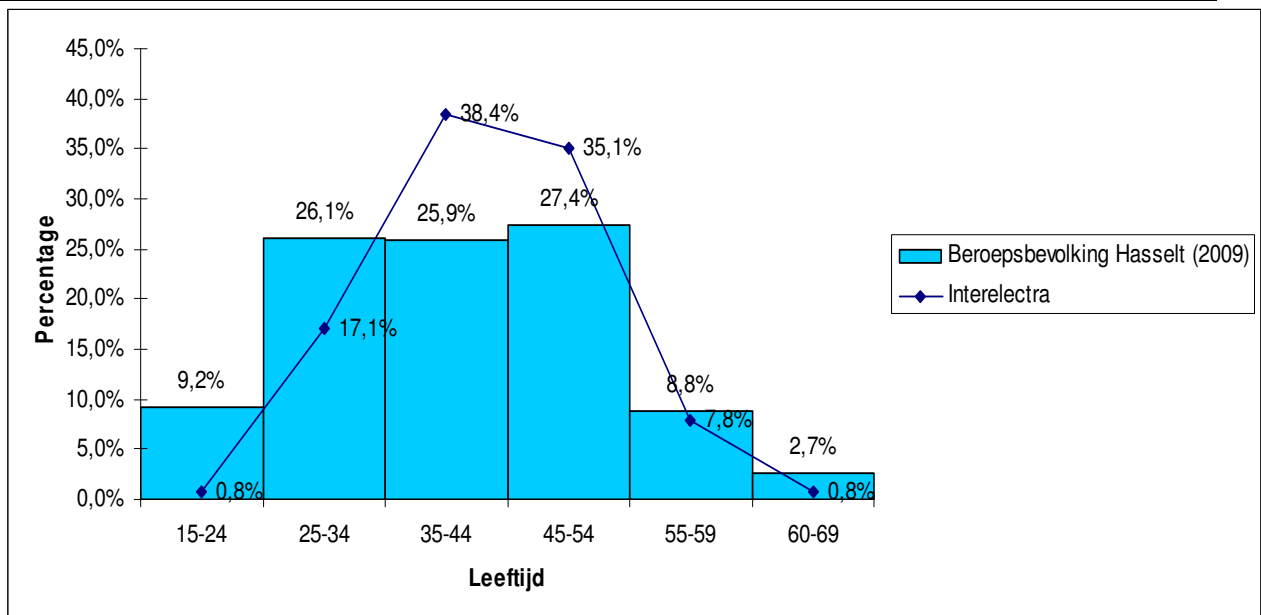
Figuur 23: Personeelsbestand IVEG in vergelijking met beroepsbevolking van Antwerpen in 2009

Tabel 3: Paired samples t-test tussen Antwerpse beroepsbevolking en Iveg

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 BeroepsbevolkingAntwerpen	16,6667	6	10,86125	4,43409
IVEG	16,6667	6	17,39663	7,10214

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 BeroepsbevolkingAntwerpen & IVEG	6	,780	,067

	Paired Differences							
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
				Lower	Upper			
Pair 1 BeroepsbevolkingAntwerpen – IVEG	,00000	11,21945	4,58032	-11,77409	11,77409	,000	5	1,000



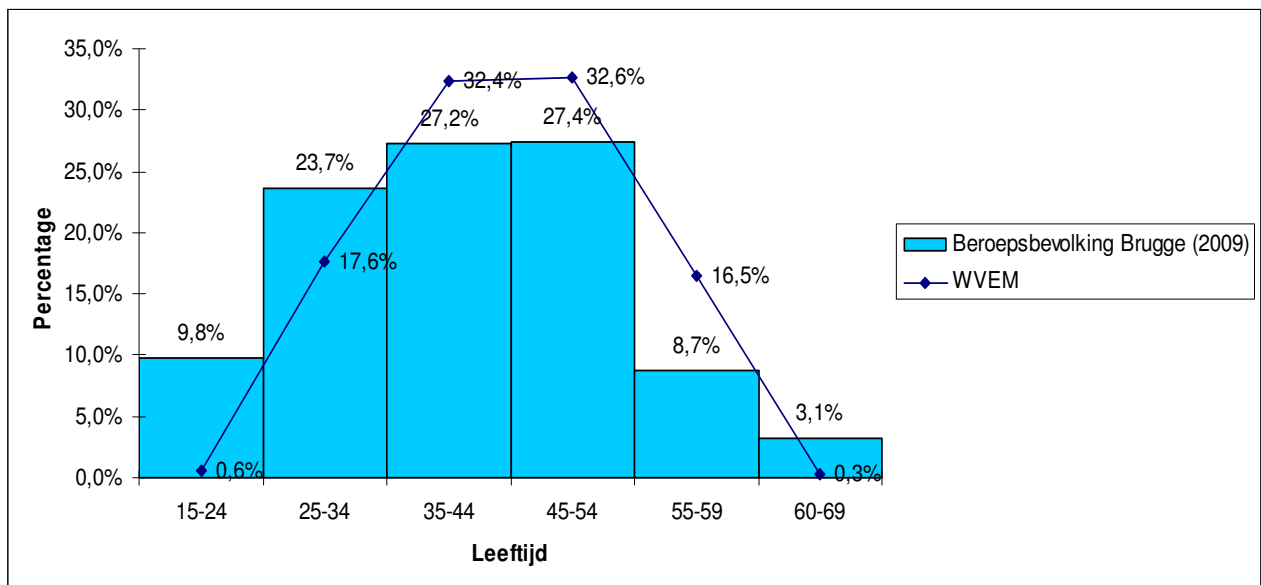
Figuur 24: Personeelsbestand Interelectra in vergelijking met beroepsbevolking van Hasselt in 2009

Tabel 4: Paired samples t-test tussen beroepsbevolking Hasselt en Interlectra

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	BeroepsbevolkingHasselt	16,6833	6	10,97405	4,48014
	Interlectra	17,1667	6	13,68659	5,58753

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	BeroepsbevolkingHasselt & Interlectra	6	,845	,034

		Paired Differences							
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
					Lower	Upper			
Pair 1	BeroepsbevolkingHasselt – Interlectra	-,48333	7,35049	3,00082	-8,19720	7,23053	-,161	5	,878



Figuur 25: Personeelsbestand WWEM in vergelijking met de beroepsbevolking van Brugge in 2009

Tabel 5: Paired samples t-test tussen beroepsbevolking Brugge en WVEM

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	BeroepsbevolkingBrugge	16,6500	6	10,67984	4,36003
	WVEM	17,1333	6	13,73458	5,60712

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	BeroepsbevolkingBrugge & WVEM	6	,871	,024

		Paired Differences							
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
					Lower	Upper			
Pair 1	BeroepsbevolkingBrugge – WVEM	-,48333	6,86103	2,80100	-7,68354	6,71687	-,173	5	,870

Zoals blijkt uit de figuren heeft elke site ongeveer hetzelfde stramien. In elke site blijkt het aandeel van de 15-34-jarigen beduidend lager te liggen dan de beroepsbevolking binnen hun gemeente. Toch zijn de verschillen tussen de sites en de beroepsbevolking in hun gemeente niet significant. Uit de *paired samples t-test*-tabellen blijkt ook dat er een grote correlatie is tussen de beroepsbevolking en het personeelsbestand, deze correlatie is altijd significant op significantieniveau 10 %. Deze gegevens zijn te vinden onder *paired samples correlations* bij correlation en Sig.

Indien we het aandeel van de vijftigplussers in het personeelsbestand in de sector van elektriciteit, gas en water gaan vergelijken met dat van Infrax zien we dat het verschil miniem is. Het aandeel van de vijftigplussers in de sector is 27,7 %. Dit blijkt uit een onderzoek uit 2007 van Acerta in samenwerking met Prof.dr. L. Sels van de K.U. Leuven "Bedrijven onder demografische druk. Welke sectoren kraken?". Het aandeel van vijftigplussers binnen Infrax is 24,3 %. Hieruit blijkt dat leeftijdsopbouw van het

personeelsbestand binnen Infrac niet alleen een afspiegeling is van de bevolking maar ook van de sector waarin ze gelegen zijn.

De conclusies uit bovenstaande grafieken zijn dat Infrac en daarbij al zijn sites een goede afspiegeling zijn van de bevolking uit hun omgeving betreffende leeftijdsopbouw. De verschillen zijn nooit significant.

5.4 Aandeel man/vrouw ten opzichte van beroepsbevolking

Zoals vermeld in III.4.2 blijkt het aandeel van vrouwelijke werknemers binnen Infrac zeer laag te liggen. We gaan nu dan ook proberen na te gaan of de verschillen, tussen de vrouwelijke werknemers binnen Infrac en de vrouwelijke beroepsbevolking in België, significant zijn op een significantieniveau van 5 %. De gegevens over het aandeel van vrouwen in de Belgische beroepsbevolking zijn we opnieuw bekomen via de websites van het Nationaal Instituut voor de Statistiek en het Steunpunt Werk en Sociale Economie. Per leeftijdscategorie zijn we nagegaan wat het aandeel van de vrouwen was in de Belgische beroepsbevolking. Deze cijfers zijn we gaan vergelijken met deze van Infrac. Onderstaande tabel geeft deze cijfers weer.

Tabel 6: Cijfers man/vrouw Infrac en Belgische beroepsbevolking

MAN-VROUW Percentage							
	Leeftijd	15-24	25-34	35-44	45-54	55-59	60-69
Man (Belgische beroepsbevolking)		54,4%	54,0%	55,4%	58,1%	63,0%	68,6%
Vrouw (Belgische beroepsbevolking)		45,6%	46,0%	44,6%	41,9%	37,0%	31,4%
	Leeftijd	15-24	25-34	35-44	45-54	55-59	60-69
Man Infrac		45,5%	67,8%	83,3%	88,0%	85,7%	85,7%
Vrouw Infrac		54,5%	32,2%	16,7%	12,0%	14,3%	14,3%

We gaan opnieuw met een *paired samples t-test* na of deze verschillen significant zijn.

Tabel 7: Paired samples t-test aandeel vrouwen tussen Belgische beroepsbevolking en Infrac

Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	VrouwenBelgië	41,0667	6	5,78193	2,36046
	VrouwenInfrac	24,0000	6	16,63106	6,78960

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	VrouwenBelgië & VrouwenInfrax	6	,568	,240

Paired Samples Test

		Paired Differences							
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
					Lower	Upper			
Pair 1	VrouwenBelgië - VrouwenInfrax	17,06667	14,16992	5,78485	2,19625	31,93709	2,950	5,032	

Uit de tabel blijkt dat het verschil tussen de Belgische beroepsbevolking en Infrax significant is op significantieniveau 5 % wat betreft het aandeel van vrouwen. Infrax heeft dus te weinig vrouwen tewerkgesteld. Bij de analyse met het 7S-diversiteitsinstrument kwam reeds naar voren dat Infrax behoort tot een mannelijke sector. Zoals vermeld in III.4.2 blijkt Eandis, de grootste concurrent van Infrax, toch een betere man-/vrouwverhouding te hebben dan Infrax. Infrax dient dus werk te maken van het meer aanwerven van vrouwelijke werknemers als ze een afspiegeling willen zijn van de maatschappij.

5.5 Alloctonen en gehandicapten binnen Infrax

Het aantal gehandicapten en alloctonen binnen Infrax is vrij beperkt en daarom niet significant om dit grafisch voor te gaan stellen en te vergelijken met de Belgische beroepsbevolking. In Hasselt werkte één arbeidsgehandicapte, een man met slechts één oog. Voor hem was aangepast werk voorzien. Hij is onlangs met pensioen vertrokken. In Hasselt is één van de aanwervingsvoorwaarden dat er enkel werknemers mogen aangeworven worden die van Belgische afkomst zijn. Om deze reden hebben ze dus geen alloctonen in dienst. In Hoboken werkt één gehoorgestoorde dame en zijn vijf personen van allochtone afkomst tewerkgesteld. Er zijn twee alloctonen met een contract van onbepaalde duur. De overigen werken met een contract van bepaalde duur of via een uitzendcontract. Het aantal gehandicapten en alloctonen in het personeelsbestand is té beperkt, ook binnen Iveg, om van een goed diversiteitsbeleid te kunnen spreken. Er gaat

speciale aandacht besteed moeten worden aan deze problematiek. Verder zal men, indien het diversiteitsproject van Iveg doorgevoerd zou worden binnen heel Infrac, de aanwervingvoorwaarden in Interelectra grondig moeten herbekijken.

5.6 Besluit

Uit de personeelsanalyse is gebleken dat het personeelsbestand van Infrac een tamelijk goede afspiegeling is van de beroepsbevolking betreffende de leeftijdsstructuur. Ook is gebleken dat er te weinig vrouwen, allochtonen en gehandicapten tewerk zijn gesteld. Ze zouden hun personeelsbeleid kunnen aanpassen om ervoor te zorgen dat deze groepen in de toekomst meer vertegenwoordigd zijn.

6 Waardeonderzoek binnen Infrax

6.1 Inleiding

Zoals bleek uit de analyse aan de hand van het 7S-diversiteitsinstrument zijn de waarden bij alle werknemers van Infrax nooit gepeild. In het kader van een diversiteitsbeleid is het belangrijk dat verschillen worden gewaardeerd, ook verschillen in waarden. Een werkpunt bij de S significante waarden was dan ook het toetsen van de individuele waarden van de werknemers op de werkvloer. Wij zijn op onderzoek gegaan door middel van een online-enquête. Hieronder bespreken we uitvoerig de verschillende fasen die we tijdens het uitvoeren van het waardeonderzoek hebben doorlopen.

6.2 Fasen binnen het waardeonderzoek

Om een bepaald onderzoek uit te voeren moet men een aantal fasen doorlopen. Deze hebben we in de literatuurstudie (II.6.4) uitvoerig besproken. We zullen vervolgens deze fasen expliciet toepassen op ons waardeonderzoek dat we uitgevoerd hebben binnen Infrax.

6.2.1 Doelstelling

De doelstelling van ons waardeonderzoek binnen Infrax is om de individuele waarden op de werkvloer te toetsen. Dit werkpunt is opgedoken bij de analyse van Infrax aan de hand van het 7S-diversiteitsinstrument. Deze waarden werden immers enkel in het verleden bij Iveg gepeild, maar nooit bij alle werknemers van Infrax. Het leek ons en het management van Infrax dan ook interessant om dit te doen. Deze waarden kunnen vervolgens ook opgenomen worden in de missie en visie van Infrax aangezien deze waarden gedragen worden door alle personeelsleden van Infrax.

6.2.2 De vraagstelling

De vraagstelling binnen ons waardeonderzoek luidt: "Wat zijn de voornaamste waarden die op de werkvloer leven en zijn er hierbij significante verschillen tussen de drie sites van Infrax, tussen mannen en vrouwen en tussen de verschillende leeftijdscategorieën?"

6.2.3 Ontwerp van het waardeonderzoek

De populatie is de verzameling van alle onderzoekseenheden die voor een onderzoek relevant zijn. In dit geval gaat het om de 1.227 werknemers van Infrac. We hebben de hele populatie benaderd voor de bevraging van hun individuele waarden. Ons waardeonderzoek zal plaatsvinden binnen de onderneming Infrac en de gegevens zullen verzameld worden aan de hand van een individuele online-enquête. De online-enquête is te raadplegen via de link <http://eminar.be/tew/>. Deze link werd, door onze contactpersoon Vera Petermans, intern beschikbaar gesteld voor alle werknemers van Infrac gedurende een periode van twee weken. Het waardeonderzoek in zijn geheel heeft een zestal weken in beslag genomen.

Om deze enquête (zie bijlage 5) te kunnen opstellen zijn we op zoek gegaan naar andere waardeonderzoeken en literatuur met betrekking tot het bevragen van waarden. Daarna zijn we begonnen met het definiëren van een aantal waarden die individuen belangrijk kunnen vinden. Hierbij hebben we ook de waarde 'diversiteit' opgenomen aangezien het waarderen van verschillen een waarde is die in een diversiteitsvriendelijke onderneming zeker aanwezig zou moeten zijn. Het is dan ook interessant om na te gaan in welke mate deze waarde op de werkvloer heerst. De waarden die hieruit uiteindelijk zijn voortgevloeid, zijn collegialiteit, diversiteit, verantwoordelijkheid, creativiteit/innovatie, afspraak is afspraak, kostenbewustheid, klantengerichtheid, billijkheid/eerlijkheid, excellentie/kwaliteit, openheid, productiviteit, teamwerk, flexibiliteit en professionele ontwikkeling. Bij deze waarden zijn we stellingen gaan definiëren (zie bijlage 6) die deze waarden uitdragen. Voor het formuleren van de meeste stellingen hebben we ons gebaseerd op de literatuurstudie en bestaande vragenlijsten, maar de uiteindelijke stellingen van de enquête zijn we na vele aanpassingen en brainstormsessies zelf gekomen. In de mate waarmee de werknemer het eens is met de stellingen wordt voor elke stelling een score (1 = sterk oneens, 2 = oneens, 3 = noch eens/noch oneens, 4 = eens, 5 = sterk eens) bekomen. Om de lezer van de enquête gefocust te houden, hebben we ook omgekeerde vragen in de enquête verwerkt. Bij deze vragen wordt de score omgekeerd verwerkt (1 = sterk eens, ..., 5 = sterk oneens). Deze vragen zijn in de enquête terug te vinden bij stellingen nummer 15, 26, 27, 31, 32 en 36. Onze betrachting is om zo na te gaan welke waarden gemiddeld de hoogste scores krijgen en verder gaan we deze vergelijken qua site, geslacht en leeftijd.

6.2.4 Dataverzameling

Voor het verzamelen van de nodige gegevens voor ons waardeonderzoek hebben we, zoals hierboven vermeld, gebruikt gemaakt van een schriftelijke, online-enquête.

Onze enquête start met een korte introductiebrief waarin duidelijk gemaakt wordt wat het doel is van de vragenlijst, in welk kader het onderzoek plaatsvindt en wie het onderzoek uitvoert. Ook hebben we aangegeven wat het tijdsbestek is dat de vragenlijst in beslag zal nemen en dat de vragenlijst anoniem is.

In onze vragenlijst hebben we steeds gebruik gemaakt van gesloten meerkeuzevragen. Hierbij is een belangrijke vereiste dat de antwoordcategorieën wederzijds uitsluitend en uitputtend zijn. Wederzijds uitsluitend betekent dat de categorieën mekaar niet mogen overlappen. Bijvoorbeeld bij de leeftijdscategorieën houdt dit in: 15-24, 25-34, 35-44, enzovoort. Uitputtend wil zeggen dat alle mogelijke antwoorden moeten zijn opgenomen. Dit hebben we opgelost door ook de antwoordmogelijkheden noch eens, noch oneens en noch belangrijk, noch onbelangrijk op te nemen in onze vragenlijst. Ook vonden we het belangrijk dat de enquête er verzorgd en overzichtelijk uitzag. Voor de lay-out en het online plaatsten van de enquête hebben we dan ook professionele hulp ingeroepen, namelijk van webmaster Maarten Reynders (www.eminar.be), het broer van Ben Reynders.

Bovendien hebben we bij de opstelling van onze enquête rekening gehouden met een aantal criteria waaraan een goede vragenlijst moet voldoen. (Korzilius, H., 2000)

Deze zijn:

- Formuleer de vragen zo kort mogelijk in een eenvoudig taalgebruik.
- Steeds naar slechts één onderwerp tegelijk vragen.
- Vragen en antwoorden moeten eenduidig zijn en mogen dus niet voor meer dan één uitleg vatbaar zijn.
- Kies een zo uniform mogelijk stelsel van antwoordmogelijkheden. Wij hebben geopteerd voor meerkeuzevragen in de vorm van:

1	<i>Sterk oneens</i>	1	<i>Zeer onbelangrijk</i>
2	<i>Oneens</i>	2	<i>Onbelangrijk</i>
3	<i>Noch eens, noch oneens</i>	3	<i>Noch onbelangrijk, noch belangrijk</i>
4	<i>Eens</i>	4	<i>Belangrijk</i>
5	<i>Sterk eens</i>	5	<i>Zeer belangrijk</i>
- Voorkom in uitspraken het vermelden van feiten.

- Vragen zo neutraal mogelijk formuleren.
- Probeer zoveel mogelijk het gebruik van de volgende woorden te beperken: alle, geen, altijd, niet, nooit, ...
- De vragen moeten aansluiten bij het kennisniveau van de respondent.
- Vragen moeten acceptabel zijn om zo sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen.
- De vragen moeten gevarieerd opgesteld zijn. Zo hebben we in onze vragenlijst ook omgekeerde vragen gesteld, zoals reeds hierboven vermeld. Dit zijn de vragen 15, 26, 27, 31, 32 en 36.

Voordat we de vragenlijst 'in productie' hebben genomen, hebben we eerst onze vragenlijst getest via een proefafname. We hebben onze enquête laten invullen door een aantal medestudenten en familieleden en hun daarna om kritiek gevraagd. Ook onze promotor heeft de vragenlijst nog eens grondig en kritisch doorgenomen. Door de adviezen en kritiek omtrent de formulering van de stellingen, hebben we nog een aantal wijzingen doorgevoerd vooraleer de enquête definitief beschikbaar werd gesteld aan de werknemers van Infrac.

Van de 1.227 bevroegde werknemers kregen we een uiteindelijke respons van 462. Het respondentenbestand is representatief voor de populatie aangezien de verschillen in verhoudingen (man/vrouw, aantal werknemers per site) tussen de populatie en de uiteindelijke respons nooit groter zijn dan 6%. Op basis van deze gegevens zijn dan ook de resultaten van het waardeonderzoek gebaseerd.

6.2.5 Data-analyse

Nu we alle nodige gegevens verzameld hebben kunnen we beginnen aan de daadwerkelijke verwerking en analyse ervan.

Doordat we gebruik gemaakt hebben van een online-enquête werden de gegevens en scores al automatisch in een computerbestand geplaatst. Deze hebben we dan vervolgens uitgesplitst voor de verschillende sites van Infrac, man-vrouw en de verschillende leeftijdscategorieën. Voor de eigenlijk analyse en presentatie van de resultaten in tabellen en grafieken hebben we gebruik gemaakt van SPSS. Allereerst zijn we nagegaan of er significante verschillen zijn tussen de verschillende sites met Infrac, tussen mannen en vrouwen en tussen jongeren en ouderen betreffende de scores op de veertien verschillende waarden. Om een onderscheid te maken tussen jongeren en ouderen hebben we geopteerd voor een scheiding tussen 15-44-jarigen en 45-jarigen tot

zestigplussers. Om na te gaan of er significante verschillen zijn, hebben we gebruik gemaakt van een *paired samples t-test*. Onderstaande tabel is hiervan het resultaat.

Tabel 8: Paired samples t-test tussen verschillende sites en Infrax, tussen man en vrouw en tussen jong en oud.

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Man	3,8964	14	,29767	,07956
	Vrouw	3,8636	14	,29008	,07753
Pair 2	Infrax	3,8857	14	,29555	,07899
	Iveg	3,8764	14	,28048	,07496
Pair 3	Infrax	3,8857	14	,29555	,07899
	WVEM	3,8914	14	,29734	,07947
Pair 4	Infrax	3,8857	14	,29555	,07899
	Interelectra	3,8879	14	,30479	,08146
Pair 5	Jong	3,9143	14	,27966	,07474
	Oud	3,9657	14	,30704	,08206

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Man & Vrouw	14	,966	,000
Pair 2	Infrax & Iveg	14	,989	,000
Pair 3	Infrax & WVEM	14	,981	,000
Pair 4	Infrax & Interelectra	14	,997	,000
Pair 5	Jong & Oud	14	,950	,000

Paired Samples Test

	Paired Differences							
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		T	Df	Sig. (2-tailed)
				Lower	Upper			
Pair 1 Man - Vrouw	,03286	,07740	,02069	-,01183	,07755	1,588	13	,136
Pair 2 Infrax – Iveg	,00929	,04582	,01225	-,01717	,03574	,758	13	,462
Pair 3 Infrax - WVEM	-,00571	,05814	,01554	-,03928	,02785	-,368	13	,719
Pair 4 Infrax – Interelectra	-,00214	,02547	,00681	-,01685	,01257	-,315	13	,758
Pair 5 Jong – Oud	-,05143	,09694	,02591	-,10740	,00454	-1,985	13	,069

Uit bovenstaande tabel blijkt dat de verschillen tussen de vijf paren nergens significant zijn op significantieniveau 5 %. De correlatie tussen de paren daarentegen is zeer sterk aanwezig en significant (p-waarde is zelfs 0). Enkel het verschil tussen jong en oud is significant op 10 %. Dit wil zeggen dat de ouderen en jongeren toch een iets andere mening hebben over de belangrijkheid van de verschillende waarden. De resultaten per verschillende waarden vindt u terug in het volgende punt.

6.2.6 Resultaten

Voor het berekenen van de resultaten hebben we gebruik gemaakt van Excel om na te gaan welke score er aan welke waarde gegeven wordt. Zoals blijkt uit het vorige punt zijn de verschillen tussen de verschillende sites en tussen man en vrouw te verwaarlozen. Onderstaande tabel geeft de gemiddelde scores per waarde per site, voor man en vrouw en voor jong en oud.

Tabel 9: Scores per waarde per site, voor man/man en voor jong/oud

	Infrax	Iveg	WVEM	Interelectra	Man	Vrouw	Jong	Oud
Collegialiteit	3,34	3,38	3,28	3,35	3,34	3,36	3,32	3,37
Diversiteit	3,82	3,89	3,77	3,81	3,79	3,91	3,84	3,80
Verantwoordelijkheid	3,69	3,66	3,76	3,69	3,72	3,64	3,94	4,07
Creativiteit/Innovatie	4,24	4,22	4,27	4,24	4,27	4,18	4,21	4,28
Afspraak is afspraak	3,80	3,84	3,73	3,81	3,81	3,78	4,00	4,20
Kostenbewustheid	3,63	3,57	3,62	3,66	3,67	3,53	3,61	3,77
Klantengerichtheid	4,09	4,08	4,09	4,10	4,14	3,97	4,06	4,13
Billijkheid/respect	4,37	4,34	4,37	4,38	4,37	4,35	4,35	4,39
Excellentie/Kwaliteit	3,83	3,84	3,85	3,81	3,81	3,87	3,61	3,43
Openheid	4,01	3,99	3,94	4,05	4,01	4,01	3,98	4,05
Productiviteit	4,06	3,95	4,10	4,09	4,08	4,01	4,01	4,12
Teamwerk	3,61	3,60	3,74	3,56	3,63	3,56	3,79	3,89
Flexibiliteit	3,65	3,68	3,71	3,61	3,65	3,67	3,81	3,78
Professionele ontwikkeling	4,26	4,23	4,25	4,27	4,26	4,25	4,27	4,24

Uit de tabel blijkt dat de drie waarden met de hoogste scores billijkheid/respect, professionele ontwikkeling en creativiteit/innovatie zijn. Deze waarden heersen dus het meeste bij de werknemers van Infrax. Als we deze gaan vergelijken met de waarden die Iveg uitdraagt, namelijk klantengerichtheid, collegialiteit, afspraak is afspraak, creativiteit en kostenbewustheid, zien we dat deze niet echt overeenstemmen. Collegialiteit krijgt zelfs de laagste score toebedeeld. Ook afspraak is afspraak en kostenbewustheid zijn waarden met relatief lage scores. Creativiteit en klantengerichtheid daarentegen zijn wel waarden die sterk scoorden bij de enquête. Als conclusie kunnen we vermelden dat de waarden die het sterkst leven op de werkvloer binnen Infrax, de volgende zijn:

- billijkheid/respect;
- professionele ontwikkeling;
- creativiteit/innovatie;
- klantgerichtheid.

Aangezien de verschillen tussen de sites niet-significant zijn, kan men concluderen dat deze waarden ook voor alle sites gelden.

6.3 Besluit

Door het uitvoeren van een waardenonderzoek hebben we de waarden die leven in hoofde van werknemers kunnen achterhalen. Uit het onderzoek is gebleken dat de voornaamste waarden binnen Infrax billijkheid/respect, professionele ontwikkeling en creativiteit/innovatie zijn. Deze waarden kunnen ook opgenomen worden binnen de missie en visie van Infrax aangezien deze waarden gedragen worden door alle personeelsleden van Infrax. Uit de factoranalyse is echter gebleken dat stellingen de bedoelde waarden niet duidelijk weergeven. Het gevoerde onderzoek is daarom niet te verwaarloosbaar, maar de vragenlijst zou toch aangepast en verbeterd moeten worden om er significante resultaten uit te halen.

Deel IV Conclusies en adviezen

1 Inleiding

In dit deel zullen we een aantal aanbevelingen en adviezen geven omtrent diversiteit en diversiteitsmanagement binnen Infrac. We zullen hierbij verwijzen naar de literatuur- en praktijkstudie en de bevindingen hiervan gebruiken.

2 Toepassing diversiteitsmanagement

Indien we terugkijken naar de definitie van diversiteit (Jackson, 1992; Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Milleken & Martins, 1996) zien we dat er binnen Infrac ook sprake is van zichtbare en onzichtbare kenmerken. De zichtbare kenmerken zijn de algemene kenmerken zoals verschil in geslacht, leeftijd, etniciteit, ... tussen de werknemers. De onzichtbare kenmerken zijn dan het verschil in opleiding, het verschil in waarden tussen de werknemers en eventueel de sites. Het verschil in waarden tussen de sites is echter niet aanwezig op significantieniveau 5 % zoals bleek uit de praktijkstudie. Binnen Infrac is er ook in zekere zin sprake van onbewuste discriminatie (Van der Zee, K., Vanoudenhoven, P.J., 2006) ten opzichte van vrouwen aangezien de energiedistributiesector een mannensector is. Binnen de organisatie worden vaak mannen aangenomen, zeker wat betreft elektriciens en dergelijke, "omdat dat nu eenmaal hoort" en vrouwen vaak niet openstaan voor dergelijke functies.

Infrac beseft dat er te weinig minderheidsgroepen de weg naar de organisatie vinden. Bepaalde acties gaan hiervoor ook ondernomen worden. Een eerste punt is het aanstellen van een *officer rektruter* die er ook voor zal zorgen dat de vacatures makkelijker opgesteld worden. Infrac vreest dat de moeilijke grammatica en het gebruik van veelvuldig vakjargon in de huidige vacatures heel wat minderheidsgroepen afschrikt. Daarnaast is de invoering van een algemene onthaalprocedure met nadruk op diversiteit een goed begin voor het aantrekken en behouden van meer minderheidsgroepen.

Als we terugblikken naar de definitie van diversiteitsmanagement zien we dat organisaties verschillen moeten erkennen en waarderen. Iveg zal hiertoe een cel diversiteit oprichten om meer initiatieven naar diversiteitsmanagement toe te nemen.

Iveg is het pilootproject van diversiteitsbeleid binnen Infrac. Binnen Iveg is er ook een actieplan (zie III.2) opgesteld met betrekking tot diversiteit. Het is vooral het managementniveau dat het diversiteitsbeleid vorm geeft, we spreken dus van een topdownbenadering. De strategische top van Infrac is niet direct betrokken bij het diversiteitsbeleid, maar geeft het management van Iveg voldoende vrijheid om eigen initiatieven te nemen.

3 Adviezen en conclusies

Uit de analyse van Infrac met het 7S-diversiteitsinstrument is gebleken dat er nog heel wat werkpunten zijn die Infrac kan toepassen. Iveg zou als pilootonderneming moeten proberen zoveel mogelijk werkpunten uit te voeren. Als deze verbeteringen dan ook zijn vruchten afwerpen, zal Infrac stelselmatig het diversiteitsbeleid van Iveg kunnen overnemen. Hierbij moet wel rekening gehouden worden met het feit dat Infrac een overheidsonderneming is en niet eender welke aanpassingen mag doorvoeren. De volgende werkpunten hebben we samengevat voor Iveg/Infrac in bijlage 8.

Het opstellen van een onthaalprocedure voor heel Infrac was een issue die sterk leefde binnen de organisatie. De werkgroep die bestond uit leden van elke site die zeer nauw samenwerkte. Deze samenwerking tussen de verschillende sites zou kunnen doorgetrokken worden naar alle gelederen van de organisatie. De onthaalbrochure zelf is voor de nieuw aangetrokken werknemers een goede informatiebron. Iedereen zal zich hierdoor gemakkelijker inwerken wat ook bevorderlijk is voor het behouden van werknemers. De eerste indruk is namelijk de belangrijkste ook voor de werknemer. Het belangrijkste aandachtspunt voor Infrac wat betreft de onthaalbrochure en procedure is het bevragen van nieuw aangetrokken werknemers. Hierdoor krijgen ze voldoende feedback om eventuele aanpassingen aan te brengen en zo het onthaalproces verder te optimaliseren.

Indien we het personeelsbestand van Infrac gaan bekijken, in vergelijking met de beroepsbevolking, zien we dat Infrac goed scoort betreffende leeftijdsstructuur. Ook als we vergelijken met de sectorgegevens zien we dat Infrac een gelijkaardige leeftijdsopbouw heeft. Het aandeel van vrouwelijke werknemers in het personeelsbestand daarentegen is kleiner dan bij de Belgische beroepsbevolking. Jammer genoeg hebben we niet kunnen beschikken over sectorgegevens betreffende deze materie. Toch moet Infrac werk maken van het rekruteren van vrouwen en dit niet enkel in de administratie

maar ook naar de top. De interne promotiekansen alsook de aanwervingsprocedures van vrouwen voor hogere functies moet daarom degelijk onderzocht worden. Infrac zou in de toekomst met concrete streefcijfers voor vrouwen willen werken. Hierdoor zal het aandeel van de vrouwelijke werknemers waarschijnlijk stijgen, maar moet men opletten voor eventuele positieve discriminatie. Niet enkel het aandeel van vrouwen in het personeelsbestand is te klein, ook het aandeel van allochtonen en gehandicapten is vrij beperkt. Iveg is voor het aantal allochtonen zeker geen afspiegeling van de bevolking binnen Hoboken. Als één van de redenen hiervoor zag Iveg de moeilijkheidsgraad qua technisch taalgebruik en grammatica van hun vacatures. Door het aanstellen van een officer rekruter, die zich voornamelijk bezighoudt met het opstellen van vacatures en de rekruteringsprocedure, hoopt men dit probleem op te lossen. Het vergemakkelijken van de vacatures en een betere onthaalprocedure zijn al stappen in de goede richting, maar diversiteit is een onderwerp dat moet leven binnen de hele organisatie om ervoor te zorgen dat iedereen zich thuisvoelt en zijn talenten optimaal kan ontplooiën. De oprichting van een werkgroep diversiteit in de toekomst zou deze materie goed kunnen aanpakken.

Bij het waardeonderzoek is gebleken dat professionele ontwikkeling, billijkheid/respect, klantgerichtheid en creativiteit/innovatie de voornaamste waarden zijn die leven op de werkvloer. De verschillen tussen de sites zijn hierbij te verwaarlozen. Infrac kan daarom ervoor opteren om deze waarden op te nemen in hun missie en visie. Uit de factoranalyse is echter gebleken dat stellingen de bedoelde waarden niet duidelijk weergeven. Het gevoerde onderzoek is daarom niet te verwaarloosbaar, maar de vragenlijst zou toch aangepast en verbeterd moeten worden om er significante resultaten uit te halen.

Literatuurlijst

Boeken

Alblas, G. (1995). *Individu en organisatie*. Utrecht: Lemma.

Anthonissen, P.F. et al. (2002). *HRM in perspectief*. Mechelen: Kluwer uitgevers.

Glastra, F. (1999). *Organisaties en diversiteit*. Utrecht: Lemma.

Kluytmans, F. et al. (2001). *Leerboek Personeelsmanagement*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Kaplan, S.R., & Norton, D.P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

Korzilius, H. (2000). *De kern van survey-onderzoek*. Assen: Van Gorcum & Comp. B.V.

Lewis, G. (1996). *Mentoring Manager*. London: Prentice Hall.

Lievens, F. (2006). *Handboek human resource management. Back to basics*. Den Haag: uitgeverij Lannoo nv & Academic Service.

Moreels, A. (2004). *Welkom! Het onthaal van nieuwe medewerkers*. Mechelen: Kluwer uitgevers.

Ozbilgin, M., & Tatli, A. (2008). *Global diversity management. An evidence-based approach*. Engeland: Macmillan Publishers Limited.

Robbins, P. (2005). *Gedrag in organisaties*. Pearson Education Benelux.

Schemerhors, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N. (2002). *Gedrag in organisatie*. Schoonhoven: Academic Service.

Sels, L., & De Winne, S. (2005). *HRM in breedbeeld*. Leuven: Acco uitgeverij.

Stevens, I., & Van Lamoey, I. (2001). *Manual on gender mainstreaming at universities*. Leuven-Appeldoorn: Garant.

Van der Zee, K., van Oudenhoven, J.P. (2006). *Culturele diversiteit op het werk*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Van Nuland, Y., Broux, G., et al. (1999). *Excellent, a guide for the implementation of the EFQM-Excellence model*. Blanden: Comatech bvba.

Publicaties, Papers en Websites

Bartling, J.H. *Het 7S-model als evaluatie-instrument*, geraadpleegd via <URL: <http://www.roc-i-partners.nl/folder/roci/studiemateriaal/Individuele%20papers/7S%20model%20jan%20bartling.doc> > op 12 oktober 2008.

de Groot, M., de Vries, S., & van de Ven, C. (2004, juli/augustus) Werk maken van diversiteit: Tien tips. *Management Executive*, geraadpleegd via <URL: http://www.fcbwjk.nl/~media/fcb.nl/Downloads/Themas/.../plb_1_4_2_download_005_werk_maken_van_diversiteit%20pdf.ashx > op 8 oktober 2008.

Departement Werk & Sociale Economie i.s.m. Steunpunt WSE (2009) geraadpleegd via <URL:<http://www.werk.be>> op 16 maart 2009.

de Vries, S., & van de Ven, C. (2005) *Wat is diversiteitsmanagement*, geraadpleegd via <URL:http://www.diversityatwork.net/NL/Docs/Wat_is_Diversiteitsmanagement.pdf> op 16 maart 2009.

Doyen, G., Lamberts, M., & Janssens M. (2002) *Diversiteitsmanagement in de praktijk*, KUL Leuven, geraadpleegd via <URL: http://www.werk.be/assets/werk.be/cijfers-en-onderzoek/onderzoek/onderzoeksprojecten/1994_2006/VIONA_00_RPT_IntegratieInHetKwadraat_deelrapport2.pdf?SMSESSION=NO > op 10 september 2008.

Eandis (2009) geraadpleegd via <URL: <http://www.eandis.be> > op 6 mei 2009.

Europese Unie online (2009) geraadpleegd via <URL: <http://www.europa.eu> > op 13 maart 2009.

EVA-project voor een sekseneutrale functieclassificatie (2009) geraadpleegd via <URL: <http://www.igvm.be> > op 23 februari 2009.

Expertisecentrum leeftijd (2009) geraadpleegd via <URL: <http://www.leeftijd.nl/> > op 23 februari 2009.

Infrax (2008) geraadpleegd via <URL: <http://www.infrax.be> > op 1 oktober 2008.

Maas, J.F.J., & Van Buul, G.J.C.M. (2004) *Praktische adviezen voor de ontwikkeling en implementatie van levensfasegericht personeelsbeleid*, Fontys Hogeschool, geraadpleegd via <URL: http://www.ouderenenarbeid.be/Documenten/levensfasegericht%20personeelsbeleid_reader.pdf > op 10 september 2008.

Martens, H. (2008) *Optimaliseren van het diversiteitsmanagement d.m.v. het 7S-diversiteitsinstrument bij het stadsbestuur van Hasselt*.

Martens, H., De Keukelaere, M., & Manshoven, J. (2007) *Diversiteit integreren in de organisatie a.h.v. het 7S-model*, geraadpleegd via <URL: http://www.ouderenenarbeid.be/diversiteitOpDeRails/Brochure_3_NL.pdf > op 31 september 2008.

Martens, H., et al. (2008) *Diversiteit, een kwestie van smaak. Diversiteit integreren in de stad Hasselt aan de hand van het 7S-instrument*, geraadpleegd via <URL: http://www.ouderenenarbeid.be/diversiteitOpDeRails/Brochure_5_NL.pdf > op 31 september 2008.

Martens, H., & Manshoven, J. (2007) *Diversiteitsmanagement start bij een voldoende draagvlak brochure*, geraadpleegd via <URL: http://www.ouderenenarbeid.be/diversiteitOpDeRails/Brochure_1_NL.pdf > op 31 september 2008.

Minderhedenforum (2009) geraadpleegd via <URL: <http://www.minderhedenforum.be/index.htm>> op 10 februari 2009.

Nationaal instituut voor de statistiek/ FOD Economie (2009) geraadpleegd via <URL: http://www.statbel.fgov.be/home_nl.asp> op 24 april 2009.

SD Worx (2009) geraadpleegd via <URL: <http://www.sd.be/site/website/be/nl> > op 11 februari 2009.

Sels, L. (2007) *Bedrijven onder demografische druk. Welke sectoren kraken?*, geraadpleegd via <URL: http://www.leeftijdenwerk.be/html/pdf/Microsoft_Word-Acerta_studie_demografische_analyse_op_sectorniveau_definitief2_200711.pdf > op 3 mei 2009.

Steunpunt WSE (2009) geraadpleegd via <URL: <http://steunpuntwse.be> > op 29 april 2009.

Bijlagen

Bijlage 1 Checklist humanresourcesmanagement

Nieuwe medewerker:

Start op:

Vóór ondertekenen contract

Opleiding

- opleidingsplan samenstellen in samenspraak met diensthoofd en Patrick Schreurs

Peter/meter

- geschikte peter/meter zoeken en aanstellen. (= collega met ruime kennis en ervaring)
- peter/meter informeren en opleiding geven over functie meter/peter
- misschien Train The Trainer-opleiding (= peterschapstraining)

Bij ondertekenen contract

- bezorgen en kort overlopen van de onthaalbrochure
- wijzen op checklist in de brochure/overlopen van de mee te brengen documenten
- pasfoto maken voor veiligheidspaspoort + "nieuw-in-dienst"-nota
- schoenmaat vragen voor veiligheidsschoenen

Eerste werkdag

Te ontvangen formulieren

- individuele steekkaart
- uittreksel uit de geboorteakte (enkel bij overeenkomst van onbepaalde duur)
- bewijs van goed zedelijk gedrag
- kopie van diploma
- attesten vorige tewerkstellingen
- Activakaart (indien van toepassing)
- vakantieattest vorige werkgever
- overeenkomst bankrekeningnummer
- aansluitingsformulier hospitalisatieverzekering (enkel bij overeenkomst van onbepaalde duur) → doorsturen naar Guy Rosius
- aanvraag kinderbijslag indien kind(eren) ten laste
- belastingvermindering wegens kinderlast

Te overhandigen

- tag
- sleutel kleerkast

- veiligheidspaspoort
- ziektebriefjes
- personeelsstatuten
- formulieren Esso-tankkaart
- brochure "werken met een beeldscherm"
- brochure "eerste stappen in veiligheid"
- brochure "evacuatie"
- EHBO-nota

Te informeren over

- fietsvergoeding
- interne dienst PBW – Luc Van Dooren

To do

- Kledij bestellen
- Helpdesk informeren voor log in + paswoord (notes, timeweb, SAP, ...)
- SAP
- Presta: gegevens doorsturen naar sociaal secretariaat (Groep S)
- Certo: tijdsregistratie
- Dimona: in- en uitdiensttredingsdatum (via Internet)
- Lotus notes: nieuw in dienst nota versturen
- Mail versturen naar Johan Thomassen voor aanmaak Infrax-badge
- Activakaart doorsturen naar secretariaat
- bestand Personalia Infraxinfo
- bestand Personeelsverloop voor Eric Beliën

Na indiensttreding

To do

- bestelling kledij opvolgen
- geld voor drankautomaat
- aantal verlofdagen bepalen/inbrengen (afhankelijk van attest)

onthaal en introductieproces opvolgen

- feedback vragen aan nieuwe werknemer
- feedback vragen aan peter/meter

Bijlage 2 Checklist dienst

Dienst:

Nieuwe medewerker:

Start op:

Vóór ondertekenen contract

Verwachtingen bespreken

- wat zijn de verwachtingen t.a.v. de nieuwe medewerker zodat deze een meerwaarde kan bieden t.a.v. collega's en team (overlopen functiebeschrijving)

Taakverdeling bespreken

- eventuele verschuivingen bespreken
- wie doet wat
- wie heeft welke verantwoordelijkheden en aan wie verantwoording afleggen
- wie rapporteert aan wie (inzoomen op organigram)
- hoe is de relatie met andere diensten

Eerste weken/dagen

- specifiek lopende of toekomstige projecten/opdrachten
- praktische afspraken (werkuren, ploegenverdeling, ...)

Bijlage 3 Checklist peter/meter

Dienst:

Nieuwe medewerker:

Start op:

Vóór ondertekenen contract

Peterschapstraining volgen

Eerste werkdag

Rondleiding geven en introduceren aan de collega's

Informeren over

- sanitair/refter
- rookbeleid
- kleedkamer/douches
- tikken/plaats van de tikklok
- fietsenrek

Informatie geven over de organisatie, procedures, werkmethodes, objectieven, ... i.v.m. nieuwe taken

- wie heeft welke verantwoordelijkheden en aan wie verantwoording afleggen
- wie rapporteert aan wie (inzoomen op organigram)
- hoe is de relatie met andere diensten

Manier van werken uitleggen

Eerste weken

To do

- Raad geven bij uitvoering nieuwe taken en opvolgen (de eerste dagen)
- Verbeteren van fouten, zonder te bestraffen
- Proberen ervoor te zorgen dat petekind zich goed voelt
- Er voor zorgen dat petekind de nodige contacten kan leggen en die personen kent die nodig zijn voor het werk
- Nodige ruimte (tijd en middelen) ter beschikking stellen binnen zijn of haar takenpakket (geen verplichting!)

Bijlage 4 Teambuildingsvoorwaarden Infrax

Randvoorwaarden Teambuilding Infrax:

1. Teambuilding moet steeds een combinatie zijn van een 50% Infrax-gerelateerd, leerrijk thema mét agenda én 50% ontspanning (cultuur, sport, event, ...). Het team komt hierbij zelf tot een creatief voorstel, bespreekt dit in eerste instantie met de directe chef en legt dit daarna voor aan de lokale personeelsafdeling. Zij toetsen, binnen de HR-afdeling van Infrax, af of het voorstel binnen het concept past. Om enig zicht te krijgen wat allemaal mogelijk is, kan je steeds de Hobokense collega's binnen je team contacteren, zij zijn immers ervaringsdeskundigen.
2. De keuze wordt gemaakt om met het team een activiteit te houden:
 - Ofwel ½ werkdag per jaar. Het programma start dan vanaf 12u. 's middags. Voor de collega's met flexibele werkuren telt de middagpauze voor 30 minuten en er wordt geen glijtijd opgebouwd.
 - Ofwel 1 volledige werkdag per 2 jaar
3. De activiteit wordt doorgegeven aan de lokale personeelsdienst volgens de lokale geplogenheden (dwz het invullen van een afwezigheidsbriefje of, voor de collega's te Hoboken, via Timeweb d.m.v. knop "dienstreis in/uit" met motivatie "teambuilding").
4. Het is de bedoeling dat alle teamleden meedoen. Dit is immers een unieke gelegenheid om je collega's eens van een andere kant te leren kennen. Wanneer een team bestaat uit collega's uit de verschillende sites dan moet bij de keuze van de activiteit uiteraard hiermee rekening worden gehouden. Eén teamlid is het aanspreekpunt voor HR en doet het voorstel met agenda, geeft de namen van de collega's door, vraagt aan en ontvangt de tussenkomst (zie verder) voor het team, ... We (HR) verwachten hierbij ook een korte beschrijving van de teambuildingactiviteit en de wijze waarop het budget zal worden besteed. Dit laatste zeker niet om te controleren maar vooral om de verschillende initiatieven die er met de tijd zullen genomen worden, te evalueren en uiteraard ook om de kwaliteit en consistentie in de teambuildingactiviteiten te garanderen. We kunnen het immers niet genoeg benadrukken teambuilding blijft steeds een goede mix (in de juiste verhouding) van een educatief leermoment als team, waaraan het aangename wordt gepaard.
5. Indien bovenstaande voorwaarden ingevuld zijn, dan krijg je een seintje vanuit HR en kan je team rekenen op een tegemoetkoming in de onkosten van € 50 per Infrax-medewerker per jaar (voor een activiteit over 2 jaar kan dit € 100 per Infrax-medewerker belopen). Conform de wet moeten ook de interimkrachten

mee betrokken worden in de teambuildingactiviteit en is er voor hen eveneens eenzelfde tussenkomst voorzien. Eveneens conform de wetgeving vallen contractors-personeel onderaannemers en consultants buiten het teambuildingconcept.

Dus voorstellen welkom, leg ze eerst voor aan je chef en mochten hierrond nog vragen zijn, neem dan zeker contact op met de lokale personeelsdienst. Wij kijken alvast uit naar al jullie creatieve ideeën!

Bijlage 5 Enquête waardeonderzoek

Geachte,

Wij zijn laatstejaarstudenten Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt. In het kader van onze thesis "Diversiteitbeleid binnen organisaties" werken we voor de praktijkstudie nauw samen met Infrac. Wij willen aan de hand van een enquête nagaan wat het personeel van Infrac belangrijk vindt in het leven en op het werk. Deze enquête gebeurt strikt anoniem, we maken enkel gebruik van geslacht, leeftijd en plaats van tewerkstelling om daarna deze gegevens te kunnen interpreteren. Het invullen van deze enquête duurt ongeveer 15 minuten. Er zijn geen goede of foute antwoorden, alle zijn juist. Dank bij voorbaat.

Beusen Sofie
Reynders Ben

Ik ben: man/vrouw

Ik ben: 15-24 25-34 35-44 45-54 55-59 +60 jaar

Ik werk in: IVEG WVEM Interelectra

In welke mate bent u het eens met volgende stellingen?

1. Ik vind het tijdig afwerken van een taak minder belangrijk dan het leveren van kwaliteit.

<i>Sterk oneens</i>	<i>oneens</i>	<i>noch eens, noch oneens</i>	<i>eens</i>	<i>Sterk eens</i>
1	2	3	4	5

2. Ik vind het belangrijk dat collega's naar elkaar luisteren en elkaar respecteren.

<i>Sterk oneens</i>	<i>oneens</i>	<i>noch eens, noch oneens</i>	<i>eens</i>	<i>Sterk eens</i>
1	2	3	4	5

3. Het gedrag van het management moet de waarden die binnen de organisatie leven weerspiegelen.
4. Ik voel druk om het werk op tijd gedaan te krijgen.
5. Flexibel werken (thuis werken, flexibel werkschema,...) moet worden aangemoedigd in een organisatie.
6. Ik vind het aangenaam om binnen een team te werken.
7. Het is belangrijk dat er binnen mijn organisatie verschillende mogelijkheden worden aangereikt om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen.
8. Ik voel mij comfortabel bij het omgaan met verschillende groepen of mensen in de organisatie (andere cultuur, andere site, andere functie,...).
9. Ik vind het belangrijk dat het management mij belangrijke taken toevertrouwt.
10. Ik moet het gevoel hebben dat naar mijn ideeën wordt geluisterd, ook door mijn bazen.
11. Ik probeer zo kostenbesparend mogelijk te werk te gaan.
12. Klanten moeten hun mening kunnen geven over onze producten en diensten.
13. Ik vind het belangrijk om in contact te komen met mensen van andere sites.
14. Zowel mannen als vrouwen moeten aangemoedigd worden om managementposities in te nemen.
15. Ik vraag hulp aan mijn baas als ik belangrijke beslissingen moet nemen.
16. Ik vind het belangrijk dat mijn baas het apprecieert als ik nieuwe gedachten inbreng.
17. Voor een vergadering ben ik stipt op tijd en voorbereid.
18. Iedereen in de organisatie moet weten wat de financiële resultaten van de organisatie zijn.
19. Ik behandel mijn klanten met respect.
20. Ik vind het belangrijk dat mijn organisatie rekening wil houden met mijn privé-situatie bij de organisatie van het werk.
21. Ik durf met mijn baas privéaangelegenheden die belangrijk zijn voor mijn werk te bespreken.
22. Mijn tijd goed organiseren is van cruciaal belang voor mij.
23. Binnen een organisatie wens ik aangemoedigd te worden om bij te leren en mezelf te ontwikkelen.
24. Ik vind het belangrijk dat er duidelijke informatie is over jobmogelijkheden binnen een organisatie.
25. De financiële resultaten moeten besproken worden met alle werknemers.
26. Als ik alleen werk dan kan ik mij beter concentreren dan als ik in groep werk

27. Ik weet graag precies wat ik wanneer moet doen.
28. Als je wilt vooruitkomen op je werk, moet je willen bijleren.
29. Ik weet wat belangrijk is in mijn werk en waaraan ik voorrang moet geven.
30. Ik heb geen schrik om uitdagingen aan te gaan binnen mijn job.
31. Ik vind dat de regels binnen een organisatie eerder principes zijn waaraan ik mij moet houden dan strikte wetten.
32. Ik vind dat geld moet rollen.
33. Ik help regelmatig andere personen op mijn werk.
34. Wij moeten vragen naar mening van onze klanten over onze producten en diensten.
35. Ik vind het belangrijk dat mijn baas naar mij luistert.
36. Ik kom naar het werk enkel om mijn job te doen en niet voor het uitvoeren van extra taken.
37. Ik vind het belangrijk om mensen op verschillende niveaus te leren kennen binnen mijn organisatie.
38. Een organisatie moet iedereen aanmoedigen om bij te leren en zo het beste uit zichzelf te halen.
39. Samenwerken met leden van de andere sites vind ik leerrijk.
40. Een organisatie moet aandacht besteden aan ieders individuele behoeften.
41. Informatie over carrièreontwikkeling moet voldoende worden aangeboden.
42. Ik vind het belangrijk dat de werknemers binnen mijn organisatie een afspiegeling zijn van de bevolking rondom.
43. Ik vind het belangrijk dat de gemaakte afspraken nageleefd worden.
44. Ik vind het belangrijk om te weten welke de verschillende klantengroepen zijn en wat zij verwachten van mijn organisatie.
45. Ik ben een teamspeler.
46. Als er openstaande vacatures zijn binnen mijn organisatie moet men eerst kijken of er eigen mensen zijn die, die job zouden kunnen doen.
47. Klant moet koning zijn binnen mijn organisatie.

Hieronder vindt u een aantal stellingen waarbij u dient aan te geven hoe belangrijk ze zijn voor jouw.

Hoe belangrijk is voor jou:

1. De namen en gezichten van collega's en hoger leidinggevende te kennen.

Bijlage 6 Stellingen per waarden

1. Collegialiteit

- Ik vind het belangrijk dat collega's naar elkaar luisteren en elkaar respecteren.
- Ik vind het belangrijk om in contact te komen met mensen van andere sites.
- Ik help regelmatig andere personen op mijn werk.
- Ik vind het belangrijk om mensen op verschillende niveaus te leren kennen binnen mijn organisatie.
- De namen en gezichten van collega's en hoger leidinggevende te kennen.

2. Diversiteit

- Ik voel mij comfortabel bij het omgaan met verschillende groepen of mensen in de organisatie (andere cultuur, andere site, andere functie, ...).
- Zowel mannen als vrouwen moeten aangemoedigd worden om managementposities in te nemen.
- Ik vind het belangrijk om mensen op verschillende niveaus te leren kennen binnen mijn organisatie.
- Ik vind het belangrijk dat de werknemers binnen mijn organisatie een afspiegeling zijn van de bevolking rondom.
- Het gevoel te hebben dat binnen de organisatie iedereen gelijke kansen krijgt.
- Het gevoel te hebben dat je in een multiculturele omgeving werkt

3. Verantwoordelijkheid

- Ik vind het belangrijk dat het management mij belangrijke taken toevertrouwt.
- Ik vraag hulp aan mijn baas als ik belangrijke beslissingen moet nemen.
- Ik heb geen schrik om uitdagingen aan te gaan binnen mijn job.
- Het gevoel te hebben dat je het vertrouwen krijgt om je job uit te oefenen en je ervaring te gebruiken.

4. Creativiteit/innovatie

- Ik moet het gevoel hebben dat naar mijn ideeën wordt geluisterd, ook door mijn bazen.
- Ik vind het belangrijk dat mijn baas het apprecieert als ik nieuwe gedachten inbreng.
- Ik heb geen schrik om uitdagingen aan te gaan binnen mijn job.
- Het gevoel te hebben dat je een eigen inbreng hebt op het werk.

5. Afspraak is afspraak

- Het gedrag van het management moet de waarden die binnen de organisatie leven weerspiegelen.
- Voor een vergadering ben ik stipt op tijd en voorbereid.
- Ik vind dat de regels binnen een organisatie eerder principes zijn waaraan ik mij moet houden dan strikte wetten.
- Ik vind het belangrijk dat de gemaakte afspraken nageleefd worden.

6. Kostenbewustheid

- Ik probeer zo kostenbesparend mogelijk te werk te gaan.
- Iedereen in de organisatie moet weten wat de financiële resultaten van de organisatie zijn.
- Ik vind dat geld moet rollen.
- Met zo weinig mogelijk kosten je taken proberen te vervullen.

7. Klantengerichtheid

- Klanten moeten hun mening kunnen geven over onze producten en diensten.
- Ik behandel mijn klanten met respect.
- Wij moeten vragen naar mening van onze klanten over onze producten en diensten.
- Ik vind het belangrijk om te weten welke de verschillende klantengroepen zijn en wat zij verwachten van mijn organisatie.
- Klant moet koning zijn binnen mijn organisatie.

8. Billijkheid/eerlijkheid

- Ik vind het belangrijk dat collega's naar elkaar luisteren en elkaar respecteren.
- Ik vind het belangrijk dat mijn organisatie rekening wil houden met mijn privésituatie bij de organisatie van het werk.
- Ik vind het belangrijk dat mijn baas naar mij luistert.
- Het gevoel te hebben dat de beslissingen binnen de organisatie eerlijk zijn.

9. Excellentie/kwaliteit

- Ik kom naar het werk enkel om mijn job te doen en niet voor het uitvoeren van extra taken.

- Binnen een organisatie wens ik aangemoedigd te worden om bij te leren en mezelf te ontwikkelen.
- Het is belangrijk dat er binnen mijn organisatie verschillende mogelijkheden worden aangereikt om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen.
- Ik vind het tijdig afwerken van een taak minder belangrijk dan het leveren van kwaliteit.

10. Openheid

- Ik durf met mijn baas privéaangelegenheden, die belangrijk zijn voor mijn werk, te bespreken.
- Ik vind het belangrijk dat er duidelijke informatie is over jobmogelijkheden binnen een organisatie.
- De financiële resultaten moeten besproken worden met alle werknemers.
- Ik vind het belangrijk dat mijn baas naar mij luistert.
- Ik vind het belangrijk om mensen op verschillende niveaus te leren kennen binnen mijn organisatie.
- De namen en gezichten van collega's en hoger leidinggevende te kennen.
- Het gevoel te hebben dat je voldoende geïnformeerd bent over wat er gaande is binnen de organisatie.
- Het gevoel te hebben dat het management op de hoogte is van jouw moeilijkheden bij het uitoefenen van je job.

11. Productiviteit

- Ik voel druk om het werk op tijd gedaan te krijgen.
- Mijn tijd goed organiseren is van cruciaal belang voor mij.
- Ik weet wat belangrijk is in mijn werk en waaraan ik voorrang moet geven.
- Een organisatie moet iedereen aanmoedigen om bij te leren en zo het beste uit zichzelf te halen.

12. Teamwerk

- Ik vind het aangenaam om binnen een team te werken.
- Als ik alleen werk dan kan ik mij beter concentreren dan als ik in groep werk.
- Samenwerken met leden van de andere sites vind ik leerrijk.
- Ik ben een teamspeler.

13. Flexibiliteit

- Flexibel werken (thuis werken, flexibel werkschema, ...) moet worden aangemoedigd in een organisatie.

- Ik vind het belangrijk dat mijn organisatie rekening wil houden met mijn privé-situatie bij de organisatie van het werk.
- Ik weet graag precies wat ik wanneer moet doen.
- Een organisatie moet aandacht besteden aan ieders individuele behoeften.
- Het gevoel te hebben dat je voldoende mogelijkheid hebt om een andere job te proberen.

14. Professionele ontwikkeling.

- Als er openstaande vacatures zijn binnen mijn organisatie moet men eerst kijken of er eigen mensen zijn die, die job zouden kunnen doen.
- Informatie over carrièreontwikkeling moet voldoende worden aangeboden.
- Een organisatie moet iedereen aanmoedigen om bij te leren en zo het beste uit zichzelf te halen.
- Als je wilt vooruitkomen op je werk, moet je willen bijleren.
- Het gevoel te hebben dat je voldoende getraind bent voor je job.
- Binnen een organisatie wens ik aangemoedigd te worden om bij te leren en mezelf te ontwikkelen.
- Het is belangrijk dat er binnen mijn organisatie verschillende mogelijkheden worden aangereikt om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen.

Bijlage 8 Werkpunten Iveg/Infrac

Strategie		<p>Ondertekenen diversiteitscharter Nagaan stand van zaken op vlak van diversiteit Bekendmaken van diversiteitsbeleid Bekendmaken van nieuwe onthaalprocedure Duidelijke strategie inzake streefcijfers vrouwelijke werknemers</p>
Structuur		<p>Oprichten werkgroep diversiteit Werkgroep jaarlijk laten peilen naar meningen werknemers</p>
Systemen	<p><u>Selectiebeleid</u></p> <p><u>Onthaalbeleid</u></p> <p><u>Opleidingsbeleid</u></p> <p><u>Loopbaanmogelijkheden</u></p> <p><u>Combinatie werk/privé</u></p> <p><u>Samenwerking</u></p> <p><u>Informatiesystemen</u></p>	<p>Diverse samenstelling selectiecomité Opstellen van makkelijkere vacatures Nagaan of selectiebeleid diversiteitsondersteunend is</p> <p>Informeren over nieuwe onthaalprocedure Feedbackmomenten voor de onthaalprocedure</p> <p>Interculturele opleiding voor Interelectra en WVEM Diversiteit opnemen als onderdeel van managementopleiding</p> <p>Interne mobiliteit stimuleren (rekening houdend met doorstroom vrouwen) Onderzoeken verschillende procedures binnen sites</p> <p>Inzetten van meer en verschillende mensen in verschillende teams Intranet met aparte topic "diversiteit" Mogelijkheid voor werknemers om suggesties te doen in topic "diversiteit"</p>

Significante waarden		Peilen waarden op werkvloer zie III.5
Staf		Potentiële arbeidsplaatsen voor gehandicapten onderzoeken Analyse personeelsbestand zie III.4
Sleutelvaardigheden		Opleidingen interculturele communicatie ook toepassen in WVEM en Interelectra
Stijl	<u>Strategische top</u> <u>Leidinggevend</u>	Opleiden en sensibiliseren voor diversiteit Diversiteit gebruiken als criterium bij beoordeling en promotie Opstellen van een profiel voor leidinggevenden Werknemers leren omgaan diversiteit Positieve initiatieven rond diversiteit aanmoedigen en erkennen Openstaan voor vragen over diversiteit en er zelf adequaat naar handelen