

2012
2013

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

Masterproef

*Diversiteit in dienstenchequebedrijven: een studie naar
diversiteitspraktijken*

Promotor :
Prof. dr. Patrizia ZANONI

Copromotor :
Mevrouw Hannah VERMAUT

Kris Haex

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap*

2012
2013

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

Masterproef

*Diversiteit in dienstenchequebedrijven: een studie naar
diversiteitspraktijken*

Promotor :
Prof. dr. Patrizia ZANONI

Copromotor :
Mevrouw Hannah VERMAUT

Kris Haex

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen, afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap*

1 Woord vooraf

In het kader van het behalen van mijn masterdiploma Toegepaste Economische Wetenschappen, afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap, aan de Universiteit Hasselt heb ik dit eindwerk geschreven. Het schrijven van deze eindverhandeling is een ware verrijking geweest van mijn masteropleiding en zou veel moeilijker geweest zijn zonder de hulp van enkele personen die me hebben bijgestaan bij de totstandkoming ervan. Allereerst zou ik graag mijn promotor Prof. dr. Patrizia Zanoni en mijn co-promotor Hannah Vermaut willen bedanken voor het toewijzen van dit onderwerp en alle hulp die ik daarna heb gekregen bij de uitwerking van dit onderwerp. Zij hebben tijd noch moeite gespaard om mij bij te staan, te ondersteunen en steeds hun deskundig advies te verlenen.

Daarnaast wil ik ook de dienstenchequebedrijven bedanken voor hun medewerking en enthousiasme bij het beschikbaar stellen van de nodige informatie en het beantwoorden van mijn vragen. Zonder hen zou mijn praktijkonderzoek zeker en vast niet mogelijk geweest zijn.

Tot slot wil ik mijn ouders, mijn zus, mijn broer en mijn vriendin bedanken voor hun steun en raad tijdens het schrijven van mijn eindwerk. Zij hebben mij gedurende mijn studies onvoorwaardelijk gesteund waardoor ik mijn opleiding tot een goed einde kan brengen.

Ik wens u veel plezier toe bij het lezen van mijn masterproef.

2 Samenvatting van de masterproef

Deze thesis gaat in op de problematiek van diversiteit in dienstenchequebedrijven en welke diversiteitspraktijken dienstenchequebedrijven in Limburg moeten toepassen. De kansengroepen in Vlaanderen kampen met problemen op de arbeidsmarkt. Hun afstand naar de arbeidsmarkt is groot en een eventuele oplossing hiervoor is de invoering van het dienstenchequestelsel in 2004 geweest. Dit stelsel heeft twee belangrijke doelstellingen: het creëren van nieuwe werkgelegenheid voor de kansengroepen en het zwartwerk omzetten naar arbeid in loondienst. Sinds de invoering in 2004 is het dienstenchequestelsel een succes gebleken. Er zijn al bijna 150.000 mensen tewerkgesteld in de dienstenchequebedrijven. Omdat door het stelsel van de dienstencheques de afstand naar de reguliere arbeidsmarkt verkleind wordt voor de kansengroepen, hebben de dienstenchequebedrijven een heel divers personeelsbestand. Om de diversiteit in de bedrijven goed te managen, hebben de dienstenchequebedrijven een diversiteitsbeleid nodig en zullen er HR- en diversiteitspraktijken worden toegepast om gelijke kansen te creëren voor de huishoudhulpen betreffende selectie, aanwerving, evaluatie, promotie, opleiding en begeleiding. Tijdens de kwalitatieve interviews bij de verschillende dienstenchequebedrijven in Limburg en de analyse van de resultaten wordt duidelijk dat de dienstenchequebedrijven deze praktijken toepassen voor de verschillende werknemers binnen hun organisatie. Voor de dienstenchequebedrijven staat de werknemer centraal in hun onderneming. De dienstenchequebedrijven staan of vallen met hun huishoudhulpen, het is hun kapitaal waarmee ze klanten moeten aantrekken. Ze gaan dus HR- en diversiteitspraktijken toepassen die betrekking hebben op de werknemers zodat de werknemers zich goed voelen in de onderneming.

3 Inhoudstabel

1	Woord vooraf	1
2	Samenvatting van de masterproef	3
3	Inhoudstabel	5
4	Lijst tabellen en figuren	7
5	Inleiding	9
6	Literatuurstudie	13
6.1	Situering van de kansengroepen op de arbeidsmarkt	13
6.1.1	Participatiegraad bij kansengroepen in Vlaanderen	14
6.1.2	Werkzaamheidsgraad bij kansengroepen in Vlaanderen	14
6.1.3	Werkloosheidsgraad bij kansengroepen in Vlaanderen	14
6.2	Het dienstenchequestelsel	15
6.2.1	Situering	15
6.2.2	Doelstellingen van het systeem	16
6.2.3	Aanbieders van dienstencheques	16
6.2.4	Dienstenchequesysteem vs. PWA-systeem	17
6.2.5	Definitie van de dienstencheque	17
6.2.6	Voordelen voor gebruikers en werknemers	19
6.2.7	Omvang van het dienstenchequestelsel	22
6.2.8	Samenstelling dienstenchequeondernemingen	23
6.3	Diversiteitsmanagement	24
6.3.1	Diversiteitspraktijken voor succesvol management	24
6.3.2	Diversiteitsmanagement in KMO's	25
7	Onderzoeksvragen	29
8	Methodologie	31

8.1	Onderzoeksmethode.....	31
8.2	Selectiecriteria	31
8.3	Selectie van de dienstenchequebedrijven	32
8.4	Dataverzameling	33
8.5	Data-analyse.....	34
9	Resultaten van het onderzoek	35
9.1	De missie van de dienstenchequebedrijven.....	35
9.2	Diversiteit gedefinieerd door de dienstenchequebedrijven.....	38
9.3	Voordelen en nadelen van diversiteit.....	41
9.4	Praktijken om diversiteit te managen	46
	9.4.1 Aanwerving en selectie.....	46
	9.4.2 Onthaal	48
	9.4.3 Begeleiding.....	52
	9.4.4 Opleiding.....	56
	9.4.5 Relaties met de werknemers	60
	9.4.6 Conflicten	62
	9.4.7 Praktijken om de noden en wensen van de werknemer te vervullen	69
10	Conclusie	75
11	Bijlagen	79
12	Bibliografie	85

4 Lijst tabellen en figuren

Tabel 1: Een overzicht van de toestand van de arbeidsmarktindicatoren in 2009 voor de verschillende kansengroepen in Vlaanderen	13
Tabel 2: Een overzicht van de evolutie (1999-2009) van de arbeidsmarktindicatoren voor de verschillende kansengroepen in Vlaanderen	14
Tabel 3: Kostprijs en terugverdieneffecten van het dienstenchequesysteem in 2011	19
Figuur 1: Motieven om te werken als dienstenchequewerknemer	20
Figuur 2: Basismodel van de huidige geldstroom per uitgifte, gebruik en inning van een dienstencheque	21
Tabel 4: Kernindicatoren dienstencheques in 2011	22
Tabel 5: Evolutie van het stelsel van de dienstencheques tussen 2004 en 2011	22
Tabel 6: Overzicht profielkenmerken van de dienstenchequewerknemer in 2011	23
Tabel 7: Aandeel werknemers naar type onderneming in 2011	26
Tabel 8: Respondenten van het onderzoek	33

5 Inleiding

Er zijn in Vlaanderen heel veel mensen die niet werken, moeilijk aansluiting vinden op de arbeidsmarkt en op zoek zijn naar een job. Dit is het resultaat van een arbeidsmarkt die door vergrijzing en globalisering in volledige ontwikkeling is. De moeilijkheden duiken vooral op bij de kansengroepen in onze samenleving. Denken we maar aan de ouder wordende werknemers die vaak te vroeg uitstromen, de moeilijke integratie van de arbeidsgehandicapten op de reguliere arbeidsmarkt en de hoge werkloosheid bij de allochtone bevolking. Ondernemingen geloven vaak niet in deze groepen. Hun capaciteiten en hun kwaliteiten worden niet naar waarde geschat.¹ Onderzoekscijfers van het FOD economie duiden aan dat deze kansengroepen met grote problemen kampen op de arbeidsmarkt betreffende participatie, werkloosheid en werkzaamheid.

Om voor deze groepen de afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen zijn onder andere de dienstencheques in het leven geroepen. Dienstencheques zijn in 2004 voor het eerst op de arbeidsmarkt geïntroduceerd met als doelstellingen: het creëren van nieuwe werkgelegenheid voor de kansengroepen en het zwartwerk om te zetten naar arbeid in loondienst en dit vooral voor de laaggeschoolde werkloze vrouwen (Valsamis & Van der Beken, 2011). Dienstencheques kunnen ervoor zorgen dat personen, die zich uit de arbeidsmarkt teruggetrokken hebben, opnieuw tot activiteit aangezet worden om de continuïteit van de beroepsactiviteit te garanderen met behoud van de kansen op een stabiele baan en op promotie en om vrijer te kunnen kiezen tussen de arbeidstijd, de vrije tijd en de huishoudelijke taken (Pacolet, De Wispelaere & De Coninck, 2011). De uitdaging voor de dienstenchequebedrijven ligt in het creëren van jobs op maat van de mogelijkheden van de kansengroepen, wat mogelijk zou kunnen zorgen voor een betere aanvaarding van deze groepen. Voor de particulieren kunnen dienstencheques een geschenk zijn. Ze maken het mogelijk voor de particulier om erkende dienstenchequebedrijven in te schakelen voor huishoudelijke hulp en dat tegen een betaalbare prijs. (Peeters, Van Pelt & Sanders, 2007).

Volgens het rapport van Idea Consult (2011) zorgt het stelsel van dienstencheques ervoor dat er werkgelegenheid gecreëerd wordt voor alle groepen van de bevolking, van jongeren tot ouderen, van allochtonen tot autochtonen, van laaggeschoolden tot hogeschoolden, ... Volgens de cijfers van het rapport van Idea Consult (2011) zijn er in de dienstenchequesector bijna 150.000 mensen tewerkgesteld. De dienstenchequebedrijven zorgen ervoor dat de afstand tot de reguliere arbeidsmarkt verkleind wordt voor deze kansengroepen. Hun personeelsbestand is hierdoor en door globalisering en vergrijzing steeds diverser geworden. (de Vries, van de Ven, Nuyens, Stark, van Schie, van Sloten, 2005). Dit blijkt ook uit de cijfers

¹ www.werk.be

van Idea Consult in 2006-2009. Hieruit kan worden afgeleid dat dienstenchequebedrijven een heel divers personeelsbestand hebben. Ongeveer een vijfde van de werknemers is van allochtone afkomst, terwijl een tiende arbeidsgehandicapt is en een vijfde van de werknemers zijn 50-plussers. Dit weerspiegelt de diversiteit onder de bevolking in Vlaanderen (FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie, 2009).

Om die diversiteit onder het personeel goed te managen heeft een onderneming een efficiënt diversiteitsbeleid nodig. Ze zullen moeten ontdekken wat diversiteit inhoudt. En zo kunnen ze leren over de ervaringen, gewoontes en de cultuur van de verschillende groepen en vooral het verschil in communicatie en gedachtegang (Cox, 1994; Thomas, 2005). Een investering in een divers personeelsbestand zou kunnen bijdragen aan de productie en de efficiëntie van de onderneming (Litvin, 2006; Zaroni, 2011; Zaroni & Janssens, 2004). Verschillende auteurs van diversiteitsliteratuur zien verschillende voordelen aan een divers personeelsbestand. Ten eerste kan een onderneming rekruteren uit een divers aanbod van arbeidskrachten. Ten tweede kan een onderneming gemakkelijker een divers klantenbestand bereiken. Ten slotte is er door de verschillende achtergronden van de werknemers een brede waaier van perspectieven beschikbaar in de onderneming waardoor er meer creativiteit en probleemoplossend vermogen beschikbaar is (Cox & Blake, 1991; Kelly & Dobbin, 1998).

Volgens Cox (1994) kan succesvol managen van diversiteit gezien worden als een noodzaak om voordeel te halen uit een divers personeelsbestand. Een onderneming zou dit als een doelstelling kunnen zien om het potentieel van elke werknemer maximaal te benutten. Ondernemingen zouden dan gelijke kansen creëren voor elke werknemer door HR- en diversiteitspraktijken toe te passen betreffende selecteren, aanwerven, evalueren, promoten, opleiden en begeleiden (Cox, 1994; Kandola & Fullerton, 1998; Thomas, 1990). Deze praktijken zouden kunnen zorgen voor betere prestaties en productiviteit van de werknemers (Agocs & Burr, 1996; Richard, 2000), verbeterde jobtevredenheid en moraal (Agocs & Burr, 1996), verhoging van de creativiteit en probleemoplossend vermogen in de onderneming (Cox & Blake, 1991; Kelly & Dobbin, 1998; Robinson & Dechant, 1997), een betere positie op de arbeidsmarkt (Robinson & Dechant, 1997), beter begrip van de markten (Robinson & Dechant, 1997) en minder absentieïsme en rechtszaken (Robinson & Dechant, 1997). Het komt er dus op neer dat de dienstenchequebedrijven, die volgens cijfers te maken hebben met een heel divers personeelsbestand, efficiënte HRM- en diversiteitspraktijken kunnen toepassen om de diversiteit binnen de onderneming succesvol te managen.

In de literatuurstudie komen dan ook de volgende punten aan bod. Ten eerste gaan we de kansengroepen situeren, die op de arbeidsmarkt problemen hebben. Ten tweede wordt het hele dienstenchequestelsel besproken welk voor de kansengroepen een oplossing kan zijn om de afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen. Vervolgens bekijken we de dienstenchequebedrijven naderbij en analyseren hoe divers het personeelsbestand van deze

ondernemingen is samengesteld. Hierna wordt de literatuur van het managen van diversiteit toegelicht en wordt gekeken welke diversiteitspraktijken er kunnen toegepast worden in ondernemingen. Uit deze literatuurstudie volgen dan de onderzoeksvragen en de methodologie waarmee we deze onderzoeksvragen gaan beantwoorden. Ten slotte maken we een analyse van de onderzoeksresultaten.

6 Literatuurstudie

6.1 Situering van de kansengroepen op de arbeidsmarkt

De kansengroepen hebben problemen op de arbeidsmarkt. Uit een onderzoek van HR-dienstverlener Tempo-Team is gebleken dat werkgevers geen al te hoge pet op hebben van allochtonen². Slechts iets meer dan de helft van de Belgische bedrijven (57 procent) stelt allochtonen tewerk. Langdurige werklozen, andersvaliden en andere kansengroepen kampen met dezelfde problemen. Zij worden maar in beperkte mate aangeworven. VDAB bewijst deze cijfers in een rapport van de halfjaarlijkse arbeidsmarktbalans van mei 2012.

Er is dus een probleem op de arbeidsmarkt, namelijk de lage arbeidsparticipatie van de kansengroepen. De Vlaamse regering pleit voor een verbetering van de arbeidsmarktpositie van de kansengroepen. Dit houdt niet alleen in dat de totale werkzaamheidsgraad (70 procent) moet verhogen, maar dat ook de participatie van de allochtonen, personen met een handicap, ouderen en kortgeschoolden op de arbeidsmarkt evenredig wordt. Op acht mei 2002 werd een decreet uitgevaardigd ter stimulatie van deze evenredige arbeidsdeelname. Dit decreet heeft twee doelstellingen: enerzijds probeert men een evenredige arbeidsdeelname van kansengroepen tot stand te brengen, anderzijds is het ook de bedoeling om op elke vorm van discriminatie, die plaatsvindt op de werkvloer, te reageren. (IDEA Consult, Neyens, Vanhoren, 2011)

In dit deel bespreken we de participatie-, werkzaamheids- en de werkloosheidsgraad van de kansengroepen in Vlaanderen. Allereerst wordt een samenvattende tabel gegeven van de arbeidsindicatoren die voor de verschillende kansengroepen in Vlaanderen van toepassing zijn.

Tabel 1: Een overzicht van de toestand van de arbeidsmarktindicatoren in 2009 voor de verschillende kansengroepen in Vlaanderen

	Participatie- graad	Werkzaamheids- graad	Werkloos- heidsgraad
50-plussers	53,0	nb	3,9
55-plussers	37,3	35,8	4,3
Niet EU-27 (nationaliteit)	56,8	44,5	21,6
Niet EU-27 (geboorteland) (2008)	61,9	52,7	14,8
Kortgeschoolden	56,3	52,5	6,9
Pmah	41,4	36,7	nb
Totaal	69,2	65,8	5,0

² Artikel op 17/11/2011 in Het Belang van Limburg

Tabel 2: Een overzicht van de evolutie (1999-2009) van de arbeidsmarktindicatoren voor de verschillende kansengroepen in Vlaanderen

		Participatie- graad	Werkzaamheids- graad	Werkloos- heidsgraad
50-plussers		sterk stijgend	sterk stijgend	stabiel
55-plussers		sterk stijgend	sterk stijgend	stabiel
Niet EU-27 (nationaliteit)		sterk stijgend	sterk stijgend	sterk dalend
Niet EU-27 (geboorteland) (2004-2008)		sterk stijgend	sterk stijgend	sterk dalend
Kortgeschoolden		stabiel	stabiel	stabiel
Pmah		nb	dalend	nb
Totaal		licht stijgend	licht stijgend	stabiel

Bron: FOD Economie - Algemene Directie Statistiek - EAK (Bewerking Steunpunt WSE/Departement WSE)

6.1.1 Participatiegraad bij kansengroepen in Vlaanderen

De participatiegraad geeft het relatieve aandeel werkenden en werkzoekenden in verhouding tot de totale beroepsbevolking weer. Door middel van de tabel kunnen we zien dat de participatiegraad bij de bevolking boven de 50 jaar en personen met een handicap vrij laag is. Eveneens kunnen we stellen dat de allochtone bevolking kampt met een lage participatiegraad. Dit betekent dus dat deze kansengroepen een vrij grote inactiviteit op de arbeidsmarkt hebben. Positief is dat de participatiegraad van alle kansengroepen sterk gestegen is ten opzichte van de totale participatiegraad in Vlaanderen.

6.1.2 Werkzaamheidsgraad bij kansengroepen in Vlaanderen

De werkzaamheidsgraad geeft weer welk aandeel van de bevolking aan het werk is. De Internationale Arbeidsorganisatie beschouwt een persoon als werkend als hij of zij minstens 1 uur betaalde arbeid heeft verricht tijdens de referentieweek. De werkzaamheidsgraad in 2009 in Vlaanderen bedroeg 65,8 procent. In alle kansengroepen ligt de werkzaamheidsgraad beduidend lager dan deze 65,8 procent. Vooral bij de 60-plussers, de allochtone bevolking en de personen met een handicap stellen we een lage werkzaamheidsgraad vast. Een verklaring hiervoor is te vinden in de grote inactiviteit bij deze kansengroepen. Desalniettemin stellen we vast dat de werkzaamheidsgraad bij de kansengroepen positief is geëvolueerd in de periode 1999 tot 2009.

6.1.3 Werkloosheidsgraad bij kansengroepen in Vlaanderen

De werkloosheidsgraad geeft een beeld weer van het relatieve aantal niet-werkende werkzoekenden in verhouding tot de beroepsbevolking. De totale werkloosheidsgraad nam

tussen 1999 en 2009 af met 0,4 procentpunten. De tabel toont aan dat tussen 2004 en 2008 vooral de werkloosheidsgraad voor de allochtone bevolking is gedaald, ook al blijft deze in absolute waarde zeer hoog. Voor de andere kansengroepen is er eerder een stabiliteit bereikt wat betreft de werkloosheidsgraad.

We bespreken vervolgens het stelsel van de dienstencheques dat er onder meer kan voor zorgen dat deze kansengroepen de weg naar de arbeidsmarkt terug vinden.

6.2 Het dienstenchequestelsel

"Het stelsel van de dienstencheques moet het voor de werklozen, inzonderheid voor de langdurig werklozen, mogelijk maken toe te treden tot de arbeidsmarkt; het zal een alternatief bieden voor zwartwerk" (Pacolet, 2010)

In het dagelijkse leven dient een gezin heel wat huishoudelijke taken te verrichten. Denken we maar aan schoonmaken, wassen, strijken, koken enzovoort. Vóór de invoering van de dienstencheques bestond er, buiten de plaatselijke werkgelegenheidsagentschappen, praktisch geen dienstenaanbod van dit type voor particulieren tegen een redelijke prijs. Dat had de uitzaaiing van zwartwerk als algemeen bekend effect.

In 2004 werd hiervoor het stelsel van de dienstencheques in het leven geroepen dat eventueel zou kunnen zorgen voor de tewerkstelling van kansengroepen.

6.2.1 Situering

Volgens Professor Jozef Pacolet (2011) is de invoering van de dienstencheques een fenomenaal succes. Sinds de lancering in 2004 tot 2010 is er een groei in het dienstenchequestelsel vast te stellen bij het aantal gebruikers, het aantal werknemers en het aantal erkende ondernemingen. Deze groei kan afgeleid worden uit de cijfers van Idea Consult op basis van de gegevens van de RVA. De dienstencheque is dus een succes gebleken, niet alleen op vlak van jobcreatie voor de kansengroepen maar ook voor het aantal gebruikers. Het resultaat van dit succes is dat er in 2010 al bijna 150.000 werknemers zijn tewerkgesteld in het dienstenchequestelsel (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg). Deze 150.000 werknemers zijn vooral werkloze vrouwen die laaggeschoold zijn, wat ook de doelstelling was bij de oprichting van het dienstenchequestelsel. Zij vertegenwoordigen 98 procent van alle tewerkgestelden.

Tegenwoordig worden er veel nieuwe groepen migranten aangetrokken en die worden ingeschakeld in het dienstenchequesysteem. Ook stromen er veel dienstenchequewerknemers in vanuit ander betaald werk (Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, Verslag 2009).

6.2.2 Doelstellingen van het systeem

De twee belangrijkste aspecten waartoe het dienstenchequesysteem wil bijdragen, is het aanbieden van huishoudelijke hulp en het trachten tewerkstellen van bepaalde kansengroepen. Het tewerkstellen van huishoudelijk personeel bestaat al veel langer maar het verschil is dat vroeger alleen de rijkere klassen hier gebruik van maakten en dat nu de modale werkende tweeverdieners hier ook gebruik van maken. De oorzaak hiervan is dat de overheid een faciliterende rol speelt. Ze vergemakkelijkt het systeem van de dienstencheques voor de klant doordat deze zelf niet moet optreden als particulierwerkgever en zo aan allerlei fiscale en sociale administratieve verplichtingen moet voldoen (Pacolet, De Wispelaere & Cabus, 2010).

Het stelsel van de dienstencheques werd gevormd op basis van de wet van twintig juli 2001. Die reflecteert de beleidsdoelstellingen wat dus wil zeggen dat de dienstencheques eigenlijk bijdragen tot niet twee maar vier fundamentele doelstellingen van het regeringsbeleid ter bevordering van buurtdiensten en buurtbanen.

Deze vier doelstellingen zijn:

- de verhoging van de werkgelegenheidsgraad, inzonderheid de vrouwelijke werkgelegenheidsgraad, maar ook die van de laaggeschoolden en de oudere werkzoekenden
- de bestrijding van illegale arbeid
- de bevrediging, voor zoveel mogelijk personen, van behoeften die niet of niet volledig worden ingevuld
- de ondersteuning van de economische groei door het scheppen van nieuwe activiteiten (Pacolet, De Wispelaere & Cabus, 2010).

6.2.3 Aanbieders van dienstencheques

Huishoudelijke hulp wordt zowel aangeboden door private (profit en non-profit) als publieke spelers. Private diensten (voor Vlaanderen gaat het in hoofdzaak om Familiehulp, Thuishulp, Solidariteit voor het Gezin) zijn immers naast de OCMW's belangrijke aanbieders van huishoudelijke hulp (Misplon & Hedebouw, 2003). Er kan worden vastgesteld dat

interimkantoren de grootste werkgevers zijn in het stelsel van de dienstencheques. 36 procent van alle werknemers met een arbeidsovereenkomst-dienstencheques³ is tewerkgesteld bij een interimkantoor. De tweede grootste werkgever zijn de commerciële private ondernemingen. Resultaat is dat bijna zes op tien jobs in het dienstenchequestelsel toebehoren aan de private profit-ondernemingen. De andere 35 procent worden gecreëerd door de private non-profit-ondernemingen (PWA's met dienstenchequeafdeling, VZW's en inschakelingsbedrijven). Het aandeel van de gemeenten en OCMW's (publieke ondernemingen) is heel beperkt tot een zes à zeven procent van de jobs. (Peeters, Van Pelt & Sanders, 2007)

6.2.4 Dienstenchequesysteem vs. PWA-systeem

Voordat er dienstencheques bestonden, was er een systeem van plaatselijke werkgelegenheidsagentschappen, ook wel PWA genoemd. Deze agentschappen reageerden als eerste op de vraag naar buurtdiensten (Henry, Nassaut, Defourny & Nyssens, 2009). Op dit moment bestaat het systeem van PWA nog altijd en functioneert naast het dienstenchequestelsel. In sommige PWA's werken ze met een aparte afdeling dienstencheques en hanteren ze voor het poetsgebeuren geen PWA-cheques meer. Er zijn grote verschillen tussen deze twee systemen. Het dienstenchequestelsel wil ten eerste banen scheppen op de reguliere arbeidsmarkt in erkende dienstenchequebedrijven. Het gaat hier zowel om private profit-ondernemingen, private non-profit-ondernemingen en publieke ondernemingen. Een tweede verschil is dat het dienstenchequestelsel de werknemers een volwaardig werknemersstatuut wil aanbieden (Pacolet, De Wispelaere & Cabus, 2010).

6.2.5 Definitie van de dienstencheque

Een dienstencheque is "een betaalmiddel uitgegeven door een uitgiftebedrijf, waarmee de gebruiker, met de financiële steun van de Staat in de vorm van een consumptiesubsidie, een prestatie van buurtwerken of -diensten kan vergoeden die door een erkende onderneming wordt geleverd".⁴ Het stelsel van de dienstencheques werd ingesteld door de wet van twintig juli 2001 tot bevordering van buurtdiensten en -banen en door het K.B. van twaalf december 2001 betreffende de dienstencheques. Buurtwerken of -diensten worden gedefinieerd als banenscheppende activiteiten, met of zonder handelskarakter, die inspelen op individuele, persoonlijke of familiale noden. Deze noden situeren zich in het dagelijkse leven en hebben betrekking op thuishulp van huishoudelijke aard.

³ De werknemer heeft een bijzondere arbeidsovereenkomst die de "arbeidsovereenkomst dienstencheques" wordt genoemd. (www.werk.belgie.be)

⁴ Art. 2, 1°, Wet van 20 juli 2001 tot bevordering van buurtdiensten en -banen.

De toegelaten activiteiten in de woonplaats van de gebruiker zijn:

- schoonmaken met inbegrip van de ramen
- wassen en strijken
- kleine occasionele naaiwerken
- bereiden van maaltijden

In volgende situaties kunnen dienstencheques gebruikt worden voor hulp buiten de woonplaats van de gebruiker:

- boodschappen doen
- begeleid vervoer van personen met beperkte mobiliteit
- strijkwerk in een strijkatelier

Uit de activiteiten die voor dienstencheques gebruikt worden, kan worden afgeleid dat het hier om een vrouwgeoriënteerd en gesubsidieerd arbeidssegment gaat (Pacolet, De Wispelaere & De Coninck, 2011).

Sinds het dienstenchequestelsel is ingevoerd, zijn er altijd geruchten geweest over de uitbreiding van dit stelsel. Er wordt dan gediscussieerd over de invoering van nieuwe activiteiten die de dienstenchequewerknemers kunnen uitoefenen. Het gaat hier over: kinderopvang, huishoudelijke klusjes en tuinonderhoud. Maar omdat de kost van het huidige systeem al zeer hoog ligt, het kost de overheid ongeveer 1,65 miljard euro bruto aan tussenkomsten, is een uitbreiding van de activiteiten nog niet aan de orde. Hier onder zie je een tabel met de geraamde kosten en baten van het dienstenchequesysteem (verslag 2011, Idea Consult).

Tabel 3: Kostprijs en terugverdieneffecten van het dienstenchequesysteem in 2011

	Effect	Bedrag
Bruto kostprijs	Tussenkost bij de dienstencheques	€ 1.421.110.958
	Omkaderingskost	€ 13.333.355
	Kost van de fiscale aftrek	€ 220.868.221
Totale bruto kostprijs		€ 1.655.312.535
Directe terugverdieneffecten	Vermindering in werkloosheidsuitkeringen	€ 200.727.706
	Meerontvangsten in sociale bijdragen	€ 307.299.481
	Meerontvangsten in de personenbelasting	€ 147.951.177
Totale directe terugverdieneffecten		€ 655.978.364
Geraamde netto kostprijs		€ 999.334.170
Indirecte terugverdieneffecten van de 1 ^{ste} orde	Meerontvangsten in de vennootschapsbelasting	€ 34.311.355
	Meerontvangsten door sociale bijdragen en personenbelasting van omkaderingspersoneel	€ 44.490.432
	Vermindering werkloosheidsuitkeringen van omkaderingspersoneel	€ 9.194.101
Totaal indirecte terugverdieneffecten (1ste orde)		€ 87.995.888
Netto kostprijs (1^{ste} orde)		€ 911.338.283

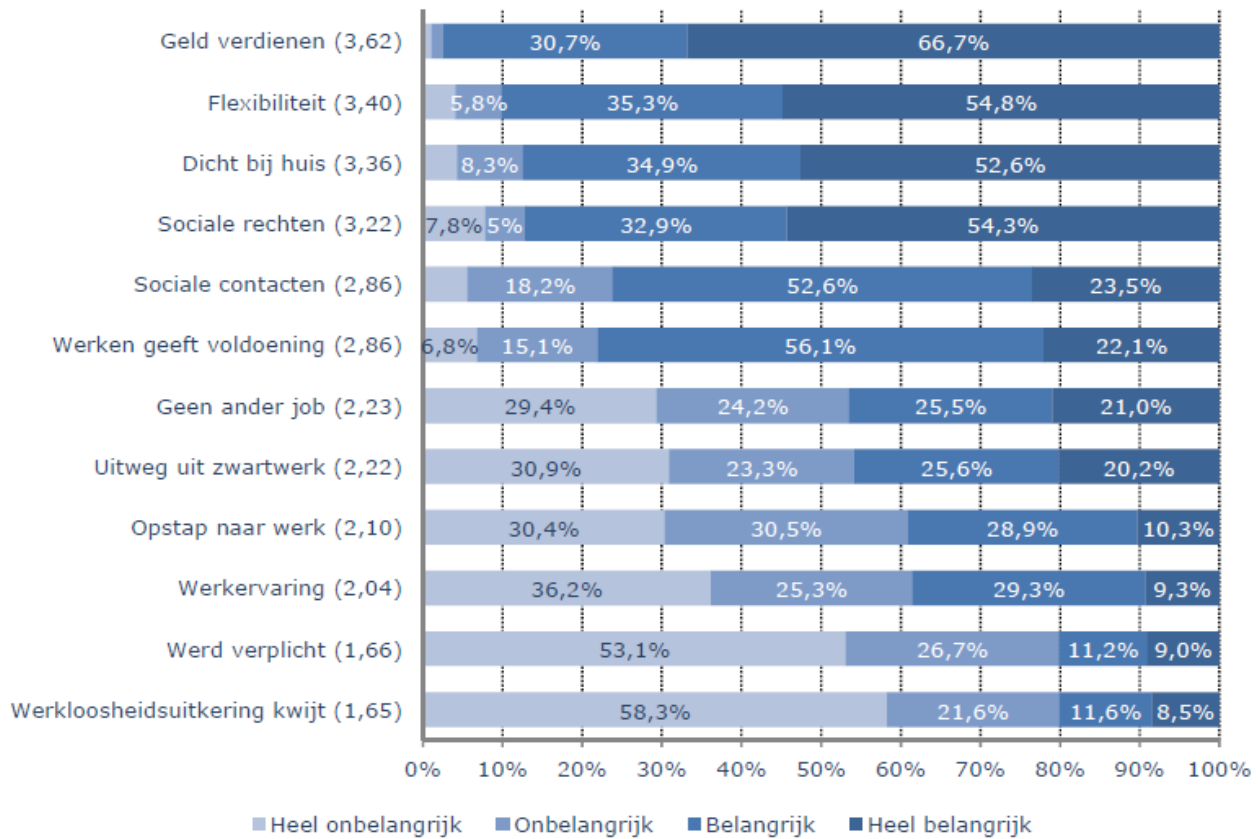
Bron: IDEA Consult

6.2.6 Voordelen voor gebruikers en werknemers

Het dienstenchequesysteem brengt buiten kosten voor de overheid natuurlijk ook voordelen met zich mee voor de gebruikers en de werknemers. De motieven die de mensen hebben om als dienstenchequewerknemer aan de slag te gaan zijn uiteenlopend. Voor 95 procent van de gevallen is geld verdienen het belangrijkste motief. Andere belangrijke motieven die ter sprake komen zijn: dichtbij huis werken, flexibel werken en sociaal contact. Vooral voor de oudere werknemers is het sociaal vangnet een belangrijk motief. Door de dienstencheques kunnen ze wegvluchten uit het zwartwerk (Peeters, Van Pelt & Sanders, 2007).

Hieronder zien we een figuur over de motieven van de werknemers om als dienstenchequewerknemer aan de slag te gaan.

Figuur 1: Motieven om te werken als dienstenchequewerknemer



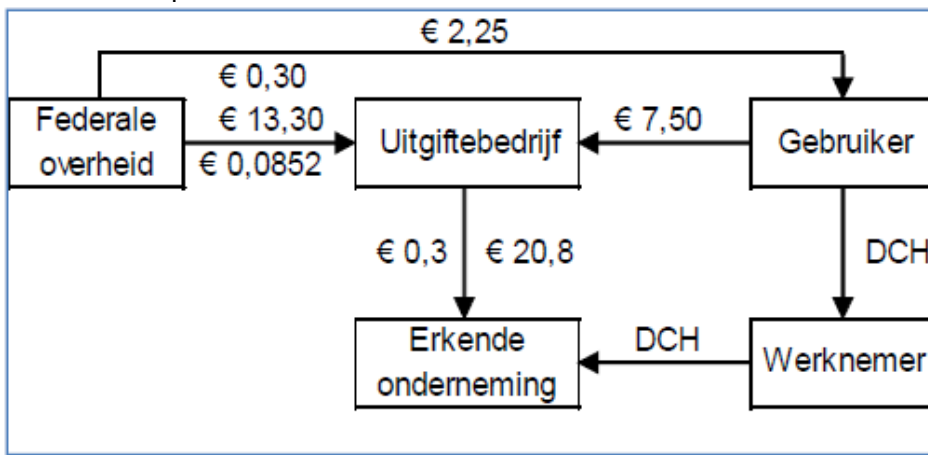
Bron: IDEA Consult op basis van werknemersenquête (2011)

Het stelsel van dienstencheques heeft ook voordelen voor de gebruiker/klant. Doordat de gebruikers via het dienstenchequesysteem een aantal huishoudelijke taken kunnen uitbesteden, geeft dit een meerwaarde aan hun dagdagelijkse leven. Deze uitbesteding zorgt ervoor dat ze een beter evenwicht kunnen vinden tussen arbeid en gezin. In sommige gevallen leidt dit er toe dat beide partners in een tweeverdienersgezin voltijds kunnen gaan werken. Het uitbesteden van de huishoudelijke taken kan ook voordelig zijn voor mensen met fysieke problemen. Vooral oudere gebruikers kunnen door hun fysieke beperkingen niet meer zo goed schoonmaken en strijken. Een uitbesteding is hier dus aan de orde. Het betreft hier zelfs een aanzienlijk grote groep gebruikers. Bijna een derde van de actieve gebruikers zijn 60-plussers (Peeters, Van Pelt, & Sanders, 2007).

Voor de gebruikers van dienstencheques is het financieel ook zeer voordelig om te werken met dienstencheques. Zij moeten de werknemer per gepresteerd arbeidsuur één dienstencheque overhandigen. Deze kan zowel een papieren als elektronische vorm aannemen. De kostprijs voor de gebruiker was tussen 2004 en 2007 6,7 euro per dienstencheque. In 2008 werd deze

opgetrokken naar zeven euro en in 2009 is deze nog eens verhoogd naar 7,5 euro, wat op dit moment nog altijd de kostprijs is voor een dienstencheque. De werkelijke kostprijs van de dienstencheque ligt nog een stuk lager. De gebruiker betaalt in werkelijkheid 5,25 euro per dienstencheque. De oorzaak hiervan is dat de gebruiker per dienstencheque 30 procent belastingaftrek krijgt toegekend. Zo betaalt de gebruiker in feite 25,2 procent van de totale kostprijs van 20,80 euro per dienstencheque. Deze kostprijs van 20,80 euro ontvangt een dienstenchequebedrijf van een uitgiftemaatschappij (Sodexo). Het verloop van de geldstroom van de dienstencheque wordt voorgesteld met onderstaand model.

Figuur 2: Basismodel van de huidige geldstroom per uitgifte, gebruik en inning van een dienstencheque



Maar voordat een onderneming erkend wordt als dienstenchequebedrijf moet deze voldoen aan een aantal voorwaarden. Deze staan vermeld in de wet van twintig juli 2001 tot bevordering van buurtdiensten en -banen. Een erkende onderneming is een natuurlijk persoon of rechtspersoon wiens activiteit of doel ten minste gedeeltelijk bestaat in het leveren van buurtwerken of -diensten, die hiervoor erkend is en die daarbij de gebruiker de kwaliteit en de veiligheid garandeert van deze diensten. Dus een werknemer heeft zijn dienstencheques ontvangen nadat hij zijn prestaties heeft geleverd bij de gebruiker. Daarna levert hij deze in bij een erkende dienstencheque-onderneming, die op zijn beurt de cheques opstuurt naar de uitgiftemaatschappij (Idea Consult, 2009).

6.2.7 Omvang van het dienstenchequestelsel

Tabel 4: Kernindicatoren dienstencheques in 2011

Doelgroep	Indicator	Bereik
Gebruikers	Aantal gebruikers die in 2011 minstens 1 bestelling plaatsten	834.959
	Aantal aangekochte/bezorgde cheques in 2011	109.101.714
	<i>waarvan dienstencheque voor zelfstandigen⁵</i>	437.749
	Aantal gebruikers van elektronische dienstencheques	128.143
	Aantal aangekochte/bezorgde elektronische cheques in 2011	17.928.003
Ondernemingen	Aantal erkende ondernemingen eind 2011	2.754
	Aantal actieve ondernemingen in 2011 ⁶	2.708
	Aantal terugbetaalde cheques in 2011	105.273.001
	Aantal erkende ondernemingen met elektronische dienstencheques in 2011	1.840
Werknemers	Aantal werknemers in de loop van 2011 ⁷	149.827
	Aantal werknemers eind 2011 ⁸	112.961
	Aantal jobs in de loop van 2011 ⁹	164.789

Bron: IDEA Consult op basis van gegevens RVA en Sodexo (2011)

Uit bovenstaande tabel kunnen we afleiden dat de dienstencheques een succes zijn gebleken. In 2011 zijn er al meer dan 800.000 gebruikers van dienstencheques. We kunnen ook zien dat er al bijna 150.000 werknemers tewerkgesteld zijn in de al bijna 2.800 actieve⁵ dienstenchequeondernemingen. Uit onderstaande tabel concluderen we dat sinds de start van de dienstenchequesysteem in 2004 het aantal actieve erkende⁶ dienstenchequebedrijven bijna verzesvoudigd is en dat er een sterke stijging heeft plaatsgevonden bij het aantal werknemers en het aantal actieve gebruikers.

Tabel 5: Evolutie van het stelsel van de dienstencheques tussen 2004 en 2011

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Actieve erkende ondernemingen	504	840	1.163	1.504	1.892	2.292	2.576	2.708
Werknemers in de loop van het jaar			61.759	87.152	103.437	120.324	136.915	149.827
Actieve gebruikers	98.814	190.734	316.101	449.626	557.482 ¹⁰	665.884	760.702	834.959
Terugbetaalde cheques (in milj.)	5,62	17,2	32,1	48,9	65,2	78,6	94,8	105,3
Aangekochte cheques (in milj.)	8,11	20,3	35,9	53,1	73,6	78,2	97,1	109,1

Bron: IDEA Consult op basis van gegevens RVA en Sodexo (2004-2011)

⁵ Een actieve onderneming is een onderneming die minstens één cheque heeft ingediend voor terugbetaling in de 12 maanden gevolgd op de erkenning en na afloop van deze periode tijdens elke nieuwe periode van 12 maanden dienstencheques voor terugbetaling heeft ingediend bij de uitgiftemaatschappij.

⁶ Om erkend te worden, moet de onderneming zich ertoe verbinden alle wettelijke en reglementaire voorwaarden na te leven, voorzien in de wetgeving en de reglementering op de dienstencheques. Deze staan vermeld in bijlage 2.

6.2.8 Samenstelling dienstchequeondernemingen

Tabel 6: Overzicht profielkenmerken van de dienstchequewerknemer in 2011

		Totaal (N= 149.827)	Brussel (N=20.194)	Vlaanderen (N= 89.126)	Wallonië (N=39.619)	Buiten België (N=888)
Geslacht	Man	3,0%	5,2%	2,6%	2,5%	5,5%
	Vrouw	97,0%	94,8%	97,4%	97,5%	94,5%
Leeftijd	< 30 jaar	21,7%	22,5%	21,7%	21,5%	18,4%
	30 tem 39 j.	29,2%	34,6%	27,7%	29,6%	30,1%
	40 tem 49 j.	30,3%	26,8%	29,8%	33,0%	34,6%
	>50 jaar	18,9%	16,1%	20,8%	15,9%	17,0%
Scholings- niveau ¹⁹	Laag	56,1%	63,4%	51,3%	62,9%	64,9%
	Midden	39,2%	30,3%	44,3%	32,4%	33,1%
	Hoog	4,7%	6,3%	4,3%	4,7%	2,0%
Nationaliteit	België	73,4%	23,0%	79,8%	86,1%	18,2%
	EU-27 (excl. België)	18,6%	55,1%	13,4%	10,2%	81,2%
	Niet-EU-27	8,0%	21,9%	6,8%	3,7%	0,6%

Bron: IDEA Consult op basis van RVA-gegevens (2011)

Uit bovenstaande tabel kan worden opgemerkt dat meer dan de helft van de totale dienstchequewerknemers in Vlaanderen tewerkgesteld zijn. We kunnen ook vaststellen dat de dienstchequebedrijven in België een heel divers personeelsbestand hebben en dat deze voor het grote deel bestaat uit vrouwen (97 procent). Iets anders dat opvalt, is dat ongeveer 25 procent van allochtone afkomst is en dat de 50-plussers een groot deel (ongeveer 20 procent) vormen van de werkbevolking van de dienstchequebedrijven. Het gevolg hiervan is dat deze ondernemingen, op vlak van het managen van diversiteit, heel grote inspanningen moeten doen om hun bedrijf en werknemers efficiënt te laten presteren.

In Vlaanderen wordt hierop ingespeeld door een diversiteitsbeleid op te stellen. Dit beleid heeft als doel een open arbeidsmarkt te creëren met gelijke kansen voor iedereen, in het bijzonder voor drie prioritaire kansengroepen: personen van allochtone afkomst, personen met een arbeidshandicap en 50-plussers. Dit beleid wil ervoor zorgen dat er een evenredige arbeidsdeelname is van die groepen en dat de arbeidsmarkt een weerspiegeling is van de huidige diverse samenleving. Hiervoor kunnen ondernemingen en organisaties in de non-profit een diversiteitsplan opstellen. Dit is een instrument dat kan helpen bij het ontwikkelen, plannen en uitvoeren van een diversiteitsbeleid (Phillipe Muyters, Vlaams Minister bevoegd voor Werk).

6.3 Diversiteitsmanagement

De literatuur over het managen van diversiteit stelt dat diversiteit op de werkvloer bijdraagt tot de efficiëntie en de productiviteit van bedrijven (Edelman, Fuller, & Mara Drita, 2001; Kelly & Dobbin, 1998). Algemeen wordt het managen van diversiteit gezien als iets waar bedrijven voordelen en opportuniteiten kunnen uithalen. Bedrijven zullen meer investeren in een efficiënt divers personeelsbestand, niet omdat het verplicht is, maar omdat dit het beste is wat ze kunnen doen (Litvin, 2006; Zanoni, 2011; Zanoni & Janssens, 2004).

De diversiteitsmanagementliteratuur geeft aan dat er heel wat voordelen verbonden zijn aan het managen van een divers personeelsbestand. Er zijn drie soorten strategische voordelen. Ten eerste kunnen bedrijven rekruteren uit divers aanbod arbeidskrachten. Ten tweede kunnen de bedrijven een veel groter klantenbestand bereiken en hun contacten verspreiden over de hele wereld. Ten derde zouden ondernemingen kunnen profiteren van de verschillende visies en perspectieven die een divers personeelsbestand met zich meebrengt (Cox & Blake, 1991; Kelly & Dobbin, 1998).

Om te kunnen profiteren van diversiteit in het personeelsbestand zullen bedrijven deze efficiënt moeten managen. Efficiënt management betekent dat een organisatie problemen moet voorkomen of oplossen die te wijten zijn aan een divers personeelsbestand, want deze problemen kunnen effect hebben op de productiviteit en de winstgevendheid van de ondernemingen. Problemen zorgen voor wrevel onder de werknemers, waardoor ze zich minder gemotiveerd en geaccepteerd voelen om nog optimaal te werken (Cox, 1994).

In een onderneming moet een diversiteitsvriendelijke cultuur hangen. Dit betekent dat het bedrijf HR- en diversiteitspraktijken toepast die ervoor zorgen dat elke werknemer gelijke kansen krijgt betreffende selectie, aanwerving, evaluatie, promotie, opleiding en begeleiding (Cox, 1994; Kandola & Fullerton, 1998; Thomas, 1990).

6.3.1 Diversiteitspraktijken voor succesvol management

Cox (1994) beweert dat ondernemingen via HR-praktijken diversiteit succesvol kunnen managen. Ze zullen dan wel rekening moeten houden met de socio-demografische achtergrond van de verschillende werknemers in het bedrijf om zo de verschillen tussen de werknemers te beperken. Dit betekent dat Cox (1994) stelt dat ondernemingen ieder individu anders moet aanpakken. Elk individu heeft een verschillende achtergrond en cultuur. Dus door de praktijken aan te passen aan het individu zal dit zorgen voor een betere integratie in de organisatie. Een andere visie is dat er geen rekening gehouden wordt met de socio-demografische achtergrond. Als er alleen maar gefocust wordt op de socio-demografische groepen, dan zullen er weer andere groepen gediscrimineerd worden. Elk individu telt op de werkvloer of dit nu de blanke

man is of iemand uit de kansengroepen (Thomas 1990). Diversiteit gaat om de mix van het geheel, van zowel meerderheids- en minderheidsgroepen in de organisatie (Thomas, Gray, & Woodruff, 1992). Andere literatuuerauteurs zoals Kandola en Fullerton (1998) zijn het eens met Thomas (1990). Zij beweren ook dat de diversiteitspraktijken zich moeten richten op elk individu en er geen onderscheid gemaakt mag worden tussen bepaalde groepen. Elke werknemer is belangrijk voor de productie, winstgevendheid en continuïteit van het bedrijf. Een onderneming zal, om te slagen in succesvol management van diversiteit, een heleboel inspanningen moeten doen. De bedrijfscultuur zal aangepast moeten worden tot in elk hoekje van de onderneming. Het management zal moeten inzien dat diversiteit managen zeer belangrijk is en dat zij ervoor zullen moeten zorgen dat dit overal in de onderneming als een doelstelling gezien wordt. Er moet een diversiteitsstrategie uitgetekend worden die van toepassing is op elk niveau in de onderneming (Cox, 1994; Kandola & Fullerton, 1998; Thomas, 1990).

Cox (1991,1994) deelt diversiteitspraktijken op in vier grote types. Het eerste type praktijken die hij aanhaalt, zijn het screenen en hervormen van HR-praktijken en -procedures om discriminatie en stereotypering te vermijden bij het selecteren, aanwerven, evalueren, promoten, opleiden en begeleiden van mensen. De tweede soort praktijken die hij voorstelt, zijn de acties, houdingen en cultuur onder het management van de onderneming betreffende diversiteit. Hiermee wordt bedoeld dat het management deze praktijken, die gerelateerd zijn aan diversiteit, moeten opnemen in de missie en visie van de onderneming en hiervoor een strategie moet uitschrijven. Het derde type dat volgens Cox een diversiteitspraktijk is, omvat verschillende soorten van opleiding en training. Deze kunnen de mensen binnen de onderneming informeren en kennis aanbieden over diversiteit, seksuele intimidatie, racisme, discriminatie en het gelijkheidsbeleid. Als laatste type zijn er de praktijken die gericht zijn op het bevorderen van de sociale integratie van minderheidsgroepen, zoals begeleidings-, onthaalprogramma's, ...

6.3.2 Diversiteitsmanagement in KMO's

Een dienstenchequebedrijf kunnen we categoriseren bij de groep van de KMO's. KMO's worden gedefinieerd volgens de definitie van de Europese Commissie. KMO's omvatten middelgrote, kleine en micro-ondernemingen. Deze drie categorieën worden afgebakend in termen van personeelsgrootte, jaarlijkse turnover en jaarlijks balanstotaal. Om tot een van de categorieën te behoren, moet een onderneming aan het criterium van personeelsgrootte beantwoorden, en aan het criterium van turnover en/of balanstotaal. Micro-ondernemingen tellen minder dan 10 werknemers, kleine ondernemingen tellen minder dan 50 werknemers. Middelgrote ondernemingen tellen minder dan 250 werknemers, hun jaarlijkse turnover is niet groter dan

50 miljoen euro en/of hun balanstotaal is niet groter dan 43 miljoen euro (European-Commission, 2003). Dus volgens onderstaande tabel kunnen we dan stellen dat de dienstenchequebedrijven thuishoren bij de KMO's want zij hebben een gemiddeld aantal werknemers van 63.

Tabel 7: Aandeel werknemers naar type onderneming in 2011

	Aantal werknemers (N=149.827)	
	%	Gem.
Private ond.	49,0%	66
Interim	14,2%	885
Invoegonderneming	7,5%	115
VZW	13,1%	66
OCMW en gemeente	5,0%	31
PWA	7,8%	52
Natuurlijk persoon	3,4%	13
Totaal	100%	63

Bron: IDEA Consult op basis van RVA-gegevens (2011)

Het managen van diversiteit gebeurt in KMO's, dus ook in dienstenchequebedrijven, door middel van HR- en diversiteitspraktijken, die uiteenlopend zijn en beïnvloed worden door verschillende interne en externe invloeden, gebaseerd op wederkerigheid tussen werkgever en werknemer (Zanoni & Vermaut, 2011). Tot nu toe is er weinig geweten over diversiteitsmanagement in KMO's. Het is niet bekend op welke manier KMO's diversiteit managen of welke diversiteitspraktijken zij gebruiken om werknemers uit kansengroepen aan te trekken.

Een studie van Kirton en Read (2007) heeft aangetoond dat de KMO's in Europa geen echt beleid hebben opgericht om mensen in de onderneming gelijk te begeleiden. De rekruterings- en selectiemethoden en de flexibele werkregelingen worden in KMO's vooral informeel gemanaged. Rekrutering en selectie gebeuren meestal via mond-tot-mond reclame. De flexibele werkregelingen vallen niet onder het beleid van de ondernemingen maar toch is het management naar de werknemer toe zeer flexibel betreffende de gekozen werkuren. Dit onderzoek stelt dat diversiteit niet echt wordt gemanaged maar afhankelijk is van de situatie en/of het moment of er gelijke kansen gegeven worden. Soms zijn er bedrijven die diversiteit in hun beleid opnemen, de oorzaak ligt dan in de noodzaak om continuïteit na te streven.

Uit een studie naar diversiteitsmanagement in Vlaamse bedrijven van Doyen et al. (2002) kunnen we concluderen dat Vlaamse KMO's eerder informele praktijken gebruiken om werknemers aan te trekken en tewerk te stellen. De verschillende soorten praktijken die

worden aangehaald zijn: het aanbieden van opleidingen om de kwaliteiten van de werknemers te verbeteren, het onthaalbeleid aanpassen aan bepaalde kansengroepen en het verbeteren van de selectieprocedure, sollicitatieprocedure en het rekruteringsproces. Er wordt heel weinig gedaan rond het kennis verwerven over diversiteit voor het management en de werknemers. Toch worden er veel inspanningen gedaan om werknemers uit kansengroepen gemakkelijker te laten integreren in de onderneming en zich betrokken en geaccepteerd te voelen.

7 Onderzoeksvragen

Uit bovenstaande probleemstelling en situering kunnen worden afgeleid dat diversiteit een heel belangrijke component is geworden in de bedrijfswereld. In het onderzoek zullen de dienstenchequebedrijven in Limburg centraal staan. Daar het dienstenchequestelsel recent ontstaan is (2004), is een reden waarom er nog bijna geen onderzoek gedaan is naar diversiteitspraktijken in dienstenchequebedrijven. Dit, gekoppeld aan het feit dat het dienstenchequesysteem al een serieuze omvang heeft verworven met 2.800 bedrijven en 150.000 werknemers en dat er diversiteit heerst in het personeelsbestand, verantwoordt verder onderzoek in deze bedrijven. Hierdoor kunnen er nieuwe perspectieven onthuld worden betreffende diversiteitspraktijken en kunnen we ondervinden of de resultaten gekoppeld kunnen worden aan de eerder vernoemde diversiteitsliteratuur. Onderstaande centrale onderzoeksvraag zal dan ook het uitgangspunt vormen van deze masterproef:

Welke diversiteitspraktijken hanteren de dienstenchequebedrijven in Limburg?

De doelstelling van dit onderzoek zal dan ook zijn om aan te tonen dat dienstenchequebedrijven in Limburg bezig zijn met diversiteit. Er zal dus onderzocht worden welke diversiteitspraktijken de dienstenchequebedrijven toepassen.

Om deze onderzoeksvraag enige duiding te geven en kracht bij te zetten zal er ook getracht worden een onderzoek te voeren naar en een antwoord te geven op een aantal bijkomende deelvragen.

1. Wat is de missie van de dienstenchequebedrijven?

Hier wordt nagegaan welke logica er schuilt achter de dienstenchequebedrijven of welke missie ze formuleren om hun organisatie te managen. De doelstelling van het dienstenchequesysteem is om de afstand naar de reguliere arbeidsmarkt te verkleinen voor de kansengroepen. De vraag is of de missie van het dienstenchequebedrijf eerder sociaal gericht is of eerder economisch gericht is om winstgevend te zijn?

2. Hoe wordt diversiteit gedefinieerd door dienstenchequebedrijven?

Onder diversiteit verstaan we: alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen. Het gaat daarbij zowel om zichtbare kenmerken zoals geslacht, leeftijd en etniciteit als om minder zichtbare kenmerken zoals wensen, behoeften, belastbaarheid, ziekte of handicap,

competenties, werkstijlen, seksuele voorkeur en karaktereigenschappen. Dit is een algemene definitie van diversiteit, maar hoe definiëren de dienstenchequebedrijven dit?

3. Wat zien de dienstenchequebedrijven als voordelen/nadelen aan diversiteit?

Veranderingen op de arbeids- en afzetmarkt hebben er voor gezorgd dat veel organisaties al een divers personeelsbestand hebben en dat anderen dit nastreven. Een divers personeelsbestand kan volgens de literatuuerauteurs zowel voordelen als nadelen opleveren voor de organisatie. Deze zullen naar boven komen als het onderzoek naar diversiteit bij dienstenchequebedrijven is afgerond.

Dienstenchequebedrijven hebben volgens de cijfers van Idea Consult te maken met een heel divers personeelsbestand. Het is dus belangrijk dat er onderzocht welke diversiteitspraktijken worden gebruikt om de verschillende kansengroepen te managen.

4. Welke diversiteitspraktijken passen de dienstenchequebedrijven toe en voor welke groepen van werknemers zijn deze?

8 Methodologie

In dit deel gaan we bespreken welke methodologie we hanteren in ons onderzoek. Ten eerste bespreken we de onderzoeksmethode, daarna welke criteria we gebruiken om de dienstenchequebedrijven te selecteren. Daarna beschrijven we hoe de bedrijven geselecteerd worden en ten slotte leggen we uit hoe de data verzameld en geanalyseerd worden.

8.1 Onderzoeksmethode

Er is weinig onderzoek gedaan naar diversiteitsmanagement in dienstenchequebedrijven. Het is daarom aangewezen dat er een kwalitatief onderzoek wordt gedaan om de diversiteitspraktijken in de dienstenchequebedrijven te onderzoeken (Myers, 2008). Hierdoor kan dit onderwerp worden verkend en begrepen (Eisenhardt & Graebner, 2007).

We hebben gekozen voor een meervoudige gevalstudie. Om onderzoeksvragen te beantwoorden zijn meervoudige gevalstudies het meest geschikt omdat ze toelaten 'hoe-' en 'waarom-' vragen te beantwoorden (Myers, 2008). Om een verkennende studie uit te voeren heb je ook meervoudige cases nodig. Dit komt omdat meerdere cases overeenkomsten en verbanden kunnen vinden tussen elkaar om zo de ideeën en praktijken aan elkaar te koppelen. Het is dan ook mogelijk om het verschil te zien tussen de verschillende cases (Creswell, 1998). Myers (2008) definieert casestudy onderzoek in de bedrijfswereld als volgt: 'het gebruik van empirisch bewijsmateriaal van één of meer organisaties met als doel het onderwerp in zijn context te bestuderen'. In dit onderzoek is het dienstenchequebedrijf dus onze onderzoekseenheid.

8.2 Selectiecriteria

Uit de literatuur over dienstenchequebedrijven en KMO's en uit de diversiteitsmanagementliteratuur werden bedrijven geselecteerd volgens onderstaande criteria:

1. Het bedrijf is een dienstenchequebedrijf of een interim-bureau. Het moet dus een bedrijf zijn dat met dienstencheques werkt.
2. Het zijn kleine en middelgrote bedrijven binnen de KMO's. We weten dat kleine bedrijven minder mogelijkheden hebben qua kapitaal om diversiteit te managen. Dus er wordt gekeken hoe ze zich op dit vlak zich kunnen onderscheiden van de grote ondernemingen.

3. Het kunnen zowel private als publieke ondernemingen zijn waarbij de private ondernemingen kunnen opgedeeld worden in profit- en non-profit-ondernemingen. Zo kunnen we uitklaren hoe elk bedrijf hun missie formuleert.
4. Er moeten tussen 12 en 15 respondenten geïnterviewd worden.
5. Deze respondenten hebben een HR-verantwoordelijkheid of een functie als personeelsmanager in het bedrijf.
6. De bedrijven zijn allemaal gelegen in Limburg.

8.3 Selectie van de dienstenchequebedrijven

Via opzoeking op het internet werd een lijst opgemaakt van Limburgse bedrijven die werken met dienstencheques. Door middel van een email werden de eerste contacten gelegd met de dienstenchequebedrijven.

De respons van de dienstenchequebedrijven was in eerste instantie zeer laag. De meest voorkomende reden was dat ze op dat moment in een zeer drukke periode zaten. Enkele bedrijven waren bereid om mee te werken aan deze masterproef en om een interview rond diversiteit af te leggen. Ze waren erg enthousiast over het onderwerp en waardeerden dat de dienstenchequesector zo in een positief daglicht komt te staan.

Door herhaaldelijk emails te sturen en daarbij persoonlijk contact op te nemen, zijn er meer dienstenchequebedrijven bereid gevonden om mee te werken. Zo werden er 11 respondenten geïnterviewd.

Verder gaf de opleiding "Hoe omgaan met discriminatie in de dienstenchequesector?" van het Centrum voor Gelijke Kansen en Racismebestrijding bijkomende informatie. Op de volgende pagina een overzicht van de geïnterviewde dienstenchequebedrijven.

Tabel 8: Respondenten van het onderzoek

Interview	Naam bedrijf	Plaats	Profit/ non-profit	Functie geïnterviewde
1	Net is Net	Meeuwen	Profit	Medezaakvoerder
2	Service Op Maat	Meeuwen	Non-profit	Kantoorverantwoordelijke
3	DC-PLUS	Hasselt	Profit	Zaakvoerder
4	Bedrijf A	A	Profit	Operations Manager
5	Randstad	Neerpelt	Profit	Coördinator
6	Bedrijf B	B	Non-profit	Verantwoordelijke personeelsbeleid
7	Bedrijf C	C	Profit	Zaakvoerder
8	Dienstenbedrijf	Opglabbeek	Non-profit	Kantoorverantwoordelijke
9	Bedrijf D	D	Non-profit	Coördinator
10	PWA-DCO	Houthalen-Helchteren	Non-profit	Kantoorverantwoordelijke
11	Bedrijf E	E	Profit	Office Manager

8.4 Dataverzameling

De dataverzameling gebeurde door middel van interviews bij 11 verschillende respondenten en het volgen van de opleiding "Hoe omgaan met discriminatie in de dienstenchequesector?" van het Centrum voor Gelijke Kansen en Racismebestrijding.

De interviews zijn semigestructureerde interviews die afgenomen werden bij de verantwoordelijken van het HR-beleid of bij de personeelsmanager van de verschillende dienstenchequebedrijven. Het zijn dus personen die dagelijks te maken hebben met de werknemers en daardoor goed geïnformeerd zijn over welke diversiteitspraktijken toegepast worden om hun werknemers tevredenheid te bieden op en naast de werkvloer.

Er werd vooraf een vragenlijst opgesteld, welke de basis vormde voor de interviews. Deze vragenlijst is terug te vinden in bijlage 1.

Sommige dienstenchequebedrijven verkozen om anoniem mee te werken en met hun wens werd dan ook rekening gehouden. Voor de afname van het interview werd toestemming gevraagd aan de respondenten om het interview op te nemen met een dictafoon. Alle respondenten stemden hier mee in.

Na het interview werd herhaaldelijk de vraag gesteld naar een duplicaat van de definitieve masterproef. Dit wordt via email aan alle betrokken dienstenchequebedrijven bezorgd.

Om de triangulatie mogelijk te maken van onze kwalitatieve onderzoeksgegevens (Myers, 2008; Yin, 2009) gaven de dienstenchequebedrijven ook documentatie mee zoals: onthaalbrochures, personeelslijsten, diversiteitsplannen, wetgeving, jaarverslagen, enzovoort.

8.5 Data-analyse

Bij de analyse van de verzamelde data werd volgende werkwijze gehanteerd. Eerst werd elk interview woordelijk uitgetypt. Hieruit verzamelden we voor elk bevraagd dienstenchequebedrijf de toegepaste diversiteitspraktijken.

Elk interview werd met behulp van coderingen geanalyseerd. Hiermee werden de verschillen en overeenkomsten betreffende de toegepaste diversiteitspraktijken in de dienstenchequebedrijven onderzocht.

Een eerste analyse van de interviews geeft een beeld over welke missie en logica er schuilt achter het beleid van de dienstenchequebedrijven. Er werd bekeken of er een verschil is tussen profit- en non-profit-ondernemingen wat betreft het sociaal geëngageerd zijn of puur winstgevend gericht zijn.

Een tweede vaststelling die uit de interviews kon achterhaald worden, is hoe de dienstenchequebedrijven diversiteit definiëren en welke voor- of nadelen hieruit voortvloeien. Ondervinden dienstenchequebedrijven allemaal dezelfde voor- en nadelen van diversiteit?

Ten slotte werden de verschillende HR- en diversiteitspraktijken, welke elk dienstenchequebedrijf hanteert, uit de interviews en opleiding geïnterpreteerd. Deze werden daarna op basis van verschillende domeinen zoals de aanwerving en selectie van nieuwe werknemers, het onthaal, de begeleiding en de opleidingen gecodeerd.

Hierdoor kwam aan het licht welke praktijken in een organisatie gebruikt werden om conflicten op te lossen. Ook werden de diversiteitspraktijken duidelijk die per specifieke doelgroep gehanteerd werden. Hiermee kunnen we achterhalen of de dienstenchequebedrijven diversiteit managen en zich richten op de kansgroepen binnen de organisatie. De resultaten van de data-analyse worden hieronder besproken.

9 Resultaten van het onderzoek

In dit deel worden de onderzoeksresultaten behandeld op basis van de afgenomen interviews en de bijkomende gegevens verkregen op de studiedag. De resultaten zullen besproken worden per onderzoeksvraag zodat uiteindelijk de centrale onderzoeksvraag beantwoord kan worden. Ten eerste bekijken we hoe de dienstenchequebedrijven hun missie formuleren, daarna hoe de bedrijven diversiteit definiëren, vervolgens wat de voordelen en nadelen van diversiteit voor de dienstenchequebedrijven betekenen en ten slotte sommen we de verschillende praktijken op, die de bedrijven toepassen om diversiteit binnen het bedrijf te managen.

Centrale onderzoeksvraag: welke diversiteitspraktijken hanteren de dienstenchequebedrijven in Limburg?

9.1 De missie van de dienstenchequebedrijven

In dit deel wordt de missie van de bevroegde dienstenchequebedrijven besproken. De bevroegde dienstenchequebedrijven formuleren hun missie vanuit een sociaal engagement. Enerzijds halen de dienstenchequebedrijven aan dat de werknemers centraal staan in de organisatie. Voor de bedrijven betekent dit dat ze ervoor zorgen dat de werknemers een garantie hebben op inkomen en dat de kwaliteit van de tewerkstelling gegarandeerd wordt. Dit kan voor de werknemers uiteindelijk resulteren in financiële stabiliteit en respect en aanvaarding in de maatschappij.

"Wij werken met een permanente tewerkstelling. We zijn het enige dienstenchequebedrijf in Noord-Limburg waar de gezinnen niet kunnen onderbreken. Da's een vorm van respect naar de hulpen toe, dat is structuur, wederzijds respect. Ik respecteer de keuze van de klant maar dat is onze bedrijfsfilosofie en mijn mensen hebben recht op inkomensgarantie en wij proberen dat als sociaal economie bedrijf dat zo lang mogelijk te doen.

(Zaakvoerder)

"Wij hebben een nogal belangrijk aantal waarden en die hangen allemaal rond "Enjoy your job". Dit is heel ruim te bekijken. "Enjoy your job" als consulent, maar maak dit ook mogelijk voor de huishoudhulpen en voor de klant. We proberen het leuk te houden. Het moet professioneel en degelijk zijn maar ook leuk zijn."

(Operations Manager)

"Iedereen zoekt werkt en ik wil graag mijn steentje daartoe bijdragen."

(Zaakvoerder)

"We moeten sociaal denken."

(Coördinator)

Anderzijds halen de dienstenchequebedrijven ook aan dat hun economische doelstellingen ondergeschikt zijn aan de sociale doelstelling die ze eerder formuleerden. De economische doelstelling kan volgens de dienstenchequebedrijven niet behaald worden indien de sociale doelstelling niet gerealiseerd wordt. Ze willen dat de werknemer zich belangrijk en betrokken voelt in de onderneming. De dienstenchequebedrijven kunnen zonder werknemers niet overleven en zullen dus de kansengroepen te werk moeten stellen om de continuïteit van het bedrijf te verzekeren.

"Ik moet zeggen, ik beschouw een bedrijf, dat heeft dan weinig met interne organisatie te maken, een belangrijke schakel is in het sociaal weefsel van een gemeenschap. Ik moet niet overdrijven, dit is maar 100 mensen die werken in een stad van 75000 maar ik ben niet bang van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Als je die mensen financiële stabiliteit kunt geven, dat is goed voor een grote gemeenschap."

(Zaakvoerder)

"Hoe meer mensen we aan het werk kunnen zetten, hoe beter het is bedrijfseconomisch. We hebben er alle belang bij om zoveel mogelijk mensen kansen te bieden."

(Operations Manager)

"Ons kapitaal zijn de huishoudhulpen."

(Kantoorverantwoordelijke)

Er is echter één dienstenchequebedrijf dat hier een uitzondering in is. Zij bekijken hun missie wel puur economisch en verlenen voorrang aan de economische doelstelling in plaats van aan de sociale doelstelling. Zij beweren dat kansengroepen tewerkstellen en diversiteit nodig zijn om als bedrijf overeind te blijven op de arbeidsmarkt.

"Ik denk dat we dat eerst en vooral economisch bekijken. De markt is zo mager geworden dat wij ons moeten gaan beroepen op diversiteit. De overheid heeft er voor gezorgd dat we verplicht zijn om daar ook naar te gaan kijken. Die mensen kansen geven is de uitdaging van de toekomst in de dienstencheques en hoe moeilijk dat ook is, willen wij overeind blijven, zullen we dat moeten doen."

(Medezaakvoerder)

De dienstenchequebedrijven kunnen opgedeeld worden in profit- en non-profit-ondernemingen. Hier kan ook een onderscheid gemaakt worden in hoe ze hun missie formuleren.

Bij de profit-ondernemingen enerzijds verwijzen ze expliciet naar de werknemers. Om hun missie na te streven dient er rekening gehouden te worden met de werknemers. De werknemer wordt niet gezien als een pion in het bedrijf waar ze zomaar mee kunnen schuiven zonder rekening te houden met hun verlangens en behoeften. Ze zien de werknemer als een belangrijk onderdeel van de onderneming. Indien er geen werknemers zijn, kunnen de klanten ook niet geholpen worden en zullen de dienstenchequebedrijven ook geen inkomsten hebben. Ze gaan sociaal denken en ze beschouwen hun huishoudhulpen als kapitaal waarmee ze zorgvuldig en duurzaam moeten omgaan.

"Het is niet zo dat we enkel bezig zijn met het dienstenchequebedrijf. De werknemer, met alles wat er rond hangt, is belangrijk."

(Zaakvoerder)

"De werknemer is hier koningin. De werknemers beslissen, ze kennen hun eigen grenzen, hun leven, zij moeten zich gelukkig voelen op de werkvloer."

(Office Manager)

"De doelstelling is zich waardig voelen. Wij werken redelijk intensief met de werknemers. Ze moeten hier graag komen. Dat creëert betrokkenheid, ze spreken ook van bij ons. Ze doen ook alsof het een beetje van hun is."

(Zaakvoerder)

Bij de non-profit ondernemingen anderzijds wordt er expliciet verwezen naar de tewerkstelling van de verschillende kansengroepen en willen ze diversiteit promoten. Winst maken komt niet voor in de formulering van hun missie. Zolang ze hun kosten kunnen dekken, zijn ze tevreden. Zij spreken hoofdzakelijk over doelgroepen helpen en ze gaan zich dus richten op langdurige werklozen, laaggeschoolden, ouderen, jongeren, allochtonen, enzovoort. Op mensen die moeilijk op de arbeidsmarkt geraken.

"Wij zijn ook een vzw, winst maken is niet ons eerste doel. Wij willen vooral dat het goed gaat, dat de mensen content zijn. We hebben dat ook heel snel gemerkt dat als de mensen niet content zijn, dat het niet blijft duren. Dan verlies je ofwel klanten ofwel huishoudhulpen. Wij doen dat goed, in die zin van, dat wij heel veel tijd steken in mensen."

(Kantoorverantwoordelijke)

Wij zijn een vzw, winst is niet belangrijk, als we de lonen en kosten maar kunnen betalen. Dat is onze doelstelling, ons richten op de langdurig werklozen en vooral de laaggeschoolden.”
(Kantoorverantwoordelijke)

“Onze medewerkers zijn zoals ik zei afkomstig uit de doelgroepen. Dat is ons expliciete missie. Dat is onze opdracht. We proberen zoveel mogelijk aansluiting te vinden met mensen die grote afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Dat zijn bijvoorbeeld de 45-plussers die moeilijker in het reguliere circuit aan de slag geraken. Mensen met een lage scholingsgraad vinden moeilijk werk. Daar willen wij een oplossing voor bieden. Vrouwen zijn iets minder geworden dan 15 jaar geleden toen dat echt nog een probleem was. Bijvoorbeeld een groep waar we nu heel intensief mee bezig zijn, zijn de anderstaligen. Allochtonen zijn altijd al onze doelgroep geweest maar nu merken we dat er heel wat mensen zijn op de arbeidsmarkt. Dat bevestigt de VDAB. Mensen die anderstalig zijn, die de taal onvoldoende machtig zijn en heel moeilijk aan de slag geraken, dat is een groep waar we nu explicieter mee bezig zijn omdat we vinden dat dat tot onze missie hoort. Proberen die afstand te verkleinen door zo werkgelegenheid te creëren voor hen.”
(Verantwoordelijke personeelsbeleid)

Samengevat kunnen we dus stellen dat bij de dienstenchequebedrijven, in de manier waarop ze hun missie formuleren, het sociale motief primeert. De werknemers staan centraal in de organisatie en worden gezien als het kapitaal van de organisatie. De dienstenchequebedrijven gaan zorgen voor inkomensgarantie en voor een hoge kwaliteit van tewerkstelling voor de werknemers. De sociale doelstelling eist de aandacht op, waardoor de economische doelstelling in functie van de sociale doelstelling geformuleerd wordt. Er is wel een onderscheid tussen de verschillende ondernemingen op basis van hun statuut. De profit-ondernemingen verwijzen altijd expliciet naar het zorgvuldig omgaan met werknemers in het algemeen terwijl de non-profit-ondernemingen specifiek verwijzen naar hun inzet voor de kansengroepen en dus meer bezig zijn met diversiteit.

9.2 Diversiteit gedefinieerd door de dienstenchequebedrijven

In dit deel bespreken we hoe de dienstenchequebedrijven diversiteit zelf definiëren. Op basis van de interviewdata stellen we vast dat managers een divers personeelsbestand definiëren als een eindeloze variatie in individuele kenmerken. Bedrijven bekijken de werknemers niet als verschillende groepen, maar ze benadrukken de individuele kenmerken van elke werknemer.

"Diversiteit bestaat niet uit groepen, die nu toevallig Turks zijn of moslim zijn of ik weet niet wat. Dan maken we er 100. Iedereen is verschillend en toevallig zijn er uiteraard een aantal gelijklopende kenmerken. Dat kan ook zijn dat mensen die in Hasselt wonen verschillen met die van Genk. En mensen die naar die school zijn geweest in hun kindertijd verschillen ook met anderen."

(Zaakvoerder)

"Daarnaast mensen die hebben mogelijkheden en beperkingen wat maakt dat jij anders zijn dan ik. Jij hebt die mogelijkheden en beperkingen en ik heb anderen. En u daar eigenlijk op afstemmen en dat gaat over uw kwaliteiten en vaardigheden, afkomst, woonplaats, leeftijd, gezinssituatie, mobiliteit, interesses. Dat maakt dat allemaal, dat jij divers zijn van iemand anders."

(Verantwoordelijke personeelsbeleid)

Anderzijds werd in twee dienstenchequebedrijven toch een expliciete link gemaakt tussen demografische groepen en de competenties waarover zij beschikken: één bedrijf vindt dat de ouderen kwalitatief beter werk afleveren dan de jongeren, één ander bedrijf vindt daarentegen dat allochtonen beter zijn dan autochtonen. Hierdoor gaan deze dienstenchequebedrijven diversiteit eerder definiëren in termen van verschillen tussen groepen en hun specifieke kenmerken.

"We hebben vooral Marokkaanse en Italiaanse dames, ze zijn heel gedreven, dat is zo, die ervaring hebben we."

(Kantoorverantwoordelijke)

"Ik denk dat de jongeren, die zijn wel enthousiast om dit te doen maar de ervaring leert ons dat dat niet de beste. Je zou ervan verschieten maar de beste werknemers zijn de vijftig plussers. Meer verantwoordelijkheidsgevoel, stabiel,..."

(Medezaakvoerder)

De bevroegde dienstenchequebedrijven zien diversiteit als iets dat spontaan en toevallig ontstaan is. Diversiteit is volgens hen een gevolg van de individuele benadering die ze toepassen bij elke werknemer. Men wil de werknemers beoordelen op basis van geobjectiverde competentiecriteria en niet op basis van groepskenmerken.

"Als we werk hebben en die past in het profiel. We kijken echt niet naar leeftijd of nationaliteit, daar kijken we nooit naar. De diversiteit is toevallig ontstaan."

(Kantoorverantwoordelijke)

"Hier komt iemand binnen met de nationaliteit Russisch die Nederlands spreekt en betrouwbaar en gemotiveerd is en die mag aan de slag."

(Coördinator)

"Ja wij poetsen he. In alle werelden is dat over hetzelfde. Een dweil is een dweil, een bezem is een bezem, waarom zou een Marokkaanse vrouw dat niet kunnen en een Belgische wel. Er wordt alleen gekeken naar referenties"

(Office Manager)

"We doen heel veel inspanningen rond die diversiteit, het zijn die objectieve criteria, die competenties die belangrijk zijn. Al de rest is bijzaak. Dus ik zou zeggen: gemotiveerd en inderdaad goed kunnen poetsen, contactvaardig zijn en alles wat daarbuiten komt is wat in aanmerking komt. Andere criteria zijn geen objectieve criteria. Staat centraal in ons bedrijf: selectie gebeurt op basis van objectieve criteria. Op dat vlak, proberen we alleen maar onze business te ontwikkelen."

(Operations Manager)

"Ik kijk helemaal niet naar diploma, ik kijk naar vaardigheden, naar affiniteit met huishoudhulp of het strijken. Als dat goed is, dan kan het voor mij gelijk wie zijn. Je moet natuurlijk wel goed zijn. We zitten met een dienstverlenende sector, we moeten de klanten tevreden kunnen stellen met een goede poetshulp."

(Zaakvoerder)

Sommige dienstenchequebedrijven beoordelen niet alleen op basis van de geobjectiveerde competentiecriteria. Bij deze dienstenchequebedrijven wordt er wel een onderscheid gemaakt tussen groepen werknemers op basis van hun Nederlandse taalvaardigheid. In deze bedrijven deelt men de werknemers op in Nederlandstaligen en anderstaligen.

"Je kunt wel een aantal kenmerken verzinnen waar een deel van de mensen onder valt, bijvoorbeeld mensen die weinig Nederlands kunnen of Nederlands niet als moedertaal hebben."

(Zaakvoerder)

"Er moet een basis van Nederlands zijn qua begrijpen en spreken."

(Coördinator)

Samengevat kunnen we stellen dat de dienstenchequebedrijven diversiteit niet definiëren als verschillende groepen in hun personeelsbestand waarmee ze werken. Ze benadrukken immers dat elke werknemer een individu is met eindeloos veel verschillende kenmerken ten opzichte van elke andere werknemer.

Sommige bedrijven merken duidelijk dat bepaalde groepen van werknemers wel specifieke kenmerken hebben. Zij beschouwen bijvoorbeeld oudere en allochtone werknemers als beter geschikt voor poetswerk in vergelijking met de jongere en autochtone werknemers. De diversiteit binnen de dienstenchequebedrijven is spontaan ontstaan. De bedrijven benaderen en beoordelen de werknemers individueel op basis van geobjectiveerde competentiecriteria en niet op basis van groepskenmerken. Deze individuele benadering is volgens hen de grondslag voor het ontstaan van diversiteit in de dienstenchequebedrijven.

Een uitzondering hierbij is wel dat sommige bedrijven één criterium toevoegen om onderscheid te maken tussen de werknemers en dat is Nederlandse taalvaardigheid, hetgeen ze wel aanleiding vinden om hen te beoordelen op basis van een groepskenmerk.

9.3 Voordelen en nadelen van diversiteit

In dit deel bespreken we de voor- en nadelen die de bevroegde dienstenchequebedrijven ondervinden ten gevolge van diversiteit. Volgens diversiteitsliteratuurauteurs Cox & Blake (1991) en Kelly & Dobbin (1998) zijn er drie strategische voordelen verbonden aan diversiteit binnen een organisatie. Ten eerste kunnen bedrijven rekruteren uit een divers aanbod arbeidskrachten. Uit de interviewdata blijkt dat de bevroegde dienstenchequebedrijven dit ook zien als een groot voordeel van diversiteit. Diversiteit is een rijkdom, een goede mix waaruit de bedrijven kunnen putten om aan de behoeften van hun klanten te voldoen.

"Ge hebt er alle belang bij dat ge kunt putten uit een zo groot mogelijke vijver met verschillende vissen zal ik maar zeggen. De ene kan dit goed de andere kan dat goed."

(Zaakvoerder)

"Ik denk dat we dat eerst en vooral economisch bekijken. De markt is zo mager geworden dat wij ons moeten gaan beroepen op diversiteit."

(Medezaakvoerder)

"Ten tweede, dat je ook een goede mix hebt. We kunnen met onze pool van huishoudhulpen inspelen op de behoeften van de huishoudgezinnen. Bepaalde gezinnen hebben jonge kinderen zijn meer beschikbaar op bepaalde momenten in de week en andere willen op andere momenten werken. Door heel divers om te gaan weet je alle opdrachten toch in te vullen."

(Operations Manager)

Een tweede voordeel dat de bevroegde dienstenchequebedrijven ondervinden, is dat ze met een divers personeelsbestand een veel groter klantenbestand kunnen bereiken. Dit strategisch voordeel kwam ook aan bod bij de diversiteitsliteratuurauteurs Cox & Blake (1991) en Kelly &

Dobbin (1998). Volgens de dienstenchequebedrijven kan door een divers personeelsbestand de match tussen de klant en huishoudhulp gemakkelijker gevonden worden. De klant heeft bepaalde behoeften en het bedrijf kan hier gemakkelijker op inspelen als ze over een groter divers aanbod van arbeidskrachten beschikt. Inspelen op de behoeften van de klant maakt het economisch voordeliger voor het bedrijf.

"De mate waarin dat jij ook nog weet hebt van wat kunnen mensen goed, maakt het u als bedrijf veel sterker om op de zeer diverse vraag van de klanten kunnen inspelen."

(Zaakvoerder)

"In de eerste plaats, bedrijfseconomisch bekeken, kan je perfect inspelen op de behoeften van klantgezinnen. "

(Operations Manager)

"Deze Poolse was snel vertrokken met werken. Ze heeft zelfs een Pools gezin gevonden waarmee ze haar taal kan spreken."

(Zaakvoerder)

"Vanzelfsprekendheid, wij zien dat als echt voordeel omdat we dan goede matchings kunnen maken, het is geen standaardgegeven. We willen een goede match maken tussen klant en medewerkster."

(Verantwoordelijke personeelsbeleid)

Ten derde zouden ondernemingen kunnen profiteren van de verschillende visies en perspectieven die een divers personeelsbestand als gevolg heeft. Zoals de diversiteitsliteratuurauteurs aanhaalden, is er door de verschillende visies en perspectieven meer creativiteit en probleemoplossend vermogen aanwezig in het bedrijf. Volgens de dienstenchequebedrijven brengt dat dynamiek en beweging in het bedrijf. Als je mensen samenbrengt bij vergaderingen, feestjes of opleidingen dan worden verschillende culturen gemixt en worden ervaringen uitgewisseld waardoor de mensen kunnen leren van elkaar en zo de zaken op de werkvloer op een efficiëntere manier aanpakken.

"Mensen verschillen van elkaar, wij verschillen ook van elkaar. Iedereen is anders. Ik heb kinderen thuis en die verschillen ook gigantisch van elkaar. Het is gewoon zo, maar dat is een rijkdom. De ene bekijkt het zo en de andere bekijkt het zo. 1 plus 1 is in dit geval 3 of toch 2,5."

(Zaakvoerder)

"Als die allemaal op de vergadering komen, kunnen ze veel van elkaar leren. Op dat punt leren ze van iedereen en als ze hier in vergadering komen en dan wordt dat gemixt en hebben ze dat ze van elkaar leren."

(Kantoorverantwoordelijke)

"Als ze naar een opleiding gegaan wordt, dan wordt er onderling wel gewisseld wat ze meegemaakt hebben."

(Coördinator)

"De continuïteit in het bedrijf is het hebben van die diversiteit in het bedrijf een groot voordeel. Als je de jeugd op de rails krijgt, komen die in de middenmoot die naar de ouderen gaan. Die hebben de ervaring mee en die hebben andere noden op dat moment. Dat is het boeiende eraan."

(Zaakvoerder)

"Dat is gewoon heel boeiend, maakt men heel rijk als ge mensen samen zet. Bijvoorbeeld we hebben heel veel Congolese vrouwen. Dat is fantastisch. Als je dan een feest doet, brengen ze zelf hun eten mee en kleren. Dat maakt het heel boeiend en plezant en levendig. Dat maakt dat er beweging en dynamiek is tussen de mensen. Als je een feest organiseert brengt dat heel veel dynamiek. Als je mensen samen zet, dan kan daar van alles uit komen, je hebt allemaal verschillende denkpatronen, achtergronden en culturen die je samen brengt en dat maakt dat het plezant is en dat je nieuwe dingen ontdekt en daar ontstaan nieuwe dingen uit. Dat geeft nieuwe vraagstukken en een nieuw elan. Dat vind ik echt we een belangrijk voordeel."

(Verantwoordelijke personeelsbeleid)

Uit de interviewdata blijkt dat de dienstenchequebedrijven veel voordelen ondervinden aan diversiteit binnen hun organisatie. Maar tijdens de bevraging bij de dienstenchequebedrijven kwamen er ook nadelen naar de voorgrond. Het eerste nadeel dat de dienstenchequebedrijven door diversiteit ondervinden, is het voorkomen van communicatiemoeilijkheden. Niet elke huishoudhulp is het Nederlands voldoende machtig en dit kan zorgen voor een taalbarrière, maar de dienstenchequebedrijven benadrukken dat zij dit probleem moeten en kunnen oplossen.

"Meer energie steken in communicatie, in drempels te overwinnen, een taalprobleem is er niet helemaal. Een probleem om opgelost te worden. Dat is een oplossing die wij moeten aanbieden."

(Operations Manager)

"De taal beheersen is soms moeilijk. De communicatie verloopt moeilijk dan."

(Kantoorverantwoordelijke)

"Dat je soms elkaar niet verstaat. Dat mensen soms dingen doen die jij niet verstaat maar die doen dat niet uit miswil maar omdat dat hun cultuur is. Plus de taalbarrière, daar vloeien misverstanden uit voort omdat je elkaar niet goed verstaat."

(Verantwoordelijke personeelsbeleid)

"De taal gewoon, het is heel veel werk om dat met handen en voeten alles uit te leggen. Je moet toch wel wat uitleggen natuurlijk en de papierwinkel in orde krijgen is niet evident."

(Office Manager)

Het tweede grote nadeel dat de dienstenchequebedrijven ondervinden, is dat het moeilijker is om werknemers te plaatsen bij klanten. Klanten hebben nog altijd vooroordelen ten opzichte van diversiteit. Tijdens de opleiding voor dienstenchequebedrijven door het Centrum voor Gelijkheid van Kansen en voor Racismebestrijding is dit ook gebleken. De aanwezige dienstenchequebedrijven en de lesgevers benadrukten dat het veel meer moeite kost om jongere en allochtone werknemers te plaatsen. De reden hiervoor is dat de klanten wantrouwig zijn tegenover deze groepen van huishoudhulp en weigeren deze te laten werken in hun privésfeer. Dit zorgt ervoor dat de bedrijven meer inspanningen moeten leveren om die klanten te overtuigen en dat brengt extra kosten met zich mee.

"Wat ik al een paar keer aangehaald heb is dat gebruikers dat zelf heel wantrouwig tegenover staan, de mensen niet willen."

(Kantoorverantwoordelijke)

"De nadelen zijn ontzaglijk groot, veel rampzalig soms. Dat zijn mensen met problemen. Daar hebben we altijd problemen mee. Soms lukt het, soms lukt het niet. Ik zal een voorbeeld geven. Wij werven allochtonen aan. Hier komt een Marokkaanse met hoofddoek. We werven die aan. Wij zoeken gezinnen waar zij mag gaan poetsen, wat niet evident is."

(Medezaakvoerder)

"Dat er meer begeleiders nodig zijn en er zijn meer overheadkosten. Dat is niet altijd zo, dat kan ook een toegevoegde waarde zijn achteraf."

(Zaakvoerder)

"Niet alle klanten zijn gediend met diversiteit. Niet alle klanten staan daar voor open. Het is niet altijd even gemakkelijk om bijvoorbeeld iemand met een hoofddoek naar een klant te sturen. Dat gaat niet altijd zonder slag of stoot. Daar moet je soms toch wel wat moeite voor doen bij die klant."

(Verantwoordelijke personeelsbeleid)

Bij sommige dienstenchequebedrijven is de diversiteit dan weer niet voelbaar en merken ze ook niet dat er voor- of nadelen aan een divers personeelsbestand verbonden zijn. Zij beweren dat dit regio-gebonden is. Opmerkelijk hierbij is dat ze diversiteit zien in de termen van autochtonen en allochtonen terwijl andere dienstenchequebedrijven diversiteit ruimer definiëren.

"Want we zitten hier met het feit dat we hier niet zoveel andere culturen hebben. Want Duitse afkomst is niet echt een cultuurschok. We hebben iemand van Suriname maar die is helemaal geïntegreerd. Eigenlijk is daar niet veel uitwisseling van culturen en ideeën en gewoontes."

(Kantoorverantwoordelijke)

"Hier merkt ge de diversiteit niet, ze werken apart, er zijn geen voordelen aan jongeren of ouderen."

(Coördinator)

Samengevat kunnen we dus stellen dat de bevraagde dienstenchequebedrijven voordelen ondervinden aan diversiteit binnen de organisatie. Er zijn volgens hen drie grote strategische voordelen aan een divers personeelsbestand verbonden die ook overeenkomen met de voordelen die de literatuuerauteurs opnoemen. De drie voordelen zijn: de dienstenchequebedrijven kunnen genieten van een divers aanbod arbeidskrachten om te rekruteren, de dienstenchequebedrijven kunnen met een divers personeelsbestand een diverser klantenbestand bereiken en de dienstenchequebedrijven zouden kunnen profiteren van de verschillende visies en perspectieven die een divers personeelsbestand als gevolg heeft.

Volgens de dienstenchequebedrijven zijn er ook nadelen aan diversiteit. Een nadeel is de taalbarrière, de communicatie met de werknemers verloopt stroef. Een ander nadeel is dat het moeilijker is om de match te vinden met klanten. Sommige huishoudhulpen kunnen moeilijker geplaatst worden omdat de klanten niet openstaan voor diversiteit. Opmerkelijk is wel dat sommige dienstenchequebedrijven diversiteit zien in termen van allochtonen en autochtonen terwijl andere diversiteit veel breder benaderen. Hierdoor concluderen zij dat ze geen voordelen of nadelen ondervinden aan diversiteit omdat ze hier niet mee geconfronteerd worden en benadrukken ze dat diversiteit regiogebonden is.

9.4 Praktijken om diversiteit te managen

In dit deel bespreken we welke informele en formele praktijken de bevroagde dienstenchequebedrijven toepassen om de diversiteit onder het personeel te managen. De verschillende domeinen die we bespreken waar de dienstenchequebedrijven diversiteitspraktijken toepassen zijn: de aanwerving en selectie van werknemers, het onthaal, de begeleiding en opleiding van de werknemers, de relatie met de werknemers, conflicten en ten slotte de praktijken om de noden en wensen van de werknemer te vervullen.

9.4.1 Aanwerving en selectie

De bevroagde dienstenchequebedrijven benadrukken dat de aanwerving en selectie gebeurt op basis van geobjectiveerde criteria. De selectie zal niet gebeuren op basis van leeftijd, geslacht of geloofsovertuiging maar of de potentiële werknemer de competenties heeft om de job van huishoudhulp uit te oefenen. Andere criteria die de dienstenchequebedrijven belangrijk vinden, zijn contactvaardigheid, gestructureerd zijn en zelfstandig werken. De belangrijkste criteria zijn echter motivatie en werkwillegheid.

"Staat centraal in ons bedrijf: selectie gebeurt op basis van objectieve criteria. Leeftijd, geslacht, geloofsovertuiging zijn criteria die daar niet in tellen."

(Operations Manager)

"We nemen mensen aan die goed poetsen, die eigenlijk ook nog behoorlijk zelfstandig kunnen werken, die hun eigen werk kunnen organiseren, die voldoende sociale vaardigheden hebben om zonder ruggensteun van een ploegbaas die eerste contacten kunnen hebben."

(Zaakvoerder)

"We hebben natuurlijk heel graag dat ze goed werken, dat ze stipt zijn en dat ze goed hun best doen. Dat wil zeggen dat we liever hebben dat ze traag zijn en het goed doen dan dat ze erdoor vliegen want dat werkt niet."

(Kantoorverantwoordelijke)

"Gemotiveerd moeten ze zeker zijn, liefst ook zelfstandig in hun werk. Gezinnen hebben liefst een poetshulp die binnenkomt en die begint en die weet wat ze moet doen en die doet er wat extra bij ten opzichte van dat ge iedere week briefjes moet leggen. Ze moeten goed gestructureerd kunnen werken."

(Kantoorverantwoordelijke)

"wij houden enkel rekening met referenties."

(Office Manager)

Bij enkele van de bevroagde dienstenchequebedrijven speelt de taal toch een belangrijke rol tijdens de aanwerving en selectie van werknemers. Het is voor deze dienstenchequebedrijven belangrijk dat de werknemers een minimale kennis van het Nederlands onder de knie hebben omdat dit zorgt voor een vlottere communicatie met het bedrijf maar zeker ook met de klant.

"Wij kijken ook wel een beetje bij de aanwerving. Wij vinden dat daar een minimum van kennis van het Nederlands moet zijn als we een gezin binnenkomen en je krijgt niks uitgelegd dan wordt de communicatie heel moeilijk tussen het gezin en de poetsvrouw en we vragen een minimum en dat ze het Nederlands toch begrijpen en zich kunnen uitdrukken."

(Kantoorverantwoordelijke)

"De enige criteria waar wij een beetje op hameren is motivatie, werkwilgheid en ze moeten het Nederlands wel beheersen. Zijn ze gemotiveerd en Nederlandsvaardig kunnen ze bij ons aan het werk geraken. De motivatie is belangrijk en het respect."

(Coördinator)

Een aantal van de bevroagde dienstenchequebedrijven hanteren verscheidene praktijken die een oplossing kunnen zijn voor het taalprobleem. Ten eerste een aparte afdeling oprichten voor anderstaligen met anderstalige consultants zodat de potentiële werknemers gemakkelijker kunnen communiceren.

"We hebben onze [afdeling], dat zijn Poolse consultants die heel goed de Nederlandse taal machtig zijn. Die heel goed rekruteren op de Belgische markt naar poetsvrouwen met een Poolse achtergrond, die het vandaag moeilijker hebben om op de arbeidsmarkt hun weg te vinden."

(Operations Manager)

Een tweede praktijk is dat het dienstenchequebedrijf een groep medewerkers van allochtone afkomst gaat inschakelen om zo de communicatie en de drempel naar de werkvloer te vergemakkelijken.

"Het is ook zo als ge een keer een bepaald profiel hebt dat dat ook wel rondgaat, zoals de Marokkaanse vrouwen die dan mensen binnen hun groep doorsturen."

(Kantoorverantwoordelijke)

Ten slotte gebruiken de dienstenchequebedrijven soms andere talen dan Nederlands tijdens de aanwerving en selectie. Hierdoor geven ze de potentiële werknemers de kans vlotter te communiceren met hen.

"Ook in selectiegesprekken spreken wij de taal die gij verstaat en voor de rest met handen en voeten."

(Verantwoordelijke personeelsbeleid)

We kunnen concluderen dat er eensgezindheid bestaat bij de dienstenchequebedrijven over de aanwerving en selectie van werknemers. Het merendeel van de dienstenchequebedrijven werft aan en selecteert hun werknemers op basis van geobjectiveerde criteria. Enkele bedrijven vormen een uitzondering op de eensgezindheid, zij hanteren nog een extra criterium: de potentiële werknemer moet de Nederlandse taal beheersen. Maar een aantal van de bevroegde dienstenchequebedrijven bieden de werknemers hulp aan om het Nederlands onder de knie te krijgen.

9.4.2 Onthaal

Uit de interviewdata is gebleken dat de bevroegde dienstenchequebedrijven een goed onthaal van de werknemers belangrijk vinden. De onthaalbrochure is een veel gebruikte praktijk die de dienstenchequebedrijven hanteren om het onthaal van hun nieuwe werknemers aangenamer te maken. Deze onthaalbrochure fungeert als een gids voor de werknemers. Deze brochure helpt de werknemers de cultuur en de werking binnen de organisatie te leren kennen.

"Zij krijgen een mapke mee met begeleiding, met uitleg, met hun uurrooster, adreslijst van de gezinnen, arbeidsreglement. Eigenlijk een hele uitleg hoe het hier werkt en dat is minimum een uur dat ze hier zijn voor de uitleg."

(Kantoorverantwoordelijke)

"We zijn nu ook met Agora aan het werken rond onthaalprocedures, onthaalmappen aan het samenstellen."

(Kantoorverantwoordelijke)

"We hebben een onthaalmap uitgewerkt. Dus dat gaat over hoe ziet mijn contract eruit, wat is mijn loon, wat moet ik doen als ik ziek ben, als ik verlof wil hebben, wat mag ik doen bij de gebruiker, veiligheid, welke feestdag heb ik recht op, wie is lid van de vakbond, wie is interne preventieadviseur, wie is vertrouwenspersoon. Eigenlijk het hele gebeuren wat ze moeten weten."

(Zaakvoerder)

"Daar hebben wij een onthaalmap over gemaakt. Die zit vol met informatie. Dus als ge van voor begint en ge doorloopt die en ge komt op het einde dan weet je alles wat je moet weten."
(Verantwoordelijke personeelsbeleid)

Voor de anderstaligen wordt er nog een extra inspanning gedaan om de onthaalbrochure toegankelijker te maken zodat er geen miscommunicatie veroorzaakt wordt. De bevroegde dienstenchequebedrijven gaan een brochure opstellen met pictogrammen, prentjes en zeer toegankelijk Nederlands of de brochure vertalen in het Engels of Frans.

"Wat we sindsdien gedaan hebben, is een onthaalbrochure van vijftien bladzijden met pictogrammen in. Naar mijn aanvoel met zeer toegankelijk Nederlands opgesteld. De brochure is een vertaling van het arbeidsreglement naar de werkvloer met pictogrammen zodat het veel toegankelijker is."

(Zaakvoerder)

"Wat we onderhand doen, is een aantal documenten vertalen in Engels en Frans opdat de mensen echt wel zouden begrijpen wat er staat."

(Verantwoordelijke personeelsbeleid)

De bevroegde dienstenchequebedrijven ervaren wel dat er moeilijkheden zijn voor de werknemers om de informatie, die ze voorgeschoteld krijgen, te verwerken. Een middel om de informatie toch te laten doordringen, is door sporadisch een sessie te organiseren waarbij een topic van de onthaalbrochure wordt toegelicht.

"We proberen het zo algemeen mogelijk kort te vertellen, naarmate ze langer in dienst zijn, wordt er een punt aangehaald als ze hun cheques binnendoen. De eerste keer als ze verlof willen wordt dat uitgelegd, de eerste keer als ze naar de klant gaan, wordt uitgelegd hoe een cheque wordt ingevuld. Dus eigenlijk een beetje naarmate dat ze tegenkomen wordt er dieper op ingegaan."

(Zaakvoerder)

"Eén keer per trimester vergaderen ze per groep, in 2 groepen worden ze ingedeeld en dan wordt er ook een thema besproken, bijvoorbeeld over etikettering van producten en dan praktische dingen, wat technische dingen, dat vinden wij heel belangrijk dat hun papierwerk in orde is."

(Kantoorverantwoordelijke)

Ook zijn enkele van de bevroegde dienstenchequebedrijven er van overtuigd dat meer betrokkenheid en solidariteit gecreëerd gaat worden door werkkledij aan te bieden aan hun werknemers.

"We proberen dat groepsgevoel te creëren door ze kleding te geven die ze graag dragen, ze hebben allemaal een T-shirt met ons logo op en ze hebben allemaal een fleece, die dragen ze heel veel en als ze na hun werk naar de winkel gaan, zien ze iemand staan van [bedrijfsnaam] omdat we vrij regionaal gebonden zijn en dan is die drempel om iets te zeggen lager."

(Zaakvoerder)

"Die krijgen dan bij ons de uitleg, ze krijgen kledij mee, schoenen, T-shirt, shorts, fleece, handschoenen en dan krijgen die het arbeidsreglement waar alles wordt uitgelegd."

(Kantoorverantwoordelijke)

"Ze krijgen veiligheidskledij aangeboden bijvoorbeeld een short als ze met javel werken dat ze hun eigen kledij niet beschadigen."

(Office Manager)

Voor anderstalige werknemers worden er door de bevroegde dienstenchequebedrijven nog extra inspanningen geleverd betreffende het onthaal. Deze bedrijven zorgen ervoor dat de consultants dezelfde taal spreken als de werknemers en dit zou resulteren in een optimale communicatie met zowel het bedrijf als de klant.

"We hebben onze [afdeling], waar Poolse consultants die heel goed de Nederlandse taal machtig zijn. Die heel goed rekruteren op de Belgische markt naar poetsdames met een Poolse achtergrond, die het vandaag moeilijker hebben om op de arbeidsmarkt hun weg te vinden en waar wij hen in begeleiden, de taalproblemen oplossen, de vertalingen gaan voorzien naar de gezinnen, voorzien van een klein woordenboekje zodanig dat die opdrachten toch wel heel goed gaan kunnen waarnemen van wat zijn de behoeften bij dat gezin"

(Operations Manager)

"Dus daar zijn wij nu volop mee bezig met de anderstaligen. Hoe dat het nu is, is dat we de onthaalmap doornemen en dat met handen en voeten uitleggen aan degene die niet goed Nederlands kan en dat wij vlot overschakelen naar het Frans en Engels."

(Verantwoordelijke personeelsbeleid)

Een belangrijke praktijk die het merendeel van de bevroagde dienstencheques hanteren om het onthaal van de nieuwe werknemers beter te laten verlopen, is de aanwezigheid van een consulent bij de eerste kennismaking met de klantgezinnen. De aanwezigheid van een consulent heeft als gevolg dat de drempel wordt verlaagd voor de huishoudhulp om te communiceren met de klant.

"Voor de eerste kennismaking gaat de jobcoach mee. Niet als ze de eerste keer gaan poetsen maar op voorhand en dan is er ook een soort van veiligheidschecklist die ze over lopen met de gebruiker."

(Coördinator)

"Anita doet de planning hier en zij doet ook het onthaal van de nieuwe werknemers en dan gaan we daar mee naar de klant om hun voor te stellen en mee te begeleiden. De eerste keer gaan we altijd mee."

(Medezaakvoerder)

Een andere praktijk die gehanteerd wordt tijdens het onthaal, is dat ze de nieuwe huishoudhulp eerst laten oefenen bij een kennismakingsgezin of in een testhuisje waardoor ze al kunnen wennen aan de werksituatie.

"Voor dat ze voor de leeuwen worden gegooid, gaan ze eerst naar testhuisje en daar mogen ze praktische dingen doen en mogen ze vragen stellen en krijgen ze uitleg over wat er verwacht wordt."

(Zaakvoerder)

Ten slotte een praktijk die door een aantal van de bevroagde dienstenchequebedrijven wordt toegepast, is dat er een ervaren werknemer de nieuwe huishoudhulp vergezelt bij de eerste opdracht en dat ze dus gaan samenwerken. Hierdoor kan de nieuwe huishoudhulp leren van de ervaringen van de anderen en kan de ervaren huishoudhulp tips geven om de uitoefening van de job optimaler te laten verlopen.

"Als ze starten gaat de meter mee voor opleidingen. Dat zijn eigenlijk poetshulpen die zelf bij ons werken. Die werken bij ons en die nemen dan iemand mee naar hun gezin en daar krijgen ze opleidingen en die geven dan wat tips van hoe ze beste dat kunnen aanpakken. Dus ze gaan de eerste keer samen met hun twee."

(Kantoorverantwoordelijke)

"We zitten met een vlinder wat betekent dat een bestaande werknemer meegaat met een andere werknemer om dat bij te sturen en tips te geven en dat doen we sinds een maand."

(Coördinator)

Samengevat blijkt uit de bevraging van de dienstenchequebedrijven dat ze benadrukken dat het onthaal van de werknemer belangrijk is. Een praktijk die door het merendeel van de dienstenchequebedrijven wordt aangewend, is de onthaalbrochure. Ze streven ernaar om de brochure toegankelijk te maken voor elke werknemer en zeker voor de anderstaligen. Voor de anderstaligen betrachten ze extra inspanningen te leveren zoals het aanbieden van de brochure in verschillende talen of het eventueel werken met pictogrammen en prenten. Voor de werknemers die moeilijkheden hebben om de informatie, die in de brochure vermeld staat, te verwerken, worden er infosessies georganiseerd waarbij de verschillende topics nader verklaard worden. Een andere praktijk die de bevroagde dienstenchequebedrijven toepassen en die volgens hun betrokkenheid en solidariteit creëert, is het voorzien van werkkledij voor de werknemers. De communicatie met anderstaligen verloopt stroef tijdens het onthaal en hiervoor gaan de bedrijven consultants in dienst nemen die verschillende soorten talen spreken alsook gaan ze de consultants meesturen bij de eerste kennismaking met de klant. Andere mogelijkheden om een beter verloop van het onthaal te verkrijgen, is ofwel een kennismakingsgezin, ofwel een testhuisje, ofwel een bestaande huishoudhulp meesturen op de eerste werkdag. Dit is voor alle werknemers en niet enkel voor de anderstaligen.

9.4.3 Begeleiding

Eenmaal de dienstenchequebedrijven hun organisatie hebben voorgesteld en de nieuwe werknemers onthaald hebben, gaan ze praktijken hanteren die de begeleiding van de werknemers gaat verbeteren. De begeleiding van de werknemer staat centraal gepositioneerd in de doelstellingen van de bevroagde dienstenchequebedrijven. De werknemers zijn het kapitaal van de dienstenchequebedrijven en een goede begeleiding is volgens hen nodig om ze beter te laten presteren. Een praktijk die veel gebruikt wordt door dienstenchequebedrijven is dat ze beroep doen op een jobcoach. Deze kunnen enerzijds intern in het bedrijf aanwezig zijn maar anderzijds kunnen de bedrijven ook beroep doen op externe coaches van verschillende gesubsidieerde organisaties. De jobcoach is de schakel tussen de klant en de huishoudhulp

betreffende begeleiden op en naast de werkvloer, de matching tussen de klant en huishoudhulp en de klachtenbehandeling.

"De bedoeling van de jobcoach is dat ze het opvolgt en als er klachten binnenkomen dat ze deze kan oplossen."

(Coördinator)

"En dan gaan ze meestal naar de jobcoach bij ons in de werkwinkel en die begeleidt de mensen dan"

(Kantoorverantwoordelijke)

"Het is van meet af aan, hebben we wel doorgehad, mensen die bij ons aan de slag kunnen, mensen uit doelgroepen willen starten als ze wel een begeleiding krijgen van bij ons uit. Dat betekent dat elke helpster een coördinator heeft. Dat is iemand bij wie die helpster altijd terecht kan met om het even wat en die eigenlijk de persoonlijke situatie van die helpster kent."

(Verantwoordelijke personeelsbeleid)

"Daarvoor hebben we twee jobcoaches in dienst die mensen ook begeleiden op de werkvloer en op kantoor. Op de werkvloer gaat het over werkgerelateerde dingen op kantoor gaat het meer over attitudegerichte dingen of klantgerichtheid."

(Zaakvoerder)

Uit de interviewdata blijkt dat het merendeel van de bevraagde dienstenchequebedrijven werkt met interne jobcoaches. Eén enkel dienstenchequebedrijf werkt met externe jobcoaches om de werknemers te begeleiden.

"We merken ook met jobcoaching, dat doen we ook via [externe firma], die begeleiden die mensen apart allemaal, opleiding krijgen ze als het echt moet."

(Kantoorverantwoordelijke)

Een aantal van de dienstenchequebedrijven ondervinden problemen betreffende het begeleiden van de werknemers op de werkvloer door middel van jobcoaching omdat dit zeer tijdrovend is. Volgens de bedrijven is het zeer moeilijk om iedereen te begeleiden en gaan ze vooral bemiddelen bij klachten.

"De jobcoaches zijn veel te weinig aanwezig op de werkvloer. Je moet ook realiseren, we hebben 100 werknemers afgerond, gemiddeld 5 klanten, dat zijn dus 500 verschillende werkplaatsen. We hebben 2 jobcoaches en die kunnen niet op 250 werkplaatsen ene keer per jaar passeren. We zorgen wel dat we één een contact hebben met de klanten en twee een heel sterk informeel contact hebben met alle medewerkers en dat we ons profileren dat als er iets aan de hand is dat we er staan met tip en trucs. We doen het geregeld, mee gaan poetsen, op de werkvloer gaan kijken of er zich bepaalde problemen voor doen."

(Zaakvoerder)

Voor de anderstaligen, blijkt uit de interviewdata, worden extra inspanningen gedaan op vlak van begeleiding. De jobcoaches grijpen in als er zich problemen voordoen met de anderstaligen. Als ze de Nederlandse taal niet goed begrijpen, worden ze hier in begeleid door middel van taalcoaching gedurende een bepaalde periode. De dienstenchequebedrijven doen dan beroep op organisaties die mensen taalopleidingen aanbieden.

"We hebben nu een Poolse die we in het begin heel fel hebben moeten begeleiden in taal. We werken samen met [externe firma] die dat aanbiedt, die die mensen dan ook zes of twaalf maanden begeleidt in hun tewerkstelling en ze heeft ook een begeleiding gekregen om een rijbewijs te halen via [externe firma]. Nu dat wordt via hier aangegeven maar dan gaat het tussen haar en [externe firma]. Het zijn organisaties, die aangesteld zijn door de VDAB, voor mensen die in een diversiteitskader passen om die een extra begeleiding te geven."

(Zaakvoerder)

"Wij hebben in het begin job- en taalcoaching gedaan. Dat was voor 2 dames, één was van Mongolië afkomstig, de ander Marokkaans. Die konden echt niet lezen of schrijven en die hebben dan toch wel een jaar taalcoaching gehad. Dan leert ge echt maar de basis dat je je kunt behelpen. Meer kunt ge dan niet leren."

(Kantoorverantwoordelijke)

De jobcoaches zijn ook de tussenpersonen naar de klant toe. Ze dienen als tolk voor de anderstalige huishoudhulpen indien zij niet begrijpen wat de klant bedoelt. Er worden veel inspanningen verricht om de communicatie tussen klant en huishoudhulp vlot te laten verlopen.

"Laten we daar zeggen onder onze Poolse poetsdames, dat wij echt mediator zijn naar het vertalen van allerlei zaken. Voor het overige zijn onze consultants voldoende onderlegd om in beide landstalen zich uit te drukken en daarmee te gaan begeleiden. Ik merk alleen dat de taaldrempel soms niet al te evident overbrugbaar is met specifieke opdrachten die gegeven worden. Merken we vaak dat we telefonisch moeten tussenkomen tussen gezin en huishoudhulp en daarvoor zijn ook de evaluatiemomenten voorzien."

(Operations Manager)

"Bijvoorbeeld een allochtoonse vrouw die niet goed Nederlands spreekt of een vrouw die timide is dan gaat de kantoorverantwoordelijke mee en is die drempel lager naar de klant toe."

(Office Manager)

Een ander dienstenchequebedrijf gaf als oplossing om prenten te gebruiken indien de huishoudhulp de Nederlandse taal niet goed begrijpt. Dit resulteert er in dat de communicatie gemakkelijker verloopt.

"Is het een anderstalige dan gaan wij mee. Als ze de taal niet meester zijn dan creëren we veel beter kansen en dat gaat goed. Die anderstaligen worden ook begeleid met prentjes. Er wordt heel veel gecommuniceerd aan de hand van prentjes, dit is een vloer, kast, tegel. Dat ze de elementaire dingen goed weten als ze bij de klanten komen."

(Zaakvoerder)

Om anderstalige werknemers beter te kunnen begeleiden, organiseert een bevraagd dienstenchequebedrijf sessies over hoe de medewerkers moeten omgaan met anderstaligen in hun organisatie.

"We zijn nu sessies aan het organiseren binnen de organisatie bij ons 120 stafleden, hoe gaan we met anderstaligen om. Dat geeft nieuwe vraagstukken en een nieuw elan."

(Verantwoordelijke personeelsbeleid)

Een ander dienstenchequebedrijf richt zich dan weer specifiek op de begeleiding van 50-plussers. Deze medewerkers hebben te maken met rugklachten en hierin begeleiden de jobcoaches hun werknemers door tips te geven om ergonomischer te werken.

"We zijn wel bezig om iets te zoeken om de werkbelasting voor de 50-plussers te verlagen. Dat is een heel moeilijke opdracht. Het is moeilijk om 50-plussers actief aan de gang te houden als dienstenchequebedrijf. Als ze echt rugklachten hebben, hebben we ze geleerd om van boven naar onder te werken, de hele tijd in beweging blijven. Das niet zo efficiënt maar wel ergonomischer. ze moeten zorgen dat ze in beweging blijven en afwisseling hebben."

(Zaakvoerder)

Samengevat kunnen we stellen dat de bevroegde dienstenchequebedrijven de begeleiding van hun werknemers belangrijk vinden. Een goede begeleiding leidt volgens hen tot betere prestaties. Om de begeleiding van de werknemer te optimaliseren, zal men een interne of externe jobcoach aanstellen die zich persoonlijk ontfermt over de werknemer. Voor de anderstaligen levert de jobcoach een extra inspanning. Hij zorgt voor taalcoaching, prenten om eenvoudiger te communiceren of hij vertaalt de behoeften van de klant. Eén dienstenchequebedrijf is zeer expliciet met anderstaligen bezig en organiseert sessies voor de medewerkers over hoe ze moeten omgaan met anderstaligen. Een ander dienstenchequebedrijf ondervindt een verschil tussen jongere en oudere werknemers. Oudere werknemers zullen meer moeten begeleid worden om ergonomischer te werken.

9.4.4 Opleiding

Uit de interviewdata komt naar voor dat de bevroegde dienstenchequebedrijven voorstander zijn om de huishoudhulpen opleidingen te geven. Zij benadrukken dat deze opleidingen nodig zijn om de capaciteiten van werknemers te ontwikkelen. Voor het geven van opleidingen maken de dienstenchequebedrijven gebruik van externe instanties die opleidingen geven.

"Ook soms intervisie, d.w.z. dat ze in kleine groepjes worden ingedeeld van 10 mensen en dat zo een buitenstaander van [externe firma] die hun dan in hun groepje begeleidt en die dan bijhoudt wat zijn de problemen en daar krijgen ze respons van collega's en dat helpt wel veel. Dat ze dan zeggen: ah dat doet gij zo."

(Kantoorverantwoordelijke)

"Hef- en tiltechniekenopleiding, opleiding van het rode kruis, EHBO, poetstechnieken, in december is dat terug. Dan is het eigenlijk het communiceren met de gebruiker. Sommige mensen hebben wat moeite om zich duidelijk te maken en daar hebben we nu mensen die bijscholing hebben gegeven via erkende firma's."

(Coördinator)

"Beroepsgeheim hebben ze ook gehad en intervisie, dat er gewoon iemand van buitenuit komt en dan rond hun eigen ervaringen worden er dan problemen besproken en aangepakt en dat wordt dan terug naar ons gekoppeld."

(Kantoorverantwoordelijke)

"Wij hebben een samenwerking met [externe firma], die zich specialiseert in het aanbieden van opleidingen naar dienstenchequepersoneel. Die hebben een portefeuille van opleidingen die ze aanbieden. Dat kan gaan van hoe moet ik verbaal omgaan met klant en werkgever, hoe poets ik het efficiëntste, welke technieken kunnen ze aanleren en dan proberen wij het personeel dat wij hebben te verdelen over twee opleidingen."

(Office Manager)

We kunnen stellen dat de bevroegde dienstenchequebedrijven een hele waaier aan opleidingen aanbieden via externe firma's. Deze opleidingen bevatten poetstechnische kennis rond strijken, schoonmaken en schoonmaakproducten uittesten alsook kennis over ergonomie en hef- en tiltechnieken. Daarnaast worden er ook attitudeopleidingen aangeboden zoals assertiviteit, beroepsgeheim, intervisie en communicatie met de klant. Opleidingen wordt door het merendeel van de dienstenchequebedrijven aangeboden aan de werknemers maar het is niet zo dat deze opleidingen voorzien zijn in elk bedrijf voor elke werknemer. Soms wordt een werknemer geëvolueerd en uit de resultaten kan dan afgeleid worden of de werknemer vorming nodig heeft op dat moment. Indien er dus een negatief resultaat volgt, gaat de consultant van de werknemer in samenspraak met de HR-afdeling zoeken naar een specifieke opleiding voor die persoon.

"Het is niet standaard voorzien dat iemand vorming krijgt. Zo werken wij niet. Het is echt individueel en vorming kan één van de mogelijkheden zijn. Als dat zo is, is dat aan de begeleider om dat op te nemen met HRM en HRM zal dat organiseren want die hebben verschillende contacten, hebben een beetje een pakket dat kan aansluiten op de vragen die je hebt. Dat kan gaan over een kookcursus, strijkcursus, poetscursus, poetstechnieken. Dat kan ook gaan over communicatie, hoe communiceer ik met een klant die er niet is, assertiviteit, hoe kan ik mij niet laten doen door een klant. Dat kan gaan over plannen, organiseren, als ik in een huis terechtkom hoe begin ik er aan boven of beneden, productkennis, welke ken ik en wat doe ik ermee. Dat kan gaan over dementie, bijvoorbeeld ik kom in een gezin waarvan de vrouw dementeert, hoe met die vrouw omgaan. Als er een vraag is, dan kijken wij of er instanties zijn die dat voor ons kunnen doen of moeten wij opzoek gaan naar. Dat kan individueel zijn of dat kan in groep zijn."

(Verantwoordelijke personeelsbeleid)

Enkele van de bevroegde dienstenchequebedrijven ondervinden dat sommige werknemers niet openstaan voor opleidingen en dit is dan specifiek gericht op het oudere deel van hun personeel. Deze groep van werknemers denken dat ze de job beheersen en dus geen opleiding nodig hebben terwijl de jongeren heel gemotiveerd zijn om bij te leren.

"We merken nu wel dat degene die langer bezig zijn de indruk hebben: ik kan het allemaal en mij moeten ze niet commanderen. Die langer in het vak zitten hebben soms toch opfrissing nodig. De jongeren staan daar allemaal heel voor open voor die opleidingen, sommige ouderen denken: ik heb dat niet nodig terwijl het soms wel nodig is."

(Coördinator)

Er is een verschil in de dienstenchequebedrijven in het aanbieden van opleidingen voor de jongeren en ouderen. De ouderen hebben het fysiek soms moeilijker dan jongeren en krijgen te maken met rugklachten. Voor deze groep van werknemers hebben de bedrijven een opleiding ergonomie als oplossing. Indien deze opleidingen ergonomie de problemen van de ouderen oplossen door het fysieke werk te verlichten, zouden de dienstenchequebedrijven de jongeren, naast de opleiding om de kwaliteit te verhogen, de opleiding ergonomie aanbieden om klachten in de toekomst te vermijden.

"Laten we zeggen dat wij onder andere een samenwerking hebben gehad met RVA en VDAB. Op vlak van ergonomie samenwerking met VDAB. Opleidingen geven aan de huishoudhulpen over hoe hef je zware voorwerpen. Mensen die dan wat gevoeliger zijn aan de rug hebben we toch wat extra inspanningen voor gedaan. Misschien kan hun dat helpen om in de toekomst problemen aan de rug te vermijden. Wel alleen maar geadviseerd niet verplicht."

(Operations Manager)

"Jongeren hebben bijvoorbeeld meer begeleiding nodig in het kader van organisatiestructuur, oudere hebben meer begeleiding nodig in kader van ergonomie. De anciens gaan nu allemaal in ergonomie, de jongeren zijn vooral bezig met wat is de kwaliteitsnorm voor 2012. Nu we vaststellen dat er medische klachten komen bij de anciens, hebben we dit jaar voor alle anciens een cursus ergonomie, die gaan we evolueren en is dat positief dan gaan we de jongeren dat ook laten meenemen en komt daar een schema van, dat iedereen daar terug naar toe kan."

(Zaakvoerder)

"Ik denk dat de logica zelf zegt dat jongere mensen misschien nog net iets meer het fysieke zwaardere werk aan kunnen dan ouderen. Want we hebben ook nog heel veel helpsters die heel hard poetsen en toch wat ouder zijn maar ik denk wel dat als je ze op een hoop zou gooien, dat je dan wel dat bij mensen die ouder zijn al wat meer variatie nodig is zodat er minder fysieke belasting is."

(Verantwoordelijke personeelsbeleid)

Enkele dienstenchequebedrijven formuleerden een heel andere visie betreffende het geven van opleidingen. Volgens deze bedrijven zijn externe opleidingen niet altijd nodig. Zij beweren dat de werknemers leren tijdens de opleiding maar dat ze niets meer bijleren zodra de opleiding voorbij is. Zij zijn eerder voorstander van on-the-job training. De bedrijven beweren dat het geven van tips op de werkvloer leidt tot betere resultaten.

"We bieden de niet-bezoldigde opleidingen van de overheid via het werk intern aan. We geven ze on-the-job training. Iemand die niet goed is in strijken dan gaan we het voordoen. Maar allemaal ter plekke op de werkvloer gelijk SOS Piet, doe het voor en dan ingrijpen wanneer het mis gaat"

(Office Manager)

"Ik heb daar een tijd veel energie in gestoken en ik stel vast dat het leren stopt als de les stopt. Dat het zolang gaat als ze in de les zitten maar daarbuiten niet meer. Dan denk ik van: oké we gaan ze een job geven aan mensen die dat willen, die passen in het jobprofiel en dan gaan we wel zorgen dat dat goed loopt. Dan staan wij ook weer in een andere rol, wij gaan dat ondersteunen om dat zo goed mogelijk te krijgen. Het is on-the-job training en het faciliteren van een goede job, dat is de rol van de mensen hier op het bureau."

(Zaakvoerder)

Samengevat voor de ontwikkeling van de competenties van de werknemers, vindt het merendeel van bevroagde dienstenchequebedrijven opleidingen zinvol. Ze werken samen met externe firma's die opleidingen aanbieden met als onderwerp poetstechnische kennis alsook attitude op de werkvloer. Enkele dienstenchequebedrijven ondervinden problemen betreffende het aanbieden van opleidingen. Oudere werknemers staan vaak weigerachtig tegenover opleidingen volgen terwijl jongere werknemers erg geïnteresseerd zijn om hun capaciteiten uit te breiden. Een opleiding, die wel nuttig is, voor de ouderen is ergonomisch werken. Ouderen kampen met meer moeilijkheden betreffende fysieke paraatheid, dus is een cursus ergonomie op zijn plaats. Enkele van de bevroagde dienstenchequebedrijven stellen zich eerder gereserveerd op ten opzichte van externe opleidingen. Zij zijn eerder voorstander van on-the-job training waar de werknemer wordt bijgestuurd op de werkvloer.

9.4.5 Relaties met de werknemers

Eerder werd al vermeld dat de bevroagde dienstenchequebedrijven de werknemers als een belangrijke pion beschouwen binnen de organisatie. Daarom dat de dienstenchequebedrijven het belang van een goede relatie met de werknemer benadrukken. De huishoudhulpen van de bevroagde dienstenchequebedrijven werken altijd alleen bij de klanten. Zij beoefenen dus een collega-arm beroep. Een oplossing die de dienstenchequebedrijven hiervoor aanbieden, is dat ze zich proberen te onderscheiden door een sociale dienst te zijn voor hun werknemers, een luisterend oor te bieden en regelmatig contact te hebben met de werknemer. Samengevat kan elke werknemer op elk moment komen aankloppen bij de medewerkers van het dienstenchequebedrijf om allerlei zaken te bespreken.

"Er zijn ook heel veel informele contacten, met sommige werknemers hebben we zeker crisismomenten, dagelijks meerdere telefoons. De deur staat altijd open, een lage drempel."
(Zaakvoerder)

"Sommige zijn op twee minuten buiten waar alles vlot gaat, en ander altijd dezelfde die wat chaotischer zijn en die wat meer moeite hebben, die blijven dan soms een half uur zitten, maar dat vinden we wel belangrijk."
(Kantoorverantwoordelijke)

"De deur staat hier altijd open. De telefoon is altijd in bereik van ons. Het zijn gelijk we net al zeiden laaggeschoolden en ze hebben dikwijls veel vragen, moeten dikwijls soms hetzelfde vragen. Eenvoudige dingen is voor hen dikwijls een groot probleem maar wij staan daar voor open, dat hoort erbij."
(Medezaakvoerder)

"We zijn wel uwe baas, maar toch kunt ge uw verhaal eens kwijt. Die doelgroep heeft veel miserie. Als ge het niet bij uw vrienden wilt kwijt geraken dan wilt ge het bij uw collega's en dan willen wij dat zijn waar ze hun verhaal kunnen kwijt geraken."
(Office Manager)

Contact met de andere huishoudhulpen is volgens de bevroagde dienstenchequebedrijven bevorderlijk voor de werksfeer. De reden hiervoor is dat de werknemers kunnen communiceren met collega-werknemers en zo ideeën en ervaringen kunnen uitwisselen. Om dit sociaal contact te stimuleren, organiseren de dienstenchequebedrijven allerlei initiatieven en informele contacten. Ze organiseren recepties, feestjes en andere activiteiten om een groepsgevoel te creëren.

"Laten we zeggen dat de kantoren die initiatieven krijgen. Daar houden we rekening met de lokale gewoonten. Ik heb zelf recepties bijgewoond en dat was zeer gezellig. Bijvoorbeeld in [stad] doen ze elk jaar een salsa-avond omdat die mensen daar graag dansen. Als we de mensen maar kunnen samenbrengen en binden."

(Operations Manager)

"Dit is een collega-arme job, daar proberen we iets aan te doen. We organiseren 2 personeelsfeesten per jaar, een zomer en winterfeest. Ik heb vriendinnengroepen zien ontstaan door die groepsvergaderingen vooral. Mensen trekken zich aan elkaar op."

(Zaakvoerder)

"Ze werken alleen, dat vinden sommige niet fijn. Daarom doen we ook één keer per jaar een personeelsfeest. Daar worden ze op uitgenodigd en doen we iets plezant."

(Kantoorverantwoordelijke)

"Jaarlijks hebben we een eindejaarsdrink, een zomerdrink, dan zijn er ook wel gelegenheden."

(Coördinator)

Sommige van de bevraagde dienstenchequebedrijven laten de werknemers participeren in het organiseren van de informele activiteiten. Het bedrijf laat de werknemers zelf een feestcomité oprichten en geeft dit comité een budget om activiteiten te organiseren om de werknemers samenbrengen.

"We doen heel veel activiteiten, we hebben een personeelsfeest gehad dit jaar, het vijfjarig bestaan, nu in december gaan ze bloemschikken, een nieuwjaarsreceptie, er zijn een aantal activiteiten om sociaal contact te hebben. We hebben ook een feestcomité, dat is in het leven geroepen om die activiteiten te organiseren, die doen dat in hun vrije tijd."

(Zaakvoerder)

"Daarnaast organiseren wij ook informele activiteiten en dat is niet tijdens de werkuren. Maar wij hebben per regio een feestcomité en die organiseren 2 tot 3 keer per jaar iets plezant. Een nieuwjaarsreceptie, een zomerbarbecue, een wandeling, spaghettiavond, een dansactiviteit, zo van die dingen. Waar dat iedereen op wordt uitgenodigd, waarvan gemiddeld de helft van de helpsters naar toe komen en dat heel belangrijk vinden omdat ze daar elkaar zien."

(Verantwoordelijke personeelsbeleid)

Eén dienstenchequebedrijf vormt hier een uitzondering. Zij beweren dat veel contact met andere collega's eerder een nadeel kan zijn omdat de huishoudhulpen dan niet verleid kunnen worden door de slechte invloeden van hun collega's.

"Met de collega's hebben ze minder contact. Wij vinden dat net een voordeel. Bij mensen die niet zo stabiel van aard zijn, is het soms beter dat ze slechte invloeden van collega's niet horen dan dat ze het wel horen. Dus wij als onderneming, wij vinden dat goed zo."

(Medezaakvoerder)

Samengevat kunnen we stellen dat de bevroegde dienstenchequebedrijven de relatie met de werknemer hoog in het vaandel dragen. De dienstenchequebedrijven onderscheiden zich door een sociale dienst te bieden aan hun werknemers en zorgen dat er regelmatig contact is tussen hen en andere collega's. Dit organiseren ze door middel van de maandelijksse inning van de cheques, recepties en door een feestcomité op te richten.

Eén dienstenchequebedrijf is echter van mening dat onderlinge contacten tussen werknemers een nadelige invloed kan hebben.

9.4.6 Conflicten

Uit de interviewdata kan geconcludeerd worden dat de bevroegde dienstenchequebedrijven regelmatig conflicten ondervinden in hun organisatie. De meeste geschillen komen voor tussen de klant en de huishoudhulp, bijvoorbeeld over het laattijdig beginnen van de huishoudhulp of over de ondermaatse kwaliteit van het werk. Daarnaast kunnen er ook geschillen voorkomen tussen de huishoudhulp en het dienstenchequebedrijf. Conflicten kunnen ook escaleren indien de dienstenchequebedrijven worden geconfronteerd met discriminatie, pesterijen of seksuele intimidatie ten opzichte van de huishoudhulpen.

1 Geschillen

Geschillen komen voor in elke onderneming en volgens de bevroegde dienstenchequebedrijven kampen zij hier ook mee. Om deze geschillen niet te laten escaleren, is het volgens de dienstenchequebedrijven hun taak om te bemiddelen als er betwistingen ontstaan. Zoals eerder vermeld, stellen de dienstenchequebedrijven een bemiddelaar of coördinator voor de huishoudhulpen aan. Indien er klachten bestaan tussen de huishoudhulp en de klant, gaat de coördinator luisteren naar beide partijen. Hierna analyseert hij/zij het probleem en zoekt dan samen met beide partijen naar een oplossing. Volgens de bevroegde dienstenchequebedrijven is open communicatie tussen de partijen een minimumvereiste om problemen op te lossen.

"Bemiddelend optreden bij klachten en proberen bij te sturen. Eerst analyseren van wat is het probleem. De waarheid komt niet van 1 partij. We gaan altijd luisteren naar alle partijen en dan gaan we zien."

(Operations Manager)

"We kunnen die mensen uit elkaar halen en dan sturen we de werknemer naar een andere klant."

(Zaakvoerder)

"Ja, ge kunt af en toe wel eens hebben als een werknemer denkt ik heb goed gepoetst en de gebruiker denkt het is toch niet in orde en dan kunnen we conflict hebben en dan is er onze jobcoach die naar beide verhalen luistert en die komen dan samen om te confronteren en dat wordt uitgebabbeld en dat hebben we ondervonden dat dat de beste manier is want anders hoort ge één versie en dan weet ge niet wie gelijk heeft."

(Coördinator)

"Vooral met praten. Dat is zelden dat wij niet uit een conflictsituatie komen. Daar zijn er dagelijks. Dat is onze grote taak hier. Het is altijd bemiddelen tussen klant en werknemer."

(Medezaakvoerder)

"Onze visie is vooral: die helpster heeft een coördinator en die moet daar naartoe gaan en die klant heeft ook een coördinator en die moet daar naar bellen en die coördinator moet naar die klant gaan en het probleem dat daar ligt aanpakken."

(Verantwoordelijke personeelsbeleid)

Als de problemen na de bemiddeling van de coördinator niet opgelost zijn, gaan de dienstenchequebedrijven de huishoudhulp wegnemen bij de klant en er wordt voor de huishoudhulp een nieuwe werkplaats gezocht.

"En soms moeten we ook afscheid nemen van een gezin omdat de match er niet is."

(Operations Manager)

"Op den duur moet je zeggen als het niet werkt, zetten we het stop en plaatsen we de hulp bij iemand anders maar nooit van de eerste keer want anders kunnen we bezig blijven."

(Kantoorverantwoordelijke)

"Ze moeten niet blijven als het echt niet gaat en als ze tegen hun goesting gaan werken zijn ze ongelukkig. Dan hebt ge ook meer ziekteverzuim, we proberen het op te lossen en dan wordt die bij een ander gezin geplaatst en zetten we een nieuwe bij het gezin."

(Kantoorverantwoordelijke)

"Dan geven we ook aan in deze omstandigheden wordt er niet gewerkt, ofwel pakt ge het aan ofwel wordt de huishoudhulp weggetrokken."

(Coördinator)

Een andere mogelijkheid, die de bevroagde dienstenchequebedrijven aangaven, is dat de coördinator een onaangekondigde controle uitoefent op de werkvloer en nagaat of de klachten van de klanten gerechtvaardigd zijn.

"We hebben nu wel gedacht van dat toch regelmatig in te schaffen want er zijn klachten van klanten over werknemers dat die vroeger of later komen en dan duurt dat effe wanneer die hier komen. En dan is het de bedoeling dat Ingrid een steekproef doet als ze een klacht binnenkrijgt om te kijken of de werkers zich aan de afspraken houden en dat willen we in de toekomst meer doen."

(Coördinator)

De dienstenchequebedrijven maken wel de opmerking dat er betreffende klachten een verschil bestaat tussen de groepen van werknemers. De bedrijven merken op dat ouderen minder klachten veroorzaken omdat ze werkwillig zijn op de werkvloer, terwijl jongeren zich niet gaan inzetten om extra werk te doen. De bedrijven wijten dit aan een verschil in mentaliteit.

"We merken ook heel fel dat jonge mensen hier veel problemen mee hebben. Vooral jonge meisjes. Die hebben niet meer geleerd. Ik weet niet aan wat het ligt. Ja die zijn met ook met andere dingen bezig, die hebben ander waardebesef zal ik niet zeggen. Die zijn bijvoorbeeld heel veel met de gsm bezig en als die twee minuten tijd hebben, gaan ze hun gsm pakken en de oude garde blijft dan gauw nog iets doen en zoeken naar werk. Da's toch een andere mentaliteit."

(Kantoorverantwoordelijke)

2 Discriminatie

Uit de interviewdata kan afgeleid worden dat de bevroagde dienstenchequebedrijven kampen met ergere conflicten dan de gewone geschillen. Discriminatie is iets waar de dienstenchequebedrijven vaak mee worden geconfronteerd. De klanten hebben bepaalde vereisten waarover een huishoudhulp moet beschikken. Indien de dienstenchequebedrijven

discriminerende vragen krijgen van klanten dan reageren ze dat ze huishoudhulpen selecteren op basis van hun kwaliteiten. De oplossing die ze hanteren om discriminatie door klanten tegen te gaan, is de klanten een simpele vraag te stellen: "Wat vinden jullie echt belangrijk aan een huishoudhulp?".

"Het is aan ons om te zien dat ze moeten zeggen dat ze een competent iemand zoeken voor de functie als huishoudhulp. En dan wordt gevraagd welke objectieve criteria deze klant wil en hier wordt heel veel aandacht aan geschonken."

(Operations Manager)

Tijdens de opleiding voor dienstenchequebedrijven door het Centrum voor Gelijkheid van Kansen en voor Rascismebestrijding is deze praktijk ook door de aanwezige dienstenchequebedrijven en de lesgevers aangehaald. Zij hadden als oplossing dat indien klanten zich discriminerend opstellen, de dienstenchequebedrijven de mening van die klanten moeten proberen om te buigen. Ze kunnen begrip tonen door te vragen waarom de klant een bepaald profiel voor een huishoudhulp voor ogen heeft en hoe dit komt. Het dienstenchequebedrijf zal de competenties, de ervaring en de persoonlijkheid van de poetshulp positief benadrukken en aan de klant vragen wat voor hem echt belangrijk is.

Een andere mogelijkheid, die de bevroagde dienstenchequebedrijven aanhaalden, om klanten te overtuigen, is de coördinator van de huishoudhulp mee te sturen naar de klant. Dit zorgt er volgens de bedrijven voor dat het contact tussen de klant en de huishoudhulp vlotter verloopt en dat de vooroordelen van de klant wegebben.

"Als ze zich gaan voorstellen en ze komen zo binnen, oudere mensen schrikken daar gewoon van. Die zijn dat niet gewoon. Daarom als Inge meegaat, dat doet heel veel. Ze stelt die voor en dan kan de hulp ook vlotter babbelen en we merken dat het meestal onwetendheid is. Oude mensen zijn gewoon bang. Heel belangrijk dat we daar zelf in bemiddelen."

(Kantoorverantwoordelijke)

De laatste praktijk die ze toepassen, is de meest radicale. Als de klant blijft discrimineren na herhaalde pogingen van het dienstenchequebedrijf om de huishoudhulp te plaatsen, dan wordt aan de klant gemeld dat de samenwerking wordt beëindigd. Deze actie heeft als gevolg dat veel klanten hun discriminerend gedrag stopzetten en toch willen blijven samenwerken.

"Als de match echt te wijten is aan dit is iets fundamenteel. We hebben meegemaakt. Dat klantgezin discrimineert. Heel fel discrimineert. Kijk, wij rekening houdend met uw profiel kunnen wij u niemand leveren. Da's jammer commercieel bekeken maar ik denk dat we daar ook consequent in moeten zijn. Hoe stellen we ons daar op, welke sociale verplichting hebben we naar de maatschappij toe. Komt niet veel voor. Maar als het voorkomt, hebben we die beslissing al moeten nemen."

(Operations Manager)

"We hebben mensen laten gaan die vonden dat ze toch geen bruine moesten hebben, dat die dan ergens anders naartoe gaan. Ik ga er vanuit, ik neem mensen aan, mijn werknemers zijn mijn grootste verantwoordelijkheid, die wil ik beschermen en een goede job geven en dan zoeken we daar klanten voor en klanten die zich niet afzijdig houden van discriminatie zijn onze klanten niet. En heel af en toe passen we dat toe."

(Zaakvoerder)

"Wij maken die niet veel woorden aan vuil want je klant, dat is de klant van ons, en die huishoudhulp is van ons en die halen we daar gewoon weg."

(Medezaakvoerder)

"Blijven zij pushen dan zeggen wij dan denk ik dat ge uw aanvraag ergens anders moet doen want wij kunnen u niet helpen."

(Coördinator)

Tijdens de opleiding voor dienstenchequebedrijven door het Centrum voor Gelijkheid van Kansen en voor Racismebestrijding kwam dit ook naar voor. Een oplossing die geboden werd om discriminatie te bestrijden, is dat de dienstenchequebedrijven een visie en beleid moeten ontwikkelen rond diversiteit en deze dan communiceren naar de buitenwereld toe. Hiervoor kunnen ze bijvoorbeeld een groepsfoto van al het personeel op de website zetten om aan te geven hoe divers hun personeel is en zo te laten blijken dat er niet gediscrimineerd wordt binnen hun onderneming.

"We hebben een fotoshoot, met een jongere, middenmoot, een oudere en een buso, om zo de diversiteit te promoten en die vier uit het personeel getrokken."

(Zaakvoerder)

Andere mogelijkheden, die werden aangehaald tijdens de opleiding, zijn dat er via websites, infomagazines en nieuwsbrieven kan worden vermeld dat de bedrijven diversiteit binnen de organisatie stimuleren. Ook kan in het arbeidsreglement en de contracten met de cliënten een non-discriminatieclausule opgenomen worden waarin duidelijk staat dat het bedrijf niet

discrimineert. Volgens de bevroagde dienstenchequebedrijven is het commercieel gezien ook niet haalbaar om te discrimineren en wordt dus duidelijk gemaakt aan de buitenwereld dat ze een non-discriminerende onderneming zijn.

"Wij zeggen ook als commerciële onderneming, wij gaan niet overleven als je je bezig houdt met discriminatie. Daar ga je onder door, onze arbeidsmarkt is te sterk geëvolueerd. Alleen wordt vandaag teveel gestigmatiseerd, gezinnen zijn aan het discrimineren en uitzendkantoren ook. We hebben er geen belang bij om te gaan discrimineren. En dat duiden we aan onze klanten ook. Heel belangrijk."

(Operations Manager)

3 Pesterijen

Buiten discriminatie ondervinden de bevroagde dienstenchequebedrijven dat hun huishoudhulpen geconfronteerd worden met pesterijen. Sommige dienstenchequebedrijven hebben hier preventieadviseurs voor die dan de klachten van de huishoudhulpen behandelen.

"We hebben een cel voor pesterijen. Preventieadviseurs zijn er daarvoor als er klachten zijn."

(Operations Manager)

Indien echt pestgedrag aangegeven wordt, dan komen de bedrijven tussenbeide en gaan ze een controle uitvoeren op de werkvloer om te bekijken of de klachten gegrond zijn.

"Er wordt nog altijd negatief gekeken naar de poetsvrouw. Dat zijn sommige mensen die ze ook zo behandelen en alle rommel laten liggen van, ooh de poetsvrouw komt, en dat vinden wij onrespectvol voor die huishoudhulpen. Als er echt zoiets gebeurt, dan gaan wij naar daar voor het te bekijken."

(Kantoorverantwoordelijke)

Als de huishoudhulp na controle op de werkvloer nog pestgedrag ondervindt, zal het dienstenchequebedrijf de huishoudhulp weghalen en stopt de samenwerking met de klant.

"Pesterijen in de zin van constant opmerkingen geven over wat er niet goed gedaan is. De werkgever kan dat nog door de vingers zien bij één huishoudhulp maar bij de volgende wordt er tekeningske gemaakt van how kan dat niet aan het gezin liggen en dan stopt de samenwerking en hebben we zagezegd geen vervanging meer. Maar we merken dat gauw als er een huishoudhulp binnenkomt als er pestgedrag is."

(Office Manager)

4 Seksuele intimidatie

In de bevroegde dienstenchequebedrijven is het zeldzaam dat er gevallen zijn van seksuele intimidatie op de werkvloer. Bij een klacht van seksuele intimidatie wordt de huishoudhulp weggehaald bij de klant en wordt er contact opgenomen met een externe dienst over de behandeling van de klacht.

"We hebben een geval gehad, die is dan hier toegekomen en dat wordt dan met een bepaalde persoon besproken en die had op het werk dat de gebruiker een man die haar constant achterna liep en haar constant wou vastnemen. Dat is moeilijk. We hebben dan zo een externe dienst, [externe firma] geraadpleegd over wat we moeten doen en als dat escaleert dan komen die naar hier en willen die verder onderzoek doen."

(Coördinator)

Indien de situatie uit de hand loopt, gaat het dienstenchequebedrijf de politie inschakelen en wordt het contract tussen het dienstenchequebedrijf en de klant onmiddellijk stopgezet.

"Dat was een oudere man, alleenstaand en die wou op het laatste meer dan alleen poetsen van de poetshulp en die is blijven dreigen en daar zijn we mee naar de politie gestapt en dat is onmiddellijk gestopt die samenwerking. Gelukkig maar ene keer gebeurt, die seksuele intimidatie en dan is het onmiddellijk gedaan. De mensen moeten zich op hun gemak voelen als ze gaan werken."

(Kantoorverantwoordelijke)

Samengevat blijkt dat de bevroegde dienstenchequebedrijven te kampen hebben met meerdere vormen van conflicten. Ten eerste kan het gaan over geschillen tussen klanten en werknemers waarbij de consulent van het dienstenchequebedrijf gaat bemiddelen tussen de twee partijen om het probleem op te lossen. Opmerkelijk hierbij is dat er meer klachten komen over de jongere werknemers, meestal omwille van een andere mentaliteit in tegenstelling tot de oudere werknemers. Ten tweede verzetten de dienstenchequebedrijven zich ook tegen discriminatie, pesterijen en seksuele intimidatie. Naar aanleiding van deze conflicten gaan de dienstenchequebedrijven in dialoog met de klant en doen ze moeite om de klant te overtuigen dat zijn gedrag niet door de beugel kan. Ze stellen duidelijk dat er in hun ondernemingscultuur geen plaats is voor discriminatie, pesterijen en seksuele intimidatie. Indien de klant weigert om zijn gedrag aan te passen, wordt de samenwerking stopgezet.

9.4.7 Praktijken om de noden en wensen van de werknemer te vervullen

Voor de bevroagde dienstenchequebedrijven is het belangrijk dat een werknemer zich goed en thuis voelt in de organisatie. Het is hun intentie om de persoonlijke behoeften en wensen van de huishoudhulpen te verwezenlijken. Deze inspanningen gebeuren op verschillende domeinen: ten eerste de combinatie arbeid-gezin, ten tweede mobiliteit, ten derde bij vakantiedagen en ten slotte religieuze praktijken.

▪ Combinatie arbeid-gezin

Het personeelbestand in de bevroagde dienstenchequebedrijven bestaat hoofdzakelijk uit vrouwen (98%). De dienstenchequebedrijven zijn er zich van bewust dat de combinatie arbeid-gezin gevoelig is voor hun werknemers en zeker voor de groep vrouwelijke werknemers die een gezin met kinderen hebben. De dienstenchequebedrijven hebben ondervonden dat voor hun vrouwelijke werknemers de kinderen zeer belangrijk zijn. De bevroagde dienstenchequebedrijven zijn hier flexibel in bij het opstellen van de uurroosters voor hun werknemers. De huishoudhulpen hebben de vrijheid om hun werkuren te kiezen en indien nodig helpen de dienstenchequebedrijven bij kinderopvang.

"Tijdens het sollicitatiegesprek wordt doorgegeven welke uren ze willen werken. Woensdagnamiddag zijn er heel weinig die willen werken en dan kiezen ze uren."

(Coördinator)

"We proberen met hen goed af te spreken hoeveel uren kunnen ze werken. De uren kunnen nog altijd verhoogd worden als ze het werk aan kunnen."

(Verantwoordelijke personeelsbeleid)

"Wij zijn daar heel flexibel in. Mensen die kiezen voor deze sector. Dat is ook heel dikwijls een groot stuk omdat zij gezin en werk beter willen combineren en dan gaan wij ook altijd kijken. Willen zij eerst hun kindjes wegdoen of willen ze op tijd aan de schoolpoort staan. Hun uurrooster wordt ingevuld naargelang hun wensen. Wij zelf zorgen niet voor kinderopvang."

(Medezaakvoerder)

"We hebben geen crèche, maar we houden er rekening mee met de persoonlijk context. Een alleenstaande moeder heeft andere zorgen dan iemand van 45 waar de kinderen uit huis zijn. Dan kijken we qua uurrooster, die beginnen dan later en stoppen vroeger. Wij gaan in het beste geval de adressen geven van kinderopvang."

(Zaakvoerder)

Eén enkel dienstenchequebedrijf merkt echter op dat de werknemers hun uren mogen kiezen maar dan wel met een beperkte vrijheid. Zij beweren dat elke werknemer structuur nodig heeft en dat constante afwijkingen in de uurrooster de structuur tenietdoet.

"Ze mogen hun uren kiezen, ze mogen wel niet elke week wisselen. Alle mensen hebben structuur nodig, het is hier geen vrijblijvend systeem, iedereen heeft een vast rooster en weten waar ze elke dag moeten zijn en is afgestemd op wanneer ze willen werken en wanneer ze hun kinderen naar school moeten doen en wat ze dan gekozen hebben daar houden ze zich aan. Is er een afwijking dan wil ik het vooraf weten."

(Zaakvoerder)

Om de planning van het uurrooster van de werknemers efficiënter te organiseren, gebruiken enkele van de bevraagde dienstenchequebedrijven informatiesystemen. Hierdoor kan een betere match gevonden worden tussen de wensen van de werknemer en het aanbod in het bedrijf.

"Zo hebben we een lijst. Wanneer wil ze uren bij, welke dagen, hoeveel dagen? En zo houden we dat voor iedereen continu bij. Daarom dat we in het begin bij de inschrijving vragen welke momenten wil je werken. We voeren dat aan de hand van kleuren. Is er een hulp die gestart is en die bepaalde momenten reeds heeft ingevuld met gezinnen, die veranderen van kleur en wat vrij is blijft openstaan voor een bepaalde kleur gaan wij matchen. Dan gaat zich automatisch die kleuren gaan zich zoeken om het voor ons gemakkelijk te maken."

(Coördinator)

"Wanneer iemand bij ons aan de slag gaat, moet die een flexibiliteitskaart invullen. Dat is een uurrooster waarin ze kunnen aangeven wanneer ze kunnen werken en wanneer niet. Dat vinden wij heel belangrijk dat dat per persoon wordt bekeken. Zij geven aan die periodes kan ik werken en kleuren ze groen, die periodes kunnen ze niet werken en kleuren ze rood. En de misschien periodes dat ze kunnen werken worden op voorhand gebeld zijn oranje. En dan zullen we moeten zien dat die groene zones overeenkomen met het contract."

(Verantwoordelijke personeelsbeleid)

Iets opmerkelijks dat blijkt uit de interviewdata is dat één dienstenchequebedrijf een andere contractmethode hanteert dan alle andere dienstenchequebedrijven. Zij plannen het contract van de werknemer jaarlijks en niet wekelijks of maandelijks zoals de andere dienstenchequebedrijven. Door deze methode te hanteren, kan het dienstenchequebedrijf flexibeler inspelen op de behoeften van de werknemers.

"Wij hebben daar een heel speciaal systeem voor. Wij noemen dat annualisatie. Dat betekent dat mensen bij ons niet per week of per maand hun contingente uren moeten hebben maar per jaar. En zo kunnen wij ervoor zorgen dat jij eigenlijk een arbeidscontract hebt die aangepast is aan de persoonlijke situatie wat maakt dat jij kunt gaan werken. We hebben bijvoorbeeld Turkse vrouwen die in de zomervakantie twee maanden naar Turkije gaan, dat mogen die. Die zullen dan op andere momenten werken."

(Verantwoordelijke personeelsbeleid)

▪ Mobiliteit

De bevraagde dienstenchequebedrijven zijn naar mobiliteit toe zeer flexibel. De dienstenchequebedrijven assisteren hun werknemers in het zoeken naar vervoer zodat ze de klanten op een eenvoudige manier kunnen bereiken. Ze houden enerzijds rekening met het openbaar vervoer.

"Dat mensen die beperkte mobiliteit hebben dat die daar een job aangeboden worden die langs de buslijnen liggen, dat die er gemakkelijk geraken. We gaan zoeken naar qua mobiliteit, welke buslijnen kunnen ze gemakkelijk nemen. We gaan berekenen hoe iemand van klant A naar klant B kan gaan met 1 bus."

(Zaakvoerder)

"Bijvoorbeeld ook bij mobiliteit, ge moet u verplaatsen maar ge hebt geen auto, ge pakt de bus dan wordt er samen gekeken welke bus ze moeten pakken en hoelaat."

(Verantwoordelijke personeelsbeleid)

"Wij proberen ze zodanig te begeleiden dat ze niet te veel zelf moeten uitzoeken. Ze krijgen mooi plannetje van waar ze juist moeten zijn, via streetview wordt alles overlopen. Ze krijgen als ze met de bus gaan een lijnprogramma en het wordt allemaal voorgeknabbeld voor hen dat ze alleen maar moeten opstappen en afstappen."

(Office Manager)

Anderzijds biedt een dienstenchequebedrijf de werknemer een fiets aan om het transport naar de klant te vereenvoudigen.

"We hebben ook fietsen gegeven aan medewerkers die een fiets kunnen gebruiken."

(Zaakvoerder)

▪ Vakantiedagen

Iedere werknemer heeft recht op de wettelijke toegekende verlofdagen in de bevroegde dienstenchequebedrijven. Andersgelovigen kunnen voor hun religieuze feestdagen of culturele gebeurtenissen verlofdagen in zetten of onbetaald verlof op nemen.

"Dat is zo één praktisch ding, ik geef iedereen het recht op variabele persoonlijke inzetbare verlofdagen maar dan ook iedereen. Het offerfeest is onlangs geweest, er zijn verschillende mensen die dan hun laatste opgespaarde verlofdag ingezet hebben."

(Zaakvoerder)

"Ze moeten wel hun verlofdagen inzetten voor feestdagen. Het is geen officiële feestdag. Als het Suikerfeest of het offerfeest is dan weten we dat die mensen niet werken en dan is dat geen enkel probleem maar ze moeten wel een verlofdag inzetten"

(Kantoorverantwoordelijke)

"Er zijn de moslims met het offerfeest en het Suikerfeest. Geen officiële feestdag. Wensen ze die dag thuis te blijven, moeten ze een vakantiedag opnemen."

(Coördinator)

▪ Religieuze praktijken

Het aanvaarden van en rekening houden met religieuze praktijken is iets wat de bevroegde dienstenchequebedrijven hoog in het vaandel dragen. Ze schenken aandacht aan elk geloof en maken daar geen uitzonderingen in. Tijdens sociale activiteiten in het bedrijf gebeuren er geen handelingen die tegenstrijdig zijn met het geloof van de werknemers.

"Als wij ergens iets op tafel zetten, hier zal daar geen varkensvlees tussen zitten omdat dat voor een aantal mensen zeer gevoelig zit. Op een personeelsfeest hebben we ook een traiteur en die weet ook soep met balletjes nee, soep met kippenvlees ja."

(Zaakvoerder)

"Bijvoorbeeld als wij activiteiten organiseren dat er dingen zijn die binnen de cultuur van de mensen passen. Je vraagt toch ook aan iemand of die vegetarisch is, waarom zou je dat niet aan andere culturen vragen."

(Verantwoordelijke personeelsbeleid)

"Voor hen is dat heel belangrijk, we maken ook geen problemen van hoofddoeken als ze die ophebben. Ze moeten gewoon goed kunnen werken want dat stoort niemand."

(Kantoorverantwoordelijke)

Samengevat is het vervullen van de behoeften en wensen van de werknemers een belangrijk thema voor de bevraagde dienstenchequebedrijven. Ze doen inspanningen om de combinatie werk-gezin haalbaar te maken en dat voornamelijk voor de vrouwelijke werknemers die kinderen hebben. Ze hanteren een systeem waarbij de werknemers hun uurrooster maximaal zelf mogen opstellen. Andere inspanningen situeren zich rond mobiliteit. Dit gebeurt door het aanbieden van fietsen voor een gemakkelijker transport naar de klant of door het opstellen van een planning van de busdiensten. De dienstenchequebedrijven gaan ook rekening houden met de religieuze praktijken en feestdagen van andersgelovigen. Iedere werknemer heeft de mogelijkheid om verlofdagen op te nemen en de andersgelovigen kunnen deze in zetten op hun religieuze feestdagen. Het aanvaarden en rekening houden met andersgelovigen zit in de cultuur van het merendeel van de bevraagde dienstenchequebedrijven.

10 Conclusie

Diversiteit is een belangrijk aandachtspunt in dienstenchequebedrijven en is dan ook, al sinds het ontstaan van het dienstenchequesysteem in 2004, aanwezig in deze bedrijven. Dit systeem heeft als doelstelling de tewerkstelling van kansengroepen te verhogen en de illegale arbeid tegen te gaan. De invoering van het dienstenchequesysteem vormt onder meer een antwoord op de participatieproblemen waarmee kansengroepen kampen op de arbeidsmarkt. Op dit moment zijn bijna 150.000 werknemers tewerkgesteld in 2.800 dienstenchequebedrijven. De personeelsbestanden van de dienstenchequebedrijven zijn samengesteld uit diverse groepen van de samenleving, waaronder ook de kansengroepen. Meer specifiek bestaan de personeelsbestanden van de dienstenchequebedrijven voor 20 procent uit 50-plussers, voor 56 procent uit laaggeschoolden en voor 25 procent uit allochtonen. Hoewel er reeds negen jaar verstreken is sinds de invoering van het dienstenchequesysteem, is er opmerkelijk weinig onderzoek gedaan naar diversiteit in dienstenchequebedrijven, wat deze thesis des te relevanter maakt. De centrale onderzoeksvraag van deze thesis luidt dan ook:

Welke diversiteitspraktijken hanteren de dienstenchequebedrijven in Limburg?

Een kwalitatieve analyse van elf interviews met de HR-verantwoordelijken van Limburgse dienstenchequebedrijven resulteerde in onderstaande bevindingen, waarvan het merendeel ook naar voren komt in de opleiding 'Hoe omgaan met discriminerende vragen in de dienstenchequesector?' van het Centrum voor Gelijke Kansen en Racismebestrijding.

De algemene tendens bij dienstenchequebedrijven is het nastreven van de sociale doelstelling, wat ook de intentie was bij de invoering van het dienstenchequesysteem. Het blijkt een evidentie voor de non-profit ondernemingen dat de werknemer centraal staat in de onderneming. Hiermee bedoelen ze dat de werknemer recht heeft op een inkomen en dat de kwaliteit van de tewerkstelling gegarandeerd is. Opmerkelijk is dat dienstenchequebedrijven met het statuut profit-onderneming hun economische doelstelling formuleren in functie van de sociale doelstelling. Een verschil is echter wel merkbaar tussen de sociale doelstelling van profit- en non-profit-ondernemingen. De non-profit-ondernemingen formuleren hun missie expliciet in functie van de kansengroepen, wat ook de doelstelling is van het dienstenchequesysteem. De profit-ondernemingen daarentegen formuleren hun missie in functie van werknemers in het algemeen.

Hoewel er dus een sterke overeenkomst is bij dienstenchequebedrijven inzake missieformulering, kunnen ze wat betreft het definiëren van diversiteit in twee categorieën opgedeeld worden. Een merendeel van de dienstenchequebedrijven definieert een divers

personeelsbestand als een eindeloze variatie in individuele kenmerken, een benadering die volgens literatuurauteurs Kandola en Fullerton (1998) en Thomas (1990) zou moeten primeren. Andere dienstenchequebedrijven vullen deze definitie echter anders in en omschrijven diversiteit in functie van specifieke kenmerken en competenties die aan verschillende groepen worden toegewezen. Dit vertaalt zich soms in een opdeling van werknemers in Nederlandstaligen en anderstaligen, allochtonen en autochtonen, en ouderen en jongeren.

De bevindingen van dit onderzoek omtrent de strategische voordelen van een divers personeelsbestand lagen in dezelfde lijn als de bevindingen van Cox en Blake (1991) en Kelly en Dobbin (1998). Een eerste voordeel bestaat erin dat bedrijven kunnen rekruteren uit een divers aanbod arbeidskrachten. Ten tweede kunnen dienstenchequebedrijven met een divers personeelsbestand een veel groter klantenbestand bereiken. Een laatste voordeel is dat de dienstenchequebedrijven voordeel kunnen halen uit de verschillende visies en perspectieven die een divers personeelsbestand bevat, wat leidt tot meer creativiteit en probleemoplossend vermogen binnen de organisatie. Dit laatste voordeel werd eveneens geconstateerd door Robinson en Dechant (1997).

Maar er is ook een keerzijde van de medaille: indien niet goed gemanaged, kan het initieel voordeel van een divers personeelsbestand negatief uitdraaien (Cox, 1994). De aanwezigheid van anderstaligen genereert het probleem van taalbarrières. Een nadeel wat op zijn beurt leidt tot een tweede probleem: het moeizaam vinden van een match tussen de klant en de huishoudhulp. Opmerkelijk is dat wanneer dienstenchequebedrijven diversiteit beschouwen als het verschil tussen allochtonen en autochtonen, er geen voordelen of nadelen worden ondervonden van diversiteit. Een verklaring hiervoor is het feit dat in deze bedrijven het verschil niet zo sterk tot uiting komt, wat onder andere een gevolg is van de regio waarin ze opereren.

Dit onderzoek had als doel na te gaan welke praktijken de dienstenchequebedrijven hanteren om de diversiteit te managen. Uit de literatuur kunnen we besluiten dat een onderneming een heleboel inspanningen moet doen om diversiteit succesvol te managen. Zo moet diversiteit om te beginnen als een doelstelling gezien worden (Cox, 1994; Kandola & Fullerton, 1998; Thomas, 1990). Na de kwalitatieve data-analyse kunnen we, in lijn met de bevindingen van Cox (1991,1994), bevestigen dat een gelijkwaardige behandeling van de werknemers - betreffende selectie, aanwerving, begeleiding en opleiding - voorop gesteld wordt in de bevraagde dienstenchequebedrijven.

Daarnaast is het bevorderen van de sociale integratie van minderheidsgroepen door middel van begeleidings- en onthaalprogramma's een tweede diversiteitspraktijk (Cox, 1991,1994; Doyen et al., 2002). Dit onderzoek bevestigt dat dienstenchequebedrijven een extra inspanning leveren voor anderstaligen en allochtonen. Hierbij aansluitend wordt er ter

bevordering van de integratie van oudere werknemers begeleiding en opleiding voorzien op vlak van ergonomie.

Een derde type diversiteitspraktijken volgens Cox (1991, 1994) omvat verschillende soorten opleiding en training. Deze kunnen de individuen binnen de onderneming informeren en kennis bijbrengen over diversiteit, seksuele intimidatie, racisme, discriminatie en het gelijke-kansen-beleid. Dit onderzoek leert dat dienstenchequebedrijven inderdaad opleidingen voorzien met het doel hun medewerkers te overtuigen van het nut van diversiteit en hen bij te brengen hoe hiermee om te gaan.

Tijdens de opleiding voor dienstenchequebedrijven door het Centrum voor Gelijkheid van Kansen en voor Racismebestrijding is door de aanwezige dienstenchequebedrijven en de lesgevers aangehaald dat diversiteit opgenomen moet worden in de missie en visie van de onderneming en dat hiervoor een strategie uitgeschreven moet worden, die dan ook aan de buitenwereld moet worden meegedeeld. Deze laatste soort praktijk komt overeen met wat Cox (1991,1994) aanhaalde in zijn literatuur.

Last but not least blijken dienstenchequebedrijven ook te fungeren als een sociale dienst voor hun werknemers. Een opmerkelijke vaststelling, aangezien dit niet valt onder het normale takenpakket van een dienstenchequebedrijf. Het dienstenchequebedrijf is een aanspreekpunt voor de werknemer en bemiddelt wanneer er zich problemen en conflicten (discriminatie, pesten, seksuele intimidatie) voordoen. Door regelmatig contact in te bouwen tussen bedrijf en werknemer probeert men te voldoen aan de behoeften van de werknemer en zaken aan te pakken zoals kinderopvang, mobiliteit, religie en een nood aan flexibiliteit vanwege de combinatie arbeid-gezin, wat overeenstemt met de diversiteitsliteratuur rond KMO's die Kirton en Read (2007) vooropstellen.

Bij de lezing van dit onderzoek moeten enkele beperkingen in het achterhoofd gehouden worden. Aangezien de dataverzameling verliep via face-to-face interviews is het om te beginnen hoogstwaarschijnlijk dat de resultaten enige mate van vertekening vertonen. Bij de interpretatie van de bevindingen moet dus rekening gehouden worden met sociaal wenselijke antwoorden. Vervolgens mogen de resultaten niet zonder mee geëxtrapoleerd worden naar de ruimere Belgische context omdat deze studie een beperkt aantal bedrijven betreft, die bovendien uitsluitend in Limburg gesitueerd zijn. Ten slotte blijkt uit de literatuur (Agocs & Burr, 1996; Cox & Blake, 1991; Kelly & Dobbin, 1998; Richard, 2000;) dat HR- en diversiteitspraktijken, en zo ook hun effecten, verscheiden zijn. Hoewel in dit onderzoek indicaties terug te vinden zijn voor een positieve invloed van deze praktijken op jobtevredenheid, moraal, creativiteit en probleemoplossend vermogen, ontbreekt echter een diepgaandere focus op de effecten. Dit is mogelijk een interessant uitgangspunt voor verder onderzoek.

11 Bijlagen

Bijlage 1: vragenlijst

Inleidende vragen

1. Kunt u zich voorstellen?
2. Hoe lang leidt u dit bedrijf?
3. Kunt u kort over uw professionele achtergrond vertellen? Welke opleiding(en) heeft u genoten?

Het bedrijf

4. Welke activiteiten worden er in uw bedrijf verricht?
5. Wat zijn jullie klanten? Wat is hun profiel? (bedrijven: grootte, internationaal, weinig of veel, enz.; particulieren: socio-demografisch)
6. Hoe bereikt u uw klanten?

HRM

Aanwerving

7. Wat zijn de profielen van de werknemer die u zoekt/aanwerft? Welke criteria zijn doorslaggevend om iemand aan te werven? Welke competenties? Welke persoonlijke kenmerken?
8. Welke kanalen gebruikt u om openstaande vacatures in te vullen? Komen er spontane sollicitaties binnen?
9. Hoe verloopt de sollicitatieprocedure? Worden kandidaten uitgenodigd voor een gesprek? Welke vragen worden gesteld? Stelt u specifieke vragen aan specifieke groepen werknemers?
10. Hoe lang bedraagt de proefperiode voor nieuwe werknemers?

Onthaalbeleid

11. Hoe ziet uw onthaalbeleid voor nieuwe werknemers eruit? (voorstelling, begeleiding, opleiding)
12. Wordt er een onderscheid gemaakt in het onthaalbeleid in uw bedrijf naar bepaalde groepen werknemers toe? (Doet u andere inspanningen voor bepaalde groepen werknemers?)

Opleidingen voor werknemers

13. Bieden jullie vorming aan jullie personeel?
14. Welk soort opleidingen worden voor welke soort mensen georganiseerd?
15. Hoeveel werknemers krijgen opleiding?
16. Gebeurt dit tijdens of buiten de werkuren?

Loopbanen van werknemers

17. Hoe hoog is het verloop in uw bedrijf?

Werknemersrelaties

18. Hoe verlopen de contacten tussen u en uw werknemers? Hebt u vaak contacten met uw werknemers?
19. Hoe verlopen de contacten tussen de werknemers onderling? Hoe zijn de relaties?
20. Zijn er contacten tussen de mensen die in dit bedrijf tewerkgesteld zijn buiten de context van uw bedrijf?
21. Zijn er informele momenten waarop werknemers elkaar zien georganiseerd door uw bedrijf, zoals personeelsfeesten, etentjes/drinks met de feestdagen, uitstapjes, ...
22. Welke conflicten zijn er in uw bedrijf en hoe worden die aangepakt? Kunt u een voorbeeld geven van een conflict en de manier waarop dat conflict werd aangepakt? Is er een conflictbeleid?

Diversiteit

23. Hoe ziet de demografie van uw bedrijf eruit (m/v, herkomst, arbeidsgehandicapten, ouderen)?
24. Hoe is de diversiteit onder uw personeel ontstaan? (Is het een noodzaak? Een toevalligheid? Een onoverkomelijkheid? v/m, etnische?)
25. Welke rol speelt diversiteit in uw bedrijf? Wat zijn volgens u de goede kanten (de voordelen) van een divers personeelsbestand? Wat zijn volgens u de problematische aspecten (de nadelen) van een divers personeelsbestand?
26. Hoe managet u de diversiteit onder uw personeel? (formeel/informeel; doelgroep/inclusief)
 - Combinatie arbeid-gezin;
 - Discriminatie;
 - Pesterijen;
 - Intimidatie;

- Taalgebruik (vertalingen, tolken);
- Sociale activiteiten;
- Opleidingen en cursussen;
- Aanpassing werktijden;
- Kinderopvang;
- Flexibiliteit in contract;
- Vakantiedagen;
- Religieuze praktijken.

27. Er zijn verschillende actoren op de arbeidsmarkt actief die zich bezighouden met diversiteit op de werkvloer. Hebt u contact met actoren van de overheid/ van het middenveld voor het managen van uw divers personeel?

Bijlage 2: Voorwaarden om erkend te worden als dienstenchequebedrijf

Om erkend te worden, moet de onderneming zich ertoe verbinden alle wettelijke en reglementaire voorwaarden na te leven, voorzien in de wetgeving en de reglementering op de dienstencheques. Deze voorwaarden zijn onder andere, dat de onderneming:

- een activiteit of een maatschappelijk voorwerp heeft dat minstens gedeeltelijk bestaat uit het leveren van huishulp van huishoudelijke aard;
- geen achterstallen op belastingen, sociale bijdragen of op de terugbetaling van door de RVA teruggevorderde bedragen heeft;
- zich niet in staat van faillissement bevindt;
- geen bestuurder, zaakvoerder, lasthebber of persoon bevoegd om de onderneming te verbinden heeft aan wie de uitoefening van dergelijke functies verboden is geweest ingevolge een gerechtelijk verbod;
- zich ertoe verbindt onder de bestuurders, zaakvoerders, lasthebbers of personen bevoegd om de onderneming te verbinden, geen personen te hebben die de voorbije drie jaar verwickeld waren in ten minste één faillissement, vereffening of gelijkaardige verrichting;
- zich ertoe verbindt onder de bestuurders, zaakvoerders, lasthebbers of personen bevoegd om de onderneming te verbinden, geen personen te hebben die de voorbije vijf jaar aansprakelijk zijn gesteld voor de verbintenissen of schulden van een gefailleerde vennootschap of die door de rechtbank niet verschoonbaar zijn verklaard;
- zich ertoe verbindt om zijn dienstenchequewerknemers als dusdanig aan te geven in de multifunctionele aangifte (DMFA);
- om onder de bestuurders, zaakvoerders, lasthebbers of personen bevoegd om de onderneming te verbinden geen personen te hebben die de voorbije drie jaar bestuurder, zaakvoerder, lasthebber of persoon bevoegd om de onderneming te

verbinden geweest zijn van een onderneming waarvan de erkenning werd ingetrokken ingevolge een beslissing van de Minister van Werk of die haar erkenning ambtshalve is verloren (behalve wegens inactiviteit);

- zich ertoe verbindt om onder de zaakvoerders, bestuurders, lasthebbers of personen bevoegd om de onderneming te verbinden geen personen te hebben die binnen de 5 jaar betrokken zijn geweest bij minstens twee faillissementen, vereffeningen of gelijkaardige operaties, met schulden ten opzichte van een instelling belast met het innen van sociale zekerheidsbijdragen;
- zich ertoe verbindt dat het aantal arbeidsuren gepresteerd door werknemers met een arbeidsovereenkomst dienstencheques, dat per trimester wordt aangegeven bij de RSZ, minstens gelijk is aan het aantal dienstencheques die voor terugbetaling overgemaakt worden aan het uitgiftebedrijf voor prestaties verricht tijdens dezelfde periode;
- zich ertoe verbindt geen werknemers en klanten direct of indirect te discrimineren zoals bedoeld in de wet van 10 mei 2007 ter bestrijding van discriminatie;
- verbindt zich ertoe alle bepalingen van de wet van 15 december 1980 betreffende de toegang tot het grondgebied, het verblijf, de vestiging en de verwijdering van vreemdelingen, de wet van 30 april 1999 betreffende de tewerkstelling van buitenlandse werknemers en het koninklijk besluit van 9 juni 1999 houdende de uitvoering van de wet van 30 april 1999 betreffende de tewerkstelling van buitenlandse werknemers, na te leven;
- eventueel een sui generis afdeling moet oprichten.

Een onderneming die andere activiteiten verricht dan de activiteiten toegelaten door de wetgeving op de dienstencheques en die eveneens activiteiten wenst te ontwikkelen in het kader van de dienstencheques, moet in haar schoot een sui generis afdeling oprichten voor deze nieuwe bedrijfstak. Deze voorwaarde geldt niet voor de ondernemingen die uitsluitend met dienstencheques werken.

Deze sui generis afdeling:

1. moet een specifieke verantwoordelijke hebben;
2. moet herkenbaar zijn als erkende onderneming, door haar erkenning en door de publiciteit daaromtrent;
3. impliceert dat de dienstencheque-activiteiten apart van de andere activiteiten van de onderneming worden geregistreerd (ten behoeve van de sociale overlegstructuren in de onderneming, de sociale inspectie, ...). De registratie moet op dergelijke wijze georganiseerd worden dat het mogelijk is exact na te gaan wat het verband is tussen de maandelijkse prestaties van elke dienstencheque-werknemer, de gebruiker en de overeenkomstige

dienstencheques. Dat betekent onder meer dat het mogelijk moet zijn de dienstencheque-activiteiten te controleren.

- De onderneming met of zonder sui-generis afdeling moet zich er toe verbinden de registratie van de dienstencheque-activiteiten zo te organiseren dat men exact kan nagaan wat het verband is tussen de maandelijksse prestaties van elke individuele dienstenchequewerknemer, de gebruiker en de overeenkomstige dienstencheques. Het staat de onderneming vrij te bepalen op welke manier zij deze registratie organiseert, maar zij is verplicht om de dienstencheques voor terugbetaling over te maken aan het uitgiftebedrijf (Sodexo - zie verder), gegroepeerd per maand waarin de prestaties effectief verricht zijn;
- De onderneming moet zich ertoe verbinden de gegevens die de RVA opvraagt in het kader van de gegevensinzameling voor de evaluatie, binnen de vereiste termijn aan de RVA te bezorgen;
- De onderneming moet deelgenomen hebben aan de door de RVA georganiseerde informatiesessie over de dienstencheques. Sedert 19 juli 2011 moet elke onderneming die een erkenning aanvraagt immers deelnemen aan een door de RVA georganiseerde informatiesessie, om haar erkenningsdossier als volledig te kunnen beschouwen. Het attest van deelname aan deze sessie moet bij het aanvraagformulier gevoegd worden. U kunt zich inschrijven voor deze opleiding door het on-line formulier in te vullen (www.rva.be);
- ondernemingen die hun erkenning hebben gekregen tussen 1 januari 2010 en 19 juli 2011 moeten verplicht, vóór 19 juli 2012, aan een informatiesessie deelnemen. De erkende ondernemingen die in 2010 en 2011 al op vrijwillige basis aan deze opleiding deelnamen, moeten er niet meer aan deelnemen. Het attest van deze opleiding bewijst de deelname.

12 Bibliografie

- ✓ Agocs C. and Burr C. (1996): *Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences*, International Journal of manpower, Vol. 17, No. 4, pp30-45.
- ✓ Bell & Kravitz (2008). *From the Guest Co-Editors: What Do We Know and Need to Learn About Diversity Education and Training?* Academy of Management Learning & Education; Vol. 7 Issue 3, p301-308, 8p.
- ✓ Cox, T. (1994). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- ✓ Cox, T., & Blake, S. (1991). *Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness*. Academy of Management Executive, 5(3), 45-56.
- ✓ Creswell, J. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- ✓ Dahlin Kristina B., Weingart Laurie R. & Hinds Pamela J. (2005). *Team diversity and information use*. Academy of Management Journal; Vol. 48 Issue 6, p1107-1123, 17p, 2 Charts, 2 Graphs.
- ✓ Douglas Johnson C. (2008). *It's More Than the Five To Do's: Insights on Diversity Education and Training From Roosevelt Thomas, a Pioneer and Thought Leader in the Field*. Academy of Management Learning & Education; Vol. 7 Issue 3, p406-417, 12p.
- ✓ Doyen, G., Lamberts, M., & Janssens, M. (2002). *Diversiteitsmanagement in de praktijk*. Leuven: KUL, Hoger Instituut voor de Arbeid.
- ✓ Edelman, L., Fuller, S., & Mara Drita, I. (2001). *Diversity rhetoric and the managerialization of law*. The American Journal of Sociology, 106(6), 1589-1641.
- ✓ Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). *Theory building from cases: Opportunities and challenges*. Academy of Management Journal, 50(1), 25-32.
- ✓ European-Commission. (2003). *Observatory of European SMEs*. Brussels: European Commission.

- ✓ Fidan Ana Kurtulus (2011). *What Types of Diversity Benefit Workers? Empirical Evidence on the Effects of Co-worker Dissimilarity on the Performance of Employees*. *Industrial Relations*; Vol. 50 Issue 4, p678-712, 35p.
- ✓ FOD Economie (2009) *Bevolking en huishoudens. Totale en Belgische bevolking*. Algemene directie statistiek en economische informatie.
- ✓ Gunderson Hunt Kristin (2011). *Embracing diversity*. *Journal of Property Management*; Vol. 76 Issue 2, p28-33, 6p.
- ✓ Harrison David A. & Klein Katherine J. (2007). *What's the difference? Diversity constructs as separation, variety or disparity in organizations*. *Academy of Management Review*; Vol. 32 Issue 4, p1199-1228, 30p, 1 Diagram, 2 Charts.
- ✓ Henry, A., Nassaut, S., Defourny, J., & Nyssens, M. (2009). *Economie plurielle et régulation publique. Le quasi-marché des titres-services en Belgique*. Gent, Belgium: Academia Press, 320 p.
- ✓ Hoge Raad voor de Werkgelegenheid. Verslag 2009. *De inschakeling van jongeren in de arbeidsmarkt*.
- ✓ Joshi Aparna, Liao Hui & Jackson Susan E. (2006). *Cross-level effects of workplace diversity on sales performance and pay*. *Academy of Management Journal*; Vol. 49 Issue 3, p459-481, 23p, 3 Diagrams, 4 Charts.
- ✓ Kandola, R., & Fullerton, J. (1998). *Diversity in action: managing the mosaic*. London: CIPD Publishing.
- ✓ Kearney Eric, Gebert Diether & Voelpel Sven C. (2009). *When and how diversity benefits teams: the importance of team members' need for cognition*. *Academy of Management Journal*; Vol. 52 Issue 3, p581-598, 18p, 1 Diagram, 2 Charts, 4 Graphs.
- ✓ Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). *How affirmative action became diversity management*. *American Behavioral Scientist*, 41(7), 960-984.
- ✓ Kirton, G., & Read, I. (2007). *Inequalities in Europe's SMEs: The challenges for trade union agenda*. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 13(1), 131 - 146.
- ✓ Kulik Carol T. & Roberson Loriann (2008). *Common Goals and Golden Opportunities: Evaluations of Diversity Education in Academic and Organizational Settings*. *Academy of Management Learning & Education*; Vol. 7 Issue 3, p309-331, 23p, 3 Charts.

- ✓ Litvin, D. (2006). *Diversity: making space for a better case*. In A. Konrad, P. Prasad & J. Pringle (Eds.), *Handbook of Workplace Diversity* (pp. 53-74). London: Sage.
- ✓ Myers, M. (2008). *Qualitative Research in Business & Management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- ✓ Misplon, S., Hedeboom, G. (2003). *Gebruikersbijdrage voor de poetsdiensten*. Leuven: HIVA.
- ✓ Neyens I. & Vanhoren I. (2011). *Onderzoeksproject 2011: De organisatie van een evaluatie van de structurele EAD-projecten als onderdeel van het impulsbeleid Evenredige Arbeidsdeelname en Diversiteit van de Vlaamse Regering*. Brussel: Idea Consult.
- ✓ Pacolet J., de Wispelaere F. & De Coninck A. (2011). *De dienstencheque in Vlaanderen. Tot uw dienst of ten dienste van de zorg?* Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin.
- ✓ Pacolet J., de Wispelaere F. & Cabus S. (2010). *Bomen groeien niet tot in de hemel*. Leuven: HIVA
- ✓ Peeters, A., Van Pelt, A. & Sanders, D. (2007). *Evaluatie van het stelsel van de dienstencheques voor buurtdiensten en -banen*. Brussel: IDEA Consult.
- ✓ Pinar Acar F. (2010). *Analyzing the effects of diversity perceptions and shared leadership on emotional conflict: a dynamic approach*. *International Journal of Human Resource Management*; Vol. 21 Issue 10, p1733-1753, 21p, 3 Charts.
- ✓ Rainey Hal G. & Sungjoo Choi (2010). *Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance*. *Public Administration Review*; Vol. 70 Issue 1, p109-121, 13p
- ✓ Riach Kathleen (2009). *Managing 'difference': understanding age diversity in practice*. *Human Resource Management Journal*; Vol. 19 Issue: Number 3 p319-335, 17p.
- ✓ Richard O. (2000): *Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view*, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, pp164-177.

- ✓ Robinson G. and Dechant K. (1997): *Building a Business Case for Diversity*, Academy of management Executive, Vol. 11, No. 3, pp21-31.
- ✓ Thomas, R. (1990). *From affirmative action to affirming diversity*. Harvard Business Review, 68(2), 107-117.
- ✓ Thomas, R., Gray, T., & Woodruff, M. (1992). *Differences do make a difference*. Atlanta, GA: American Institute for Managing Diversity.
- ✓ S. de Vries, C. van de Ven, M. Nuyens, K. Stark, J. van Schie, G.C. van Sloten (2005). *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat?* Plantijn Casparie Amsterdam.
- ✓ Valsamis D. & Van der Beken W. (2011). *Evaluatie van het stelsel van de dienstencheques voor buurtdiensten en -banen 2010*. Brussel: Idea Consult.
- ✓ VDAB (2012). *Halfjaarlijkse arbeidsmarktbalans*. VDAB studiedienst
- ✓ Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- ✓ Zanoni, P. (2011). *Diversity in the lean automobile factory: Doing class through gender, disability and age*. Organization, 18(1), 105-127.
- ✓ Zanoni, P., & Janssens, M. (2004). *Deconstructing difference: The rhetoric of human resource managers' diversity discourses*. Organization Studies, 25(1), 55-74.
- ✓ Zanoni, P. & Vermaut H. (2011). *Diversiteitspraktijken in kleine en middelgrote ondernemingen: the business case for diversity*. Universiteit Hasselt.

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

Diversiteit in dienstenechubedrijven: een studie naar diversiteitspraktijken

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2013**

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.

Voor akkoord,

Haex, Kris

Datum: **10/01/2013**