

Diversity balance

Vind de beste vrouw of man voor een job

Inleiding

Succesvolle organisaties gaan op zoek naar talent. De moderne samenleving in Europa heeft grote sociale veranderingen ondergaan. Bedrijven moeten daar rekening mee houden in hun dagelijkse omgang met mensen zodat ze die de beste mensen kunnen aantrekken, rekruteren en doen evolueren.

Dit document concentreert zich op de eerste stap in het HR-proces :de rekrutering. Het laat zien hoe men er tijdens het rekruteringsproces stap voor stap voor kan zorgen dat men gelijke kansen kan creëren, zodat de beste talenten worden gerekruteerd, om het even of het vrouwen of mannen, autochtonen of allochtonen, jongeren of ouderen zijn. De tips en adviezen zijn opgesteld voor managers en rekruteerders die verantwoordelijk zijn voor het rekruteren en managen van mensen.

Gelijke kansen moeten op de bedrijfsagenda worden geplaatst. U zult hier de basisinstrumenten voor gelijke kansen vinden: de gegevens voor de opstelling van een business case, een proces en een methodologie die de bedrijven zelf kunnen aanpassen aan hun specifieke eigenschappen. In

het eerste deel ziet u hoe de gegevens worden verzameld. In het tweede deel krijgt u stap voor stap een overzicht van het rekruteringsproces. Het laat u zien hoe u in elk stadium kunt nagaan of uw bedrijf echt gelijke kansen biedt en welke verbeteringen nodig zijn, mocht dit niet het geval zijn. De kleuren in de tekst – rood voor lijnmanagers en grijs voor rekruteerders – laten zien welke tips en adviezen voor welke groep bestemd zijn. Het document eindigt met een samenvatting en omvat ook een bijlage met de gebruikte methodologie. Helemaal achterin kan u doorklikken naar heel wat extra informatie, gegevens en referenties die kunnen helpen om een specifieke business case voor uw bedrijf te maken.

Om bij rekrutering een gelijkekansenbeleid te kunnen voeren, is de steun van het topmanagement van uw bedrijf absoluut noodzakelijk. Het gaat immers om een cultuurverandering die vrouwen de kans geeft om net als mannen door te stoten naar de top van de bedrijfs ladder.

INHOUD

VOORAF

1. DE BUSINESS CASE VOOR GELIJKE KANSEN IN SOLLICITATIEPROCEDURES

- 1.1. Demografische aspecten
- 1.2. Trends in het onderwijs
- 1.3. Maatschappelijke veranderingen
- 1.4. Verkoop
- 1.5. Wetgeving en politiek kader
- 1.6. Concurrentieel voordeel

2. BEOORDEEL UW REKRUTERINGS PROCES STAP VOOR STAP

- 2.1. Onderzoek naar de feiten
 - 2.1.1. Zoek naar de objectieve gegevens over de aanwezigheid van diverse doelgroepen in uw bedrijf
 - 2.1.2. Ontwerp een actieplan: realistische doelstellingen
 - 2.1.3. Evalueer de evolutie van de diverse doelgroepen
- 2.2. Selectie
 - 2.2.1. Bekijk hoe uw bedrijf stagiaires of afgestudeerden aanwerft
 - 2.2.2. Bekijk uw “employer branding” voor potentiële sollicitanten
 - 2.2.3. Evalueer uw functieombeschrijvingen
 - 2.2.4. Bekijk waar en hoe u de jobadvertenties plaatst
 - 2.2.5. Maak selectie- en rekruteringskantoren verantwoordelijk
 - 2.2.6. Standaardiseer eerste screenings en kandidatenlijsten

1

3

3

3

5

5

5

6

7

7

11

2.2.7. Kijk en luister hoe de interviews gebeuren

2.2.8. Verwijder alle vooroordelen uit uw beoordelingsinstrumenten

2.2.9. Evalueer hoe uw externe assessoren, kandidaten beoordeelen

2.3. Jobaanbiedingen 24

2.3.1. Ga na wie de job krijgt aangeboden

3. HERSTEL DE FOUTEN IN UW SYSTEEM EN BEKIJK DE RESULTATEN 25

4. EEN UITGEBREIDE SAMENVATTING 27

- 4.1. Onderzoek naar de feiten
- 4.2. Leg doelstellingen vast
- 4.3. Beoordeel uw rekruteringsproces
- 4.4. Probeer meer diverse doelgroepen te bereiken
- 4.5. Trek meer sollicitanten uit deze groepen aan
- 4.6. Interview en beoordeel mensen uit alle doelgroepen eerlijk
- 4.7. Verwijder vooroordelen uit de loonschalen
- 4.8. Beoordeel uw vooruitgang

5. BIJLAGEN 30

1. DE BUSINESS CASE VOOR GELIJKE KANSEN IN SOLLICITATIEPROCEDURES

Deze basale Business Case is van toepassing voor alle bedrijven: Een van de doelgroepen op de arbeidsmarkt die voor meer diversiteit op de werkvloer en een verruiming van het rekruteringsveld kan zorgen, zijn de vrouwen. Hier is een businesscase ontwikkeld voor deze ene doelgroep. Ook voor andere, alternatieve doelgroepen zijn sterke argumenten te vinden.

1. Demografische aspecten: door de lagere geboortecijfers en de ouder wordende bevolking in Europa wordt het tekort aan talent groter

2. Trends in het onderwijs: Vrouwen vormen bijvoorbeeld meer dan de helft van het beschikbare opgeleide talent.

3. Maatschappelijke veranderingen: Vrouwen (en andere alternatieve werkkrachten) willen jobs en carrières; voor vrouwen is bijvoorbeeld van belang dat de meeste gezinnen in de EU nu tweeverdieners zijn.

4. Verkoop: vrouwen nemen meer aankoopbeslissingen in B2B- en B2C-markten

5. Wetgeving en politiek kader: de Europese wet verbiedt rechtstreekse en onrechtstreekse discriminatie van vrouwen, zowel als van allochtonen of ouderen.

6. Concurrentieel voordeel: een actief diversiteitsbeleid zorgt voor een meerwaarde

1.1. Demografische aspecten

De ouder wordende bevolking en het lagere geboortecijfer in Europa hebben reeds een invloed op de samenstelling van onze beroepsbevolking. In negen EU-landen¹ is de daling van de actieve bevolking al begonnen. In 2009 zal de leeftijdsgroep 15-24 jaar kleiner zijn dan de groep 55-64 jaar. Deze dalende trend wordt met de jaren groter. Dit betekent echter dat onze beroepsbevolking een ouder profiel zal krijgen en dat de concurrentie voor jonge werknemers zal toenemen. Door de immigratie naar Europa zal het aantal arbeidskrachten stijgen. Het aantal immigranten zal echter niet groot genoeg zijn om al onze behoeften in te vullen.

Uit een onderzoek dat Manpower in 2006 uitvoerde, blijkt dat werkgevers nu al kampen met een tekort aan bepaalde gekwalificeerde arbeidskrachten². De tien functies met het grootste tekort zijn : vertegenwoordigers, ingenieurs, technici, productie medewerkers en -operatoren, geschoolde arbeiders, IT-personeel, administratieve assistenten, chauffeurs, boekhouders en managers/kaderleden.

¹ Italië, Duitsland, Letland, Bulgarije, Roemenië, Hongarije, Litouwen, Estland en de Tsjechische Republiek. De Business Case voor Gelijke Kansen in Sollicitatieprocedures
² Het Manpower-rapport over tekorten aan gekwalificeerde arbeidskrachten in de wereld, 2006.

³ Bron : Eurostat, demografische extrapolaties.

De vraag naar jong talent over jaren neemt sterk toe. Jaarlijks groeipercentage van de bevolkingsgroepen 65+ en 15-65, EU-25, periode 2000-2040⁴

De beste manier om de Europese arbeidspool uit te breiden, is alle talenten te gebruiken. De grootste, makkelijkst in te zetten en snelst groeiende groep zijn de vrouwen. Hun arbeidskracht is de motor van de groei en tewerkstelling in Europa⁵.

Door de kleiner wordende arbeidspool ontstaat er concurrentie onder de bedrijven om mensen met de juiste bekwaamheden te vinden, te rekruteren en op te leiden.

CEO's rapporteren nu al dat één van de grootste bekommernissen van hun bedrijven, het vinden van geschoolde werkkrachten is.

Bedrijven zullen eerder kijken naar het potentieel van de nieuwe werknemers dan naar hun ervaring : wie lijkt het best in staat om met veranderingen in zaken en arbeidsmarkt om te gaan ?

4 Europese Commissie, Groenboek over de demografie, 2005.

5 Rapport over gelijke kansen van de Europese Commissie, 2007.

1.2. Trends in het onderwijs

Vrouwen vormen meer dan de helft van het opgeleide talent dat beschikbaar is voor Europese jobs. Aan de middelbare school en de universiteit studeren meer vrouwen dan mannen af.

Tegen 2010 zal de helft van de nieuwe jobs in Europa een universitair diploma vereisen.⁶ Momenteel zijn 59 % van de licentiaten en 43 % van de doctors aan Europese universiteiten vrouwen. In veel vakgebieden – handel, rechten, biowetenschappen, gezondheid en welzijn, sociale wetenschappen, onderwijs en kunst – gaan minstens 50 % van de universiteitsdiploma's in de EU naar vrouwen. Zelfs in wiskunde, statistiek, productie en natuurwetenschappen zijn meer dan 45 % van de afgestudeerden vrouwen. In 2003 studeerden er in de EU gemiddeld weinig vrouwelijke computerspecialisten (24 %) en ingenieurs (17 %) af, maar deze percentages varieerden heel sterk. In Portugal en Estland gingen bijvoorbeeld meer dan 35 % van de ingenieursdiploma's naar vrouwen. Bedrijven doen grote inspanningen om in die vakgebieden meer vrouwen aan te trekken omdat ze deze vaardigheden hard nodig⁷ hebben. Uit deze gegevens blijkt dat vrouwen willen en kunnen studeren, afstuderen en werken in domeinen die ooit als “mannelijk” werden beschouwd.

6 De enquête naar arbeidskrachten van Eurostat, 2004.

7 De gedetailleerde analyse van de evolutie in de richting van de Lissabon-doelstellingen op het vlak van onderwijs en opleiding, rapport uit 2006, indicatoren en referentiepunten.

1.3. Maatschappelijke veranderingen

De maatschappelijke rol van de vrouw heeft radicale veranderingen ondergaan. De mentale, emotionele en fysieke capaciteiten van mannen en vrouwen zijn zo gelijkend dat er weinig domeinen zijn waarin alleen vrouwen of alleen mannen kunnen presteren. Tegenwoordig nemen vrouwen en mannen gelijke rollen op in elk domein van de Europese samenleving. Vrouwen krijgen dezelfde opleiding, en worden gerekruteerd voor dezelfde jobs als mannen. En ze blijven hun volledige volwassen leven professioneel actief. In 2005 waren in de 25 Europese lidstaten 69 % van de vrouwen tussen 24 en 54 jaar actief op de arbeidsmarkt. Het traditionele model met één kostwinner waarbij de man het geld verdient en de vrouw thuisblijft, is vervangen door het model van de tweeverdieners waarbij vrouw en man de verantwoordelijkheden delen en samen voor het gezin zorgen. De tewerkstellingsratio van werkende moeders (tussen 20 en 49 jaar) bedraagt nu al 61 %.⁸

1.4. Verkoop

Door de veranderende positie van de vrouw in het gezin en op de werkplek hebben vrouwen meer koopkracht en meer invloed op de aankoopbeslissingen. Bedrijven zijn ervan overtuigd dat vrouwen hun producten makkelijker zullen aanschaffen wanneer ze er zelf actief aan hebben meegewerkt. Wat weet u over de invloed van vrouwen op de verkoop van producten in uw bedrijf? De autosector bijvoorbeeld, heeft het imago een “mannenindustrie” te zijn, terwijl marktonderzoekers schatten dat in Europa de vrouw minstens voor 50 % mee beslist bij de

aankoop van een nieuwe auto. In de vijf grootste Europese markten zijn 35 % van de mensen die een Toyota kopen vrouwen. In het segment van de kleine auto's loopt dat cijfer op tot meer dan 60 %. Duitse marketeers voorspellen dat het aantal vrouwelijke kopers op hun nationale automarkt nog zal toenemen.

1.5. Wetgeving en politiek kader

Elk EU-lidstaat heeft een wetgeving die werkgevers – of anderen die voor hen werken – verbiedt mensen rechtstreeks of onrechtstreeks te discrimineren op basis van hun geslacht. Volgens de Europese wetgeving en de jurisprudentie moeten vrouwen en mannen een gelijke toegang krijgen tot tewerkstelling⁹, salaris¹⁰, arbeidsvoorwaarden¹¹, professionele opleidingen¹¹, promotie¹¹ en sociale voorzieningen¹¹. Rechtstreekse discriminatie houdt in dat processen of gedragingen opzettelijk één van beide geslachten bevoordelen. Onrechtstreekse discriminatie houdt in dat een proces, een systeem of een praktijk die was ontworpen om neutraal te zijn, discriminerend wordt gebruikt.¹² Indien een klacht wordt ingediend¹³, ligt de bewijslast van het niet-discrimineren bij de werkgever.

⁸ Het verslag van de Europese Commissie over gelijke kansen, 2007.

⁹ Artikels 2 en 3 van het Verdrag van de EU, EU Richtlijn 76/207.

¹⁰ Artikel 141 van het EC Verdrag en EU Richtlijn 75/117.

¹¹ EU Richtlijn 76/2207.

¹² Op de website van de Europese Commissie wordt onrechtstreekse discriminatie als volgt omschreven: “Er is sprake van onrechtstreekse discriminatie als een ogenschijnlijk neutrale bepaling, maatstaf of handelwijze leden van een bepaald geslacht disproportioneel benadeelt, behalve als de doelstelling die wordt nagestreefd door de toepassing van deze bepaling, maatstaf of handelwijze gerechtvaardigd is en de wijze waarop de doelstelling wordt bereikt toepasselijk en noodzakelijk is”.

¹³ EU Richtlijn 97/80.

Naast deze wetten bestaat er een bredere politieke context.

De Europese Strategie voor Groei en Tewerkstelling en het Europees Pact voor Gendergelijkheid (maart 2006) bevorderen de tewerkstelling van vrouwen in alle leeftijdsgroepen zodat de Europese economie hun talent ten volle kan benutten, de gepensioneerde “babyboomers” kan vervangen, haar sociale zekerheid en pensioenen kan veiligstellen en haar welvaartspeil kan behouden.

1.6. Concurrentieel voordeel

In een onderzoek uit 2005 melden 83 % van de ondergevraagde Europese bedrijven dat een actief diversiteitsbeleid, onder meer bij sollicitaties, hun bedrijf en resultaten positief heeft beïnvloed.¹⁴ De concurrentiële voordelen voor bedrijven zijn :

- Toegang tot de volledige talentenpool met minder tekorten aan vaardigheden. Bedrijven die vrouwen niet dezelfde kansen geven als mannen negeren de helft van de intellectuele capaciteit en de helft van het potentieel talent op hun arbeidsmarkt.
- Een betere reputatie voor het bedrijf
- Een betere weerspiegeling en een beter begrip van klanten en gebruikers
- Een grotere productiviteit en creativiteit : gemengde teams - mannen en vrouwen -presteren beter¹⁵
- Een lager personeelsverloop
- Lagere afwezigheidspercentages
- Minder risico's op gerechtelijke vervolging

Bijkomende informatie kunt u op de CD-Rom vinden.

¹⁴ “The Business Case for Diversity, Good Practices in the Workplace”, Europese Commissie, 2005.

¹⁵ “Joint Effects of Group Efficiency and Gender Diversity on Group Cohesion and Performance”, door Cynthia Lee en Jiing-Lih Farh, Applied Psychology 53 (1), 2004 ; “Too much of a Good Thing or the More the Merrier ?”, door Mitchell J. Neubert, Small Group

Research, Sage Publications, Vol. 30, 1999.

2.1. BEOORDEEL UW REKRUTERINGSPROCES STAP VOOR STAP

2.1 Onderzoek naar de feiten

Om de toegevoegde waarde van een alternatieve groep potentiële werkkrachten zoals vrouwen voor uw bedrijf of uw bedrijfseenheid ten volle te kunnen benutten, hebt u een rekruteringsproces nodig waarin iedereen op gelijke basis wordt aangetrokken, “gewogen” en behandeld. De onderstaande tekst zal u helpen om uw rekruteringsproces te beoordelen : te kijken of er verbeteringen en/of veranderingen nodig zijn.

2.1.1. Zoek naar de objectieve gegevens over de aanwezigheid van diverse doelgroepen in uw bedrijf

A. Meet hoeveel medewerkers van diverse doelgroepen uw bedrijf tewerkstelt en wat hun positie is

- Begin de beoordeling van uw rekruteringsproces met uit te zoeken hoeveel van hen in uw bedrijf werken en welke functies zij bekleden. Aan de hand van deze gegevens krijgt u inzicht in de huidige situatie en hebt u een basis voor verdere acties.
- Kijk naar het aantal van alle doelgroepen
 - Per graad
 - Per functie
 - Per afdeling
 - Per departement
 - Per eenheid

Werken er op alle niveaus verhoudingsgewijs genoeg? Zijn sommige groepen over- of ondervetegenwoordigd ? Als de meeste medewerkers uit alternatieve doelgroepen een administratieve of mindere functie hebben en de traditionele groep werkkrachten meestal de managers zijn, dan gebruikt u niet alle talenten die op de arbeidsmarkt te vinden zijn.

B. Wat is uw huidige situatie

- Gebruik de verzamelde gegevens om eenvoudige grafieken op te stellen. Ga per functie en niveau na welke bedrijfseenheden genoeg of niet genoeg Medewerkers uit diverse doelgroepen tewerkstellen.
- Vraag uw Human Resources (HR) departement naar gegevens over de verhouding tussen de aantallen medewerkers die in aanmerking komen voor de jobs die uw bedrijf aanbiedt. Bijvoorbeeld: in Europa zijn minstens 50 % van de afgestudeerden in de handelswetenschappen, marketing, boekhoudkunde en rechten vrouwen. Ongeveer 25 à 30 % van de IT-diploma's zijn in handen van vrouwen.
- Vraag ook naar het aanbod van geschikte kandidaten voor deze jobs op de arbeidsmarkt van de regio waar uw bedrijf gevestigd is.
- Gebruik de verhoudingen op de arbeidsmarkt als richtlijn voor de beoordeling van het rekruteringsproces binnen uw bedrijf.
- Vergelijk de gegevens van uw bedrijf en uw bedrijfseenheid met de verhoudingen op de arbeidsmarkt.

Als de verhouding in de jobs overeenkomt met de beschikbaarheid op de arbeidsmarkt, mag u uzelf en uw bedrijf feliciteren want dan doet u aan doelgroepneutrale rekrutering en kiest u het beste talent op de markt.

Als voor een bepaalde functie de tekorten in de verhoudingen niet overeenkomen met de tekorten op de arbeidsmarkt, moet u zich afvragen waarom dit zo is en of er voor die functie echt een man of een vrouw nodig is.

C. Waar ligt het probleem?

- Voor welke graden en functies zijn de verschillen tegenover de arbeidsmarkt het grootst?
- Hebben die verschillen te maken met het soort werk of met de mensen die rekruteren?
- In welke bedrijfseenheden zijn de verschillen wat de graden en de functies betreft het kleinst?
- Wat kunt u leren van de mensen die verantwoordelijk zijn voor de rekrutering in deze eenheden?
- Wordt uw industriesector beschouwd als minder aantrekkelijk voor bepaalde groepen op de arbeidsmarkt?
- Wat kunt u doen om de jobs in uw bedrijf en bedrijfseenheid aantrekkelijker te maken voor hen, ondanks het imago van de sector?

2.1.2. Ontwerp een actieplan: realistische doelstellingen

- Nadat u voor elke bedrijfseenheid per functieniveau de realistische doelstellingen qua verhoudingen tussen groepen uit de arbeidsmarkt heeft bepaald, neemt u de verhouding voor deze functieniveaus binnen de arbeidsmarkt van de regio waarin uw bedrijf gevestigd is.
- Voor relevante cijfers over de lokale arbeidsmarkt neemt u de afstand die mensen willen afleggen voor elk functieniveau en voor elke functie.

U kunt zelfs nagaan hoe ver mensen willen verhuizen samen met hun gezin. Vergeet niet dat mensen bereid zijn om ver te verhuizen voor een eerste werkervaring met een hoger salaris.

- Voor jobs in de productie en het magazijn of voor secretaresses zou u misschien uitsluitend rekruteren op de lokale arbeidsmarkt.
- Voor technische experts en managers bent u misschien bereid om in heel Europa of zelfs wereldwijd te zoeken.
- Bepaal realistische termijnen voor uw doelstellingen.
- Doelgroepneutrale rekrutering is één van de eerste stappen in een culturele verandering naar echte gelijke kansen inzake tewerkstelling.
- De verbetering zal waarschijnlijk gradueel gebeuren en is gebaseerd op een stapsgewijze aanpak, gespreid over verschillende jaren.
- Zelfs de bedrijven die goed scoren op het vlak van gelijke kansen hebben er gemiddeld 5 jaar over gedaan om de noodzakelijke

kennis op te bouwen en die dan vervolgens om te zetten in specifieke HRM-maatregelen (zoals rekrutering en interne promoties).

- Creëer INTELLIGENTE jaarlijkse doelstellingen (specifiek, meetbaar, controleerbaar, realistisch) die u kunnen helpen om te zien welke weg u al heeft afgelegd.

Tussentijdse doelstellingen formuleren

Het aantal mensen uit een bepaalde doelgroep dat uw eenheid in een jaar tijd zou moeten proberen te rekruteren is afhankelijk van :

- Turnover: hoeveel vacatures zijn er op dit moment ten gevolge van het ontslag van werknemers?
- Hoeveel nieuwe jobs zijn er gecreëerd?
- Wat voor jobs zijn beschikbaar?
- Hoe worden de vereisten voor die jobs gedefinieerd en omschreven?
 - Is er al dan niet ervaring voor nodig?
 - Wat is de leercurve voor deze jobs en over welke tijd loopt deze curve?
 - Welke toegevoegde waarde kan iemand uit een andere sector hebben door de nieuwe ervaringen die hij meebrengt?
- De verhouding tussen het aantal gekwalificeerde mensen uit de alternatieve doelgroep op de arbeidsmarkt en alle gekwalificeerden voor deze job

Als u bijvoorbeeld op zoek bent naar:

- Boekhouders of advocaten, dan zijn 50 % van de gekwalificeerde mensen vrouwen.

- Bij ingenieurs zijn ongeveer 20 % onder hen vrouwen.

- Bij mensen voor marketing- en salesfuncties zijn minstens 50 % van hen vrouwen

Zulke verhoudingen kan u voor andere doelgroepen nagaan.

Voor jobs waarvoor geen ervaring nodig is, moeten de verhoudingen van de tussentijdse doelstellingen overeenkomen met de verhouding bij de mensen, die het vereiste diploma in de voorbije drie jaar haalden.

Voor jobs waarvoor ervaring nodig is, moeten de verhoudingen van de tussentijdse doelstellingen overeenkomen met de verhoudingen tussen de mensen die op dit moment werkzaam zijn in het domein of de functie. Het aantal mensen uit diverse doelgroepen dat beschikbaar is voor een job, wordt vaak onnodig beperkt doordat in de functieomschrijving gevraagd wordt naar ervaring in een bepaalde functie en/of sector die eigenlijk niet noodzakelijk is. Voor heel veel jobs kan iemand die de juiste competenties bezit en goed past in de bedrijfscultuur de job correct uitvoeren na een leerperiode van maximum zes maanden. Wie dit inzielt, vergroot het aantal geschikte kandidaten voor heel wat jobs. Hierdoor kan men eenvoudiger en sneller goede kandidaten vinden. De andere visie die mensen uit andere sectoren meebrengen naar het bedrijf vormt een meerwaarde. De groeisnelheid zal hoger liggen naarmate er meer vrouwen op verschillende niveaus in uw bedrijf en bedrijfseenheden werken.

Dit ligt aan het “Double Jeopardy Effect”, een sociologisch fenomeen dat in de jaren dertig ontdekt werd door William McPhee. Toegepast op rekrutering betekent dit dat vrouwen vrouwen aantrekken. En omgekeerd dat hoe minder vrouwen in een bedrijf een verantwoordelijke functie hebben, hoe minder getalenteerde vrouwen er op vacatures zullen afkomen. Dit wil zeggen dat een bedrijf meer vrouwelijke sollicitanten zal aantrekken en zijn tussentijdse doelstellingen gemakkelijker zal behalen naarmate het vordert op de weg naar het beoogde genderevenwicht.

2.1.3. Evalueer de evolutie van de diverse doelgroepen in uw rekruteringsproces

Creëer een evaluatiesysteem waarmee u doorlopend doel-groepgebonden gegevens kan verzamelen in elk stadium van het rekruteringsproces.

Bekijk hoeveel mensen uit diverse doelgroepen:

- Solliciteren voor uw jobaanbiedingen
- Overblijven na de eerste cv-screening
- Overblijven na de eerste telefonische screening
- Voor een eerste interview uitgenodigd worden
- Voor tests en/of een assessment worden uitgenodigd
- Overblijven na de resultaten van het assessment
- Voor een tweede interview uitgenodigd worden
- Effectief een job aangeboden krijgen
- Overblijven na de proefperiode .

Aan de hand van deze gegevens kunt u alle drempels ontdekken voor de alternatieve doelgroepen, terwijl u het rekruteringsproces onderzoekt, en zult u uw doelstellingen gemakkelijker bereiken.

2.2 Selectie

2.2.1. Bekijk hoe uw bedrijf stagiaires of afgestudeerden aanwerft

Stages en de rekrutering van pas afgestudeerden zijn een uitstekende manier om mensen uit andere doelgroepen binnen te leiden in een bedrijf omdat de sollicitanten geen ervaring nodig hebben. Als deze mensen door de jaren heen opgeleid, ontwikkeld en gepromoveerd worden, hebben ze een positieve invloed op uw tussentijdse doelstellingen inzake rekrutering dankzij het "Double Jeopardy Effect": ze helpen uw bedrijf steeds meer getalenteerde mensen uit die doelgroepen aantrekken.

Theoretisch gezien zou uw bedrijf verhoudingsgewijs evenveel mensen uit de diverse doelgroepen moeten aannemen als er afstuderen in de domeinen waarin uw jobs zich situeren. Als dit niet zo is:

- Bekijk binnen elk departement waar er mogelijk plaatsen vrij zijn voor stagiaires en pas afgestudeerden en stel de nodige profielen op.
- Rekruteer ook op universiteiten en faculteiten die verder van uw bedrijf gelegen zijn. Vergeet niet dat studenten bereid zijn lange afstanden af te leggen!
- Rekruteer ook op de minder bekende universiteiten en ga op zoek naar hun beste studenten als u alleen in topfaculteiten rekruteert.

- Ontwikkel relaties met loopbaanadviseurs en leraren in deze faculteiten zodat ze hun goede studenten via mond-tot-mondreclame naar u kunnen doorverwijzen en vraag welke presentaties hun studenten het meeste boeien.
- Wees als werkgever aanwezig op opendeurdagen, jobbeurzen, conferenties,... op deze universiteitscampussen.
- Plaats vrouwelijke managers en deskundigen in het rekruteringssteam om te laten zien dat uw bedrijf staat te popelen om vrouwen te verwelkomen. Wie kiest voor vrouwen die aan dezelfde universiteit afstudeerden, voegt een speciale bonus toe aan zijn team, want zo leggen de studenten gemakkelijker contacten.
- Vraag de studenten naar feedback over de aanwezigheid van uw bedrijf en de presentaties op hun campus.
- Vergelijk uw resultaten met uw doelstellingen. Gebruik de feedback van de studenten en faculteitsleden om uw prestaties het volgende academiejaar te verbeteren.

2.2.2. Bekijk uw “employer branding” voor potentiële sollicitanten

“Employer branding” gebeurt via alle product-, diensten- en jobadvertenties van een bedrijf. Meer specifiek via:

- de mensen en de stands die het bedrijf vertegenwoordigen op conferenties, salons en jobbeurzen,
- de rekruteringsprogramma's voor pas afgestudeerden en de mensen die op schoolbezoek gaan
- de huidige werknemers
- de vacaturesite
- mond-tot-mondreclame
- het algemene imago dat het bedrijf bij het publiek heeft.

Getalenteerde mensen (om het even uit welke doelgroep op de arbeidsmarkt) die een job zoeken, kijken naar :

- Vacatures waarvoor ze gekwalificeerd zijn
- Bedrijven waarvan ze graag deel zouden willen uitmaken
- Een werkomgeving waarin ze zich welkom voelen
- Jobs waarin ze kunnen uitblinken.

Zij gebruiken alle materiaal dat online beschikbaar is (vacaturesites, websites van bedrijven, sites met economisch nieuws, blogs,...), drukwerk en informele netwerken om informatie te verzamelen over het bedrijf dat de job aanbiedt. Tegenwoordig hebben de sollicitanten veel meer informatie over het rekruterende bedrijf dan omgekeerd.

WELKE BOODSCHAPPEN STUURT UW BEDRIJF DE WERELD IN?

- De **bedrijfs- en vacaturesites** zijn de gemakkelijkste en goedkoopste manier voor een bedrijf om sollicitanten aan te trekken. Kandidaten bezoeken die sites op zoek naar een algemene indruk.
 - Bekijk de **foto's en afbeeldingen** op uw websites. Tonen zij naast blanke, jonge mannen ook vrouwen, allochtonen en ouderen die uw producten gebruiken en die samenwerken in uw fabrieken en kantoren? Hebben die doelgroepen op de foto's en afbeeldingen ook functies met verantwoordelijkheden? Komen zij intelligent en serieus over of zien ze eruit alsof ze er alleen maar zijn als decoratie?
 - Voeg **getuigenissen** toe van mensen uit diverse doelgroepen met verschillende functies.
- Mannelijke en **harde vormen en kleuren** in advertenties, op beurzen en op jobsites geven de niet-verbale boodschap dat uw bedrijf een mannenbedrijf is dat er de voorkeur aan geeft om mannen te rekruteren en te bevorderen.
- Als **de sprekers en de teams** op conferenties, salons, jobbeurzen, universiteiten en scholen volledig of overwegend mannelijk, jong en autochtoon zijn, krijgen de andere doelgroepen een gelijkaardige boodschap : “In dit bedrijf zal ik minder kans hebben op succes. Waarom zou ik mijn tijd verspillen om daar te solliciteren?”
- Als het **personeel van uw bedrijf** voelt dat niet iedereen gelijk behandeld worden, zullen ze die boodschap doorgeven via hun informele en professionele netwerken. Elke werknemer is een soort “ambassadeur” van zijn bedrijf.

Een kwalitatief onderzoek van de “employer branding” is een goede manier om te zien welk imago uw bedrijf overbrengt. Zo kunt u objectieve informatie verzamelen over de manier waarop uw bedrijf communiceert met potentiële kandidaten. U krijgt een beter inzicht in de verwachtingen van sollicitanten en nieuwe ideeën.

Mensen zeggen dat een foto duizend woorden waard is. Dit is waar. In de communicatie zijn foto's en elementen in de lay-out veel belangrijker dan woorden. Uw jobadvertenties en vacaturesite kunnen iets zeggen over uw gelijkemansbeleid als werkgever, maar als de afbeeldingen niet dezelfde boodschap uitstralen, zullen de mensen u niet geloven.

2.2.3. Evalueer uw functieomschrijvingen

Functieomschrijvingen kunnen potentiële kandidaten stimuleren of ontmoedigen. Hoe specifieker de functieomschrijving en ervaring, hoe minder potentiële kandidaten.

Bijvoorbeeld als u naar specifieke ervaring vraagt voor domeinen en functies met minder gekwalificeerde mensen uit de alternatieve doelgroepen – zoals voor ingenieurs en IT – zullen er minder sollicitanten uit die groepen in aanmerking komen. Meestal krijgen lijnmanagers hulp van rekruteerders bij het opstellen van de functieomschrijving voor een vacature. Beiden zijn dus verantwoordelijk voor evenwichtige beschrijvingen.

LIJNMANAGERS MOETEN ZICH HET VOLGENDE AFVRAGEN:

- Hoelang kan een team functioneren vooraleer de nieuwe persoon op alle fronten RESULTATEN BOEKT?
- Welke aspecten van de job kan iemand met talent leren binnen die periode ?
- Als men dit weet, wat zijn dan de echte “vereisten” en welke eigenschappen “vormen een plus” in deze functieomschrijving?

REKRUTEERDERS KUNNEN EN MOETEN

- De lijnmanager herinneren aan de business case voor gelijke kansen tijdens sollicitatieprocedures en aan de doelstellingen van het bedrijf om het aantal mensen uit diverse doelgroepen in zijn personeelsbestand te verhogen.
- De lijnmanager herinneren aan de Europese antidiscriminatiewetgeving en de bijhorende sancties.
- De lijnmanager vragen hoe snel de vacature moet worden ingevuld. Leg uit dat een geschikte kandidaat sneller gevonden is als de functieomschrijving minder restrictief is.
- Vragen welke maatregelen de lijnmanager kan treffen om de nieuwkomer te begeleiden doorheen de leercurve van de job (opleidingen, coaching, mentoring, on-the-job training, enz.).
- Garanderen dat de functieomschrijving gericht is op de echte “vereisten” :de kernvaardigheden, de functionele kennis, de werkervaring en de persoonlijke eigenschappen die nodig zijn om goed te presteren.

- Beschrijf de “plussen” (specifieke talenkennis, sectorervaring) nadrukkelijk als voordelen die niet noodzakelijk zijn.
- De lijnmanager uitvragen over “plussen” die in de lijst van de “vereisten” staan. Bijvoorbeeld “Hebben we echt een ingenieur nodig voor deze job? Kunnen we een goede kandidaat aanvaarden die drie in plaats van vijf jaar ervaring heeft?”

Lijnmanagers zullen altijd liever functieomschrijvingen opstellen waarin de kandidaten genoeg kennis en ervaring hebben om op dag vijf al operationeel te zijn in een job. De voordelen van een steile leercurve moeten echter afgewogen worden tegen

- De bredere competenties van de kandidaat waardoor hij of zij zich verder kan ontwikkelen en promotie kan maken
- Het feit of de persoon in de bedrijfscultuur en –waarden past
- De inzichten en nieuwe invalshoeken die iemand uit een andere sector in het team introduceert
- De voordelen die de introductie van meer mensen uit alternatieve doelgroepen in het personeelsbestand, voor het bedrijf en het team oplevert
- Het Double-Jeopardy Effect, namelijk dat de rekrutering van getalenteerde mensen uit die groepen meer gelijkaardige kandidaten naar het bedrijf lokt

2.2.4. Bekijk waar en hoe u jobadvertenties plaatst

Als de reacties op de jobadvertenties niet dezelfde verhouding tussen doelgroepen oplevert als de verhouding op de arbeidsmarkt voor deze jobs, dan moeten de rekruteerders en lijnmanagers andere media gebruiken.

WAAR MOET EEN BEDRIJF ZIJN VACATURES PLAATSEN ?

Wat kan er gedaan worden ?

- Gebruik de populairste online vacaturesites van het land
- Vermeld uw vacaturesite en uw andere vacatures in uw jobadvertenties
- Plaats een link naar online bedrijfsadvertenties op uw vacaturesite
- Kies liever niet voor genderspecifieke media zoals bijvoorbeeld autotijdschriften en websites die zelden gelezen worden door vrouwen en omgekeerd
- Plaats relevante jobadvertenties in de publicaties van carrière diensten en oudstudenten van universiteiten en van verenigingen van vrouwelijke professionals
- Zorg dat u aanwezig bent en adverteert op grote tewerkstellingsfora zoals jobbeurzen
- Organiseer een jaarlijkse opendeurdag op de hoofdzetel en/of bij de grootste vestigingen in uw land zodat meer werkzoekenden en pas afgestudeerde rekruteerders en de afgevaardigden van uw bedrijf kunnen ontmoeten

2.2.5. Maak selectie- en rekruteringskantoren verantwoordelijk

Selectie- en rekruteringsbureaus vertellen dat u meer mensen uit diverse doelgroepen wilt rekruteren, zal hen niet voldoende aanmoedigen om zulke mensen op de kandidatenlijst te plaatsen.

Uw bedrijf moet de bureaus verantwoordelijk maken voor hun acties.¹⁶

- **Maak het bureau bij het begin van elk contract duidelijk wat uw behoeften en eisen zijn**, onafhankelijk van het feit of het nu om een jaarlijks dienstencontract of om een afzonderlijke jobzoektocht gaat.

- Stel een **standaardcontract op met een specifieke voorwaarde over gelijke kansen**. Bijvoorbeeld : “We willen en verwachten van u dat de man-vrouwverhouding van de kandidaten gelijk is aan de man-vrouwverhouding op het terrein.”

- **Bepaal een doelstelling** die in overeenstemming is met de beschikbaarheid op de arbeidsmarkt. Bijvoorbeeld: aangezien er evenveel vrouwen als mannen afstuderen aan de universiteit maar één derde van de managers in Europa een vrouw is, moet één op de drie kandidaten met vijf jaar ervaring een vrouw zijn. In landen waar de man-vrouwverhouding voor managers hoger ligt, moet ook de vereiste doelstelling hoger liggen.

- In het begin moeten de rekruteerders maandelijkse werkvergaderingen organiseren met de selectiekantoren om te laten zien dat ze vastberaden zijn

om een evenwichtig personeelsbestand op te bouwen: “Wat hebt u gedaan om mensen van deze arbeidspool aan te spreken die uit diverse doelgroepen komen? Laat me zien van wie u telefoon gekregen heeft voor die job.”

- Vraag de bureaus regelmatig rapporten op te sturen over de vorderingen.

Hoeveel mensen uit welke doelgroepen

- werden gecontacteerd voor elke job
- hebben geantwoord
- zijn telefonisch geïnterviewd
- werden door het bedrijf uitgenodigd voor een interview

- Indien een selectiekantoor “excuse exemplaren” aan de shortlist toevoegt om het vooropgestelde aantal te halen, dient de recruteerder snel en duidelijk aan te geven dat dit onaanvaardbaar is.

De selectiebureaus zullen mettertijd wennen aan uw vraag om meer vrouwelijke kandidaten en zullen dan ook de nodige methodes en netwerken ontwikkelen om die kandidaten te vinden. Een selectiebureau dat geen extra tijd of geld vraagt om vrouwelijke kandidaten te vinden, bewijst meteen dat het gespecialiseerd is in genderneutrale selectie.

¹⁶ Gesprek met senior managers in rekruteringskantoren over de gelijke kansen verslag van de Europese Commissie, 2007.

¹⁷ Bron : het verlag over gelijke kansen van de Europese Commissie, 2007.

Bron : Eurostat, Enquête naar de arbeidskrachten.

2.2.6. Standaardiseer eerste screenings en kandidatenlijsten

Aan de hand van een duidelijke, eerlijke en realistische opsomming van de “vereisten” en de “plussen” in de functieomschrijvingen kunnen rekruteerders en hun assistenten gemakkelijker aan doelgroepneutrale rekrutering doen bij het telefonisch screenen van de kandidaten en het opstellen van de shortlist.

HIERBIJ EEN PAAR TIPS :

- Stel standaardvragen op voor de telefonische interviews. Elke kandidaat moet dezelfde soort vragen krijgen. Ga na of de vragen vooroordelen bevatten. Er moet bijvoorbeeld niet gevraagd worden of de kandidaat getrouwd is, kinderen heeft, kinderopvang heeft,...
- Plaats iedere kandidaat die geslaagd is voor de telefonische screening en een goede functionele kwalificatie en achtergrond heeft, automatisch op de lijst van geselecteerde kandidaten, ongeacht geslacht, afkomst of leeftijd.
- Vaak is het zo dat een mens tijdens zijn loopbaanonderbreking volwassener wordt en bepaalde leiderschap- en relationele vaardigheden aanleert. Hierdoor is hij of zij dus niet minder, maar zelfs nog meer waard voor een team.

De rekruteerder en de lijnmanager kiezen de kandidaten die uitgenodigd worden voor een interview uit de lijst van geselecteerde kandidaten. Dit is een cruciale stap.

- Elke kandidaat met de “vereiste” competenties voor de job moet uitgenodigd worden voor een interview. Hierdoor krijgen lijnmanagers ervaring met het interviewen van mensen uit diverse doelgroepen en leren zij de voordelen kennen van de introductie van zulke mensen in hun teams.

2.2.7. Kijk en luister hoe de interviews gebeuren

A. De eerste indruk

Interviews zijn interactieve processen: de kandidaat beoordeelt het bedrijf en de managers om te zien of zij/hij deel wil uitmaken van het team en tegelijkertijd beoordeelt het bedrijf de kandidaat. De eerste indrukken zijn belangrijk voor beide partijen.

- De inkomsthal en de manier waarop de kandidaat ontvangen wordt, vormen de fysieke eerste indruk van het bedrijf.

De decoratie en de bedrijvigheid in de hal kunnen een kandidaat positief of negatief beïnvloeden. Een receptie die op een bepaalde manier gedecoreerd is, zal de boodschap overbrengen dat dit een bedrijf is, waarin men misschien minder gesteld is op vrouwen, allochtonen of ouderen. Een receptioniste die de kandidaat warm en vriendelijk verwelkomt, kan negatieve indrukken gedeeltelijk maar nooit volledig wegwerken. De kandidaat zal zich toch vragen stellen: "Is dit een bedrijf waar ik me goed zal voelen? Is dit een bedrijf waaraan ik me kan aanpassen?"

B. Interviews door rekruteerders

- Doelgroepneutrale rekrutering is afhankelijk van het feit of de rekruteerders competentie- en gedragsgerichte interviewtechnieken gebruiken voor alle kandidaten.

- In een competentie- en gedragsgericht interview wordt aan de kandidaat gevraagd te beschrijven hoe zij of hij in het verleden bepaalde situaties heeft aangepakt om zo meer te weten te komen over zijn of haar vaardigheden, professionele gewoonten, karaktereigenschappen en persoonlijkheid.

- Heel wat rekruteerders menen te weten hoe zij competentie- en gedragsgerichte interviewtechnieken moeten gebruiken, maar in werkelijkheid past ongeveer de helft van de rekruteerders deze interviewtechnieken niet op dezelfde manier toe voor elke kandidaat. Dit verstoort het interviewproces.

- Het is de taak van de rekruteerder om de kandidaten op hun gemak te stellen aan het begin van het interview, zodat ze kunnen uitleggen hoe ze van nut kunnen zijn in een bepaalde functie. Neutrale vragen helpen alle sollicitanten

- Culturele geschiktheid is even belangrijk als functionele geschiktheid. Uit onderzoek is gebleken dat eenzelfde persoon in een bepaalde functie uitstekend kan presteren in een bedrijfscultuur waarin hij/zij zich goed voelt en in een gelijkaardige functie heel slecht kan presteren in een bedrijfscultuur waarin hij/zij zich niet goed voelt

- Gedragsgerichte interviewtechnieken zouden ook gebruikt moeten worden om te bekijken hoe de waarden en de professionele praktijken van de kandidaat in de “cultuur” van het bedrijf passen
- Rekruteerders en externe dienstenleveranciers moeten de culturele waarden van een bedrijf heel goed kennen zodat ze de vereiste essentiële eigenschappen kunnen opsporen en de cultuur kunnen uitleggen aan de sollicitanten
- Vergeet niet dat het voor een kandidaat vaak gemakkelijker is om een product of een sector te leren kennen dan om zich de basiswaarden en de culturele handelwijze van het bedrijf eigen te maken

Door zich op de competenties, vaardigheden, kennis en culturele geschiktheid te richten die nodig zijn om een job goed uit te voeren en door de sollicitanten te vragen hoe zij deze eigenschappen aangewend hebben in echte professionele situaties, helpen de rekruteerders de kandidaten om zich te bewijzen als meest geschikt voor de job.

C. Interviews door managers

Om de beste sollicitant te kiezen voor de vacature, moeten de managers de competentie- en gedragsgerichte interviewtechniek gebruiken. Vraag kandidaten te beschrijven hoe zij in het verleden specifieke situaties hebben aangepakt om meer te weten te komen over hun vaardigheden, professionele gewoonten, karaktereigenschappen en persoonlijkheid.

- Werk voor 100 % samen met de rekruteerders als zij een vraag stellen. **Luister heel** goed naar de antwoorden van de sollicitanten.
- Als een sollicitant ervaringen uit zijn/haar verleden vertelt, zal hij/zij laten blijken hoe hij/zij samenwerkte met zijn/haar baas, teamgenoten, collega's en klanten. Elke beschreven ervaring kan tot verdere en diepere vragen leiden die inzicht geven in het gedrag van de sollicitant en in zijn/haar manier van denken op de werkplek.
- Vergeet niet dat volgens psycholoog Adrian Furnham uit onderzoek is gebleken dat mannen hun eigen IQ en talenten **overschatten**,. “Hierdoor stralen zij waarschijnlijk (vals) vertrouwen uit tijdens jobinterviews,” zegt professor Andrew Oswald van de Warwick University. Vrouwen hebben de neiging eerlijker te zijn en hun bekwaamheden zelfs te relativeren tijdens interviews. Ze geven vaker rechtstreeks toe dat ze een bepaald aspect van de functie nog moeten leren.

- **In interviews moet de lijnmanager:**

- De kandidaat ondervragen over de technische vereisten, competenties en aspecten van de job
- Beschrijven hoe de eenheid en het team samenwerken en welke rol de nieuwe werknemer zal spelen
- Eerlijk uitleggen wat van de kandidaat verwacht wordt en hoe de prestaties zullen worden geëvalueerd
- Alle vragen van de kandidaat beantwoorden
- Beoordelen hoe de kandidaat in het team zal passen en met zijn/haar interne en externe klanten zal omgaan
- Als een goede kandidaat de eerste vrouw, allochtoon of oudere in uw team zou zijn, kunt u dit tegen die persoon zeggen, maar u mag ze niet vragen hoe zij zou reageren op deze situatie. Als manager is het uw taak om de integratie in het team te begeleiden.

Men zegt dat communicatie uit woorden, muziek en dans bestaat.

In persoonlijke gesprekken wordt

- 13-15 % van de boodschap via woorden overgebracht
- 15-25 % van de boodschap via muziek overgebracht = de intonaties van de spreker
- 60-70 % van de boodschap via dans overgebracht = de lichaamstaal: de houding, de positie van armen en benen, gezichtsuitdrukkingen,... Leer u bewust worden van uw intonaties en lichaamstaal tijdens interviews met kandidaten. Deze vaardigheid zal u in heel wat professionele situaties en onderhandelingen helpen.

Managers moeten beseffen dat hun lichaamstaal en intonaties tijdens interviews zelfs nog meer zeggen dan hun woorden.

- Vermijd negatieve lichaamstaal en intonaties. Bijvoorbeeld :
 - Geen oogcontact zoeken bij de verwelcoming van de kandidaat
 - Regelmatig naar uw polshorloge kijken tijdens het interview
 - Uw armen dicht tegen uw borstkas kruisen
 - Te luid spreken om uw autoriteit te bevestigen
 - Teruggetrokken en kortaf zij : heel weinig zeggen als antwoord op de opmerkingen en vragen van de sollicitant
- Als u zich niet goed voelt bij het idee een bepaalde kandidaat te interviewen of te rekruteren, kan die boodschap overgebracht worden door uw “muziek” of uw “dans” – zelfs als u het nooit woordelijk zegt. Uw niet-verbale boodschappen kunnen een negatieve invloed hebben op de kandidaat en op de manier waarop hij of zij de vragen beantwoordt. Hierdoor wordt het voor uw bedrijf en uw team moeilijk de beste kandidaat te vinden voor de job

D. De onuitgesproken vragen

VOORBEELD: DE GENDERSTEREOTIEPEN IN HET ACHTERHOOFD VAN MANAGER

De onuitgesproken vragen die door het hoofd spelen van de meeste lijnmanagers die vrouwen interviewen zijn :

- Zal ze zwanger worden?
- Wil ze kinderen?
- Hoe gaat een vrouw die kinderen en een huishouden heeft om met:
 - de werklast?
 - de stress van deze job?
 - de reizen die nodig zijn voor deze job ?
- Eenzelfde set van stereotype en vooringenomen vragen kan u zelf ook wel invullen voor allochtonen of ouderen.

Zulke vragen zijn wettelijk verboden want ze kunnen beschouwd worden als discriminatie. Het is ook een oneerlijke, doelgroepgebonden en vooringenomen manier om kandidaten te interviewen.

Familiale situatie:

- Managers moeten zich concentreren op het kiezen van de beste beschikbare kandidaat voor de job. Zo zullen bijvoorbeeld vrouwen die geschikt zijn om de job goed uit te voeren, hun professionele en persoonlijke leven zo organiseren dat ze hun carrière kunnen uitbouwen – net zoals mannen dat doen.

Mobiliteit, bereidheid tot reizen:

- Alleen als er voor een job heel veel gereisd moet worden, moet zowel mannelijke als vrouwelijke kandidaten hierop gewezen worden en gevraagd worden eerlijk te zeggen of zij dit wel of niet zien zitten.

Stressmanagement

- Stressmanagement is niet de belangrijkste competentie in de meeste jobprofielen. De hoeveelheid stress is grotendeels afhankelijk van de graad en de verantwoordelijkheden van de job en van de teamcultuur.
- Het is misplaatst en ouderwets te denken dat vrouwen minder goed met stress omgaan dan mannen. Stressmanagement is geen genderspecifiek maar een persoonsgebonden kenmerk.
- Als goed omgaan met stress absoluut nodig is voor een job, vermijd dan vragen te stellen als “bent u stressbestendig ?” Stel de vraag in een competentie- en gedragsgerichte context zoals “Vertel me eens over een moment waarop u moest omgaan met een crisis als...” of “Hoe zou u omgaan met een situatie als...”

Voor ieder item waarvan managers stereotiep een punt kunnen maken bij vrouwen, bestaat er ook wel een vooroordeel tegenover andere doelgroepen op de arbeidsmarkt, zoals ouderen of allochtonen.

E. Het tweede interview

Het tweede interview is diepgaander dan het eerste want er staat meer op spel. Vaak wordt ook een hogergeplaatste manager uitgenodigd en weet iedereen heel goed dat er een **definitieve keuze** gemaakt moet worden.

Over het algemeen zijn de lijnmanager en de rekruteerder de enigen die de kandidaat kennen. Zij moeten dus een sfeer creëren waarin de kandidaat zijn/haar kwaliteiten en persoonlijkheid kan laten zien.

Voor een geslaagde rekrutering moeten zowel de senior manager als de lijnmanager :

- Op voorhand akkoord gaan dat ze zich zullen concentreren op de competenties en de culturele geschiktheid van de kandidaat en dat ze doelgroep-specifieke aspecten zullen negeren
- Vrouwen op dezelfde manier verwelkomen en hen dezelfde kansen geven als mannen via de woorden, muziek en dans van hun communicatie
- Toegespitst zijn op het ontdekken van de beste kandidaat voor de job. Deze kandidaat moet ook op middellange en lange termijn de beste zijn voor het team en het bedrijf : de persoon die inzichten zal meebrengen, voor een meerwaarde zal zorgen en het potentieel heeft zich te ontwikkelen en bevorderd te worden tot een andere functie met grotere verantwoordelijkheden

2.2.8. Verwijder alle vooroordelen uit uw beoordelingsinstrumenten

Als de kandidaten eenmaal geslaagd zijn voor de eerste reeks interviews, vragen veel bedrijven hen vragenlijsten in te vullen om hun karaktereigenschappen, professionele gewoonten en “gepastheid” in de bedrijfscultuur te beoordelen. De resultaten zullen de beslissing over wie uitgenodigd wordt voor de volgende reeks interviews beïnvloeden.

Deze beoordelingsinstrumenten kunnen op drie manieren vooroordelen over alternatieve doelgroepen bevatten :

- Stel dat de bedrijfscultuur traditioneel mannelijk, jong en autochtoon is. Het instrument is ontworpen om karakter- en gedragseigenschappen te meten van mensen met alleen maar dit profiel en peilt niet naar zin voor samenwerking, teambuilding, zelfbewustzijn en intuïtie
- Als de vragen gericht zijn op de klassieke doelgroep door hun onderwerp, inhoud en/of verwoording.
- Als de gewogen score meer waarde toekent aan ‘traditionele’ antwoorden. In de drie gevallen zullen andere kandidaten automatisch slechter scoren op de tests dan diegene die uit de vooropgestelde doelgroep komen.

Als een bedrijf meer mensen uit diverse doelgroepen in zijn personeelsbestand wil opnemen

en zijn bedrijfscultuur wil veranderen om een doelgroepneutraal bedrijf te worden,

- Moeten de beoordelingsinstrumenten onderzocht worden om te zien of ze wel neutraal zijn
- Moeten bij de evaluatie de resultaten ervan minder gewicht krijgen in de rekruteringsprocedure
- Moeten de rekruteringssteams uit mensen uit al die doelgroepen bestaan

2.2.9. Evalueer hoe uw externe assessoren kandidaten beoordelen

Bepaalde bedrijven onderwerpen kandidaten die het eerste interview met succes overleefd hebben niet alleen aan beoordelingssystemen, ze sturen deze kandidaten ook naar een assessmentcentrum, waar bedrijfspsychologen via rollenspellen nagaan hoe ze zich gedragen in werksituaties en in teamverband. De rekruteerder en de rekruterende lijnmanager ontvangen dan een verslag van hun observaties.

Externe assessoren hebben vaak vooroordelen tegenover mensen uit bepaalde doelgroepen omdat hun oefeningen meestal bedacht werden voor een werkomgeving waar zulke medewerkers normaal niet worden gerekruteerd, ontwikkeld en bevorderd. Als de ploeg medewerkers die de kandidaten observeren en beoordelen niet uit mensen uit de diverse doelgroepen bestaat, leidt dit tot een bevooroordeelde interpretatie van de gedragingen in de verslagen.

VOORBEELDEN VAN VOOROORDELEN IN ROLLENSPELEN:

- Een man die merkt dat een groepsdiscussie vastzit en de mensen overtuigt om het gesprek in een bepaalde richting te hervatten, wordt omschreven als een “leider” terwijl een vrouw met een gelijkaardig gedrag “agressief” wordt genoemd.
- Een jongere (in een ‘jong’ bedrijf) die bijna niet deelneemt aan een discussie maar vlak voor het einde van het gesprek een belangrijke bijdrage levert, wordt omschreven als een “goede luisteraar”, terwijl een oudere met een gelijkaardig gedrag “passief” wordt genoemd.
- Een autochtoon die het idee van een allochtoon bij het begin van een groepsgesprek duidelijk negeert en later zegt dat het idee van hem kwam, wordt “innovatief” genoemd. Als de allochtoon de groep er dan aan herinnert dat het zijn idee was, wordt hij beschreven als een “slechte teamspeler”.

De enige evaluatiecentra waarvan neutrale resultaten mogen worden verwacht, zijn diegene die ervan bij hun oprichting of door een diepgaande reorganisatie voor instaan dat iedereen er gelijk worden behandeld bij het testen en waarderen van werkgerelateerde competenties, eigenschappen en interacties.

2.3. Jobaanbiedingen

2.3.1. Ga na wie de job krijgt aangeboden

Welke kandidaat krijgt de job aangeboden ?

Beslissingen inzake rekrutering moeten objectief zijn – de criteria moeten gebaseerd zijn op competenties. In de praktijk zijn deze beslissingen vaak gebaseerd op emoties: “Ik voel dat ik beter met deze persoon kan opschieten” ;“Ik heb het gevoel dat deze persoon beter in mijn team zal passen” of “De klanten zullen deze persoon meer op prijs stellen”. Om ervoor te zorgen dat u als manager een gelijkekansenbeleid voert in het rekruteringsproces, moet u:

- De talenten, competenties en ervaringen van de kandidaten op de definitieve lijst met de rekruteerder bespreken.
- Zien hoe elke kandidaat in staat is om zich aan te passen aan de cultuur en de verwachtingen van het bedrijf.
- Een lijst maken van de sterktes en de zwaktes van elke kandidaat:
Als een kandidaat niet genoeg specifieke sector- of productervaring heeft, bekijkt u hoe die persoon een meerwaarde kan betekenen voor uw team door zijn ervaring, kennis, inzichten en standpunten
Welke zwaktes kunnen snel verbeterd worden door middel van training of praktijkervaring?

Als u zelden of nooit met iemand van een andere doelgroep gewerkt hebt, kunt u zich misschien moeilijk inbeelden wat dit voor u en voor uw team zou betekenen. Dit kan ervoor zorgen dat u de job uiteindelijk niet aan zo iemand geeft, wat een verlies zou zijn voor uw team en uw bedrijf. In de praktijk integreert zo'n persoon zich even snel als de andere teamleden, is zij even goed in staat om bij te leren en zal ze even goed presteren als iemand anders.

- Mensen uit die andere doelgroepen blijken even goede medewerkers, teamspelers en medestanders van hun managers te zijn.
- Aarzel niet de job aan een dergelijke persoon te geven als zij beter of even gekwalificeerd is: doe uzelf en uw team de nieuwe ervaring cadeau.

3. HERSTEL DE FOUTEN IN UW SYSTEEM EN BEKIJK DE RESULTATEN

Door uw rekruteringsproces eerlijk te bekijken, zult u de drempels vinden die ervoor zorgen dat mensen uit diverse doelgroepen geen lid zullen worden van het personeel van uw bedrijf.

- Richt per drempel die u vindt, een kleine werkgroep op om de situatie te bestuderen en doe voorstellen om van deze drempel een brug te maken. Maak de werkgroepen verantwoordelijk voor het beheer van de veranderingen
 - Stel een comité samen van senior managers die geloven in neutrale rekrutering om de werkgroepen en hun goedgekeurde veranderingen te ondersteunen en te sponsoren
 - Zorg ervoor dat uw controlesysteem de gegevens oplevert die nodig zijn om na te gaan hoe mensen uit de diverse doelgroepen evolueren door het rekruteringsproces en het bedrijf binnengeraken
 - Meet de evolutie van het bedrijf en de afzonderlijke bedrijfseenheden in functie van uw tussentijdse en finale doelstellingen
- Bekijk waar in het bedrijf er verzet is tegen gelijke kansen in de rekrutering
 - Welke managers hebben nog steeds geen mensen uit andere doelgroepen in hun teams?
 - Waarom?
 - Laat iedereen die interviews afneemt en rekruteringsbeslissingen neemt een opleiding volgen in eerlijke selectie.
 - Overweeg gelijke kansen in de rekrutering toe te voegen aan de lijst van de belangrijkste objectieven voor uw managers en link hun bonus aan hun inzet om de doelstellingen te bereiken en de bedrijfscultuur te veranderen.
 - Beoordeel wat wel en wat niet goed werkt. Vraag feedback aan
 - Rekruteerders
 - Selectiekantoren
 - De nieuwe werknemers
 - Mensen die jobaanbiedingen weigeren
 - Verbeter de elementen in het rekruteringsproces die resultaten opleverend niet overeenstemmen met uw doelstellingen.
 - Vergelijk wat uw concurrenten en toppers inzake goede praktijken alternatievesollicitanten bieden met uw eigen aanbod.

- Beoordeel uw rekruteringsproces voortdurend om nieuwe drempels die zouden kunnen zijn opgedoken, te verwijderen.
- Vier uw vooruitgang en beloon de mensen die er verantwoordelijk voor zijn.

Conclusie

Als werkgevers, directeurs, lijnmanagers en rekruteerders moeten we onze verantwoordelijkheid nemen om ervoor te zorgen dat we samen met onze collega's aan kwaliteitsgedreven rekrutering doen met gelijke kansen voor iedereen die bekwaam is.

Elk bedrijf, elke manager en elke rekruteerder kan aan rekrutering met gelijke kansen doen.

Directeurs, HR-departementen, rekruteerders en lijnmanagers spelen een belangrijke rol om het doelgroepenvriendelijke rekruteringsproces van hun bedrijf te veranderen in één dat vrouwen met open armen verwelkomt.

Maar uiteindelijk zijn het de rekruteerders en de lijnmanagers die ervoor moeten zorgen dat de selectieprocedure neutraal wordt. Het zijn zij die beslissen of nieuwe types kandidaten aangemoedigd zullen worden om te solliciteren, uitgenodigd zullen worden voor interviews, eerlijk beoordeeld zullen worden en ingehuurd op basis van hun competenties.

Dit document geeft u de business case voor gelijke kansen in sollicitatieprocedures. U kunt deze informatie zelf gebruiken en delen met collega's. In de bijlage zult u een stapsgewijze beschrijving vinden over hoe men te werk is gegaan. Tips voor diversiteitsvriendelijke praktijken zijn samengevat.

Nu is het aan u om de uitdaging aan te gaan. Uw bedrijf, uw afdeling en uw team hebben het talent van vrouwen nodig. Wat zult u doen om ze binnen te halen?

In de prestatiegerichte globale wereld waarin bedrijven tegenwoordig moeten werken, is neutrale rekrutering geen mogelijkheid, maar een must!

4. EEN UITGEBREIDE SAMENVATTING

4.1. Onderzoek naar de feiten

- Ga na hoeveel mensen uit diverse doelgroepen in uw bedrijf werken en hoe dit aantal gespreid is over de verschillende functies, graden en bedrijfseenheden; vergelijk deze gegevens met een verhoudingsgewijs normale vertegenwoordiging van die doelgroepen.
- Vraag uw HR-manager naar de verhoudingen tussen doelgroepen in de arbeidspool voor de jobs die binnen uw managementverantwoordelijkheid liggen.
- Verzamel alle gegevens over het aantal mensen uit diverse doelgroepen dat slaagt voor elk stadium van uw rekruteringsproces.

4.2. Leg doelstellingen vast

- Leg doelstellingen vast om de kwantitatieve verhoudingen tussen de doelgroepen te verbeteren op alle niveaus in uw bedrijf in functie van het talent dat beschikbaar is in de arbeidspool. Bepaal realistische tussentijdse doelstellingen voor een geleidelijke vooruitgang.
- Ontwerp een controlesysteem dat aantoont waar en hoe vooruitgang wordt geboekt.

4.3. Beoordeel uw rekruteringsproces

- Onderzoek alle stadia van uw rekruteringsproces om na te gaan waar de drempels voor mensen uit diverse doelgroepen zich bevinden. Bekijk hoe deze drempels sommigen bevoordelen en anderen benadelen. Laat het bedrijf een bepaalde persoon of een projectteam aansprakelijk maken voor elke drempel.
- Aanvaard het idee dat mensen uit andere doelgroepen hebben van uw bedrijf. Vraag studenten en professionals van alle leeftijden, beide geslachten en allerlei afkomst naar eerlijke feedback over de product- en jobadvertenties, de website en de vacaturesite van uw bedrijf en naar de reputatie die uw bedrijf heeft als werkgever voor hen. Gebruik hun commentaar voor de verbetering van de reputatie van uw bedrijf bij hen.

4.4. Probeer meer vrouwen en vrouwengroepen te bereiken

- Zoek naar manieren om meer mensen uit diverse doelgroepen op de hoogte te brengen van uw vacatures: maak een bredere selectie van de media die u hiervoor gebruikt
- Mond-tot-mondreclame werkt heel goed. Geef een beloning aan personeelsleden die gekwalificeerde kandidaten uit diverse doelgroepen voorstellen voor vacatures

- Leg contacten met organisaties van deze doelgroepen – spreek op hun conferenties en nodig hen uit voor de evenementen die uw bedrijf organiseert. Zend hen nieuwsbrieven met de lijst van relevante vacatures in uw bedrijf
- Leg contacten met universiteiten en scholen en stel werkervaringen, stageplaatsen en programma's voor de rekrutering van pas afgestudeerden voor waarin de diverse doelgroep verhoudingsgewijs correct vertegenwoordigd zijn.
- Selecteer rolmodellen in uw bedrijf en stuur ze als afgevaardigden en interviewers naar universiteiten en scholen.
- Steun beurzen voor diverse doelgroepen in vakgebieden waar zij ondervertegenwoordigd zijn.

4.5. Trek meer 'diverse' sollicitanten aan

- Zorg ervoor dat de functieomschrijvingen voor vacatures gericht zijn op de "vereiste" competenties en niet op de "plussen" zodat getalenteerde mensen met minder sectorspecifieke ervaring in aanmerking komen om te solliciteren
- Dring er bij searchbureaus en headhunters op aan dat ze ook gekwalificeerde mensen uit alternatieve doelgroepen op hun kandidatenlijsten plaatsen voor elke vacature. Sluit alleen contracten af met de bureaus die uw verzoeken inwilligen
- Creëer een soort van databank met de cv's van goede kandidaten uit alle doelgroepen aan wie de job uiteindelijk niet werd aangeboden tijdens de selectieprocedure voor een bepaalde vacature, zodat

rekruteerders hen snel kunnen contacteren voor jobs die beter bij hun profiel passen.

- Ga na wat uw concurrenten en topbedrijven inzake goede praktijken 'diverse' sollicitanten aanbieden en ga na of u dat zelf ook kunt aanbieden.

4.6. Interview en beoordeel vrouwen eerlijk

- Of een nieuwe werknemer in de waarden en cultuur van uw bedrijf past, is even belangrijk als het feit dat hij de nodige competenties heeft. Leer de rekruteerders de waarden van uw bedrijfscultuur kennen en vertel hen hoe zij de kandidaten hierop kunnen beoordelen.
- Maak alle rekruteerders en lijnmanagers vertrouwd met de antidiscriminatiewetgeving en bepaal sancties voor wie die wet niet naleeft.
- Laat iedereen die interviews afneemt en rekruteringsbeslissingen neemt een opleiding volgen in eerlijke selectie. Organiseer ook rollenspellen voor lijnmanagers om hen te trainen in competentiegerichte interviewtechnieken en om hen te leren kandidaten uit diverse doelgroepen goed te interviewen.
- Gebruik het feit dat iemand een loopbaan- of andere jobonderbreking van welke aard dan ook heeft genomen nooit tegen die persoon. Vraag de sollicitanten naar de vaardigheden en de emotionele intelligentie die zij tijdens dit verloop hebben opgedaan

- Onderzoek de beoordelingsinstrumenten en de externe assessoren waarmee uw bedrijf werkt, om doelgroepgerelateerde vooroordelen uit de vragen, oefeningen, rangschikkings- en evaluatiesystemen te verwijderen. Zorg ervoor dat er in de beoordelingsteams van de centra mensen uit de diverse doelgroepen zitten.

4.7. Verwijder doelgroepvooordelen uit de loonschalen

- Zorg ervoor dat de loonschaal van uw bedrijf iedereen hetzelfde loon biedt voor hetzelfde werk.
- Link het salaris aan de jobinhoud en niet aan de persoon die de job uitvoert. Ga na of iedereen hetzelfde salaris krijgt.

4.8. Beoordeel uw vooruitgang

- Controleer regelmatig de kwantitatieve verhoudingen tussen de diverse doelgroepen in de verschillende stadia van het rekruteringsproces, in de groep die de job aangeboden krijgt en de groep die de job aanvaardt. Als het groeiend aantal mensen uit diverse doelgroepen niet overeenstemt met uw tussentijdse doelstellingen, moet u de oorzaken zoeken en de problemen oplossen.

5. BIJLAGEN

5.1: Tips voor uw methodologie

Om deze HR-toolkit over gelijke kansen in de rekrutering voor te bereiden, hebben we

- **Bekeken hoeveel vrouwen werken op elk functieniveau in het bedrijf** om te zien of de samenstelling van ons personeelsbestand overeenstemt met de man-vrouwverhouding op de arbeidsmarkt. Welke onderdelen van ons Talent Management Systeem konden we verbeteren?

- **De algemene en bedrijfsspecifieke business case voor neutrale rekrutering** opgesteld om de managers en alle werknemers die betrokken zijn bij het rekruteringsproces uit te leggen waarom het zo belangrijk is voor ons bedrijf om meer vrouwen te rekruteren voor alle niveaus in ons personeelsbestand. Uit de ervaring in heel veel bedrijven blijkt dat mensen die de business case begrijpen, meer bereid zijn hun eigen gedrag te herkennen en te veranderen

- **De stadia en de processen in het huidige rekruteringsstelsel onderzocht.** We wilden alle drempels vinden die hinderlijk waren voor vrouwen en nagaan in welke stadia het aantal vrouwen disproportioneel daalde. Deze analyse is eenvoudiger als het aantal vrouwelijke en mannelijke sollicitanten na elk stadium in het proces wordt geteld

- **De managers, de rekruteerders en de rekruteringscoördinatoren geïnterviewd en getraind** om te begrijpen hoe het systeem en de processen in de praktijk werken en om hun opmerkingen en suggesties te horen. We vonden geen theoretische drempels in het rekruteringsproces en -systeem, dus wilden we nagaan hoe in elk stadium van het proces het aantal vrouwen die solliciteerden en geselecteerd werden voor de jobs, in de praktijk beperkt werd

- **De websites en advertenties die het bedrijf gebruikt om sollicitanten aan te trekken, bekeken** om na te gaan of ze vrouwelijke en mannelijke kandidaten op een gelijke manier aanspreken. Welke afbeeldingen en grafieken werden er gebruikt? Waar en hoe werden vrouwen afgebeeld op de sites en in de advertenties? Welke media werden gebruikt voor de advertentiecampagnes?

- **Gekwalificeerde externe vrouwelijke en mannelijke kandidaten gevraagd feedback te geven over de vacaturesite van het bedrijf** om de perceptie en de ervaringen van vrouwen te vergelijken met die van mannen. Hoe kwam de website over op vrouwen? Wat verhindert vrouwen om te solliciteren voor een job? Waarom keren vrouwen niet naar de website terug om jobmogelijkheden te zoeken? Waarom raden zij de vacaturesite niet aan hun vriendinnen?

- **Genetwerkt met “goede praktijk”-bedrijven om te leren uit hun ervaringen.** Wat hebben andere bedrijven gedaan dat wij ook kunnen doen of dat we kunnen aanpassen aan ons bedrijf ? Om contacten te leggen om zo’n netwerk te creëren, is het aangeraden naar conferenties te gaan en lid te worden van bedrijfsraden voor diversiteit.
- **Headhunters geïnterviewd die erkend worden als leiders op het vlak van gelijke kansen in rekruteringsprocedures** om uit hun ervaring te leren. Zij weten wat bedrijven en headhunters kunnen bereiken op het vlak van het vinden en het rekruteren van gekwalificeerde vrouwen voor een hele reeks jobs. Hoe moeten we headhunters briefen ? Wat kunnen we verwachten dat headhunters zullen doen om aan onze eisen te voldoen ? Hoe kunnen we hen verantwoordelijk maken ?
- **Een employer branding enquête besteld** om na te gaan wat belangrijk is voor potentiële sollicitanten. Hoe komen we over? Wat vinden pas afgestudeerde vrouwen en mannen en junior en senior managers belangrijk in hun keuze van een werkgever ? Welke verschillen tussen vrouwen en mannen en tussen de leeftijdsgroepen hebben een invloed op onze strategie voor gelijke kansen in de rekrutering ?
- **De relevante onderdelen van het recentste onderzoek naar de tevredenheid van werknemers herbekeken** en referentievragen geïntroduceerd over gelijke kansen en de relatie tussen het werk en het privéleven om de verwachtingen van ons eigen personeel beter te begrijpen en manieren te ontdekken om de processen te verbeteren.
- Alles wat we geleerd hebben gebundeld in **richtlijnen die stap voor stap verandering** brengen om onze kennis te delen met andere bedrijven

5.2 Methodologie om 'werkflexibiliserende' maatregelen te selecteren

Onderstaande tabellen en richtlijnen moeten bedrijven in staat stellen om een selectie te maken uit de veelheid aan 'werkflexibiliserende en -faciliterende' maatregelen die er bestaan, en waarvan een meerderheid is besproken in deze elektronisch tool. De tabel beoogt niet een pasklaar antwoord te geven ten aanzien van de 'te implementeren maatregelen' in een specifiek bedrijf, maar moet aanzien worden als een hulpmiddel bij het sturen en structureren van het selectie- en beslissingsproces dat bedrijven idealiter doorlopen wanneer zij zulke maatregelen willen aanbieden aan hun werknemers.

Het selectieproces start bij het inventariseren van problemen die zich voordoen in één of meer van de vier geselecteerde bedrijfsprocessen: aantrekken, behouden, ontwikkelen en presteren. Binnen de probleeminventarisatie moeten drie aspecten in rekening worden gebracht:

1. Welke maatschappelijke tendensen, die verband houden met elk van de vier bedrijfsprocessen, zijn gaande?

Met deze vraag wordt gealludeerd op de sociale, economische en demografische veranderingen die de laatste jaren hebben plaatsgevonden binnen de arbeidsmarkt en bedrijfswereld:

- ten aanzien van het aantrekken van getalenteerd personeel:
bv. krappe arbeidsmarkt, 'war for talent'
- ten aanzien van het behouden van personeel:
bv. fenomeen 'job hopping'
- ten aanzien van het ontwikkelen van personeel:
bv. noodzaak levenslang leren
- ten aanzien van het presteren van personeel:
bv. meer aandacht voor afstemming werk en privé

=> De "business case for diversity", zoals gepresenteerd in deze tool, kan ten aanzien van bovenstaande vragen als inspiratiebron fungeren.

2. Welke bedrijfsspecifieke kenmerken – die een invloed hebben op de vier bedrijfsprocessen – kunnen geïdentificeerd worden?

Hierbij wordt bedoeld op de specifieke bedrijfscultuur die prominent of latent aanwezig kan zijn en zijn invloed uitoefent op de verschillende bedrijfsprocessen:

- ten aanzien van het aantrekken van personeel: welk imago heeft het bedrijf bij potentiële sollicitanten? Doet het bedrijf aan 'employer branding' en zo ja, op welke manier?
- ten aanzien van het behouden van personeel: hoe wordt omgegaan met verloop?
- ten aanzien van het ontwikkelen van personeel: worden bijscholings- en coachingsactiviteiten gestimuleerd in het bedrijf? Welke loopbaanbeleid wordt gevolgd?
- ten aanzien van het presteren van het personeel: is er een overurencultuur aanwezig in het bedrijf? Hoe wordt omgegaan met ziekteverzuim?

3. Hoe ziet het personeelsbestand er nu uit en waar wil men naartoe?

Ten eerste is het essentieel de huidige situatie met betrekking tot het personeelsbestand te beschrijven aan de hand van objectieve bedrijfsgegevens:

- Ten aanzien van het aantrekken van personeel: hoeveel mannelijke en vrouwelijke kandidaten solliciteren naar de verschillende functies in uw bedrijf? Wat is de leeftijd van deze sollicitanten?
- Ten aanzien van het aanwerven van personeel: hoeveel mannelijke en vrouwelijke sollicitanten (eventueel gediversifieerd voor leeftijd) worden aangeworven in de verschillende niveaus van uw organisatie?
- Ten aanzien van het behouden van personeel: welk vrijwillig en onvrijwillig verloop kent het bedrijf bij mannen en vrouwen, in de verschillende organisatieniveaus? Welke redenen voor vrijwillig verloop worden aangegeven? Door vrouwen? Door mannen?
- Ten aanzien van het ontwikkelen van personeel: hoeveel vrouwen en mannen worden in de verschillende organisatieniveaus gepromoveerd in termen van: verhoging van de verantwoordelijkheden, salarisverhoging, jobrotatie? Hoeveel mannen en vrouwen bevinden zich in de verschillende organisatieniveaus/functies?
- Ten aanzien van het presteren van personeel: wat is het ziekteverzuim binnen de verschillende organisatieniveaus? Beschikt het bedrijf over gegevens met betrekking tot de jobtevredenheid/betrokkenheid/jobzekerheid/werkdruk/.../ van het personeel?

Ten tweede is het aangewezen, naast de huidige situatie van het personeelsbestand, ook de gewenste situatie (volgens de werkgever) aan te geven. Hier wordt met andere woorden gerefereerd naar de visie van het bedrijf ten aanzien van de 4 bedrijfsprocessen en de bedrijfsdoelen waarnaar men wil streven:

- ten aanzien van aantrekken van het personeel: welk imago wil het bedrijf uitstralen naar potentiële sollicitanten? Hoeveel mannelijke/vrouwelijke aanwervingen wil men doen in de verschillende organisatieniveaus?
- ten aanzien van het behouden van personeel: welk personeelsverloop wordt aanvaardbaar of onvermijdelijk geacht binnen de verschillende organisatieniveaus en/of functies? Naar welke verloopcijfers wil men streven?
- ten aanzien van het ontwikkelen van personeel? Hoeveel opleidingen per personeelslid/niveau wil men organiseren?
- ten aanzien van het presteren van personeel: welke ziekteverzuim wordt getolereerd? Naar welke prestatiegerichte doelen wil men streven? Welke

Op basis van voorgaande drie stappen in de probleeminventarisatie kunnen bestaande pijnpunten in de verschillende bedrijfsprocessen opgespoord en benoemd worden. Deze probleemdefiniëring vormt niet alleen de basis voor het verdere selectieproces maar is ook essentieel met het oog op een latere evaluatie van maatregelen. De probleemdefiniëring brengt immers de Ausgangssituatie in kaart; deze kan als vergelijkingspunt fungeren om eventuele veranderingen/verbeteringen in bedrijfsvariabelen na implementatie van bepaalde maatregelen

Na de probleemdefiniëring, moet nagedacht worden hoe aan de geïdentificeerde problemen kan gemedieerd worden.

Achtereenvolgens moet bekeken worden:

- welke gendervriendelijke maatregelen nu reeds aangeboden worden in het bedrijf?
- Of deze maatregelen voor iedereen beschikbaar zijn en in welke mate van de verschillende maatregelen gebruik wordt gemaakt
- Welke maatregelen in concurrerende bedrijven in dezelfde sector geïmplementeerd zijn en welke de ervaringen hiermee zijn in termen van gebruik en eventuele effecten/kosten
- Welke maatregelen ontbreken in het bedrijf? Waar bevinden zich de hiaten die moeten opgevuld worden om een gendervriendelijk beleid te installeren? De invulling van maatregelen in de tabel
- Wat zijn de wensen en noden van het personeel? Aan welke maatregelen hebben zij behoefte? Het organiseren van focusgroepen en behoeften-surveys kunnen hierbij hulpvol zijn

- Welke maatregelen zijn haalbaar om te installeren, rekening houdende met de aanwezig zijnde managementcultuur, de vereiste planning, investeringskosten,?

N.B. de tabel kan op termijn worden aangevuld met hyperlinks die de gebruiker verder doorlinken naar invultabellen/formulieren waarop de gevraagde gegevens kunnen ingevuld worden.

Features of dependent care services

	Onsite or near-site childcare	Corporate sponsored dependent care	Advice and referral services	Subsidies	Dependent care spending accounts	Reserving places
Flexibility in choice	Some parents may prefer not to use on-site day care because they are put off by the idea of having to commute with a child, especially if the employer is located downtown and they would have to use public transportation. Unless both parents work at the same place, on-site care would seem to put all of the pickup and drop-off responsibility on one parent (McIntyre, 2000).	Through a workplace dependent care partnership scheme, employees have more choice over care provision. Some employees may find a more convenient to use dependent care where they live, rather than where they work, and they want the flexibility and choice, which they can not have with an on-site care facility (Golding, 2006). Dependent care vendors maintain a database of eldercare and/or childcare resources across the country. As a result a single vendor can accommodate an employer with facilities in several locations (Durity, 1991)	Employees are free in their choice of a dependent care provider.	Employees are free in their choice of a dependent care provider.	Employees are free in their choice of a dependent care provider.	Employees are dependent on their employer's choice of dependent care provider.
Affordability for employee	The cost of quality onsite childcare can be so high, that some employees cannot afford to pay them. Companies can utilize different policies for dealing with this problem. Some companies simply charge the going rate in the community and boost their subsidy to cover the increased operating costs (such as higher staff salaries) that are necessary to achieve the higher level of quality that they provide. Other companies offer a sliding scale and subsidize the difference. If a family has more than two children, it may be more economical to hire a nanny (McIntyre, 2000).	The sponsoring of the company can be linked to special considerations for the company's employees.	By themselves, resource and referral services have little effect on affordability of dependent care (Rodgers & Rodgers, 1989).	The employer assists in paying the employee's dependent care fees.	These programs are more likely to benefit higher income workers because low income workers may not be able to afford to have their income reduced (Women's Bureau, 1998).	Reserving places have little effect on affordability.
Availability	Just because a company has on-site day care, however, doesn't mean that it is available at all its sites or to all its employees (McIntyre, 2000). The family and work institute survey found that as the number of a company's work sites increased, the percentage of sites offering day care declined. Extended waiting lists can also be a problem.	Through the system of company sponsored dependent care, companies can make an agreement with big dependent care providers, who have facilities in major cities nationwide. This allows companies with multiple offices to make the child care benefit available to all employees, not just those in the corporate headquarters.	Advice and referral services can easily be made accessible for all employees.	Subsidies can easily be made accessible for all employees.	Dependent care spending accounts can easily be made accessible for all employees.	The service of reserving places can easily be made accessible for all employees.

vervolg op volgende pagina!

Quality care	Because companies don't want to attach their name to something shabby, on-site care centres often provide superior care. Therefore, corporate centres are more likely to be accredited as the norm. It can also be a solution to one of the child-care field's persistent woes: the difficulty of finding and retaining qualified workers (Kiger, 2004).	By donating money, goods or services (e.g. trainings for care providers), companies can significantly improve the quality of programs in their community.	Resource and referral services only have an indirect effect on quality, primarily through consumer education and provider training (Rodgers & Rodgers, 1989). When community resources are deficient, referral services will be ineffective (Jenner, 1994).	No effect on quality of dependent care.	No effect on quality of dependent care.	No direct effect on quality of dependent care. Employers however, may choose only to reserve places in high quality care centres.
Capital outlay	The installation of an on-site or near-site child care centre can be very costly in terms of both time and money. Besides the costs of 'space', there are the costs of equipment and operating costs. Most companies cover construction and other up-front costs, and don't expect to be paid back. Many also provide an ongoing subsidy to cover operations such as maintenance, utilities and liability insurance (McIntyre, 2000).	Through a workplace nursery partnership scheme, employers will avoid the need to provide professional childcare, which entails gaining approval and organising staff and the education of employees, all at large expense (Golding, 2006).	Advice and referral services are a low-cost and effective way of providing assistance (Durity, 1991; Hirschy, 1997)	Most childcare subsidies options are relatively easy to administer and do not require a large capital or start-up costs (office pro). By this, subsidy programs are appropriate for companies of all sizes (Office Pro, 2000).	This dependant care model is inexpensive to provide (Kiger, 2004). The employer incurs no additional costs other than the administrative costs.	The reserved places in dependent care centres can be paid entirely or partially by the employer.

Features flexible working arrangements

Flexitime	Compressed work weeks	Job sharing	Part-time work	Telework
<p><u>INCREASED NEED FOR PLANNING</u></p> <p>Planning is critical for successful administration of all flexible working hours. Because supervisors and employees may not work the same hours, some flexible schedules can affect communication, supervision and workflow (Stenberg & Rubin, 1979; Women's Bureau, 1992).</p>				
<p>Working arrangements as daily/weekly/monthly/yearly flexitime present the difficulty to ensuring adequate coverage within the organisation. While the extended hours of service may help provide service for a longer day, the depth of coverage is reduced.</p>	<p>Working arrangements as compressed work weeks present the difficulty to ensuring adequate coverage within the organisation. While the extended hours of service may help provide service for a longer day, the depth of coverage is reduced. Having employees absent one day per 1/2 weeks under compressed work weeks may make scheduling meeting difficult, especially if employees' non-work days or work-at-home days are scattered throughout the week. Conversely, if all or most employees are authorized the same non-work day/work-at-home day, the supervisor is left with only a skeleton staff (McCampbell, 1996)..</p>	<p>Shared jobs require a lot off coordination between job partners (Hammer & Barbera, 1997). Managers and human resources must be willing to take on additional administrative tasks. With one job shared by two people, there are two sets of employment and payroll records, two sets of benefits arrangements and two performance evaluations to do (Hirschman, 2005). Provision must be made for interrupted workflow and the coverage of critical functions has to be ensured. In some cases coordination of schedules among interdependent workers, and/or job rotation can be used to assure workflow (Stenberg & Rubin, 1979).</p>	<p>Abbreviated or part-time schedules may present communications challenges since the staff member is not always present during regular business hours (Department of Employment and Workplace Relations, 2005)</p>	<p>Working arrangements as telework present the difficulty to ensuring adequate coverage within the organisation. While the extended hours of service may help provide service for a longer day, the depth of coverage is reduced. Having employees working at home part of the week may make scheduling meeting difficult, especially if employees' non-work days or work-at-home days are scattered throughout the week. Conversely, if all or most employees are authorized the same non-work day/work-at-home day, the supervisor is left with only a skeleton staff (McCampbell, 1996).. Regarding telework, it is important to have teleworkers on a steady schedule, with set days for remote working (Gardner, 1997).</p>
<p><u>Non labour costs</u></p>				
<p>In flexible working arrangements such as flexitime, management will most likely incur some extra costs (heating and cooling, lighting ...) associated with more hours of operation per day or the staggering of hours over the day (Mellor, 1986; Stenberg & Rubin, 1979).</p>	<p>In flexible working arrangements such as compressed work weeks, management will most likely incur some extra costs (heating and cooling, lighting ...) associated with more hours of operation per day or the staggering of hours over the day (Mellor, 1986; Stenberg & Rubin, 1979).</p>	<p>Job-sharing arrangements can also be economical for employers because the two partners can share things, such as an office and a computer (Managing Benefits Plans, 2006).</p>		<p>Telework can significantly decrease overhead costs, associated with office space, equipment, employee parking, heating, lighting, electricity... (Bray & Weatherford, 1999; Mann & Holdsworth, 2003).</p>

vervolg op volgende pagina!

CHANGES IN MANAGEMENT CULTURE				
Managing staff from afar does, in fact, requires a shift toward a management-by-objectives paradigm in which managers establish overall goals and define individual areas of responsibility in terms of expected results (Bray & Weatherford, 1999).				
		In the case of Job-sharing, overlap of assignments may complicate performance evaluation (Women's Bureau, 1992).		
CAPITAL OUTLAY				
Flexitime is considered low-cost, popular benefits (Women's Bureau, 1992). Introducing annualized hours (flexiyear) does not necessarily reduce costs, since there can be a need to compensate for removal of overtime earnings by consolidating them into the new annual salary (Mazur, 1995)	Compressed work weeks are considered low-cost, popular benefits (Women's Bureau, 1992).	The costs of job-sharing are associated with increased administration, greater training costs, and additional accommodation requirements during any time of overlap (Harris, 1997). One additional pitfall for employers is slight increase in the costs of benefits for two versus one. While vacation time, personal leave, retirement benefits and other peaks are often prorated and split down the middle between job sharers, sometimes the costs of health care are not. In some companies, all employees who work more than 20 hours per week are entitled to the same health care benefits as full-time employees, with the costs of insurance premiums paid fully or partially by the employer (Managing Benefits Plans, 2006).	In some companies, all employees who work more than 20 hours per week are entitled to the same health care benefits as full-time employees, with the costs of insurance premiums paid fully or partially by the employer (Managing Benefits Plans, 2006).	In the case of telework, initial expenses may be high due to the acquisition of the electronic equipment needed (technology, telephone, safety, technological support, etc) and the organisation of trainings in digital technologies and time-management (Managing Benefits Plans, 2004; Women's Bureau, 1992).

5.3 Grafieken en tabellen met genderinformatie

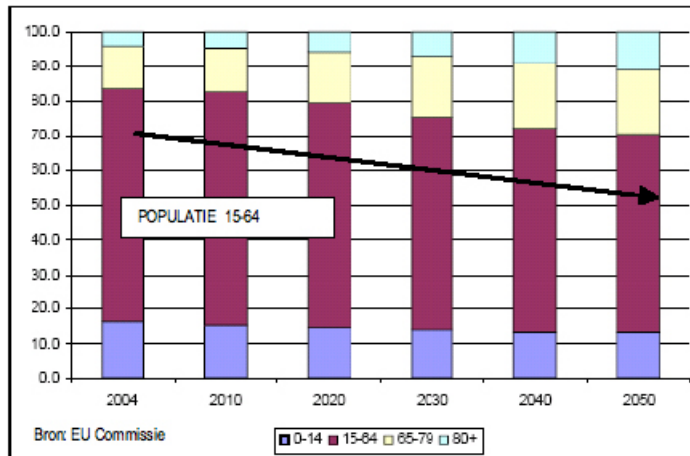
Hierbij de infografieken waarnaar in de tool wordt verwezen.

Zij staan hier apart omdat ze specifiek verwijzen naar een businesscase voor het genderthema en dus slechts beperkt geschikt zijn voor een businesscase met het oog op een ruimere diversiteit.

1.Vergrijzing	P.41
2.Trends in het onderwijs	P.41
3.Arbeidsmarkt en vrouwen	P.45
4.Tweeverdieners	P.46
5.Toegevoegde waarde van diversiteitsbeleid	P.47

1. VERGRIJZING

Voorspelde veranderingen in de leeftijd structuren van de 25 EU lidstaten



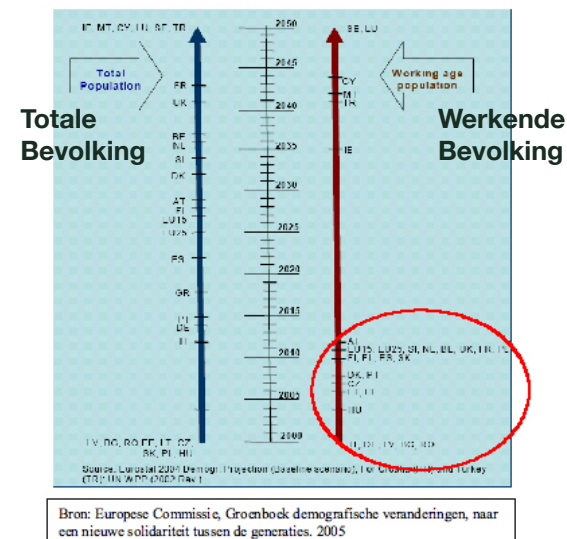
Er is een vergrijzing van de populatie in Europa.

Het aantal jonge mensen tot en met 24 jaar zal met 14% dalen over de volgende 30 jaren*. Een op drie Europeanen zal boven de 60 zijn. Een op tien zal ouder dan 80 zijn.

*Bron: Europese Commissie, "Impact of Aging 2004-2050", 2006 rapport.

1.b DEMOGRAFIE

Jaar waarin totale bevolking en werkende bevolking is voorspelt te stoppen te groeien of beginnen af te nemen



Working age population is starting to decline in all EU 27 countries from 2012 as the baby-boom generation will start to retire.

In some countries such as Italy, Germany, Latvia, Bulgaria and Romania, the shrinking of the workforce already started in 2005.

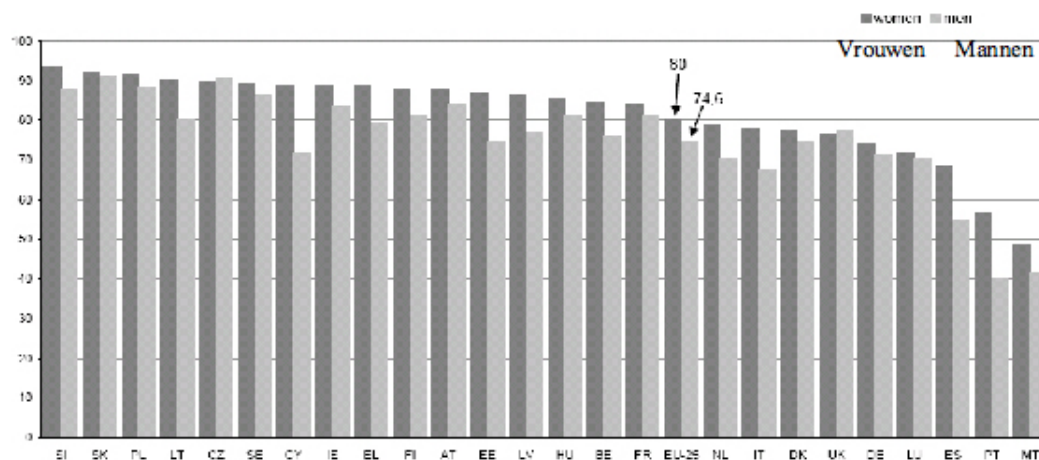
2. TRENDS IN HET ONDERWIJS

Kijkende naar de success ratio van vrouwen op school en universiteiten, meisjes en jonge vrouwen doen het beter dan jonges of jonge mannen.

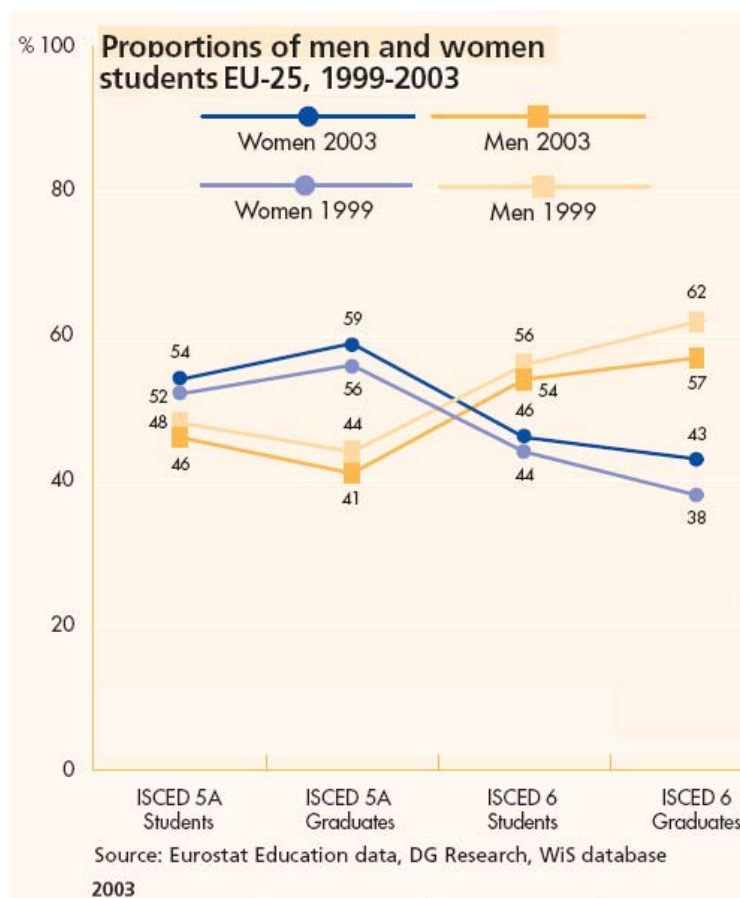
Als men dit niet inziet, zal men de helfd van de talenten niet beschouwen.

Onderwijs niveau (minstens hogere middelbare school) vrouwen/mannen (tussen 20-24) in EU 25 lidstaten

Educational attainment (at least upper secondary school) of women and men aged 20 - 24, in EU Member States - 2005



Source: Eurostat, Labour Force Survey (LFS), Spring results.
 *BE, PL, LU, MT and EU-25: Provisional values. Exceptions to the reference year: DE - 2004
 **CY: students abroad are not covered



Het success ratio van vrouwen in universitaire studies is 59% tegenover 43% voor mannen.

Het aantal gediplomeerde vrouwen neemt toe over tijd.

ISCED 5A Studenten ingeschreven (universiteit)

ISCED 5A Gediplomeerde

ISCED 6 Studenten - Doctor

ISCED6 Gediplomeerde Doctor

Bron: Europese Commissie, R&D, "She Figures".

% Gediplomeerde vrouwen in EU25 (universiteit)

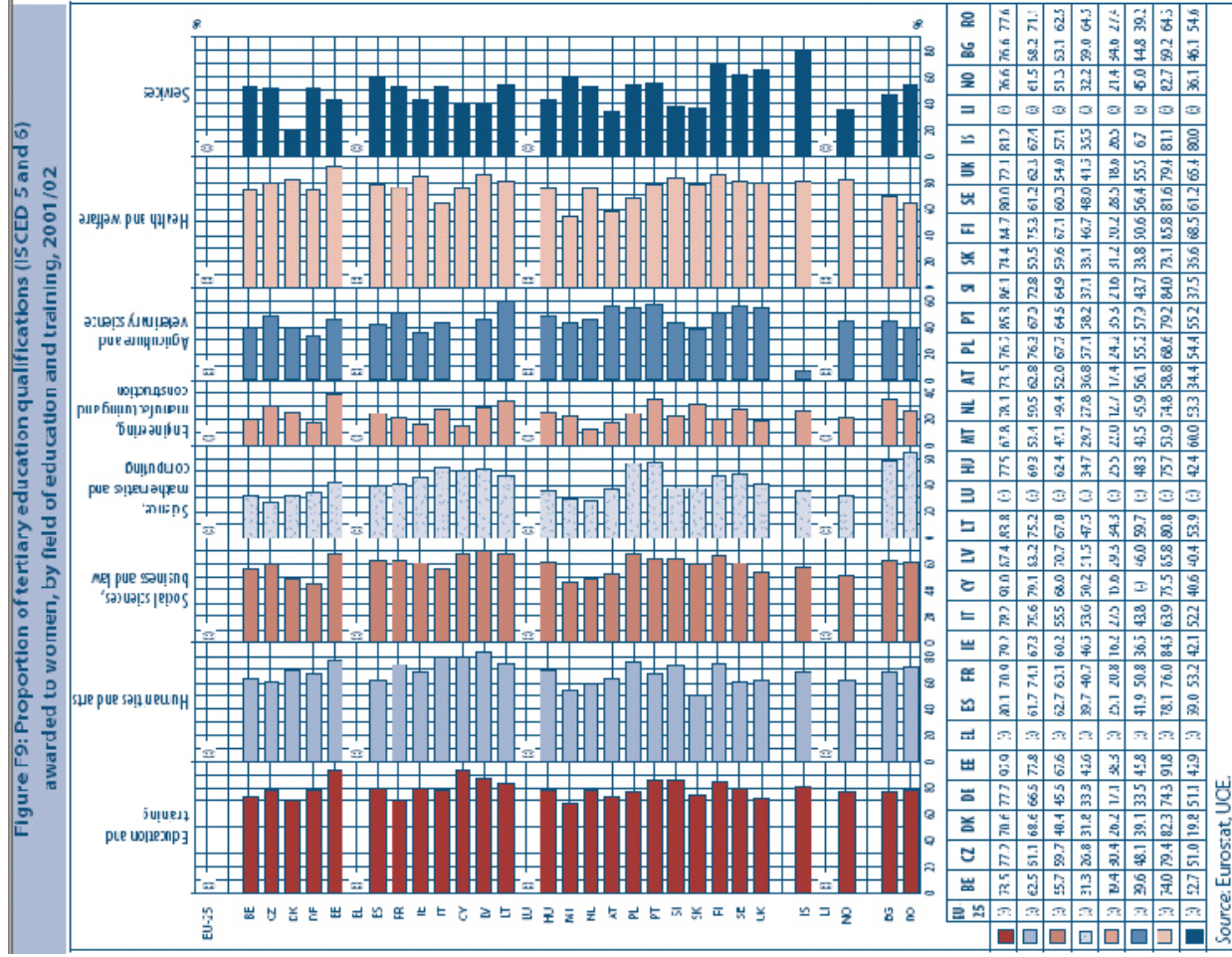
ISCED fields	% female graduates		Countries with the highest shares of female graduates (2003)
	2000	2003	
Life sciences (42)	60.7	62.7	Poland 81.6, Lithuania 77.8, Latvia 76.5,
Physical science (44)	38.6	41.6	Cyprus 66.7, Latvia 62.1, Malta 62.0
Mathematics and statistics (46)	49.1	48.7	Latvia 73.6, Poland 72.5, Estonia 70.1
Computing (48)	23.4	23.5	Finland 41.9, Sweden 40.2, Cyprus 38.5
Engineering and engineering trades (52)	14.9	16.7	Slovakia 26.0, Finland 25.0, Portugal 25.0,
Manufacturing and processing (54)	43.1	45.9	Estonia 86.8, Denmark 81.7, Czech Rep. 66.6
Architecture and building (58)	32.1	32.9	Italy 48.5, Cyprus 46.3, Slovenia 43.2

Data source: Eurostat

Bron: Eurostat, gedetailleerde verslag - Lisbon doelstellingen in het onderwijs, 2006, indicatoren & benchmark.

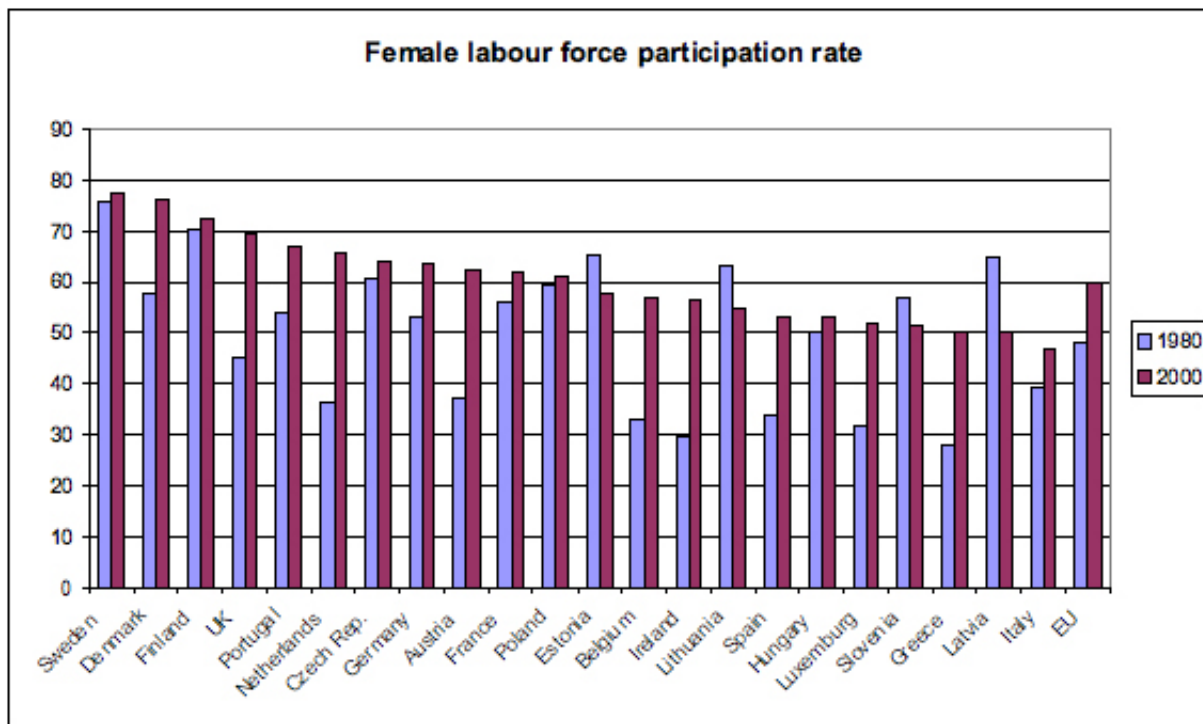
Min of meer gelijke aantalen man en vrouwen behalve voor ingenieurs en bouw sector.

Overzicht land per land gediplomeerde vrouwen 2001/02



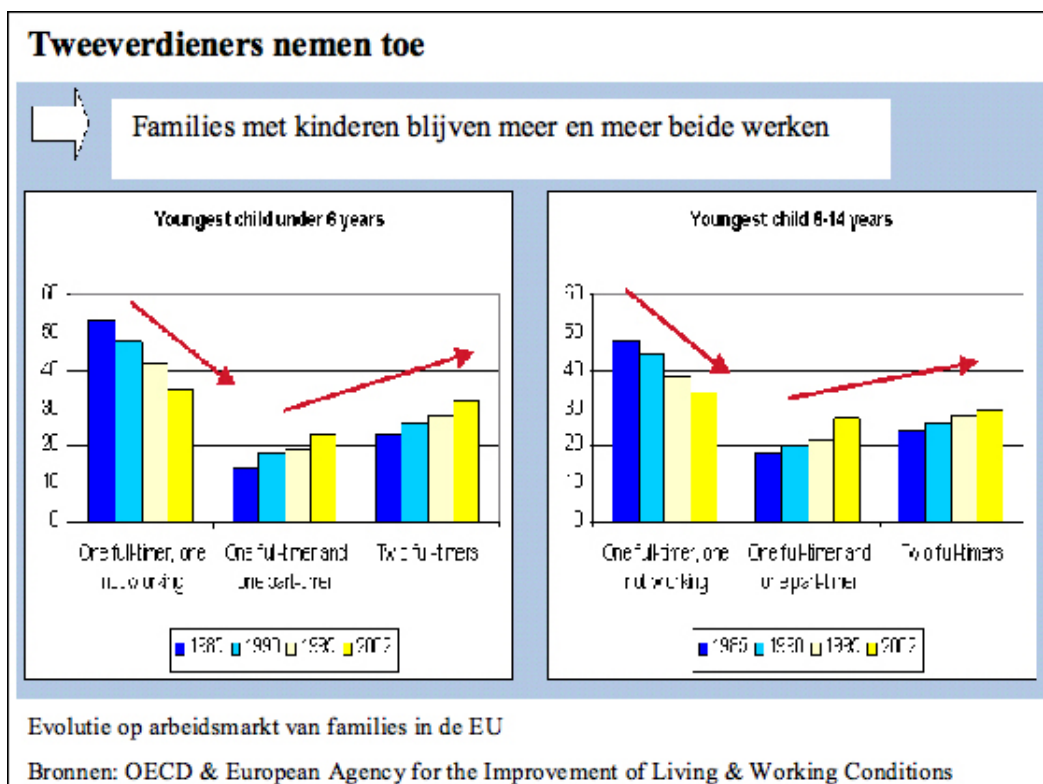
Source: Key data on Education in Europe, 2005, published by Eurodyce & Eurostat.

3. TOENEMENDE VROUWEN OP DE ARBEIDSMARKT IN EEN MEERDERHEID VAN EU LIDSTATEN

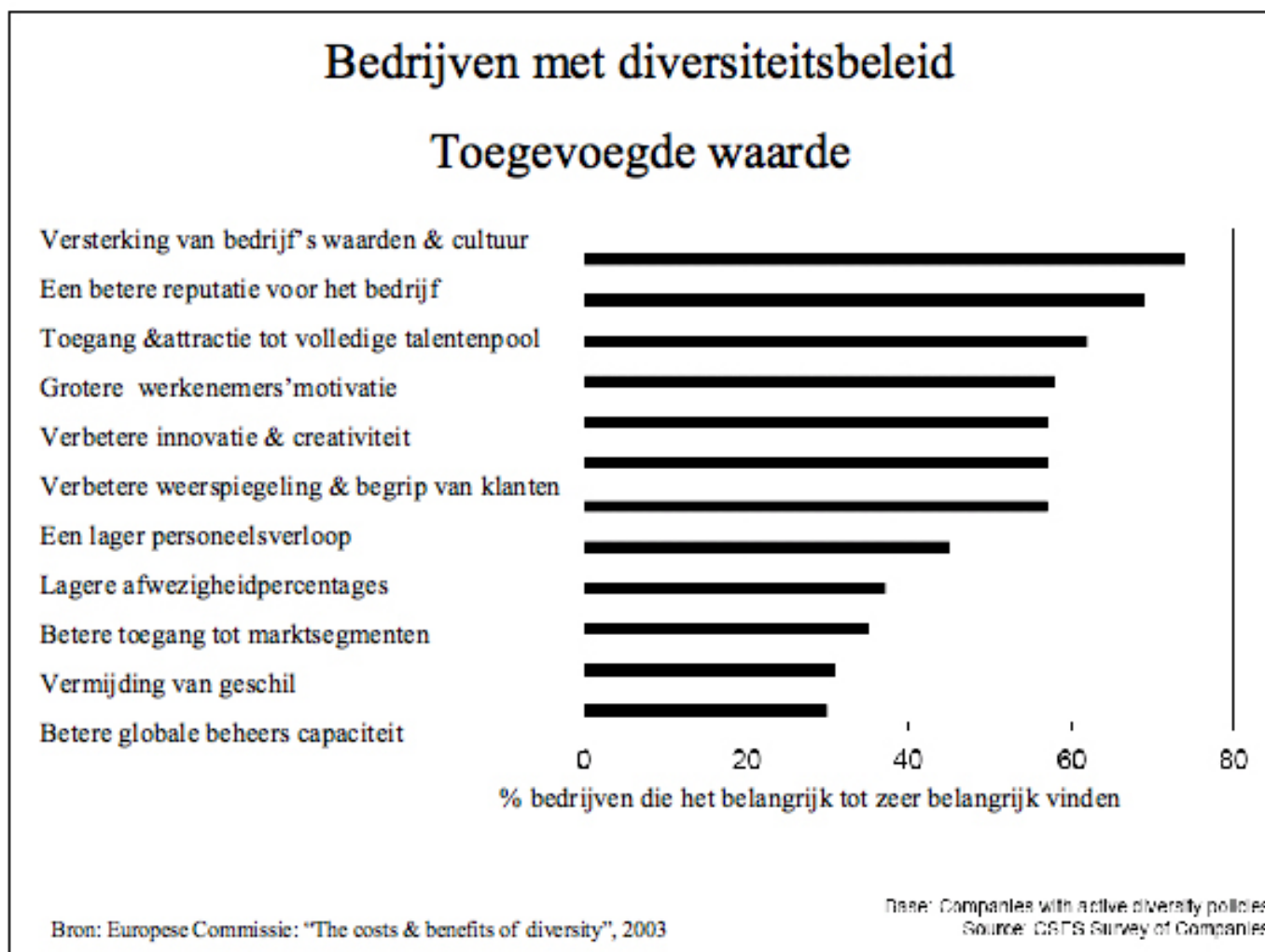


Source: KILM database, ILO, Dublin Foundation For the Improvement of Living & Working Conditions

4. TWEEVERDIENERS



5. TOEGEVOEGDE WAARDE VAN DIVERSITEITSBELEID



Voorbeeldpresentatie voor de businesscase

Klik hier naar een voorbeeld van een powerpointpresentatie om uw businesscase voor diversiteit te maken.

Belangrijke extra informatie over de balans werk-leven

Oorspronkelijk heette dit project bij het ESF Gender Balance. Promotor Toyota Europe werkte hiervoor intensief samen met SEI N aan de Universiteit Hasselt, waar via onderzoek een heel pakket extra informatie werd vergaard over de manieren waarop men voor werknemers de voorwaarden kan creëren voor een betere balans tussen werk en privé leven. Deze informatie is te vinden op de website www.genderbalance.uhasselt.be