



OP DE RAILS NAAR DIVERSITEIT IN SODEXHO

Diversiteit integreren in de organisatie aan de hand van het 7S model

[FEB . 2008]

Hilda Martens, Marie De Keukelaere, Germaine Drieskens, Katleen Beyens

Inhoud

Inleiding	3
Het proces	4
Het 7S-model onder de loep	5
Instrument gebruikt bij Sodexho	6
Strategie	7
Structuur	12
Systemen	15
Significante waarden	26
Staf	28
Sleutelvaardigheden	31
Stijl	32
Sodexho evaluatie van het 7S-instrument	34

Auteurs 7S-instrument:

Hilda Martens, Marie De Keukelaere, Joke Manshoven

Toepassing in Sodexho:

Hilda Martens, Marie De Keukelaere en Germaine Drieskens, Katleen Beyens

Diepenbeek

Universiteit Hasselt, België

2008

D/2008/2451/8

ISBN 9789089130143

NUR 807

© De auteurs en UHasselt

grafische vormgeving / www.gise.be

Uitgave ontwikkeld in het kader van "Op de rails naar diversiteit", een project van het Europees Sociaal Fonds Vlaanderen, met Europese en Vlaamse Steun.

Het Europees Sociaal Fonds (ESF) wil bijdragen tot de ontwikkeling van werkgelegenheid door het bevorderen van inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen door het investeren in menselijke hulpbronnen.

Meer info: www.esf-agentschap.be

Omwille van de vlotte leesbaarheid gebruiken we steevast 'hij' als derde persoon enkelvoud. Lees a.u.b. iedere verwijzing naar 'hij' als 'hij/zij'.



Inleiding

'Om als organisatie optimaal te profiteren van diversiteit moet er ruimte gemaakt worden voor diversiteit en moet het proces van samenwerken gemanaged worden' (TNO rapport).

Onder diversiteit verstaan we alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen. Voorbeelden hiervan zijn geslacht, leeftijd, etniciteit, ziekte of handicap, seksuele geaardheid, etc.

Een diversiteitsbeleid omvat alle activiteiten binnen een organisatie die bijdragen aan het optimaal en duurzaam benutten van ieders talenten, rekening houdend met onderlinge verschillen en overeenkomsten (De Vries et al., 2005).

'Managen van diversiteit betekent : "een management dat niet enkel passieve tolerantie vertoont voor diversiteit, maar een management dat bereid is en ertoe in staat is om de toenemende heterogeniteit op een actieve manier te ondersteunen en te stimuleren' (Janssen & Steyaert, 2001).

Diversiteitsbeleid = het waarderen van verschillen

Er bestaat geen kant- en klare manier van werken om een diversiteitbeleid te doen slagen in de organisatie. De **inhoud én het proces** bepalen het slagen van een diversiteitsbeleid. Iedere organisatie moet dus zelf aan de slag met het vormgeven van de *inhoud* (wat verstaan we onder diversiteit, hoe integreren we dit in onze visie – missie – doelen, welke acties ondernemen we) én met het vormgeven van het *proces* (hoe pakken we dit aan, wie betrekken we hierbij, hoe creëren we voldoende draagvlak, ...).

Diversiteit wordt binnen deze handleiding via het 7S-model van Waterman en Peters gekoppeld aan zeven kernelementen van de organisatie: strategie, structuur, systemen, significante waarden, staf, sleutelvaardigheden en stijl van management.

Door middel van het 7S-model krijgt men een zicht op de plaats en de integratie van het diversiteitsbeleid binnen de organisatie.

Dit is een praktijkgericht instrument waarin de laatste theoretische inzichten over diversiteit verwerkt zijn.

We gaan als volgt te werk:

- Wat verstaan we onder elk van de 7 organisatie-aspecten (7S'en) van het model?
- Welke zijn de kernvragen i.v.m. diversiteit bij ieder organisatie-aspect?
- Welke concrete stappen kan de organisatie nemen om ieder organisatie-aspect diversiteits-vriendelijk te maken?

Deze stappen werden geput uit een samenbundeling van diverse checklists over diversiteit die momenteel op de markt zijn.

Dit is de praktijktoepassing binnen Sodexho.

- Hoe wordt binnen elk organisatie-aspect diversiteit aangepakt bij Sodexho?
- Wat zijn knelpunten? Waar liggen uitdagingen? Hoe kan verder aan diversiteit gewerkt worden binnen dit aspect?
- Wat is hun ervaring met het gebruik van het 7S-instrument geënt op diversiteit?



Het proces

Een succesvol diversiteitsbeleid wordt door de organisatie zelf opgezet en vormgegeven. Daartoe geven we een aantal handvaten over hoe men dit kan organiseren.

Het management

De steun van het management is cruciaal om te starten met deze oefening. Het management onderschrijft de noodzaak en de voordelen van het diversiteitsbeleid, toont bereidheid om mee te werken, stelt een projectverantwoordelijke en een projectteam aan, denkt mee ...

We ontwikkelden hiervoor het instrument: *'Het verkrijgen van een draagvlak voor diversiteitsmanagement. Op de rails naar diversiteit.'* (Hilda Martens en Joke Manshoven)

De projectverantwoordelijke – 'trekker' van het project

Deze persoon is de trekker van het project. Hij / zij coördineert en/of verzamelt de nodige informatie, verwerkt en bundelt deze. Deze persoon stuurt het projectteam aan en zorgt voor de terugkoppeling naar het management.

Projectteam

Ter ondersteuning van de 'trekker' wordt een projectteam samengesteld bestaande uit de verschillende stakeholders (partijen die belang hebben bij het invoeren van een diversiteitsbeleid). We denken aan vertegenwoordigers van verschillende afdelingen, business-units, directie, leidinggevendenden, communicatie, vakbonden, HR en de projectverantwoordelijke.

Breder draagvlak

Op cruciale momenten wordt een bredere groep in de organisatie betrokken om hun ervaringen en opvattingen te leren kennen, om hen te sensibiliseren, om advies te vragen, om adviezen en acties te toetsen, om voorstellen te implementeren, etc. Werken met focusgroepen kan daarom een succesvolle aanpak zijn.

We ontwikkelen hiervoor het instrument: *'De toegevoegde waarde van focusgroepen. Op de rails naar diversiteit.'* (Hilda Martens, Joke Manshoven, Kellee Smet, Guido Holemans)

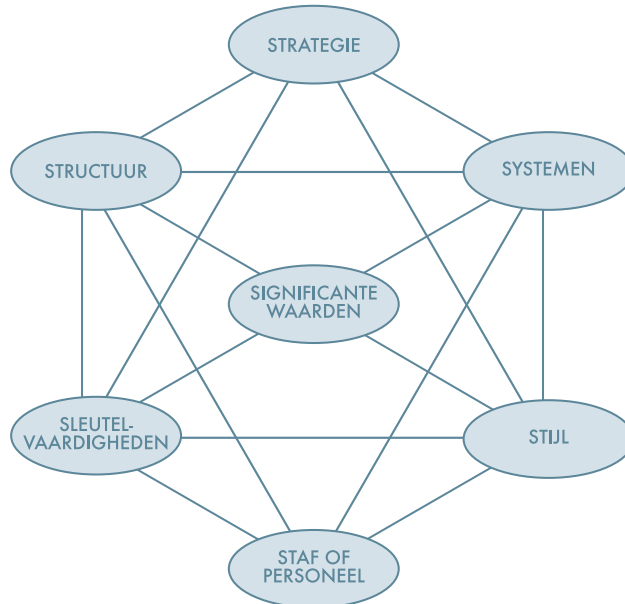
Het integreren van het diversiteitsbeleid in het organisatiebeleid.

Dit instrument is gericht op het bewerkstelligen van een geïntegreerd diversiteitsbeleid. Tijd is een belangrijke randvoorwaarde voor het slagen van deze aanpak. De analyse van de verschillende elementen uit het 7S-model kan men namelijk niet op één dag maken.

Het 7S-model onder de loep

Vooraleer we starten met het invullen van het 7S-model rond het thema diversiteit lichten we eerst het model kort toe.

Centraal in het model staat het idee van samenhang of congruentie tussen de verschillende organisatie-elementen of aspecten. Deze organisatie-elementen zijn strategie, structuur, systemen, stijl, sleutelvaardigheden, significante waarden en staf. Een organisatie kan maar effectief zijn als alle organisatiecomponenten in elkaars verlengde liggen (Kolb D., Rubin I. & Osland J., 1991). Bij organisatieverandering kan men starten in één of meerdere aspecten, maar de verandering zal maar effectief zijn als ook de andere organisatie-aspecten mee veranderd zijn. Ook de relatie met de omgeving is hierbij belangrijk. De aspecten hangen met andere woorden ook samen met de ontwikkelingen in de maatschappij. Hier zien we een duidelijk aanknopingspunt met diversiteit. Diversiteit wordt steeds belangrijker binnen onze maatschappij: onze maatschappij wordt meer divers, dus ook onze organisaties. Om het diversiteitsbeleid binnen een organisatie beter vorm te geven stellen we voor te werken met het 7S-model.



In wat volgt bespreken we de verschillende elementen uit het 7S-model en hun relatie met diversiteit. Het instrument omvat per organisatieaspect, dus per S, drie delen. Eerst worden vragen geformuleerd, vervolgens worden mogelijke werkpunten aangekaart en tenslotte wordt besproken hoe deze aanpak toegepast is in Sodexho.



Instrument gebruikt bij Sodexho

In een eerste vergadering (07/09/07) met de Directeur Human Resources, Guy Callebaut, de Manager Sociale Relaties Astrid Montens en de HR-manager, o.a. verantwoordelijk voor diversiteit, Katleen Beyens van Sodexho en Hilda Martens, ESF-promotor en prof. van de UHasselt werden de bedoeling en verwachte resultaten van de samenwerking tussen Sodexho en UHasselt besproken. Sodexho is op zoek naar hulpmiddelen en instrumenten om leeftijdsbewust personeelsbeleid en diversiteit gestalte te geven. De UHasselt wil onderzoek doen naar het proces van het integreren van diversiteit in een organisatie en zoekt naar een in diversiteit geïnteresseerd bedrijf. Het gezamenlijk doel is de meest optimale weg zoeken voor het integreren van een diversiteitsbeleid. De gekozen uitgangspunten: maatwerk en mede-eigenaarschap, wetenschappelijke correctheid en praktische bruikbaarheid. Daarna werd het 7S-model en het werken ermee overlopen.

Sodexho wil ook werk maken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid gekaderd in haar diversiteitsbeleid. In de werkgroep 'Personeelsbeleid voor oudere werknemers' stelde de UHasselt voor als eerste stap de werkvloer te betrekken en te bevragen via focusgroepen. Zo wordt op een waarderende wijze vertrokken van ervaringen en sterktes en adviezen van de direct betrokkenen. De UHasselt-ploeg bezocht vier vestigingen voor een kennismaking met de werksituatie en vervolgens gingen de focusgroepen van start in november 2007.

Voor het diversiteitsbeleid werd afgesproken dat 2 projectmedewerkers van de UHasselt Marie De Keukelaere en Germaine Driessens samen met Katleen Beyens, HR-Manager van Sodexho, het 7S-model zouden doornemen (startend op 18.09.07). Daarna zou het opnieuw in de stuurgroep besproken worden. In een viertal opeenvolgende vergaderingen worden aan de hand van het 7S-instrument het diversiteitsbeleid en –praktijk van Sodexho in kaart gebracht. Beoordelingen werden per S informatie opgezocht, besproken, bevraagd, uitgediept, becommentarieerd en vervolledigd afwisselend door de Sodexho diversiteitsmedewerker en de UHasselt teamleden. De diversiteitsmedewerker had ook contacten met de diversiteitsverantwoordelijken van de Sodexho-groep, van Frankrijk, en Sodexho-internationaal.

Wat voorligt is het resultaat van dit gebruik van het 7S-instrument in Sodexho. Onder "vaststellingen en aanbevelingen" worden telkens mogelijke vervolgstappen geformuleerd, die samengevat worden in de eindconclusies (paragraaf 5).

De bedoeling is dat dit document in ruimere groep als werkdocument gehanteerd wordt, dat per S verder nagegaan wordt of en hoe het nog kan aangevuld worden, in hoeverre het diversiteitsbeleid over de verschillende S-en verbonden en geïntegreerd is en vooral hoe en waardoor het diversiteitsbeleid in de toekomst nog verder versterkt kan worden. Deze verdieping resulteert in een formulering per S van werkpunten voor de toekomst.

Strategie

'De strategie omvat de doelen van de organisatie en de weg er naartoe.'

De strategie hangt nauw samen met de missie, de visie en de waarden van de organisatie

Missie

De missie geeft een antwoord op de vraag: waarom vinden wij, de leden van de organisatie, het zinvol, waardevol of belangrijk dat onze organisatie bestaat en blijft bestaan? Welke toegevoegde waarde willen wij leveren. De missie geeft de bestaansreden van de organisatie aan.

Visie

De visie geeft een met de missie in overeenstemming zijnd antwoord op de vraag: welk is het gewenste lange termijn perspectief van de organisatie; waarheen zijn wij gezamenlijk op weg?

Doel

Het doel geeft een antwoord op de vraag: wat willen we precies op welk moment bereikt hebben?.

Is diversiteit opgenomen binnen de strategie van de organisatie? Hoe helpt diversiteit de organisatiestrategie te realiseren?

Wanneer een organisatie werk wil maken van een diversiteitsbeleid is het belangrijk om dit ook zichtbaar te maken in de visie van de organisatie. Op deze manier wordt de diversiteitverbintenis duidelijk voor zowel de medewerkers als de buitenwereld (klanten – stakeholders – shareholders - ...). Daarnaast moeten er uiteraard doelstellingen gekoppeld worden aan diversiteit (op korte – middellange en lange termijn) en worden er best een aantal pistes ter uitvoering van de doelen geformuleerd.

Uiteraard dienen de diversiteitsverantwoordelijke en het topmanagement tijdens deze fase meerdere individuele en / of groepsgesprekken te voeren.

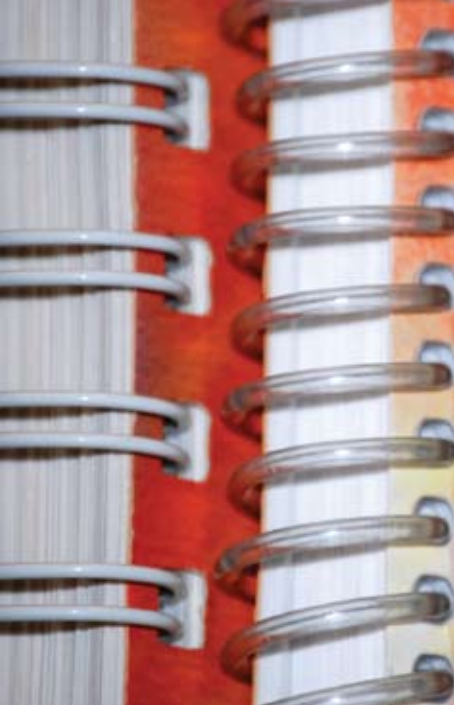
Dit zijn de kernvragen:

1. Is diversiteit geïntegreerd in de huidige missie / visie van de organisatie? Zo neen, hoe kan de missie / visie aangepast worden rekening houdend met diversiteit?

2. Is de visie / missie van de organisatie inzake diversiteit omgezet in doelstellingen (op korte – middellange en lange termijn)?

3. Zijn deze doelstellingen voldoende concreet? Zijn de resultaten meetbaar?

4. Is de weg die de organisatie wil volgen om deze doelen te bereiken op een duidelijke wijze omschreven?



Daarna kan werk gemaakt worden van de volgende stappen:

1. *Verbintenis aangaan*

- a) *Is het beleid rond diversiteit ingesloten in het arbeidsreglement?
Is er een gedragscode uitgewerkt?*
- b) *Is een diversiteitscharter ondertekend?*

2. *Bekendmaken*

- a) *Is de visie rond diversiteit intern bekend gemaakt?
→ via intranet, internet, bedrijfsblad, videofragment, knipselkrant, jaarverslag,...*
- b) *Is de visie rond diversiteit bekend bij externen?
→ klanten, partners, ...*

3. *Verder ontwikkelen van missie, visie en doelen i.v.m. diversiteit*

- a) *Zijn de doelstellingen voldoende concreet? Zijn de resultaten meetbaar?*
- b) *Worden risico's, kansen en succesfactoren in het realiseren van de diversiteitsstrategie verder opgespoord en geëvalueerd?
→ Verzamelen van nuttige documenten, analyseren en vergelijken met eigen data*

4. *Partnerschap opzoeken met organisaties die bezig zijn met diversiteit*

- a) *Actief lid zijn van een netwerk rond diversiteit*
- b) *Onderhouden van contacten met andere organisaties die werken rond diversiteit
(bv. Organisaties die het Label diversiteit behaalden)*
- c) *Kiezen van klanten en leveranciers op basis van hun diversiteitsverbintenis, niet enkel op basis van economische argumenten*

Illustratie Sodexho: Strategie

Is diversiteit geïntegreerd in de huidige missie / visie van de organisatie? Zo neen, hoe kan de missie / visie aangepast worden rekening houdend met diversiteit?

Uit de strategie van Sodexho blijkt een heel duidelijk engagement om rond diversiteit te werken. Diversiteit is opgenomen in de Ethische Code van Sodexho die gebaseerd is op hun waarden en normen. Op dit vlak is geen discussie, noch nationaal, noch internationaal. Diversiteit is opgenomen als een volwaardig strategisch punt binnen Sodexho. Het is de wil van het management om plaats te maken voor diversiteit en gelijke kansen. Dit gebeurt via verschillende acties.

Sodexho engageert zich reeds tot diversiteit door in december 2005 het diversiteitscharter te ondertekenen. Dit engagement naar diversiteit wordt vanaf het begin geïntegreerd in het B.E.S.T. project. B.E.S.T. staat voor "Best Employer for the Sodexho Teams". Dit is een bedrijfsproject dat van start gaat in september 2006. De eerste belangrijke stap is de bedrijfswaarden van Sodexho te laten leven bij iedereen. Diversiteit is één van de pijlers van dit bedrijfsproject voor de volgende 3 jaren. Met dit project beoogt Sodexho zijn medewerkers te sensibiliseren om door eenieders inbreng, de beste werkgever binnen de sector te worden. Dit kan uiteraard alleen als elke werknemer de ethische code (waar diversiteit expliciet deel van uitmaakt) correct toepast.

Via de ontwikkeling van een Ethische Code worden een aantal gewenste gedragsregels gecommuniceerd aan iedere Sodexho-medewerker. Omgang met diversiteit maakt hier deel uit van. Iedere maand vergaderen de gerant en werknemers van iedere Sodexho-uitbating rond één thema (TOOLBOX-vergaderingen). Het doel hiervan is dat de waarden van Sodexho door alle personeelsleden gedragen worden. Omdat herhaling een goede leerschool is hangen er op verschillende locaties posters op met de waarden van Sodexho.

Verder zijn verschillende sensibiliseringsacties ondernomen: eerst is een videoclip gemaakt waarin het belang van diversiteit verduidelijkt is, vervolgens komt diversiteit regelmatig aan bod in het bedrijfsjournaal en ten slotte is een road-show georganiseerd eind 2006 met 14 voorstellingen in de grootste steden van het land om de medewerkers te sensibiliseren.

Vervolgens participeert Sodexho in september 2006 aan het pilootproject van het Label Gelijkheid en Diversiteit van de federale overheid. Dit houdt de verbintenis in om de situatie op vlak van diversiteit te analyseren, het diversiteitsbeleid te plannen, op te volgen en de geboekte resultaten te evalueren. Als bekroning voor Sodexho's engagement wordt op 22 maart 2007 door de minister van Gelijke Kansen en de minister van Werk het label Gelijkheid en Diversiteit uitgereikt en toegekend voor een periode van 3 jaar.

Is de visie / missie van de organisatie inzake diversiteit omgezet in doelstellingen (op korte – middellange en lange termijn)?

Sodexho onderneemt nog verdere stappen in de verspreiding van diversiteit binnen haar missie. Tegenwoordig poogt zij om tijdens de onderhandelingen met een nieuwe klant clausules mee te nemen over strategische kernpunten. Zo wordt ook het engagement van Sodexho m.b.t. diversiteit opgenomen in de offertes.

Het specificeren van de missie van een organisatie gebeurt via het uitschrijven van concrete doelstellingen. Er is een diversiteitsactieplan opgesteld dat gespreid is over drie jaar. Dit gebeurde in het kader van en met ondersteuning vanuit het label diversiteit.

Zijn deze doelstellingen voldoende concreet? Zijn de resultaten meetbaar?

Er is bewust gekozen om niet met opgelegde quota te werken, maar om ervoor te zorgen dat het diversiteitsbeleid volledig geïntegreerd wordt in de reeds bestaande HR-processen.

Verder formuleert Sodexho streefcijfers naar de komende twee jaren. Zij preciseren het aantal gewenste aanwervingen van personen uit kansengroepen (allochtonen, oudere werknemers en gehandicapten) en streefcijfers op vlak van doorstroom naar hogere functies voor werknemers uit kansengroepen.

Sodexho benadrukt de moeilijkheid om streefcijfers te berekenen en gepaste meetinstrumenten te kiezen. Zij werken daarvoor samen met Sodexho Alliance, de collega's op internationaal niveau. Ze werken samen om een meet- en opvolginstrument, een diversiteitsscorecard te ontwikkelen om de evoluties inzake diversiteit objectief in kaart te brengen. Het gaat om het in kaart brengen van diversiteitsresultaten bij rekrutering en selectie, opleiding, interne promotie en retentie. Sodexho België is daarbij een pilootland en werkt in dit verband ook nauw samen met Sodexho Frankrijk.

Werd het beleid rond diversiteit ingesloten in het arbeidsreglement? Is er een gedragscode uitgewerkt?

Diversiteit is niet expliciet opgenomen in het arbeidsreglement. Het zit wel in de Ethische Code. De Ethische Code werd eind 2006 aan elke werknemer bezorgd en wordt ook aan nieuwe medewerkers systematisch bezorgd. De thema's van de Ethische Code worden eveneens opgenomen in een verjaardagskalender, die iedere werknemer thuis toegestuurd kreeg en die ook naar elke uitbating werd verstuurd. Elk thema van de Ethische Code wordt hierop met een slagzin verduidelijkt; voor diversiteit (in april 2007) is dit: iedereen gelijk!

Het engagement van Sodexho met betrekking tot diversiteit, is verder ook opgenomen in commerciële offertes. Zo worden (nieuwe) klanten onmiddellijk en zeer duidelijk geïnformeerd over het belang dat Sodexho hecht aan het implementeren van diversiteit.

Naar potentiële medewerkers toe, wordt het diversiteitsbeleid expliciet gemaakt in onze rekruteringsbrochure.

Sodexho maakt gebruik van beelden en foto's van mannen / vrouwen, ouderen / jongeren, blanken / niet-blanken, die de diversiteit binnen Sodexho, duidelijk weergeeft in hun promotiemateriaal.

Toch is de definitie en het belang van diversiteit nog niet volledig doorgedrongen tot op de werkvloer: het is nog niet voor alle mensen duidelijk wat diversiteit is. De leiding vervult hier een sleutelpositie. In het kader van het B.E.S.T.-project zullen directie- en HR-leden in 2008 deelnemen aan de maandelijkse toolboxvergaderingen in de verschillende uitbatingen en zo de geranten ondersteunen en sensibiliseren door hun aanwezigheid.



Vaststellingen en aanbevelingen

- Tal van (geplande) acties geven aan dat diversiteit een belangrijk strategisch punt is binnen Sodexho. Sodexho besteedt aandacht aan het communiceren (zowel intern-als extern) van haar diversiteitsengagement. Hoe duidelijk dit aankomt onder andere op de werkvloer blijft nog een vraag. Geadviseerd wordt om dit via een meting op te volgen.
- De langetermijnvisie van het diversiteitsbeleid is opgenomen in het B.E.S.T. plan: de beste employer worden. Het diversiteitsactieplan is gespecificeerd op drie jaar. Hoe stringent wordt dit opgevolgd?
- Vindt er een benchmark plaats met andere horeca-organisaties? Wordt een vergelijkende analyse gehanteerd als basis voor het formuleren van interne doelstellingen?
- De missie van Human Resources is o.a. het luisteren naar interne en externe klachten om hun verwachtingen voor te zijn en te ondersteunen. Ook het verwijzen naar verschillen in verwachtingen is nodig. Werknemers van diverse aard hebben immers verschillende verwachtingen.
- Diversiteitsbeleid omvat ook een genderbeleid. Meerdere onderzoeken tonen aan dat vrouwen tegen een glazen plafond botsen in hun doorstroom naar hogere functies. Zoals later zal blijken (§ 5. Staf) is dit ook het geval binnen Sodexho. Streefcijfers en ondersteunende strategiën voor de doorstroming van vrouwen zouden ook gespecificeerd kunnen worden
- Wat wil men bewerkstelligen met diversiteitsbeleid binnen Sodexho: 'iedereen gelijk'? Of eerder 'het waarderen van verschillen'? Of synergie bekomen in het samenwerken tussen verschillende mensen? Of ??? Dit moet in boodschappen naar medewerkers verduidelijkt worden.
- Sodexho België is, omwille van verregaande uitwerking van diversiteit binnen de dagelijkse processen, een pionier binnen de Sodexho –groep en Sodexho internationaal bij het uitwerken van dit diversiteitsbeleid.

De structuur van een organisatie is het resultaat van de wijze waarop taken en verantwoordelijkheden verdeeld zijn.

Het betreft dus de formele indeling in departementen, niveau's, functies, ...

Is er op structureel vlak plaats gemaakt voor diversiteit?

We denken hierbij aan ondersteunende functies, overleggroepen die zich bezighouden met activiteiten rond diversiteit.

Een eerste belangrijke stap is afstemmen met het management welke structuren aangewezen zijn om diversiteit een duidelijke, zichtbare plaats te geven binnen de organisatie. De projectverantwoordelijke speelt hierbij een belangrijke rol. Deze persoon heeft de taak om de juiste mensen te betrekken om zo de meest geschikte structuren vorm te geven.

Een tweede stap is het opzetten en onderhouden van de structuren rond diversiteit.

Wat betreft de communicatie en het betrekken van de medewerkers worden er best op maat van de organisatie beslissingen genomen.

Dit zijn de kernvragen:

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

2. Zijn deze structuren verankerd in de rest van de organisatie? Met welke organen of afdelingen zijn deze verbonden?

3. Wat is de rol van het hoger management binnen deze structuren?

4. Wat is de rol van de medewerkers binnen deze structuren?

Daarna kan werk gemaakt worden van de volgende stappen:

1. Oprichten of herorganiseren van 'diversiteits-structuren'.

a. Oprichten van nodige structuren

→ Hou hierbij rekening met de eigenheid van de organisatie, met andere woorden welke structuren blijken effectief binnen de organisatie. Indien bijvoorbeeld het werken met concrete thematische projectgroepen reeds ingeburgerd is binnen de organisatie verkiest men best deze structuren om mee verder te werken.

→ Mogelijkheden zijn: het oprichten van een 'cel diversiteit' met vertegenwoordigers van de kansgroepen, de vakbonden, de personeelsdirectie, hogere kaderleden; het aanduiden van een diversiteitsverantwoordelijke die het geheel coördineert

2. Bekendmaken

a. Maak deze structuren zichtbaar binnen de organisatie. Veranker de structuren in de organisatie, in de dagdagelijkse manier van werken. Zorg dat er weet is van ieders aandeel in de uitwerking van het diversiteitsbeleid.

3. Draagvlak creëren

a. Het is belangrijk om werknemers uit alle niveaus van de organisatie te betrekken bij het uitwerken van het diversiteitsbeleid. Het neemt de angst weg van de medewerkers en vergroot het vertrouwen in de ontwikkelde maatregelen.

b. Probeer de verschillende beslissingsinstanties (het directiecomité, het uitvoerend comité, de projectgroepen, de dienst opleiding, selectie, loopbaanontwikkeling, werknemers- en werkgeversvertegenwoordigers) te betrekken in de structuren.

Illustratie Sodexho: Structuur

Is de aandacht voor diversiteit ingebed in de structuren of m.a.w. is er op structureel vlak plaats gemaakt voor diversiteit? En worden deze structuren verankerd in de rest van de organisatie?

Op structureel vlak is er plaats voorzien voor diversiteit: diversiteit maakt integraal deel uit van het bedrijfsproject B.E.S.T. dat staat voor "Best Employer for the Sodexho Teams". Diversiteit is bovendien verweven in de waarden en normen van Sodexho. Verder is er uitdrukkelijk voor geopteerd om het diversiteitsbeleid volledig te integreren in de HR-systemen en werkwijzen.

Binnen Sodexho België werd Katleen Beyens als human resources manager aangesteld als diversiteitsverantwoordelijke. Zij brengt maandelijks rapportering uit over diversiteit bij de ondernemingsraad. Guy Callebaut, HR-directeur, rapporteert op directieniveau en op internationaal niveau. Sinds geruime tijd is diversiteit systematisch verankerd in de directievergaderingen. Maandelijks wordt het thema er besproken.

In 2007 heeft de groep Sodexho Alliantie op wereldvlak ook een diversiteitsmanager aangesteld. Ook voor Sodexho Continentaal Europa is er een diversiteitsverantwoordelijke.

Deze internationale contacten zullen leiden tot een concretere invulling van de beleidslijnen tegen eind januari 2008.

Tweemaandelijks zijn er informatie-uitwisselingen tussen de verschillende landen waar Sodexho gevestigd is.

Verder zal in de nabije toekomst een opvolgingswerkgroep rond diversiteit geïnstalleerd worden. Deze werkgroep zal bestaan uit een aantal personen uit HR en een aantal personen uit de uitbatingen.

Het thema diversiteit wordt ook maandelijks op de ondernemingsraad besproken, waarbij de vertegenwoordigers van het personeel de kans krijgen om ideeën te geven, feedback te geven, ...

In het kader van het B.E.S.T project is er een B.E.S.T -telefoonnummer en een B.E.S.T-email adres waarlangs medewerkers (anoniem) problemen of suggesties kunnen doorgeven. Deze vragen worden daarna doorgegeven en opgevolgd door de betreffende centrale HR-dienst. De sociale assistente, die een maandelijks vaste permanentie doet op de 6 grootste vestigingen, is als vertrouwenspersoon ook het aanspreekpunt voor o.a. diversiteitsproblemen.

Wat is de rol van het hoger management en van de medewerkers hierin?

Voorlopig wordt het geheel eerder vanuit de top van de organisatie gestuurd. Toch wordt ook geluisterd naar de stem van de medewerkers. Sodexho peilde immers op diverse momenten naar hun mening.

Voor de doelgroep "oudere werknemers" werd reeds een werkgroep opgericht die bestaat uit mensen van de uitbatingen, vakbondsvertegenwoordigers, medewerkers van het departement HR en de directie. In najaar 2007 werd via focusgroepen gepeild naar moeilijkheden, verwachtingen en voorstellen van oudere werknemers op de werkvloer.



Vaststellingen en aanbevelingen

- Er zou op expliciete wijze moeten gepeild worden naar de ervaringen en meningen over diversiteit bij verschillende stakeholders, waaronder de werknemers en de vakbonden. Hoe lang geleden werd er gepeild naar hun ervaringen? Wanneer is een volgend gesprek voorzien?
- Wie zal tot de opvolgingswerkgroep behoren? Alle stakeholders?

Systemen

Onder systemen verstaan we het geheel aan werkwijzen en procedures waarmee de dagelijkse activiteiten van de organisatie geregeld worden.

We stellen ons de vraag of de huidige systemen aansluiten bij en ondersteunend zijn voor een divers personeelsbestand. Hieronder worden een aantal systemen benoemd met daarbij aspecten die belangrijk zijn in het kader van een diversiteitsbeleid.

Om een zicht te krijgen op de invulling van de systemen (hoe gaat het er nu aan toe) is het aangeraden om mensen uit de organisatie te betrekken. Voor het onderdeel informatiesystemen kan men bijvoorbeeld informatie verzamelen bij de afdeling communicatie. Voor het onderdeel opleidingen kan men terecht bij de opleidingsverantwoordelijken, etc. Met deze mensen kan men tevens aftoetsen in welke mate diversiteit aandacht krijgt binnen hun verantwoordelijkheidsdomein. De onderstaande aandachtspunten kunnen hierbij als richtlijn gebruikt worden.

Dit zijn de kernvragen:

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

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

Illustratie Sodexho: Systemen

Rekruteringsbeleid

Doel = neutraal rekruteringsbeleid (neutraal ongeacht afkomst, leeftijd, geslacht, arbeidshandicap, ...)

- *Bekendmaken dat diversiteit belangrijk is bij de aanwerving van nieuwe medewerkers: vb. opnemen van vermelding 'Onze organisatie hecht veel belang aan diversiteit. Daarom waarderen we de competenties van iedereen, los van leeftijd, sekse, afkomst of arbeidshandicap.'*
- *Analyseren van rekruteringsprocedures op neutraliteit (t.a.v. gender, leeftijd, etniciteit etc.) en indien nodig aanpassen. Hierbij zou ook indirecte discriminatie moeten vermeden worden. (bv. maximumlengte als vereiste voor een bepaald beroep).*
- *Selecteren en gebruiken van de juiste rekruteringskanalen: gericht op kansengroepen, eventueel via gespecialiseerde kanalen (organisaties, opleidingsinstanties en uitzendkantoren van kansengroepen, bv. Instant A, Manpower Unlimited).*
- *Allochtone organisaties uitnodigen voor een bedrijfsbezoek, opendeurdagen,... De leden krijgen hierdoor een realistisch beeld van de organisatie en van de waarde die gehecht wordt aan diversiteit op de werkvloer.*
- *Lage drempel bij solliciteren door standaard sollicitatieformulier te laten invullen en begeleiding aan te bieden bij het invullen ervan.*

Binnen Sodexho is de dienst operationele human resources verantwoordelijk voor alle operationele rekruteringen. De operationelen (uitbatingsverantwoordelijken, district managers, ...) kunnen op deze dienst beroep doen om ondersteuning te krijgen bij het aanwerven en selecteren van geschikte kandidaten voor openstaan-

de vacatures.

De medewerkers van deze dienst genoten allen van een opleiding in aanwerving en selectie.

De dienst waakt erover dat alle rekruteringsaanvragen gescreend worden op "neutraliteit" en dat de advertenties die worden opgemaakt eveneens "neutraal" zijn.

Bij Sodexho wordt een standaard sollicitatieformulier gebruikt (zonder foto!), enerzijds om een lage drempel te creëren bij het solliciteren, anderzijds om een maximale objectiviteit te waarborgen. Begeleiding bij het invullen van dit formulier is mogelijk. Het belang dat Sodexho hecht aan diversiteit bij de aanwerving van nieuwe medewerkers, is expliciet gemaakt in de rekruteringsbrochure. Daarnaast voorziet Sodexho via het project "e-recruitment" de mogelijkheid om op een objectieve, standaard manier via elektronische weg, te solliciteren en het aspect diversiteit daarbij extra nog in de verf te zetten..

Er bestaat reeds een competentiemodel binnen Sodexho, hetgeen moet toelaten dat de aanwervingen en de selecties objectief gebeuren. Momenteel wordt dit competentiemodel opnieuw geanalyseerd en geherdefiniëerd. Omgaan met het competentiemodel wordt een actiepunt.

Sodexho werkt aan functieomschrijvingen voor alle functies.

Er is een nauwe samenwerking met de VDAB, Orbem en Forem enerzijds en met instanties zoals o.a. Cefa, OCMW, ... anderzijds. Het selecteren en gebruiken van juiste rekruteringskanalen, gericht op kansengroepen, wordt momenteel uitgediept.

Momenteel legt Sodexho ook contacten met organisaties en instanties die ervaring hebben met het tewerkstellen van gehandicapte personen en met Sodexho Frankrijk die hieraan bijzondere aandacht besteed hebben. Er lopen reeds enkele concrete projecten waardoor o.a. een autistisch persoon en een slechtziende tewerkgesteld zijn

Vaststellingen en aanbevelingen

Onderstaande werkpunten kunnen verder worden uitgewerkt binnen Sodexho.

- Bekendmaken dat diversiteit belangrijk is bij de aanwerving van nieuwe medewerkers: vb. opnemen van vermelding 'Onze organisatie hecht veel belang aan diversiteit. Daarom waarderen we de competenties van iedereen, los van leeftijd, sekse, afkomst of arbeidshandicap.'
- Verder werk maken van het selecteren en gebruiken van de juiste rekruteringskanalen gericht op kansengroepen, eventueel via gespecialiseerde kanalen (organisaties, opleidingsinstanties en uitzendkantoren van kansengroepen, bv. Instant A, Manpower Unlimited).
- Allochtone organisaties uitnodigen voor een bedrijfsbezoek, opendeurdagen.
- Cijfers bijhouden van aantallen bereikte kandidaten uit de kansengroepen.



Selectiebeleid

Doel = neutraal selectiebeleid: 'de beste wordt aangeworven, ongeacht afkomst, leeftijd, sekse, arbeidshandicap, ...'

- *Analyseren van selectieprocedures op neutraliteit (t.a.v. gender, leeftijd, etniciteit etc.) en indien nodig aanpassen. Hierbij zou ook indirecte discriminatie moeten vermeden worden. (bv. maximumlengte als vereiste voor een bepaald beroep.)*
- *Selectie-instrumenten met een hoge predictieve validiteit hanteren.*
- *Selecteren op basis van individuele competenties.*
- *Erop toezien dat de selectiecommissies divers zijn samengesteld.*

Sodexho analyseert selectieprocedures op neutraliteit (t.a.v. gender, leeftijd, etniciteit etc.) en past deze indien nodig aan. Er wordt geselecteerd op basis van individuele competenties.

Binnen Sodexho kan de selectie gebeuren door verschillende mensen. Enerzijds is er de dienst operationele human resources. Anderzijds zullen geranten, district managers, soms ook zonder de ondersteuning van HR, nieuwe medewerkers selecteren.

Het opleidingsprogramma dat voorzien is voor de chef geranten, geeft hen hulpmiddelen om deze selectie op een objectieve manier te doen. Een gestructureerd interview en bio-data vormen daarbij een vast onderdeel.

Vanaf het niveau uitbatingsverantwoordelijke, wordt bij de selectie eveneens een grafologische analyse uitgevoerd door een erkend bureau. Dit grafologisch onderzoek wordt gebruikt als aanvulling op interviews en selectieprocedures. Er wordt zeker niet alleen op basis van dit onderzoek geselecteerd. Voor bepaalde functies worden bijkomende capaciteitstests uitgevoerd.

Vaststellingen en aanbevelingen

- Momenteel beschikt Sodexho niet over statistieken betreffende het aantal sollicitanten uit kansengroepen. Het nagaan van het aantal dat solliciteert in verhouding met het aantal dat aangenomen wordt, kan verhelderen of het selectiebeleid diversiteitsondersteunend is.
- De predictieve validiteit van de selectie-instrumenten (bv. capaciteitstests, bio-data en gestructureerde interviews) dient bewaakt te worden.
- Erop toezien dat selectiecommissies divers samengesteld zijn is een werkpunt is.

Onthaalbeleid

Doel = alle nieuwe werknemers zijn welkom

- *Het belang van diversiteit mondeling toelichten aan nieuwkomers*
- *Beklemtonen dat inwerken moet opgevat worden als wederzijds leren van elkaar. De nieuwkomer wordt via opleidingen, coaching, werkplekleren, etc. wegwijs gemaakt in het functioneren van de organisatie. Omgekeerd helpen de verfrissende ideeën van de nieuwe medewerker het voorkomen van bedrijfsblindheid en helpen zij de organisatie vooruit.*
- *Inbouwen van feedback momenten, evaluatiemomenten voor nieuwe medewerkers*
- *Ontwerpen van een onthaalbrochure voor alle nieuwe werknemers (ook stagiairs en deeltijds werkenden) waarin de aandacht voor diversiteit expliciet aan bod komt*
- *Onthaalbrochure toegankelijk maken voor iedereen: geschikt taalgebruik, geen stereotypen opnemen, diversiteit in illustraties en afbeeldingen, ...*
- *Mentor / coach systeem invoeren voor nieuwe werknemers*
- *Organiseren van de opvang van de nieuwe medewerker in zijn / haar toekomstig team*
- *Kennis laten maken met vertrouwenspersoon bij ongewenste omgangsvormen*

De integratie van de nieuwe medewerkers gebeurt op verschillende manieren.

Op de uitbating waar de nieuwe medewerker werkt, is een integratieproces voorzien dat gespreid is over een tweetal weken.

De uitbatingsverantwoordelijke staat in voor het onthaal op de eerste werkdag, waarbij aandacht besteed wordt aan het voorstellen van de collega's binnen de ploeg, het toelichten van de functie, het rondleiden op de werkplaats, praktische informatie....

Er wordt tevens gezorgd dat een collega aangesteld is als meter of peter voor alle medewerkers met een contract van onbepaalde duur. De peter of meter heeft als opdracht erover te waken dat de integratie van de nieuwe medewerker vlot verloopt en is tevens het aanspreekpunt voor de nieuwe medewerker indien er vragen zijn....

Bij het onthaal van de nieuwe medewerker krijgt hij een onthaalpakket. Dit onthaalpakket omvat o.a. een onthaalbrochure (waarin de historiek van Sodexho wordt toegelicht, de structuur en activiteiten, de waarden en normen, enkele belangrijke aspecten i.v.m. veiligheid en hygiëne, de rechten van de medewerkers....), een uitgebreide brochure veiligheid en hygiëne, de brochure ethische code, brochure mobbing, informatie met betrekking tot de sociaal assistente, Dit onthaalpakket wordt toegankelijk gemaakt voor iedereen op vlak van taalgebruik, er worden bovendien geen stereotypen in opgenomen en diversiteit op de werkvloer wordt via afbeeldingen geïllustreerd.

Daarnaast wordt 4 keer per jaar een integratiedag georganiseerd. Op deze dag worden alle "nieuwkomers" van de afgelopen 3 maanden uitgenodigd. Deze dag gaat door op een centrale locatie en hier wordt uitgebreid en mondeling toegelicht wie Sodexho is, welke onze waarden en normen zijn, welk belang aan diversiteit wordt gehecht.... In dit kader wordt ook de clip diversiteit getoond en krijgen de mensen de kans ervaringen hieromtrent uit te wisselen. Op de eerste integratiedag was er een aanwezigheid van +- 50%. Op de tweede integratiedag 80%.

Nieuwkomers voor de hoofdzetel moeten een aantal uitbatingen bezoeken en 'on site' meedoen aan een aantal activiteiten. Zo leren zij de 'core business' van Sodexho kennen.



De onthaalprocedure wordt continu bijgestuurd.

De nieuwkomer krijgt contactgegevens met de vertrouwenspersoon bij ongewenste omgangsvormen.

Vaststellingen en aanbevelingen

- Evaluatie van de integratiedagen. Wie nam er niet deel en waarom? Werd er bij de opbouw van vorm en inhoud van de integratiedag rekening gehouden met nieuwkomers uit kansengroepen?
- Worden er op systematische momenten feedbackmomenten met nieuwkomers voorzien (bv. na 1 maand, na 3 maanden, na 6 maanden)? Wordt het thema 'omgaan met diversiteit' tijdens deze momenten besproken?

Opleidingsbeleid

Doel = opleidingsbeleid dat qua inhoud, vorm en toelatingscriteria het diversiteitsbeleid ondersteunt

- *Het opleidingsaanbod bekend maken aan alle werknemers (kansen tot leren voor iedereen even groot maken)*
- *Een gelijke toegang verlenen tot opleidingen aan werknemers uit kansengroepen*
- *Het opleidingsbeleid aanpassen aan de verschillende kansengroepen, m.a.w. oog hebben voor een gepaste inhoud en vorm van opleidingen*
- *Indien nodig voortrajecten organiseren voor kansengroepen*
- *Aanbieden van stages aan scholieren en werklozen. Hierbij moet specifiek in het oog gehouden worden in welke mate dit aanwerving als gevolg heeft.*
- *Diversiteit als aandachtspunt meenemen in iedere (permanente) opleiding*
- *Evalueren van de neutraliteit van het opleidingsmateriaal (handboeken, cursussen, ...)*
- *Opnemen van boardstatistieken over wie welke opleiding volgt*
- *Opleiden van docenten: aanleren van een stimulerende rol en houding t.a.v. diversiteit.*
- *Opleiden van docenten opdat zij diversiteit integreren in alle opleidingen*

Specifieke diversiteits-vriendelijke opleidingen:

- *Extra opleiding aanbieden rond interculturele communicatie, ongewenste omgangsvormen en intercultureel leidinggeven. Werknemers stimuleren om te leren over de andere, maar ook over zichzelf.*
- *Een cursus Nederlands voor niet-Nederlandstaligen aanbieden*
- *Organiseren van opleidingen voor verschillende HR-domeinen over de tewerkstelling van kansengroepen*

Tot voor enkele jaren was het opleidingsaanbod hoofdzakelijk gericht op de werknemers die de functie van uitbatingsverantwoordelijke hadden, of een hogere functie. Hierdoor kreeg slechts een beperkt deel van het personeel de kans geven zich te ontwikkelen. Vandaar dat er sinds enkele jaren bewust voor gekozen is om het opleidingsaanbod uit te breiden met opleidingen die voor iedereen toegankelijk zijn. Een voorbeeld daarvan is de opleiding "les essentiels" waarin de basiselementen van het vak zowel van de relatie met de klant als de eigen houding als het kooktechnische worden behandeld.



Er is geopteerd om een opleidingsbrochure te bezorgen aan alle werknemers, deze werd verstuurd naar hun thuisadres. In deze opleidingsbrochure worden de accenten van het opleidingsbeleid toegelicht.

Alle medewerkers kunnen sinds september 2006 genieten van een financiële tussenkomst van Sodexho in opleidingen die de werknemer op eigen initiatief volgt en die een meerwaarde kunnen betekenen voor de huidige of toekomstige job van de werknemer, bijv. taalopleidingen die de samenwerking op de werkvloer ten goede komen. Blijven leren wordt dus, ongeacht het niveau van de werknemer, aangemoedigd.

Een groot deel van het opleidingsaanbod blijft voorzien voor de uitbatingsverantwoordelijken, die een zeer belangrijke rol spelen in het dagelijkse beheer van hun ploeg medewerkers. Het opleidingspakket biedt hen ondersteuning om objectief nieuwe medewerkers te selecteren, evaluatie- en functioneringsgesprekken te voeren, constructief om te gaan met verschillen en verschillende meningen, Zij kunnen ook tijdens hun werk steeds steunen op bijstand op vlak van HR (selectie-, evaluatiegesprekken, ...)

Daarnaast is Sodexho momenteel aan het bekijken op welke manier een specifieke opleiding "diversiteit" kan worden voorzien voor de HR – medewerkers, met als bedoeling die later ook te geven aan de operationelen. Er wordt momenteel een opleiding "diversiteit" uitgewerkt binnen Sodexho Alliance, die vanaf september 2008 in Sodexho België zal getest worden.

Verder wordt er gekeken in welke mate diversiteit als aandachtspunt kan meegenomen worden in iedere (permanente) opleiding (momenteel wordt dit nog niet als criterium gesteld) en hoe de docenten kunnen worden opgeleid in het aanleren van een stimulerende rol en houding t.a.v. diversiteit.

Sodexho biedt momenteel nog geen voortrajecten voor kansengroepen, maar hier wordt rond gewerkt.

Er worden eveneens statistieken bijgehouden over de deelnemers aan de opleidingen. In deze statistische gegevens worden momenteel naast gender en leeftijdsonderscheid geen andere diversiteitsgegevens (aandeel allochtonen, gehandicapten) opgenomen.

Opleidingen worden telkens op het einde geëvalueerd . Daarnaast wordt er jaarlijks in evaluatiegesprekken gevraagd naar de gevolgde opleidingen en hun bijdrage aan een (nog) betere functieuitvoering.

Vaststellingen en aanbevelingen

- Er is een gestructureerd opleidingsbeleid. Slechts door *expliciet* in de strategische oriëntaties van de onderneming diversiteit te voorzien én in de individuele en collectieve opleidingsdoelen zal er in opleidingstrajecten gewerkt worden aan diversiteit.
- *Leidinggevenden* leren “*waarderend omgaan met verschillen en*” *leren*” motiveren tot samenwerking en synergie creëren tussen diverse personen, dus voorzien van opleiding in het management van diverse medewerkers.
- Vragen dat *Horeca Vorming* opleidingen organiseert over het omgaan met diverse medewerkers. Deze vorming zou plaats krijgen binnen het pakket ‘persoonlijke ontwikkeling’. Het is belangrijk dat Sodexho de vorming aanbeveelt en financieel ondersteunt.
- Sodexho doet *marktonderzoek* naar opleidingen i.v.m. diversiteit en brengt die opleidingen-zowel continue als toevallige- onder de aandacht van het personeel.
- Wanneer gekeken wordt naar het overzicht van *interne opleidingen* raden we aan om voor een aantal opleidingen contact te nemen met de *verantwoordelijken voor de inhoud* en deze te trainen in het omgaan met diversiteitsaspecten, zodanig dat deze geïntegreerd kunnen worden in de opleidingen. Bv. Bij de vierdaagse integratie van nieuwe geranten een luik diversiteit voorzien en dit inbouwen en uitwerken; de term ‘correcte behandeling’ in de opleidingen duidelijk maken en oefenen met concrete situaties op het terrein bv het beheren van conflicten in verband met personen van andere afkomst, gender of leeftijd.
- Bijhouden van deelname van werknemers uit verschillende kansengroepen aan opleidingen.

Beloning

Doel = gelijk loon voor gelijk werk

- *Toepassen van een functieclassificatiesysteem*
- *Toeziens dat alle medewerkers goede toegang hebben tot sociale diensten*
- *Extralegale voordelen koppelen aan competenties*
- *Onderzoek voeren naar loongap*

Er bestaat een functieclassificatiesysteem dat van toepassing is in de horecasector.

Er worden geen extralegale voordelen gekoppeld aan competenties.

Sodexho kijkt wel toe of dat alle medewerkers goede toegang hebben tot sociale diensten.

Vaststellingen en aanbevelingen

- Er zou onderzoek moeten gevoerd worden naar de loongap tussen mannen en vrouwen die eenzelfde functie uitoefenen. Hiervoor zouden een aantal cijfers bestudeerd moeten worden.



Loopbaanmogelijkheden (Interne mobiliteit)

Doel = aan iedereen die in aanmerking komt kansen bieden op interne mobiliteit, zowel horizontaal als verticaal

Een goed afstemming tussen de wensen en behoeften van de organisatie en de medewerker.

- *Aandacht hebben voor ieders specifieke ontwikkelingsnoden*
- *Informatie bieden (via verschillende kanalen) over de mogelijkheden van interne mobiliteit*
- *Een video realiseren over de loopbaanmogelijkheden binnen de organisatie. Vrouwen, allochtonen, gehandicapten en oudere werknemers kunnen hiermee aangezet worden tot het nadenken over hun loopbaan*
- *Evalueren van promotiecriteria op hun neutraliteit, en indien nodig aanpassen van de promotiecriteria*
- *Promoties baseren op duidelijke taakbeschrijvingen en op competenties, kwalificaties en ervaring vereist voor de job*
- *Neutrale functieclassificatie*
- *Loopbaanondersteuning aanbieden aan vrouwen die op weg zijn naar de top*
- *Mobiliteit mogelijk maken via kinderopvang, flexibele arbeidstijdregelingen, telewerken, vakantie- en verlofregelingen en gemakdiensten (wasserijservice, boodschappendienst, etc.)*
- *Het item 'diversiteit als een vast punt aanhalen bij het voeren van functioneringsgesprekken, werkoverleg, ...*

De dienst operationele HR is binnen Sodexho verantwoordelijk voor het beheer van de interne transferaanvragen. Een interne transfer kan aangevraagd worden door de verantwoordelijke van de betrokken werknemer (bijv. omdat de functie zal wegvallen, omdat er bep. spanningen in de uitbating zijn en een transfer de aangewezen oplossing is...) én ook door de betrokken werknemer zelf (bijv. omdat hij dichter bij huis wenst te werken, een ander uurrooster of functie wenst, wenst door te groeien, ...).

Via de jaarlijkse evaluatiegesprekken krijgen de betrokken medewerkers (vanaf niveau tweede in lijn) eveneens de mogelijkheid om op een systematische manier hun interesse te formuleren qua doorgroei. Dit wordt opgevolgd via de dienst "training & development". Evaluatiegesprekken gebeuren aan de hand van documenten. Deze worden na invulling door de dienst training en development overlopen met de districtmanager. Deze laatste zorgt voor een gefundeerde feedback naar de betrokken werknemer. Deze feedback vormt een zwakke schakel in het evaluatieproces. Hierin moet de districtmanager gestimuleerd worden. Evaluatiegesprekken hebben zin op korte, middellange en lange termijn zowel met het oog op een verticale als op een horizontale functiedoorstroming.

De promotiecriteria werden geëvalueerd op hun neutraliteit. De promoties zijn gebaseerd op duidelijke taakbeschrijvingen en op competenties, kwalificaties en ervaring vereist voor de job.

Mobiliteit wordt mogelijk gemaakt via het aanbieden van flexibele werktijden op de hoofdzetel, telewerken in bepaalde functies mogelijk te maken en door vakanties en verlofregelingen in overleg te plannen.

Belangrijk is diversiteit expliciet op te nemen in ieder evaluatiedocument en diversiteit ook als vast punt aan te halen bij werk-of teamoverleg, functioneringsgesprekken,...

Vaststellingen en aanbevelingen

- Het voorbereidingsdocument van de evaluatiegesprekken geeft weer dat een van de besproken thematieken 'ploeggeest' is. Hierbij wordt expliciet gesteld dat een werknemer aandacht moet hebben voor andermans problemen, cultuur, persoonlijkheid en deze verschillen naar waarde schatten. Het bespreken van het functioneren van de medewerker op dit vlak, vormt één kernpunt binnen diversiteitsbeleid. Wat hierbij nog verbeterd kan worden is bij de eindconclusie van het evaluatiegesprek de mogelijkheid overwegen om een clauseule over diversiteit op te nemen (houding tegenover gender, leeftijd, afkomst, handicap).
- Voeren van een evaluatiegesprek met alle contractuele werknemers, ongeacht hun functieniveau.
- Interne vacatures toegankelijk maken voor alle werknemers door ofwel de geranten te verplichten om de interne vacatures op te hangen, ofwel deze vacatures via een internetsite bekend te maken. Voor vele werknemers is de drempel voor het vragen aan de gerant om de vacatures te bekijken te groot. Enkel de vacatures via intranet ter beschikking stellen is geen oplossing voor medewerkers die moeilijk toegang hebben tot een computer op hun werk.
- Loopbaanondersteuning aanbieden aan vrouwen die op weg zijn naar de top.
- Een video realiseren over de loopbaanmogelijkheden binnen de organisatie. Vrouwen, allochtonen, gehandicapten en oudere werknemers kunnen hiermee aangezet worden tot het nadenken over hun loopbaan.

Systemen ter bevordering van de combinatie werk en privé

Doel = goede combinatie mogelijk maken voor verschillende groepen, zonder te vertrekken van vooroordelen

- *Flexibiliteit in het indelen van werkroosters om zo de combinatie van werk – en privé-leven makkelijker te maken*
- *Flexibele verlofdagen aanbieden (rekening houden met ieders religieuze feestdagen, bv. moslim geen verlof geven op Paasmaandag, eerder op Ramadan)*
- *Alternatieve loopbaanpaden aanbieden*
- *Tijdens selectie- en functioneringsgesprekken wijzen op de mogelijkheden om werk en privé-leven te combineren.*

Het voordeel van Sodexho is dat er zeer veel verschillende klanten zijn binnen verschillende segmenten, o.a. de gezondheidssector (dit veronderstelt een prestatie van 7 dagen op 7, het hele jaar door), de scholensector (dit veronderstelt meestal een prestatie van 4 dagen op 7 en enkel tijdens de schoolperiodes) en in de bedrijvensector (dit veronderstelt meestal een prestatie van 5 dagen op 7, het hele jaar door). Dit betekent ook dat Sodexho zijn werknemers verschillende vormen van tewerkstelling kan aanbieden. Een groot deel van de werknemers is tewerkgesteld in een deeltijds uurrooster. Zo laat het werken in de scholensector bijv. toe om een goede combinatie werk- en privéleven te maken voor werknemers die schoolgaande kinderen hebben.

Nadeel is dat er weinig flexibiliteit mogelijk is met betrekking tot de verdeling van de uurroosters. De prestaties zijn gericht op de dienstverlening naar de klanten toe, dit vraagt een aanwezigheid op welbepaalde uren.



Anderzijds is ervoor gezorgd dat de werknemers de mogelijkheid hebben om gedurende de maximumperiode van 5 jaar te genieten van tijdskrediet (volledig of vermindering tot ½) daar waar de wet dit slechts gedurende een jaar verplicht. Er is ook geen beperking qua functie bij het opnemen van tijdskrediet behalve dat een gerant niet halftijds kan gaan, maar wel 80%.

Aanvragen tot wijziging van het uurrooster op vraag van de betrokken werknemer zelf, worden systematisch onderzocht op hun haalbaarheid.

Vaststellingen en aanbevelingen

- Vaak wordt gehoord dat het een aantal weken op voorhand vastleggen van het uurrooster helpend is om een balans tussen werk en privé-leven te verkrijgen. Wordt dit gevraagd vanuit de hoofdzetel aan de geranten? Wordt dit verplicht? Voor variabele uurroosters is het wettelijk verplicht die uurrooster 5 dagen vooraf vast te leggen.
- Wensen de medewerkers nog andere hulpmiddelen om hun werk en privé-leven beter te kunnen verzoenen?

Systemen ter bevordering van de samenwerking

Doel= een effectief team vormen waarbij iedere medewerker zich gewaardeerd voelt

- Aanbieden van mogelijkheden tot intervisie, teamleren, werkoverleg waarin het samenwerken tussen de diverse werknemers kan besproken worden
- Kliekjesvorming gebaseerd op taalverschillen inperken door vertrouwen te creëren tussen de medewerkers
- Diverse duo's samenstellen waarbij personen gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen
- Organiseren van activiteiten buiten het werk per team of voor de hele organisatie
- Ruimtes zo inrichten dat kliekjesvorming ingeperkt wordt bv. bureaus, kantine
- Betrekken van woordvoerder van bepaalde kansengroep indien conflicten met een groep of werknemer niet intern opgelost geraken
- Rolmodellen uit kansengroepen promoten

Voor onze werknemers die op onze uitbatingen werken, is er maandelijks een meeting voorzien op de uitbating zelf waaraan alle werknemers deelnemen. Tijdens deze vergadering komen onderwerpen m.b.t. veiligheid, hygiëne, ... ter sprake, maar wordt eveneens gesproken over de thema's van onze ethische code en dus ook over de samenwerking binnen de ploeg.

De uitbatingverantwoordelijken krijgen de kans om driemaandelijks hun collega's te ontmoeten op district-vergaderingen.

Daarnaast wordt tweejaarlijks een nationaal Forum georganiseerd waarop alle uitbatingverantwoordelijken en het personeel van de hoofdzetel uitgenodigd zijn.

Tweejaarlijks is er ook een evenement waarbij alle werknemers, samen met hun familie, worden uitgenodigd.

Systemen van taaktoewijzing

Doel= De taken toewijzen in functie van de wensen en capaciteiten van de werknemers.

- Een aantal minder belastende functies worden voorbehouden voor personen met een medische beperking
- Duidelijke gestructureerde taken toewijzen aan personen met een licht mentale handicap
- Creëren van dienstenbanen voor laaggeschoolden
- Creëren van banen voor laaggeschoolden via taaksplitsing (bv. Logistiek assistent)

Indien een werknemer op aanbevelen van een dokter / specialist aangepast werk moet krijgen, wordt systematisch onderzocht op welke manier de functie kan worden aangepast of een minder belastende functie kan worden voorzien.

Indien werknemers met een licht mentale handicap worden tewerkgesteld, gaat dit steeds gepaard met de noodzakelijke omkadering en ondersteuning. Ook de sociale assistente zorgt in die gevallen voor de nodige bijstand aan de betrokken persoon.

Er zijn verschillende jobs voorhanden voor laaggeschoolden.

Informatiesystemen

Doel = algemeen bekend maken van de houding ten opzichte van diversiteit, zowel intern als extern. Hiervoor kunnen onder andere de reeds bestaande communicatiemiddelen gebruikt worden (internet, intranet, interne bedrijfsbladen, ...).

- Intern bekend maken van de diversiteitsverbintenis van de organisatie
- Ter beschikking stellen van informatie over diversiteitsmanagement binnen de organisatie
- Zorgen dat de ondersteunende maatregelen voor diversiteit in de verschillende systemen gepromoot en bekend worden
- Waken over de coherentie van interne / externe communicatie

Er werd al veel gecommuniceerd over diversiteit, met name via het bedrijfsjournaal, een mailing naar het voltallige personeel, de 'roadshows' die eind 2006 doorgedaan zijn, de ethische code en de verjaardagskalender, Ook via de clip diversiteit wordt de houding ten opzichte van diversiteit doorgegeven aan de medewerkers.

Uitstroom / uitdiensttreding

Doel = eerlijke criteria en systemen van uittreding

- Vertrekgesprekken voeren met werknemers die de organisatie verlaten, op die manier peilen naar redenen voor vertrek (mogelijk op basis van discriminatie)
- Ontslagen baseren op de noden van de onderneming, met andere woorden bij ontslagen geen 'groepen' voorstellen bvb oudere werknemers moeten eerst vertrekken

In het verleden werden reeds exitgesprekken gevoerd (hoofdzakelijk via de telefoon) om een zicht te krijgen op de verschillende redenen van ontslag. In dit exitgesprek wordt met de uittredende werknemer ook nagegaan welke redenen het meest doorwegen. In de toekomst zullen deze gesprekken terug voorzien worden. Het kan nuttig zijn om een rapporteringslijst op te stellen met een aantal open vragen. Deze gegevens kunnen leiden tot een actieplan binnen het uitstroombesluit.

Ontslag om willekeurige redenen kan niet bij Sodexho. Leeftijd of andere discriminerende factoren zijn nooit een reden om werknemers "eerst" te laten vertrekken.

Significante waarden

Onder significante waarden verstaat men de fundamentele principes waar de organisatie en haar leden in geloven en naar handelen.

Het gaat om wat daadwerkelijk leeft in de organisatie.

Sommige bedrijven bezitten een overwegend masculiene cultuur. Dit houdt in dat waarden zoals aanwezigheid, zichtbaarheid en competitiedrang overheersend zijn. Dit heeft als gevolg dat vrouwen belemmerd worden in de doorstroom naar de top.

Wanneer waarden zoals respect, behulpzaamheid, flexibiliteit, creativiteit en complementariteit tot de bedrijfswaarden behoren, is er een hogere kans dat minderheidsgroepen gelijke groeikansen ondervinden.

Dit zijn de kernvragen:

1. Wat zijn de waarden die op de werkvloer leven?

2. Bevorderen deze waarden het verder ontwikkelen naar een open bedrijf waar iedereen zich goed voelt?

3. In welke mate worden de visie en de gewenste waarden van het hoger management (zie strategie) gedragen door het personeel?

Een werkpunt is het peilen naar de heersende waarden op de werkvloer. Indien een grote afwijking bestaat tussen de gewenste waarden en de bestaande waarden van het personeel, is dit onderwerp van gesprek op diverse echelons binnen de organisatie en kunnen sensibiliseringsacties overwogen worden.

Illustratie Sodexo: Significante waarden

Sodexo streeft ernaar om zijn 3 centrale waarden te laten leven op iedere uitbating. Deze waarden zijn: teamspirit, zin voor dienstverlening, zin voor vooruitgang. Sodexo probeert om via de bestaande communicatiekanalen deze waarden zoveel mogelijk toe te lichten om ze te laten leven op de uitbatingen. Er werd nog niet op expliciete wijze gepeild naar de waarden die op de werkvloer leven. Bovendien is het moeilijk te weten welke waarden leven op de werkvloer omdat werknemers bij verschillende klanten werken en bijgevolg omgeven worden door andere organisatieculturen. Ook zijn de uitbatingen verspreid over heel België. De betrokkenheid van de medewerkers naar Sodexo toe, is bijgevolg soms moeilijk te realiseren: de medewerkers werken immers in de omgeving van de klant en identificeren zich vaak eerder met de klant dan met Sodexo.

Er kan dus niet exact geantwoord worden op de vragen 'Welke waarden leven op de werkvloer?' en 'In welke mate worden de gewenste waarden van het hoger management gedragen door het personeel'.

Daarom is dan ook beslist om met de medewerkers van HR, meer aanwezig te zijn op de uitbatingen door deel te nemen aan de maandelijkse vergaderingen die de uitbatingsverantwoordelijke heeft met zijn medewerkers. Op die manier zal Sodexo



proberen zijn waarden en ethische code concreet te maken voor elk van de werknemers, deze bespreekbaar te maken, kortom ze te doen leven bij iedereen.

Via een indirecte wijze, namelijk via een betrokkenheidsenquête heeft men zicht op een aantal elementen die gerelateerd zijn aan de significante waarden binnen Sodexho. Uit deze enquête blijkt dat erkenning en respect zeer belangrijk geacht worden door het personeel en dat hierin nog ruimte is voor verbetering.

Sodexho heeft de 3 organisatiewaarden opgenomen in de jaarlijkse evaluatie. Wanneer een evaluatiegesprek afgenomen wordt, worden deze drie waarden (zin voor vooruitgang, dienstverlening, teamspirit) aangekaart. De werknemer moet zichzelf beoordelen en de leidinggevende moet de werknemer beoordelen op het tegemoetkomen aan deze drie waarden. Sodexho kan op die manier zicht hebben op de mate waarin deze waarden gedragen worden door het personeel.

Verder probeert Sodexho de waarden zoals respect, klantvriendelijkheid, engagement, etc. te stimuleren via tal van opleidingen.

Werknemers worden gewezen op de drie gewenste waarden indien ongewenste gedragingen of attitudes aan het licht komen.

Vaststellingen en aanbevelingen

- Peil naar heersende waarden op de werkvloer.
- Ga na of deze waarden een verdere ontwikkeling van een diversiteitsbeleid ondersteunen.
- Door het peilen kan men zicht krijgen op de effectiviteit van sensibiliseringsacties en de noodzaak en aard van verdere sensibiliseringsacties.
- Het is positief dat de waarden opgenomen zijn in evaluatiegesprekken. Probleem hierbij is dat slechts bij bepaalde beroepen een evaluatiegesprek wordt gehouden.

Staf

De staf van een organisatie omvat alle personeelsleden uit de verschillende personeels- en functiecategorieën.

De personeelsleden hebben individuele eigenschappen, motieven en competenties (sterkten en zwakten) en daarnaast beschikt ook de totale groep over eigenschappen, motieven en competenties. Op basis van de gegevens uit het personeelsbestand kan men een analyse maken van de huidige situatie.

Het diversiteitsbeleid heeft als doel en gevolg een evenredige participatie op de werkvloer te creëren. Dit houdt in dat het personeelsbestand van de organisatie een evenredige afspiegeling is van de bevolking uit de omgeving of regio van de organisatie.

Het is essentieel dat de organisatie het huidige personeelsbestand doorlicht op een aantal elementen. Vervolgens heeft de organisatie er baat bij de gewenste situatie te verhelderen. Sommige organisaties kiezen er bewust voor om te werken met een aantal kwantitatieve streefdoelen, bijvoorbeeld binnen 5 jaar moet 30% van ons personeelsbestand vrouw zijn. Deze keuze brengt uiteraard grote verwachtingen met zich mee en kan in sommige gevallen de verkeerde indruk scheppen van positieve acties – positieve discriminatie (om de kwantitatieve doelen te kunnen bereiken).

Andere organisaties vinden het zichzelf opleggen van kwantitatieve doelstellingen niet opportuun. Zij werken liever aan kwalitatieve acties, sensibilisering, het imago van de organisatie om zo op termijn ook te streven naar een andere samenstelling van het personeelsbestand.

Voorwaarden om het personeelsbestand te kunnen doorlichten zijn:

- *Evalueren of ken- en stuurgetallen ontwikkeld moeten worden om de gewenste evolutie in het diversiteitsbeleid te kunnen nagaan*
- *Diversiteit tot uiting brengen in de kwantitatieve vertegenwoordiging van verschillende personeelsgroepen*
- *Diversiteit opnemen als variabele bij o.a. tevredenheidsenquêtes, ...*

Dit zijn de kernvragen:

1. In welke mate vormt het personeel een afspiegeling van de beroepsbevolking?

2. In welke mate is er in het personeelsbestand een evenredige verdeling van de diverse groepen over de verschillende functieniveaus?

3. In welke mate staat de diversiteit bij het personeel in verhouding tot de diversiteit bij de klanten?

4. Waar wil de organisatie binnen een aantal jaren staan? Hoe zou het personeelsbestand er dan idealiter uitzien?

Illustratie Sodexho: Staf

Sodexho heeft een heel divers personeelsbestand. Er werken ongeveer 3300 werknemers bij Sodexho. Deze zijn verspreid over gans België. De verdeling is als volgt:

- 83.34 % Belgen, 16.66 % niet-Belgen
(dit is gebaseerd op de officiële nationaliteit van de werknemers)
- 42.46% mannen, 57.54 % vrouwen
- 69.90 % jonger dan 45 jaar, 30.10 % ouder dan 45 jaar

Sodexho heeft bewust gekozen om niet te werken met streefcijfers. Enerzijds omdat het diversiteitsbeleid nog vrij recent in de bestaande HR-processen wordt geïntegreerd, anderzijds omdat men wil benadrukken dat de HR-processen in eerste instantie gebaseerd zijn op de competenties. Er kan wel een verwachtingspatroon gecreëerd worden. Statistieken i.v.m. de interne operationele promoties en promoties op de hoofdzetel worden wel opgevolgd.

Momenteel werkt Sodexho aan een rapporteringssysteem met betrekking tot diversiteit. Dit moet toelaten een betere weergave en opvolging te hebben van de resultaten van het diversiteitsbeleid op het terrein. Daarnaast wordt er tweejaarlijks een betrokkenheidsenquête uitgevoerd bij het voltallige personeel. Hierbij wordt systematisch gepeild naar de beleefde diversiteit. De resultaten van de vorige betrokkenheidsenquête konden beter. Als gevolg hiervan is het B.E.S.T. project opgestart.

Het screenen van cijfers van het personeelsbestand van augustus 2006 op een aantal diversiteits-bewuste aspecten, leidt tot het volgende.

Jong-Oud

Wat betreft het personeel op het directieniveau, behoort 33% tot de categorie 41 tot 45-jarigen, 22% tot de categorie 46 tot 50-jarigen en 33% tot de categorie 51-55-jarigen.

Dit kan eventueel vergeleken worden met sectorgegevens om te zien in hoeverre hier uit iets kan besloten worden.

Man-Vrouw

Op operationeel niveau is een gelijk aantal mannen en vrouwen werkzaam. Wanneer het niveau van kaderleden en directie onder de loep genomen wordt, is het percentage vrouwen veel lager dan het percentage mannen.

Gehandicapten

Er zijn weinig gehandicapten met een invaliditeit van meer dan 66% (als gehandicapte erkend) werkzaam binnen Sodexho. Het hoogste percentage (slechts 1,77%) is werkzaam op de hoofdzetel. De fysieke aard van het werk binnen Sodexho kan de hoofdoorzaak van de beperkte tewerkstelling van deze kansengroep zijn.



Allochtonen

Binnen de drie operationele segmenten zijn telkens tussen 12,5 en 17,6% niet-Belgen werkzaam. Wanneer enkel gekeken wordt naar het functieniveau 'kaderlid' en de functies binnen de hoofdzetel ligt het percentage opvallend lager, namelijk 4% en 7%. Opmerkelijk is dat het percentage allochtonen op directieniveau op 11% ligt. Wanneer het absolute aantal bekeken wordt moet dit wel gerelativeerd gezien het om slechts één allochtoon gaat.

Er dient wel opgemerkt te worden dat onder allochtoon verstaan wordt: niet-Belgische nationaliteit bezitten. Het percentage Belgen dat van allochtone afkomst is en als tweede en derde generatie hier verblijft, is niet opgenomen in deze tabel.

Katleen Beyens wijst erop dat de staf binnen Sodexho neigt naar een representatieve staal van de bevolking. De beroepen binnen de horeca lenen zich tot een afspiegeling van de maatschappij doordat er gesteund wordt op zowel laag- als hogeschoolde profielen.

Vaststellingen en aanbevelingen

- Het personeel op directieniveau behoort tot de hoogste leeftijdscategorieën. Indien Sodexho niet pro-actief werkt in het verzamelen en doorgeven van expertise zal de organisatie moeilijkheden ondervinden over 10 jaar tijd.
- De doorstroom van vrouwen naar het niveau van kaderlid of directielid is lager dan de doorstroom van mannen naar deze categorieën. Een onderzoek naar het waarom van deze bevinding lijkt essentieel in het kader van een diversiteitsbeleid.
- In welke mate solliciteren personen uit kansengroepen voor de diverse functies binnen Sodexho? Dit zou ook statistisch moeten bijgehouden worden. Enkel op die wijze kan de reële jobkans van een persoon uit een kansengroep nagegaan worden.
- Kunnen allochtonen ook anders gedefinieerd worden dan enkel als niet-Belg namelijk aan de hand van hun familienaam? (hiervoor zijn computerprogramma's voorradig) of aan de hand van de thuistaal van ouders en/of grootouders of aan de hand van de geboorteplaats van vader/moeder/grootouders? (kan dit? Is dit deontologisch mogelijk?)
- Een inspanning leveren wat betreft de aanwerving van gehandicapten.

Sleutelvaardigheden

Onder sleutelvaardigheden verstaan we de kerncompetenties of meest essentiële vaardigheden, capaciteiten en attitudes van de organisatie.

Uiteraard moeten de kerncompetenties van de organisatie weerspiegeld worden in de competenties van de medewerkers. Deze sleutelvaardigheden kunnen via opleidingen, werkplekleren, sensibiliseringsacties, coachingsmomenten, intervisie, teamleren, ... worden bijgebracht

Dit zijn de kernvragen:

1. Welke combinatie van kennis en kunde overheerst?

2. Waarin blinken de organisatie en haar leden uit?

3. In welke mate is het personeel deskundig in het omgaan met diversiteit onder collega's?

4. In welke mate is het personeel deskundig in het omgaan met diversiteit onder klanten(groepen)?

5. In welke mate kunnen leidinggevendende teams ontwikkelen met personen van diverse aard?

6. In welke mate worden verschillen gewaardeerd en leiden ze echt tot synergie (in plaats van tot conflicten)?

Illustratie Sodexho: Sleutelvaardigheden

Binnen de horeca werken is teamwerk. Ieder personeelslid moet een teamplayer zijn. De ploeg kan alleen werken als de werknemers kunnen samenwerken. Verder is het afhankelijk van functie tot functie welke competenties vereist zijn.

Binnen Sodexho wordt gewerkt met een competentiemodel. Dit wordt momenteel geherdefinieerd. Hierin worden de basiswaarden van Sodexho – zie boven – vertaald naar sleutelvaardigheden die van elk van de werknemers gevraagd worden. Het competentiemodel zal vervolgens worden toegepast voor de meest voorkomende functies binnen Sodexho.

De diversiteitsboodschap van Sodexho binnen haar competentie management is belangrijk.

Ook de ondersteunende informaticasystemen (sap) zullen hierop toegespitst zijn en toelaten deze competenties en sleutelcompetenties op een objectieve manier te beoordelen voor kandidaten en interne medewerkers.

Sodexho werkt momenteel ook aan een project e-recruitment waarbij sollicitanten via internet rechtstreeks bij Sodexho kunnen solliciteren. Ook hierbij zal het competentiemodel samen met een competentiewoordenboek gebruikt worden. Het e-recruitment project is voor Sodexho een grote opdracht, waarbij Sodexho heel duidelijk de competenties op alle niveaus moet herdefiniëren (met noties van wegingschalen). Vragen naar goede competentiebeschrijvingen komen dikwijls van de klant. Hieruit kunnen specifieke testen (bv kookpresentatietesten) volgen.

Stijl

Stijl handelt over de wijze waarop het management met de medewerkers omgaat (en hoe de managers hun tijd indelen).

Diversiteitsbeleid heeft enkel kans op slagen als het ook de filosofie van de managers is (Merckx & Hellemans, 2004).

Leiders vervullen een voorbeeldfunctie in de omgang met diversiteit. Goede leiders creëren enerzijds een omgeving waarbij medewerkers zich thuisvoelen en anderzijds geven zij continu sturing aan de vernieuwingsprocessen naar meer diversiteit.

Opdat het diversiteitsbeleid uitgedragen wordt is het essentieel dat managers over teamgeest en een groot aanpassingsvermogen beschikken, coachend of participatief leidinggeven en sterk zijn op relationeel vlak. Daarom is het goed de leidinggevenden vanaf de opstart van het diversiteitsbeleid binnen de organisatie te betrekken. Hun gevoeligheid voor diversiteit zal op deze manier enkel toenemen.

Dit zijn de kernvragen:

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

Daarna kan werk gemaakt worden van de volgende stappen:

Werkpunten voor de strategische top:

- *Leidinggevenden opleiden en sensibiliseren voor diversiteit*
- *Gevoeligheid voor diversiteit meenemen als criterium bij beoordeling en promotie*

Werkpunten voor de leidinggevenden:

- *Openstaan voor vragen over diversiteit en er zelf adequaat naar handelen*
- *Zich coachend en faciliterend opstellen t.a.v. medewerkers*
- *De diverse medewerkers binden aan de organisatie door telkens te vertrekken vanuit ieders mogelijkheden en deze te waarderen*
- *Diversiteitsmaatregelen bevestigen en zichtbaar maken*
- *Werknemers stimuleren om naar diversiteitstrainingen te gaan*
- *Ervoor zorgen dat iedere werknemer de doelen van het diversiteitsbeleid en zijn verantwoordelijkheid hierin kent*
- *De werknemers leren omgaan met verschillen tussen collega's en klanten*
- *Uit gesprekken met medewerkers leren welke hinderpalen of goede praktijken voor een diversiteitsbeleid leven op de werkvloer*
- *Erkennen en belonen van positieve initiatieven rond diversiteit werknemers*
- *Kordaat zijn bij negatief gedrag*
- *Zichzelf aanspreekbaar opstellen*
- *Netwerken die gericht zijn op het bevorderen van diversiteit aanmoedigen*
- *Alle werknemers stimuleren om hun loopbaan in eigen handen te nemen*
- *Aandacht voor positieve feedback, constructieve kritiek en tweezijdige feedback*



Illustratie Sodexho: Stijl

Al sinds geruime tijd is het top management van Sodexho begaan met diversiteit. Het diversiteitscharter werd ondertekend in december 2005. Daarnaast heeft het topmanagement zijn engagement t.a.v. diversiteit kracht bijgezet door gezamenlijk de ethische code te ondertekenen en in september 2006 te participeren aan het federaal pilootproject voor het label Diversiteit. Diversiteit wordt ook maandelijks besproken op de directievergadering.

Er wordt van iedere leidinggevende verwacht dat hij een “neutraal” personeelsbeleid voert. Dit kadert eveneens in het bedrijfsproject B.E.S.T. De leidinggevendenden moeten in toolbox-vergaderingen het thema ‘omgaan met diversiteit’ aankaarten. Op deze wijze neemt er een sensibiliseringsactie binnen de gehele ploeg plaats en vervult de leidinggevende een voorbeeldfunctie.

Van de gerant wordt verwacht dat hij een verslag maakt van de toolbox-vergaderingen en dat hij deze doorstuurt naar de preventieadviseur.

Binnen Sodexho werken ongeveer 500 geranten. Wat hun leidinggevende stijl betreft zijn er veel verschillen te merken. Een aantal neemt een directieve houding aan, anderen een participatieve houding, anderen een tussenvariant. Sodexho stimuleert leidinggevendenden om een coachende stijl aan te nemen en om zich deze stijl eigen te maken via tal van opleidingen, bv. de interne opleiding ‘People Management’. Binnen de uitbatingen heerst vaak een strenge, hiërarchische sfeer waarbij de leidinggevende ‘chef’ genoemd wordt. Via opleidingen wordt het belang van luisteren, coachen en tweezijdige communicatie belicht en gestimuleerd.

Verder kan de input van de sociaal assistente (via het aantal en de aard van verkregen praktische vragen en aantal klachten over het werk) informatie bieden over de stijl die de leidinggevendenden hanteren op het werk.

De stijl van leidinggeven kan echter sterk verschillen van persoon tot persoon, zelfs ondanks de verschillende opleidingen die hiertoe voorzien zijn.

Stijl van leidinggeven is een punt waaraan gewerkt wordt doordat directie en HR-leden de toolboxmeetings assisteren. Zij proberen dan de gewenste stijl van leidinggeven te tonen.

Door middel van een 360° feedback kan de stijl van leidinggeven bij de medewerkers bevestigd worden. Dit kan ook bijvoorbeeld via een betrokkenheidsenquête.

De leidinggevendenden worden niet specifiek opgeleid en gesensibiliseerd in een diversiteitsbeleid. De attitudes en vaardigheden die diversiteit ondersteunen worden via andere opleidingen bijgebracht.

Sodexho hecht veel belang aan tweezijdige feedback. Op de hoofdzetel evalueert de medewerker de leidinggevende en omgekeerd. Omwille van de onwennigheid bij de werknemers om hun leidinggevendenden te beoordelen kan via een training en/of focusgroepen medewerkers geleerd worden hoe appreciatie en feedback te verwoorden.

Het is een *werkpunt* voor Sodexho om te werken aan de managementstijl. Het is een werk van lange adem.

Sodexho evaluatie van het 7S-instrument

Sodexho wil duidelijk werk maken van diversiteit. Het ondertekenen van een diversiteitscharter in december 2005, het B.E.S.T. project met zijn ethische code, de deelname aan het Diversiteitslabel getuige daarvan. Deze acties zijn duidelijk medebeïnvloed door Sodexho –internationaal en door de wens om als een goede werkgever een bredere diverse groep medewerkers uit de totale samenleving aan te trekken en te behouden in een krappe arbeidsmarkt.

Sodexho is geïnteresseerd in het doormaken van deze 7S-oefening omdat zij echt vooruitgang willen maken op dit vlak. Dit is ook omdat zij zich als pilootland voor diversiteit in de groep graag gedegen voorbereiden en anderzijds omdat in het voorjaar 2008 er over de gehele Sodexho groep een nieuwe opvolgingsenquête vanuit B.E.S.T. plaatsvindt.

Naast twee besprekingen in de HR-groep is het merendeel van het werk gedaan door de diversiteitsverantwoordelijke vanuit vragen gesteld door het UHasselt-team. Het opzoeken en doorlopen van de 7S-en en het maken van dit rapport vraagt een serieuze tijdsinvestering. Ruw geschat gaat het over een 5-tal dagen van de diversiteitsverantwoordelijke en 5 dagen van elk van de twee UHasselt-medewerkers. Daarbij kon voor een deel gesteund worden op de gegevens die voor de voorbereiding voor het Label diversiteit verzameld waren.

Typisch voor het label is dat er gewerkt wordt vanuit 11 actiedomeinen, met een checklist van vragen en ondersteund door een diversiteitsconsultant.

Het 7S-model vertrekt anders. Het is een eenvoudig organisatie-model dat vooral als doel heeft na te gaan of het diversiteitsbeleid van de organisatie geïntegreerd is in elk van de 7 organisatiecomponenten. Zijn er voldoende verbindingen tussen de acties in elk van de 7S-en en hoe kan men nog meer synergie bekomen door het werken met acties die gebaseerd zijn op meerdere S-en?

Het doorlopen van dit 7S-instrument heeft als doel de informatie die in verschillende hoeken van de organisatie verspreid is samen te brengen en met die informatie in gesprek te gaan en te kijken of de informatie congruent is. Door herhaaldelijk de 7S-en te doorlopen en telkens aanvullingen te maken, wordt duidelijk waar de verbindingen zitten tussen de S-en en hoe bepaalde acties, zoals de toolboxmeetings en vooral het ondersteunen ervan door de centrale HR-medewerkers hefboomeffecten heeft op meerdere S-en. Het komt erop aan zulke activiteiten te vinden die een positief effect hebben op het integreren van het diversiteitsbeleid in meerdere S-en. Het 7S-instrument geeft een duidelijk overzicht én inzicht in welke organisatie-aspecten Sodexho goed bezig is en waar er nog ruimte is voor verbetering. Het verplicht een organisatie om naar alle domeinen te kijken en legt de vinger op de wonde.

Zo merkt men binnen Sodexho dat diversiteit duidelijk in de strategie en de structuur geïntegreerd en ondersteund is. Op het vlak van de systemen kan er nog heel wat gebeuren. Vooral op het vlak van communicatie en opleiding maar ook op het vlak van loopbaanbeleid, bevorderen van samenwerking, rekruterings- en onthaalbeleid kan er flink winst geboekt worden. Daarbij is het werken aan systemen een goede en zachte manier

om een gewenste verandering geïntegreerd te krijgen in een organisatie. Door dit werken aan systemen bijvoorbeeld van communicatie en opleiding kunnen er duidelijke positieve effecten verwacht worden op het vlak van sleutelvaardigheden, stijl en significante waarden. Dit zal dan ook de aantrekkelijkheid als werkgever positief beïnvloeden, en een meer diverse staf genereren door het aantrekken van kansengroepen. Zo komen er een reeks nieuwe maar ook gedeeltelijk dezelfde acties naar voor dan bij het werken met het “Diversiteitlabel”.

Mogelijke actieplannen als gevolg van het werken met het 7S-model

- Sodexho is bezig met het ontwikkelen van een eigen scorecard voor diversiteit.
- Het werken met focusgroepen voor de oudere medewerkers heeft een zeer positieve weerklank gekregen binnen Sodexho. Medewerkers voelen zich erkend en gewaardeerd omdat hun mening gevraagd wordt. Door dit te bevragen worden actieplannen voorgesteld die veel dichter en directer aansluitend bij de verzuchtingen van de werkvloer. Zulke actieplannen worden daardoor meer gedragen en dus ook gemakkelijker geïmplementeerd. Daarom denkt men eraan binnen Sodexho om het gebruik van focusgroepen uit te breiden naar andere aspecten van diversiteit. Bijvoorbeeld naar de interne doorstroming van vrouwen of minder valide werknemers, of naar het stimuleren van onderlinge samenwerking.
- Of focusgroepen voor oudere werknemers laten evolueren tot een vorm van netwerk, een platform voor oudere werknemers waardoor ze over de grenzen van uitbatingen heen met elkaar kunnen overleggen en leren.
- Het implementeren van een diversiteitstraining. Een goede train de trainer-opleiding organiseren kan ertoe leiden dat interne medewerkers de diversiteitstraining nadien zelf kunnen geven of het omgaan met diversiteit in ander opleidingen kunnen integreren.
- In het competentiemodel diversiteit duidelijk opnemen en daardoor ook in de evaluatiedocumenten diversiteit duidelijk opnemen.
- Peter/meterschap of mentorship gebruiken om concrete groepen van medewerkers te steunen, bijvoorbeeld in het kader van interne promotie naar de functie van uitbatingsverantwoordelijke en vooral dan voor vrouwen en allochtonen.
- Een vorm van Erasmusuitwisseling stimuleren over de verschillende afdelingen en vestigingen heen. Nu kan dit op basis van goodwill, maar dit in de toekomst systematisch stimuleren.
Dit zou vooral kunnen gekoppeld worden aan het vorig idee van mentorship voor potentiële geranten.
- In het E-recruitmentproject het aspect diversiteit extra in de verf zetten.
- Streefcijfers uitdagend maken, bijvoorbeeld van die of die doelgroep minstens zoveel kandidaten bereiken . Sodexho Frankrijk werkt intenser met gehandicapten.
- Nog meer laaggeschoolde jongeren aanspreken via nog meer goede kanalen bijvoorbeeld via de CEFA en hen kansen geven om door te stromen.
- Interne en externe communicatie rond diversiteit verbeteren. In boodschappen duidelijker formuleren dat een diversiteitsbeleid leidt tot enerzijds betere bedrijfsresultaten en anderzijds tot het zich beter voelen van werknemers op het werk.

Referentielijst

- ACV, ABVV & ACLVV (2007). *Leergids voor diversiteit op de werkvloer*.
- Blanpain B., Belet B., Fasseur J. P., Hoornaert S., Scheepers S. & Van de Voorde M. (2007) *Diversiteit op de werkvloer. Naar een personeelsbeleid van verschil*. Brugge, Vanden Broele.
- De Vries, S., van de Ven C., Nuyens, M., Stark, K., van Schie, J., van Sloten, G.C. (2005). *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Doyen G., Lamberts M., Janssens M. (2002). *Diversiteitsmanagement in de praktijk*. Leuven: Hoger Instituut voor Arbeid (K.U. Leuven)
- FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, Algemene directie Werkgelegenheid en Arbeidsmarkt & Cel Kleurrijk Ondernemen. (2007). *Label Gelijkheid en Diversiteit*. Afgehaald op 14 augustus 2007, van <http://www.werk.belgie.be/publicationDefault.aspx?id=7972>
<http://www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=8138>
- Janssens M. (2002). *Kritische succesfactoren van een diversiteitsbeleid*. Brochure Ministerie van Vlaamse Gemeenschap. Brussel: Print Marketing
- Kolb D., Rubin I., Osland J. (1991). *The Organizational Behavior reader*. New Jersey: Prentice- Hall
- Lambrechts F., Martens H. & Poisquet J. (2007). *Generatief leren tussen en in organisaties*. Develop. Kwartaaltijdschrift voor Human Resources. Development, 3(3), 20-36.
- Martens H., Lambrechts F., Manshoven J. & Vandenberk A. (2006). *Wat kunnen bedrijven doen om hun werknemers met plezier effectief en efficiënt "langer" aan de slag te houden*. Social Profit Jaarboek, p.151-160
- Manshoven J. & Martens H. (2007). *Op de rails naar diversiteit*. De toegevoegde waarde van focusgroepen. Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming, 17(2), 108-112.
- Martens H. & Manshoven J. (2007). *'Het verkrijgen van een draagvlak voor een diversiteitsmanagement'* Diepenbeek, Universiteit Hasselt, ISBN 9789089130044.
- Martens H., Manshoven J., Smet K. & Holemans G.(2007). *'De toegevoegde waarde van focusgroepen'* Diepenbeek, Universiteit Hasselt, ISBN 9789089130051.
- Martens H., De Keukelaere M. & Manshoven J.(2007). *'Diversiteit integreren in de organisatie aan de hand van het 7S-model'*. Diepenbeek, Universiteit Hasselt, ISBN 9789089130068.
- Martens H. & Manshoven J. (2007). *Un management de la diversité s'appuie sur une plateforme suffisamment large. Un instrument do-it-yourself*. Diepenbeek, Universiteit Hasselt, ISBN 9789089130075.
- Martens H., Manshoven J., Smet K. & Holemans G.(2007). *La valeur ajoutée des groupes de rencontre. Un instrument do-it-yourself*. Diepenbeek, Universiteit Hasselt ISBN 9789089130082.
- Martens H., De Keukelaere, M. & Manshoven J.(2007). *'Intégrer la diversité dans l'organisation au moyen du modèle 7S: Un instrument do-it-yourself*. Diepenbeek, Universiteit Hasselt, ISBN 9789089130099.
- Martens H., Jordens P.& Lambrechts F. (2007). *Werken aan werkgoesting. Op weg naar een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Train-the-trainer-werkinstrument CD-rom*. Diepenbeek, Universiteit Hasselt, ISBN 9789089130136
- Merckx G. & Hellemans M. (2004). *Rijkdom van verscheidenheid. Diversiteit op de werkvloer*. Antwerpen-Apeldoorn: Garant