



# Etnische Diversiteit & Inclusie Goede Praktijken

*Opgesteld in het kader van het project  
Business Uniting Talents 2030*

“Om diepgaande veranderingen binnen bedrijven na te streven, zouden we naar hun normen en waarden moeten kijken en naar hoe ze openstaan voor een meer diverse en inclusieve aanpak. Kleine succesverhalen zouden in de bedrijfsprocessen moeten versterkt en verankerd worden.”

Paul Verschueren,  
Directeur Research & Economic Affairs, Federgon

# Inhoud

<b>1. Inleiding</b>	<b>1</b>
<b>2. Business Uniting Talents 2030</b>	<b>2</b>
<b>3. Deze publicatie</b>	<b>3</b>
<b>4. Screening van etnische diversiteit en inclusie</b>	<b>4</b>
<b>5. Goede praktijken van diversiteit en inclusie</b>	<b>5</b>
<b>5.1 Strategisch engagement</b>	<b>5</b>
• Engagement op hoog niveau	
♦ AXA's Raad voor Diversiteit & Inclusie	5
♦ Janssens D & I-bestuur & Strategisch Engagement	6
♦ Engie's Power2Act	8
<b>5.2 Bedrijfsprocessen</b>	<b>9</b>
• Ga naar buiten: partnerschappen met organisaties	
♦ Solvays partnerschap met sociale organisaties	9
♦ Bposts Steerco-raad	11
♦ Bpost's Boost! Program	12

- **Inclusie in bedrijfsprocessen (binnenshuis werken)**
  - ☰ Training en ondersteuning
    - ◆ *STIB-MIVB's Taalplan* 14
    - ◆ *L'Oréal's D & I-opleiding bij onboarding* 16
  - ☰ Inclusieve werkomgeving
    - ◆ *Vanhellemonts Diversiteitsplannen* 17
    - ◆ *Goddeeris' Inclusieve Cultuur* 18
    - ◆ *Humans of L'Oréal* 19
  - ☰ Inclusieve bedrijfscultuur
    - ◆ *Telenets Gedragscode* 21
  - ☰ Andere departementen
    - ◆ *Janssens Programma voor Diverse Leveranciers* 23

### **5.3 Meten en Monitoren** **25**

- **Screening van het personeelsbestand**
  - ◆ *AXA's Strategie voor Etnische Meting* 25
- **Specifieke data verzamelen**
  - ◆ *Telenets Enquête over Medewerkersbetrokkenheid* 27

## **6. Besluit** **29**

# 1. Inleiding

Onze capaciteit om etnische diversiteit te verankeren in de arbeidsmarkt zal de toekomst van onze economie en samenleving bepalen. De dalende geboortecijfers en het stijgend aantal mensen uit andere landen zeggen de EU en haar lidstaten de wacht aan. Zijn we klaar voor die uitdaging?

Volgens het **verslag van de Nationale Bank van België uit 2020 over 'De economische impact van de migratie in België'** was 30% van de Belgische bevolking in 2016 immigrant van de eerste of tweede generatie.

En toch weerspiegelt die ongelooflijke multiculturaliteit zich niet in de arbeidsmarkt, waar de werkzaamheidsgraad van burgers met een niet-EU achtergrond zowat 20 procentpunt lager ligt dan die van de Belgische burgers. In vergelijking met de ander lidstaten bekleedt België wat betreft beroepsintegratie van mensen van vreemde herkomst de laatste plaats.

**De voordelen die etnische diversiteit bijbrengt aan de werkomgeving zijn goed gedocumenteerd:** meer bedrijfswinsten, innovatie die hoge toppen scheert en een groter klantenbestand. Mensen met niet-EU achtergrond aanwerven levert niet alleen verschillende perspectieven op bij het beheer van managementprocessen, maar zet personeel ook aan om met multiculturaliteit om te gaan en een rechtstreeks begrip van het belang ervan te ervaren.

Bedrijven ondervinden moeilijkheden om burgers met een niet-EU achtergrond te integreren in hun personeelsbestand. Daarom besloot CSR Europe actie te ondernemen en **zag Business Uniting Talents (BUT) 2030 het licht**, met de steun van de Koning Boudewijnstichting en het Prins Filipfonds. Dit project wil bijdragen aan de ontwikkeling van een **gelijkwaardige arbeidsmarkt tegen 2030**, door bedrijven bij te staan bij het opzetten, implementeren en monitoren van **inclusieve bedrijfspraktijken die met etnische diversiteit rekening houden**.

Europa wordt steeds diverser, met als gevolg een altijd veranderende vijver aan talenten. BUT2030 ondersteunt bedrijven in de frontlinie van deze transformatie door samenwerkingsruimtes te faciliteren waarin de leden aangemoedigd worden om hun goede praktijken te



delen en te brainstormen over oplossingen, en zo hun sector te vernieuwen.

Deze publicatie markeert een belangrijke stap vooruit voor **etnische diversiteit en inclusie (E D&I ) op bedrijfsniveau**. Ze bevat relevante **voorbeelden van initiatieven van verschillende bedrijven die E D&I in hun bedrijfsvoering en -strategie koesteren**.

Ze toont de voordelen van E D&I praktijken en zal hopelijk menig ander bedrijf inspireren om ook deze noodzakelijke en betekenisvolle weg naar multiculturaliteit te bewandelen.

## 2. Business Uniting Talents 2030

In 2020 ontwikkelde CSR Europe, met de steun van de Koning Boudewijnstichting en het Prins Filipfonds, het project **Business Uniting Talents 2030** om het tekort aan diversiteit aan te pakken bij de werkende bevolking in België door in te zetten op Etnische Diversiteit & Inclusie (E D&I) bij bedrijven.

De samenwerking met AGC, AXA, Engie, Atelier Jean Regniers, Janssen, L'Oréal, Solvay, Telenet en de Haven van Antwerpen, leverde BUT2030 tijdens de eerste twaalf maanden opmerkelijke resultaten op, waaronder de ontwikkeling van het **Businessmodel voor Etnische Diversiteit en Inclusie** en een **Screeningstool voor het Management van Etnische Diversiteit en Inclusie**.

### Het Bedrijfsmodel voor Etnische Diversiteit & Inclusie

Dit model beschrijft de onderscheidende kenmerken van een etnisch diverse en inclusieve onderneming, en steunt op drie pijlers: strategische afspraken, managementprocessen, en meten en monitoren.

Elke pijler is opgebouwd uit drie actiegerichte stappen om E D&I te bereiken.

### Screening van Etnische Diversiteit & Inclusie

Deze tool benchmarkt ondernemingen tegen het Bedrijfsmodel voor Etnische Diversiteit & Inclusie. Het gaat om een vernieuwende methodologie die ondernemingen in staat stelt hun engagement wat betreft D&I te evalueren, de sterktes en zwaktes van het

bedrijf te identificeren, en corrigerende maatregelen te plannen om zo hun inspanningen op het vlak van inclusie naar een hoger niveau te tillen. De bedrijven in BUT2030 namen deel aan de screening en ontvingen zowel een persoonlijk als een gezamenlijk rapport.

Daarna volgden **Stakeholderdialogen** in het Nederlands en het Frans, om de validiteit van de D&I-aanpak ontwikkeld door BUT2030 te testen. Tijdens een tweedaags evenement vonden feedbackrondes plaats met experts uit het hele land actief in verschillende contexten. Zij deelden hun meningen en verschaften feedback over het werk dat door de taskforce van BUT2030 werd geleverd.

Het resultaat van deze rijke discussies verschaftte een basis om nieuwe pilootactiviteiten in elk van de deelnemende ondernemingen te starten. Tijdens het eerste jaar van het project toonde BUT2030 de relevantie en de noodzaak aan om bedrijven te inspireren in hun streven naar impactvolle E D&I- strategieën.

In de toekomst wil CSR Europe BUT2030 uitbreiden buiten België om aan te zetten tot verandering en een nieuwe multiculturele manier van werken in Europa te bevorderen.

**Geïnteresseerde ondernemingen worden aangemoedigd om deel te nemen aan die transformatie en inspanningen te vergroten.**

### Taskforce van Business Uniting Talents 2030



# 3. Deze publicatie

De goede praktijken in deze publicatie worden voorgesteld aan de hand van de 'Screeningstool voor het Management van Etnische Diversiteit en Inclusie':

- **Strategisch Engagement**
- **Bedrijfsprocessen**
  - ◆ Ga naar buiten
  - ◆ Breng buiten binnen
  - ◆ Integratie in de bedrijfsprocessen (werken aan de binnenkant)
- **Metten en Monitoren**

De toelichting van de praktijk start telkens met een algemeen overzicht van het bedrijf, samen met een quote van de geïnterviewde. Daarna worden de kenmerken van het project duidelijk verwoord, waaronder ook de communicatiestrategieën en organisatiedetails. De goede praktijken sluiten af met 'tips&tricks', die het vergemakkelijken om gelijkaardige activiteiten in andere werkcontext op te zetten.

Het gaat in totaal om 15 goede praktijken, waarvan 13 van grote multinationals - AXA, Janssen, Engie, Solvay, BPost NV, MIVB/STIB, L'Oréal, Telenet - en 2 kleine en middelgrote bedrijven (KMO's) - **Fruitbedrijf Van**

**Hellefont** en **Goddeeris Industrial Piping**. Werkomgevingen verschillen. Daarom beginnen we met de KMO-projecten.

Een en ander werd ontwikkeld door middel van **diepte-interviews met de deelnemende ondernemingen**.



Figuur 1: Bedrijfsmodel voor Etnische Diversiteit & Inclusie (D&I) van BUT2030



# 4. Screening van Etnische Diversiteit & Inclusie

De E D&I Screeningstool van BUT2030 gaat uit van drie belangrijke focusgebieden met daaraan verbonden prioritaire acties.

Op de eerste plaats gaat BUT2030 uit van de noodzaak om het **strategisch engagement** van de directie te bekomen. Naast *engagement op hoog niveau*, wil dat ook zeggen dat het bedrijf een goed gestructureerde *strategie* moet opstellen, en de buy-in moet promoten van alle werknemers doorheen de organisatie. Want om D&I op een efficiënte manier te linken aan de kernactiviteiten van een bedrijf, moeten zowel het topmanagement en de CEO's als de leidinggevendenden en de HR-afdelingen het belang van inclusie voor het bedrijf. Om het engagement van het bedrijf voor etnische D&I te verzekeren is het van cruciaal belang om voldoende middelen te voorzien en personeel aan te moedigen zich voor het thema in te zetten.

Ten tweede, moeten bedrijfsprocessen de bovenvermelde strategische prioriteiten kunnen weerspiegelen. Daartoe moeten bedrijven in drie richtingen handelen. **Door naar buiten te gaan** wordt het bedrijf aangezet om *partnerschappen op te zetten met andere organisaties*, in interactie te gaan met etnisch diverse groepen en *werknemers de mogelijkheid te bieden deel te nemen* aan vrijwilligersinitiatieven, zodat het bedrijf een beter begrip krijgt van etnische diversiteit op lokaal en regionaal niveau. Vervolgens kan het bedrijf door het opzetten van een beleid rond eerlijke toelatingsprogramma's **buiten binnenbrengen**. Ten slotte moeten bedrijven **binnenshuis werken**, door *opleiding en ondersteuning* van werknemers te voorzien, om zo een gelijke *werkomgeving* te garanderen en een echt inclusieve *bedrijfscultuur* te promoten.

Ten derde, om **D&I-praktijken te verankeren in de bedrijfsstrategie en de bedrijfsprocessen is het nodig instrumenten te ontwikkelen om de inspanningen**, de vooruitgang en de verwezenlijkingen op te volgen. **Meet- en monitortechnieken** zijn daarom de sleutel om een efficiënt engagement van ondernemingen te garanderen op het vlak van D&I-praktijken. *Evaluaties van het personeelsbestand* en *dataverzameling* zijn voorbeelden van hoe deze relevante aspecten vertaald kunnen worden naar de bedrijfsrealiteit.





# 5. Goede praktijken van diversiteit en inclusie

## 5.1 Strategisch engagement

### Engagement op hoog niveau

#### AXA's Raad voor Diversiteit & Inclusie

AXA is een van de grootste verzekeringsmaatschappijen ter wereld, met meer dan 150.000 werknemers in meer dan 50 landen. Haar doel is werken voor mensen, door te beschermen wat voor hen van belang is. Dat wordt vertaald in vier kernwaarden: **moed, integriteit, 'één AXA' en 'de klant op de eerste plaats'**.

Het bedrijf streeft ernaar een werkomgeving te creëren waar **alle werknemers met respect en waardigheid behandeld worden en waar alle verschillen gewaardeerd worden**. Daarom promoot AXA de inclusie van **verschillende diversiteitsdimensies**, zoals gender, leeftijd, seksuele geaardheid en identiteit, beperking en etniciteit.

#### GOEDE PRAKTIJK

AXA's Raad voor Diversiteit & Inclusie (D&I) werd in 2015 opgericht met als doel een kleine groep personen bijeen te brengen om de belangrijkste strategische bedrijfsprioriteiten op te stellen. In België bestond de groep uit de D&I-verantwoordelijke, de CSR-manager, een D&I-executive sponsor, een HR-vertegenwoordiger en twee directeuren van de core business van het bedrijf. De 'executive sponsor', aangesteld op grond van persoonlijke motivatie, brengt regelmatig verslag uit over de resultaten van de Raad aan het managementcomité.

De AXA D&I Raad komt twee maal per jaar samen om **de KPI's (Kritische Prestatie Indicatoren) te bekijken en de voortgang van de projecten** die diversiteit promoten op te volgen. Eenmaal de uitdagingen duidelijk zijn, plant de Raad verbeteringsacties en promoot ze doeltreffende oplossingen. Omdat AXA een complexe structuur heeft, is het onmogelijk om vertegenwoordigers van elk bedrijfsniveau te betrekken. Daarom werd onlangs een netwerk van ambassadeurs opgericht om de Raad te ondersteunen en te adviseren. Dat bestaat uit werknemers die trots zijn op hun bedrijf en willen meewerken aan meer bewustwording rond D&I-thema's.

De onderwerpen die besproken worden en dringende zaken worden door de D&I Raad op een transparante en directe manier gecommuniceerd aan de CEO. Buiten die twee officiële vergaderingen per jaar, vinden er ook

*"Diversiteit en inclusie zijn een officieel en internationaal strategisch thema. Dat zijn ze al jaren. Ze werden ook steeds belangrijker, met concrete acties en doelstellingen."*

**Luc Vandemoortele,**

*Diversity & Inclusion Officer, AXA Belgium*

**In België streeft AXA naar de erkenning van diversiteit als een pluspunt voor zijn werknemers.** Diversiteit wordt gezien als een kans om talent aan te trekken, motivatie te verhogen, en om managementprocessen te verbeteren door relevante kennis op te doen die tegemoet kan komen aan de noden van nationale en internationale klanten. Diversiteit is verankerd in de bedrijfsstrategie en de bedrijfscultuur sinds 2014, en veel D&I-praktijken werden ontwikkeld en opgezet binnen het bedrijf.

informele gesprekken plaats, wanneer het aangewezen en relevant is om de vooropgezette strategische bedrijfsdoelstellingen te bereiken.

#### TIPS & TRICKS

Met succes een Raad opzetten die er in slaagt het **bewustzijn rond D&I-onderwerpen te vergroten**, start met een goed begrip van haar belangrijkste doelstelling. Als de grootte van het bedrijf het toelaat, zou de Raad zowel een beslissings- als een vertegenwoordigingsrol kunnen spelen, door werknemers uit alle bedrijfsdepartementen bijeen te brengen om een sterke D&I-strategie op te zetten. Een mix van hiërarchische functies kan de participatie van werknemers met een brede waaier aan zienswijzen en perspectieven vergemakkelijken en aanmoedigen waardoor gesprekken rijker worden, en een completer overzicht opleveren van de vele prioriteiten onder de werknemers.

Wat ook het doel van de D&I Raad is, **de leden zouden door motivatie gedreven moeten worden**, en niet door verplichting. Een complexe regelgeving opzetten rond het functioneren van het orgaan zou de efficiëntie ervan kunnen ondermijnen en mensen ervan weerhouden om in actie te schieten. **Eenvoud en passie** zouden daarom de sleutelwoorden moeten zijn die aan de basis liggen van de oprichting van de Raad, om zo haar positieve impact op de bedrijfsprocessen te verzekeren.

## Strategie

### Janssens D&I-bestuur & Strategisch Engagement

Janssen is een unieke en toonaangevende innovatiehub in de internationale farmaceutische sector en maakt deel uit van **Johnson & Johnson (J&J)**, een wereldwijde leider in de wereld van de gezondheidszorg. In België stelt Janssen meer dan **5.100 mensen van diverse achtergronden tewerk, met meer dan 70 nationaliteiten**, en met expertise gaande van onderzoek, ontwikkeling, klinische studies, productie, logistiek en patiëntentoeegang tot vernieuwende medicijnen en vaccins.

Johnson & Johnsons uitgebreide reeks '**Health for Humanity 2025**'-doelen focussen op inspanningen rond goed bedrijfsburgerschap en duurzaamheid, om de Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de Verenigde

Naties (Sustainable Development Goals - SDG's) te realiseren, waaronder SDG 5 (Gendergelijkheid) en SDG 10 (Ongelijkheid verminderen).

Door specifieke acties op te zetten bouwt Janssen aan een diverse, gelijkwaardige en inclusieve werkomgeving waar alle werknemers zich welkom voelen. Deze initiatieven vertalen ook het wereldwijde **Johnson & Johnson Credo** naar het lokale niveau. Janssen is ervan overtuigd dat **verschillende perspectieven, culturen, kennis en ervaringen tot nieuwe en verrassende inzichten en vernieuwende oplossingen** leiden voor patiënten, en dat ze samen tot een betere en gezondere wereld kunnen leiden.

### GOEDE PRAKTIJK

Er bestaat bij Janssen en J&J een lange traditie van werken rond Diversiteit, Gelijkwaardigheid en Inclusie (DEI). Steunend op **Ons Credo** en de globale **DEI-strategie**, streeft Janssen ernaar om een divers en inclusief bedrijf te zijn waar iedereen zichzelf kan zijn: 'Je hoort erbij'. Gedurende de laatste 10 jaar werd het bereik van DEI fors uitgebreid van gender naar veel andere domeinen, zoals leeftijd, LGBTQ+, intrinsiek gedrag, mentale gezondheid en etnische diversiteit. Janssen heeft zijn governance en strategische aanpak rond DEI in België zorgvuldig uitgewerkt.

DEI steunt bij Janssen op **3 kernpijlers**. Vooreerst wil Janssen zijn innovatie- en inclusiecultuur verbeteren door **een werkomgeving** te creëren **waarin iedereen zichzelf kan zijn**. Daartoe promoot het bedrijf onder meer trainingssessies over onbewuste vooroordelen (unconscious bias) en bewuste inclusie, die al door vele duizenden werknemers gevolgd werden. Tegelijkertijd wordt er gewerkt aan **een divers en toekomstgericht personeelsbestand** dat de wereld waarin we leven weerspiegelt. Janssen blijft inspanningen leveren om een **inclusieve cultuur te creëren die verder gaat dan gender**. In het kader van het '**New Millennials**' project, streeft Janssen ernaar om meer lokaal talent van niet-westerse migratieachtergrond aan te werven. En, ten derde, wil de onderneming de bedrijfsprestaties en reputatie verbeteren. Die strategie wordt in elk

werkdomein van Janssen/J&J toegepast, en bevordert verregaande samenwerking tussen regionale sites. Er bestaat een zeer nauwe samenwerking met Nederland, waarbij krachten worden gebundeld als Benelux Team.

**Janssens D&I-strategie dringt door op elk bedrijfsniveau.** Het begint met vrijwillige en grassroots-groepen van werknemers die een gezamenlijk verleden of een gezamenlijk doel en passie delen. Zo heeft Janssen vijf **Employee Resource Groups (ERG's)**: Alliance for Diverse Abilities (mentale & fysieke beperkingen), African Ancestry Leadership Council, Open & Out (LGBTQ+), Generation Now (<35 jaar) en Women Leadership & Inclusion. Er bestaan ook 2 werknemersnetwerken: Experienced Professionals Network (+50 jaar) en een New Millennials Sounding Board Group (lokaal talent met migratieachtergrond). Bovendien hebben meer dan **100 medewerkers, verspreid over de business units, zich vrijwillig kandidaat gesteld** om de rol van 'DEI Champion' in hun departement op te nemen. Hun enthousiasme en passie maken van deze kampioenen rolmodellen binnen het bedrijf. Zij brengen kennis, ervaring en informatie over bij hun collega's. Zo wordt de waarde van inclusie in het bedrijf verspreid.

Janssen heeft ook een **D&I Dedicated Central Project Group**, een centraal D&I-team van werknemers die een kernrol spelen bij het uitrollen van de strategie,

zoals de **Projectleider D&I voor België en ook de verantwoordelijken van HR, Aanwerving en Communicatie**. De groep leidt tweemaandelijks bijeenkomsten, waarin alle ERG-verantwoordelijken, Netwerkverantwoordelijken en Champions die rond D&I in België werken, een update krijgen van alle relevante strategische en operationele initiatieven. **Senior leidinggevenden** zijn de sponsors van dit project. Zij willen een goed begrip van D&I-thema's over het hele land promoten en informeren en consulteren de Raad van Bestuur twee maal per jaar over alle D&I-initiatieven, met in 2021 een specifieke focus op etnische diversiteit.

**Deze DEI-strategie is verankerd in Janssens en J&J's dagelijkse werking via Ons Credo.** Het belang dat gehecht wordt aan het thema maakt dat het integraal deel uitmaakt van de bedrijfsprocessen. De lokale Belgische doelstellingen worden goedgekeurd door de Raad van Bestuur en tijdens informatiesessies voorgesteld aan de leidinggevenden door de specifieke centrale projectgroep. Alle leidinggevenden zijn verplicht om duidelijk gedefinieerde D&I-doelstellingen te hebben, die kunnen verschillen al naargelang het departement of de lokale context. Ze kunnen wereldwijd, lokaal en/of functioneel zijn, en variëren van initiatieven die de D&I-instelling van een team versterken, tot initiatieven die divers talent aantrekken door de aanwervingsstrategie te versterken via diverse lijsten en interviewpanels. Zo hebben meer dan 300 aanwervingverantwoordelijken van Janssen de 'Inclusive Vacancy Writing Workshop' bijgewoond om ervoor te zorgen dat de vacatures zo inclusief mogelijk zijn. Het bereiken van de doelstellingen wordt geregeld opgevolgd en gedocumenteerd in een online toepassing.

**De Janssen/J&J D&I-strategie en bijhorende initiatieven worden geregeld gecommuniceerd aan alle werknemers**, die aangespoord worden om deel te nemen aan informatiesessies, webinars, activiteiten en evenementen over het thema. Recent werd er in de communicatie intensief ingezet op etnische diversiteit. Bovendien worden de afdelingen aangemoedigd om Lunch & Learn-sessies rond D&I op te zetten. Vertrekkend vanuit de interesse van een afdeling om een bepaald D&I-gerelateerd onderwerp te bespreken, kan de centrale projectgroep de uitwisseling faciliteren. Tijdens het eerste semester van 2021 werden vijf Lunch & Learn-sessies gehouden waaraan een 200-tal personeelsleden deelnam.

Janssen werkt momenteel aan een visienota die de essentiële elementen van zijn DEI-strategie belicht. De nota dient niet alleen als rapportagedocument, maar moedigt bedrijven en stakeholders ook aan om tot actie over te gaan en hun krachten te bundelen, en zo een arbeidsmarkt te creëren die de diversiteit van de samenleving weerspiegelt."

## TIPS & TRICKS

Een tip om met een D&I-strategie van start te gaan, is om eerst **een aantal duidelijke en haalbare D&I-doelen te stellen en een methodologie te bepalen**.

Doelstellingen formuleren is niet alleen goed voor de prestaties van het bedrijf, het motiveert ook het personeel. Het zet hen aan om **probleemoplossende vaardigheden te ontwikkelen**, creatief te zijn en initiatief te tonen, wat kan leiden tot veel grassroots-initiatieven vanuit personen die gepassioneerd en enthousiast zijn over D&I.

De combinatie van deze **grassroots-passie** en het identificeren van centrale DEI-thema's en prioriteiten voor actie, kan een eerste grote stap zijn op weg naar de uitbouw van een efficiënte D&I-strategie.

*"Er moet een soort 'onzichtbaar sociaal contract' zijn tussen grote organisaties en de samenleving, om de belangrijke uitdagingen van vandaag en morgen aan te gaan, zoals het stimuleren van Diversiteit, Gelijkwaardigheid en Inclusie. Samen kunnen we een echt verschil maken."*

*Kris Sterkens, CEO, Janssen Pharmaceutica NV*

## Buy-in op alle niveaus

### Engie Power2Act

De ENGIE Groep is een van de grootste multinationale nuts- en energiebedrijven in Europa, met hoofdkantoor in Parijs, Frankrijk. De Groep telt 160.000 werknemers wereldwijd, in meer dan 70 landen. Vanuit een globaal perspectief is de 'raison d'être' van de Groep het ontwikkelen van een strategie die gebaseerd op **energietransitie, openheid, gelijkwaardigheid, solidariteit en het nastreven van een meer inclusieve maatschappij in het algemeen.**

Diversiteit en inclusie zijn verankerd in het beleid van de ENGIE Groep wat betreft **Corporate Social Responsibility** (CSR - Sociaal Verantwoord Ondernemen), die in juli 2020 voor het laatst werd aangepast.

De Groep engageert zich voor het **in het Frans opgestelde Charter voor Diversiteit** ('Charte de la Diversité'). Dankzij dit kader en de link met de 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (Sustainable Development Goals – SDGs) van de Verenigde Naties (2015), staat ENGIE garant voor **non-discriminatie in alle aspecten van de organisatie.**

Daarnaast heeft de Groep een aantal niet-financiële KPI's ingevoerd die de meeste van de CSR-onderwerpen bestrijken. Vooruitgang betreffende die KPI's wordt jaarlijks gerapporteerd aan de Raad van Bestuur en in het Geïntegreerd Jaarrapport van de Groep gepubliceerd.

### GOEDE PRAKTIJK

In België krijgen de werknemers van ENGIE de mogelijkheid om geregeld **een bijdrage te leveren aan de partnerschappen** die het bedrijf (en de Stichting van het bedrijf) opzet voor een betere inclusie van alle doelgroepen. Ze worden uitgekozen volgens ontvankelijkheidscriteria, en gemeten via niet-financiële KPI's voor maatschappelijke impact die de vooruitgang van de verschillende CSR-programma's weergeven.

Vandaag loopt er, in België bijvoorbeeld een initiatief van het bedrijf dat onder meer etnische diversiteit helpt te bevorderen: **Power2Act**. Dit is een jaarlijks project voor personeelsleden die actief zijn in de burgersamenleving, via bijvoorbeeld samenwerkingen met ngo's, Stichtingen of andere maatschappelijke organisaties. Het bedrijf verwelkomt hun voorstellen om projecten op te zetten rond thema's als diversiteit en inclusie, handicap en klimaat, en erkent zo hun inzet om de burgersamenleving te verbeteren. Het promoot ook een gelijkaardig engagement over alle bedrijfsniveaus heen. Na een evaluatieronde, selecteert ENGIE de projecten en ondersteunt hen financieel en logistiek, zodat ze kunnen opschalen en hun impact kunnen vergroten.

Power2Act is een onderdeel van ENGIE's CSR-programma en van de Initiatieven van de ENGIE-Stichting.

Het initiatief is nauw verbonden met de maatschappelijke insteek van de activiteiten van de Groep. Het verhoogt haar lokale aanwezigheid en bevordert de samenwerking met de stakeholders van de gemeenschap. Elk jaar worden die activiteiten gemeten, en de resultaten ervan worden intern en extern gecommuniceerd,

### TIPS & TRICKS

**Maak gebruik van het intern personeel als voorbeeld van diversiteit en engageer hen bij initiatieven buiten het bedrijf**, als een manier om op te komen voor verschillen binnen de werkomgeving.

**Betrek altijd het topmanagement** bij CSR-initiatieven, ontwikkel interne meetinstrumenten, blijf communiceren over de initiatieven en betrek de interne stakeholders.

*“Steeds meer mensen van diverse herkomst ontwikkelen projecten in België via het Power2Act-programma. Dat toont het groeiende engagement aan binnen ENGIE.”*

*Jacques Spelkens, Senior CSR Advisor ENGIE Benelux*

## 5.2 Bedrijfsprocessen

### Ga naar buiten: partnerschappen met organisaties

#### Solvays partnerschap met sociale organisaties

Solvay is een wetenschappelijk bedrijf dat technologieën ontwikkelt die veel aspecten van het dagelijks leven positief beïnvloeden. Met zijn meer dan 23.000 werknemers in 64 landen **verbindt Solvay mensen, ideeën en elementen en vindt zo vooruitgang opnieuw uit.**

De Groep is op zoek naar duurzame gedeelde waarde voor iedereen, vooral via zijn Solvay One Planet stappenplan dat stoelt op drie pijlers: bescherming van het klimaat, behoud van grondstoffen, en werken aan een beter leven. De innovatieve activiteiten van de Groep leveren **veiligere, milieuvriendelijkere en duurzamere producten** op die terug te vinden zijn in huizen, voeding en consumptiegoederen, auto's, vliegtuigen, batterijen, slimme apparaten, toepassingen in de gezondheidszorg en water- en luchtzuiveringssystemen.

In het **Solvay One Dignity-programma** heeft de Groep zijn D&I-ambities verhoogt door **negen concrete doelstellingen** vast te leggen die verschillende aspecten van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie aanpakken. Ze helpen Solvay een omgeving te creëren waarbinnen werknemers volledig zichzelf kunnen zijn op het werk en waarin ze ook worden aangemoedigd dat te doen.

Een goed uitgewerkte **D&I-governance** verzekert participatie van en samenwerking tussen werknemers met verschillende achtergronden en uit verschillende functiefamilies, en moedigt hen aan om een actieve rol op te nemen als lid van een taskforce, als deelnemer aan de Employee Resource Group (ERG), als bondgenoot en/of verantwoordelijke burger in het bedrijf.

#### GOEDE PRAKTIJK

Om makkelijker de negen D&I-doelstellingen te bereiken, bestaat er een **goed afgelijnde governancestructuur** die de initiatieven en projecten van Solvay aanstuurt. Een taskforce met aan het hoofd de D&I-directeur, een specifiek forum onder leiding van de CEO, maar ook sponsors, champions en bondgenoten, staan garant voor het opvolgen van de strategie in het dagelijks werk en promoten ook initiatieven om de doelstellingen te helpen waarmaken. **Het opzetten van partnerschappen met sociale organisaties is een sleutel tot succes in deze context.**

**Be.Face** is een van Solvays langetermijnpartners en werkt mee aan verschillende programma's die het bedrijf promoot. De deelname van het bedrijf aan Business Uniting Talents 2030 leverde twee nieuwe samenwerkingsactiviteiten op. Aan de ene kant leveren Solvay en Be.Face toolkits aan een groot aantal hogeschoolstudenten van niet EU-herkomst, om hun interesse in wetenschappelijke onderwerpen te wekken. Die toolkits bevatten videoboodschappen van Solvaywerknemers en uitleg over wetenschappelijke experimenten die in de klas kunnen worden uitgevoerd.

Aan de andere kant organiseren ze mentoractiviteiten voor werkzoekenden van niet EU-herkomst, verdeeld over drie workshops rond het opstellen van een CV en de voorbereiding op jobinterviews. Daarenboven wordt de vooruitgang van de deelnemers nauw opgevolgd om zo beter hun loopbaanambities te begeleiden. De steun van Be.Face bij het plannen en uitvoeren van die activiteiten is voor Solvay fundamenteel om de juiste personen te bereiken en toegang te krijgen tot een diverse talentpool.

Naast Be.Face heeft Solvay ook **partnerschappen met andere sociale organisaties zoals Youth Start, Diversicom en Catalyst**. Elke werknemer wordt aangemoedigd om deel te nemen aan de vele activiteiten die geregeld met deze partners opgezet worden. Zoals bepaald in hun contract, worden werknemers in Brussel aangemoedigd om zich een aantal dagen sociaal te engageren. Tijdens een van de jaarlijkse **Citizen Day-evenementen** werden bestaande mogelijkheden voorgesteld om verbinding en participatie te stimuleren. Solvay wil een stap verder gaan in het linken van werknemers aan lokale partners door het opzetten van **'Employee Resource of D&I Catalyst**

**Groups'**, waarbij ze hun eigenheid ten volle kunnen inzetten tijdens D&I-activiteiten die nauw aansluiten bij hun interesses.

In een sterke campagne op sociale media, tijdens geregelde bijeenkomsten en in wekelijkse nieuwsbrieven communiceert het bedrijf voortdurend en transparant over initiatieven, strategieën en mogelijkheden. **Key Performance Indicators (KPI's - Kritieke prestatie-indicatoren) worden opgesteld om te meten in welke mate niet alleen de algemene bedrijfsdoelstellingen worden gehaald**, maar ook die op niveau van de specifieke projecten, en om het succesvol engagement van werknemers in de programma's die opgezet worden op te volgen. **Retrospectieve sessies** worden georganiseerd om de sterktes en zwaktes van de partnerschappen te analyseren en verbeteringen aan te brengen.

## TIPS & TRICKS

**Begin bij de huidige partners van het bedrijf:** partnerschappen zijn succesvol als ze op vertrouwen gebaseerd zijn, en vertrouwen vergt tijd.

De overeenkomst moet een win-winoplossing betekenen, zowel voor het bedrijf als voor de externe partner. Het akkoord moet dus een wederzijds voordeel opleveren en een sterke motivatie om samen te werken doen ontstaan. Een wendbare en open aanpak is fundamenteel om de basis te creëren voor een positieve en efficiënte samenwerking. Discussies moeten ook ruimte laten voor suggesties van beide partners en tot een gezamenlijke strategie leiden.

**Sociale organisaties** werken dikwijls tegelijkertijd met verschillende bedrijven. **Timemanagement** is daarom een must. Bedrijven die partnerschappen willen opzetten en gezamenlijke projecten organiseren moeten daarom snel handelen en de organisaties op voorhand benaderen.

**Key Performance Indicators (KPI's) moeten vastgelegd worden alvorens te beginnen aan de activiteiten**, om zo een objectieve meting van de vooruitgang mogelijk te maken. Ten slotte moeten regelmatige terugkoppelingsactiviteiten plaatsvinden in samenwerking met alle partijen om de positieve en negatieve resultaten van het partnerschap te bekijken.

“Wanneer er consistentie is tussen de doelstellingen die je communiceert, de partnerschappen die je creëert en de concrete acties die er het resultaat van zijn, dan ‘heeft het zin’ voor het personeel en [...] [toont het aan dat je] van een engagement tot concrete acties komt op een duidelijke en tastbare manier.”

**Nathalie van Ypersele,**  
*Chief Diversity, Equity and Inclusion Officer, Solvay*



Foto: ThisisEngineering RAEng on Unsplash

## Ga naar buiten: Eigenaarschap van werknemers

### Bposts Steerco-raad

Bpost NV is het leidende nationale postbedrijf in België, met meer dan 26.000 werknemers. De belangrijkste activiteiten zijn het ophalen, sorteren, transporteren en bezorgen van brieven en pakjes. In 2010 leidde een nieuwe internationale aanpak tot de transformatie van de identiteit van De Post/La Poste tot BPost en Bpost Group, en werden de operationele activiteiten uitgebreid in Europa, Noord-Amerika en Azië.

Bpost Group legt sterk de nadruk op de verbinding tussen mens en maatschappij. Het uitgebreide netwerk van meer dan 2.300 servicepunten in België garandeert nabijheid voor elke klant in het land.

Die nabijheid levert vertrouwen op en inzicht in de lokale context, wat het bedrijf in staat stelt vernieuwende oplossingen te ontwikkelen. Terwijl het zijn klanten efficiënt bedient, **erkent Bpost Group het welzijn van zijn werknemers als een bedrijfsprioriteit.**

Met zijn 112 verschillende nationaliteiten - in bepaalde operationele sites in België heeft 75% van de operationele werknemers een migratieachtergrond - **heeft Bpost een uitgebreid diversiteitsbeleid ingevoerd** met de bedoeling interculturele en sociale cohesie op de werkvloer te bevorderen.

### GOEDE PRAKTIJK

Het engagement van Bpost NV op vlak van etnische D&I ging ongeveer drie jaar geleden in de vorm van een ondersteunend door een partnerschap met Unia, Allyens en Actiris. De eerste stap in de strategie om te komen tot een inclusievere werkomgeving, was een analyse van de situatie, gevolgd door focusgroepen en stakeholderbijeenkomsten om people-managers en werknemers over diversiteit en inclusie te informeren.

De volgende stap was het aanstellen van ambassadeurs om de kennis binnenhuis te verspreiden. Er werd een efficiënte communicatiecampagne gelanceerd met specifieke posters die gezichten toonden van werknemers van diverse herkomst. De bedoeling was om een beeld te schetsen van de inclusieve werkcultuur, de reacties van de werknemers te observeren en interactie aan te moedigen. Een spin-offproject met de UGent zal Bpost NV helpen de effectiviteit van de initiatieven te meten en zo de impact van deze waardentransitie op de werkvloer te evalueren.

Nu is diversiteit een structureel onderdeel geworden van een specifieke raad, Steerco: een voorbeeld van eigenaarschap van werknemers.

Het comité bestaat uit bedrijfsdirecteurs, HR-directeurs en vertegenwoordigers van diversiteitgroepen: gender, etnische herkomst en LGBTQ+.

Tijdens driemaandelijks bijeenkomsten stelt het comité de vooruitgang van de D&I-projecten van Bpost NV vast, en monitort die ook. De meetings volgen een die op voorhand doorgestuurd wordt naar de leden. De beslissingen worden bij consensus genomen en daarna binnen het bedrijf gedeeld.

Intern biedt een tweemaandelijks magazine over D&I informatie aan de werknemers en worden relevante berichten ook verspreid via andere communicatiekanalen van specifieke business units. Extern maakt het bedrijf gebruik van zijn sociale media en worden artikels gepubliceerd in verschillende bladen om succesverhalen te vertellen en een voorbeeld te stellen. Vandaag is Steerco een sleutelonderdeel van het bedrijfsbeslissingsproces. Steerco keurt de grote lijnen van de activiteiten goed, en promoot die ook.

Door te investeren in een inclusieve werkomgeving waar met de stem van de werknemers wordt rekening gehouden en waar die stem ook wordt gewaardeerd, toont Bpost Group zijn bereidheid om te investeren in het welzijn van zijn werknemers. Door eigenaarschap bij werknemers te stimuleren, verbetert het bedrijf de werkomstandigheden en verzekert het dat de prioriteiten van de mensen mee de kern uitmaken van de bedrijfsstrategieën.



## Breng Buiten naar Binnen: Toegangsprogramma's

### Bposts Boost!-programma

#### GOEDE PRAKTIJK

Het **Boost!-Programma** werd binnen het Bpost HR-departement opgezet in september 2020, om zijn opleidingsplan voor werkzoekenden te versterken en uit te breiden, en hen naar kwaliteitsjobs te begeleiden, zowel binnen het bedrijf als in sectoren waar men moeite heeft om geschoolde werknemers te vinden. **Boost! is een methode om toekomstige werknemers** met verschillende sociale en etnische achtergronden en een gebrek aan specifieke competenties voor de arbeidsmarkt **op te leiden en te rekruteren**. Het bereikt zijn doel door diensten op maat aan te bieden aan drie verschillende actoren: werkzoekenden, het huidige personeel en externe geïnteresseerde bedrijven.

In de eerste pijler lanceerde Bpost twee initiatieven: **individuele beroepsopleiding** op nationaal niveau en **duaal leren** in Vlaanderen, het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en Wallonië. Beide acties worden ondersteund door Bpost-werknemers die als mentors aangesteld zijn en elke deelnemer op zijn carrièrepad volgen. De mentors worden niet beschouwd als coaches, maar eerder als contactpunt voor begeleiding en feedback voor de nieuwe trainees.

De individuele beroepsopleiding focust op **coachingsvaardigheden** (bv. taalcoaching, algemene jobcoaching) en minimaal 8 weken opleiding op de werkplek. Wanneer de deelnemers slagen in dit individuele opleidingstraject, wordt hen een baan aangeboden als postbode of vrachtwagenchauffeur. Voor wie niet geslaagd is wordt een bijkomende opleiding voorzien.

Dit duale leerinitiatief focust zeer specifiek op **volwassenen zonder secundair diploma, rijbewijs en job**, en biedt hen de kans die sleutelementen te behalen, samen met een professioneel certificaat van 'polyvalent postbediende' waarvoor de kandidaten een stage bij Bpost moeten lopen. Het project ging van start met een communicatiecampagne waarbij geïnteresseerden hun aanvraag online konden indienen.

Daarna werden **kandidaten gescreend door Bpost en externe partners** zoals arbeidsbemiddelingsdiensten, b.v. de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling (VDAB), scholen en sociale diensten zoals het Openbaar Centrum voor Maatschappelijk Welzijn (OCMW), om te checken

“Bpost is een spiegel van de samenleving, en dus zijn diversiteit en inclusie belangrijk. Voor ons is investeren in diversiteit en inclusie investeren in het welzijn van mensen.”

**Bernard Vanneste, Senior Project Manager, Bpost**

#### TIPS & TRICKS

**Klein beginnen** is dé manier om van start te gaan. Het is noodzakelijk om eerst praktijken op te zetten en de efficiëntie ervan te verzekeren.

Iedereen zou op de hoogte moeten zijn van die strategieën om een sterke buy-in doorheen het hele bedrijf te garanderen. Vooruitgang heeft tijd nodig om zich te zetten in het bedrijf, en daarom helpt het om **de vooruitgang op lokaal vlak te meten** en zo andere departementen aan te sporen.

Ten slotte zijn er veel succesfactoren waar rekening mee moet gehouden worden bij het opzetten en monitoren van een D&I-plan: sponsoring, communicatie, ambassadeurs en expertise, maar ook de uitbouw van een goed intern en extern netwerk.



of ze aan de aanwervingvoorwaarden, waaronder taalvereisten, voldoen. De nodige competenties kunnen kan ook verkregen worden via specifieke cursussen, waardoor de duur van het algemene programma wordt verlengd. Eenmaal geselecteerd, volgen de studenten een academisch traject dat op een efficiënte manier een praktisch en een theoretisch deel combineert. Het evenwicht tussen beide verschilt al naargelang de Belgische regio, maar beide hebben een duurtijd van een jaar. Wanneer ze met succes de vakken hebben afgelegd, wordt hen een duurzame fulltime job bij Bpost aangeboden.

De komende periode zal het programma worden geëvalueerd en zal worden nagegaan in welke mate het in staat is om **diverse personen effectief in het bedrijf te integreren**. Er zijn al wat data bekend: het eerste jaar van het programma namen 450 personen deel in België, waarvan de helft met succes hun educatieve training beëindigden. Het toont de grote nood aan **bijscholing van de nationale bevolking** aan, en aan het vergemakkelijken van de toegang tot de arbeidsmarkt.

**Boost! biedt een pad aan naar duurzame en gestructureerde banen** door te investeren in wie achter is gebleven en hen een nieuwe kans te geven om hun leef- en werkomstandigheden te verbeteren. **Het programma bouwt aan een diverse personeelsbestand**, waarin werknemers met verschillende sociale en culturele achtergronden samen kunnen groeien van een educatieve naar een professionele carrière.

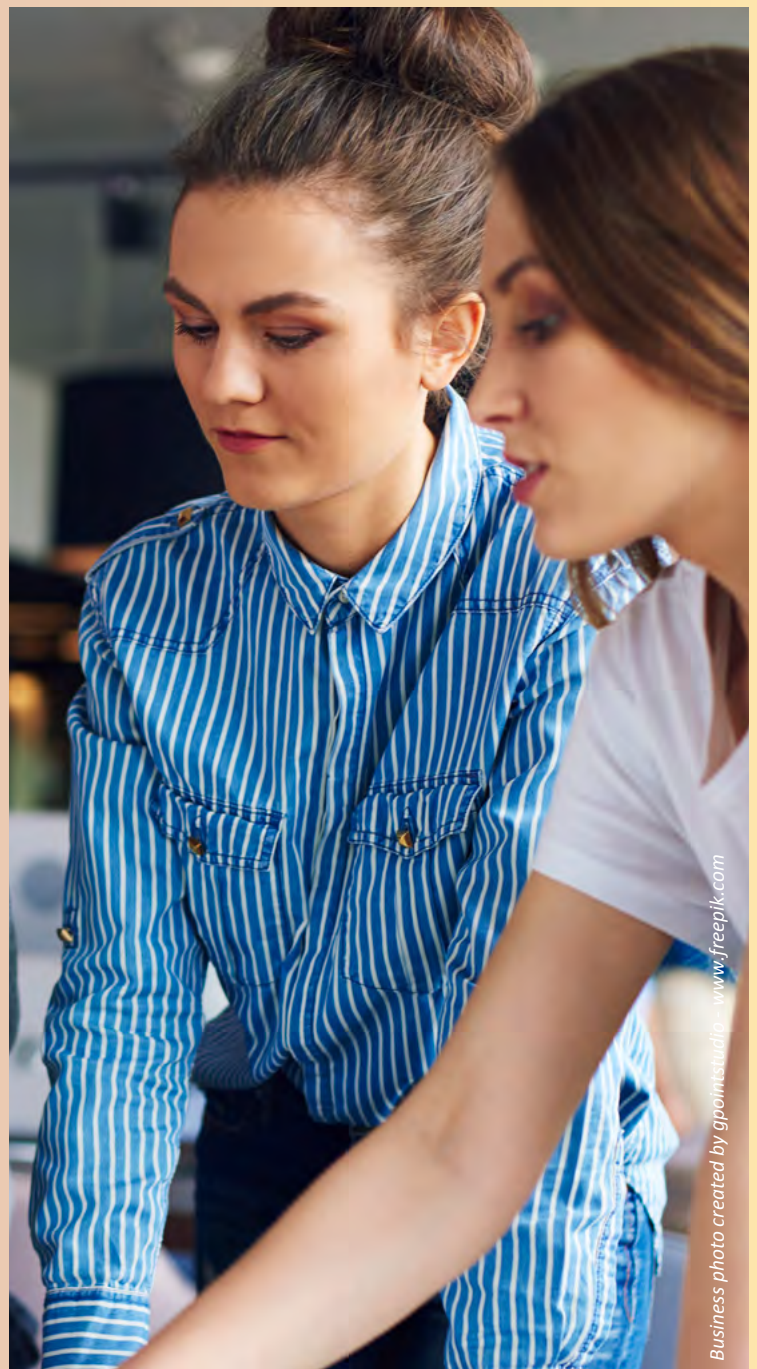
## TIPS & TRICKS

Sleutelfactoren voor een succesvol programma zijn: een goede **interne en externe communicatie**, naast samenwerking met externe partners. Zo kan het bedrijf de kans vergroten om de juiste mensen te bereiken en zich te verzekeren van hun loyaliteit.

Tegelijkertijd moet het bedrijf zijn **aanwervingvoorwaarden** herbekijken, en er zeker van zijn dat relevante opleidingen op maat zijn van de interesses van de kandidaten en van de strategische bedrijfsdoelstellingen. Een deel van de communicatie streeft naar een **'community vibe' voor de deelnemers**, door hen te betrekken op een informele en grappige manier, zoals via Whatsapp. Het belangrijkste doel is hen zich thuis te laten voelen bij Bpost tijdens hun training.

*“Investeren in een programma als dit, is investeren in werkgelegenheid in de toekomst. De kandidaten zijn dikwijls loyaler [...], vinden makkelijker werk dankzij de opleiding. Dat is duurzaam.”*

*Judith Witters, Program Delivery Officer, Bpost*



## Inclusie in bedrijfsprocessen (binnenshuis werken): Training en Ondersteuning

### STIB-MIVB's Taalplan

STIB-MIVB is de openbare vervoersmaatschappij in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en zijn 11 voorsteden. In deze regio staat het in voor metro-, tram- en busvervoer.

Het bedrijf wordt bestuurd door een Uitvoerend Comité van vijf senior vicepresidenten en het Algemeen Management dat verantwoordelijk is voor de vijf departementen: operaties, transportsystemen, verkoop, marketing & netwerk, financiën & diensten en personeelsbeleid. STIB-MIVB is deels een overheidsbedrijf waarvan de Raad van Bestuur 19 leden telt die aangesteld zijn door het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

STIB-MIVB ontving verschillende keren de 'Belgian Diversity Award' van de vereniging United Color of Belgium. Het bedrijf telt ongeveer 10.000 werknemers en heeft daardoor een gestructureerde diversiteitstrategie nodig, uitgevoerd door een daarvoor aangestelde Diversity and Inclusion Officer. Het is onder meer het doel van deze strategie om een betere vertegenwoordiging van mensen met een migratieachtergrond te bereiken op alle niveaus van de organisatie.

### GOEDE PRAKTIJK

STIB-MIVB is actief op het grondgebied van het officieel tweetalige Brussels Hoofdstedelijk Gewest in België, waardoor het personeel beide talen, Frans en Nederlands, moet kunnen spreken. In 2018 startte het Uitvoerend Comité een 5-jarig taalplan om het tekort aan vaardigheden van het personeel te verhelpen. Slechts 15% van de chauffeurs en conducteurs beschikten over een officieel taalcertificaat van het Belgische overheidsbedrijf Selor (Art.10), in vergelijking met 45% in 2008. Het Uivoerend Comité checkt elke maand het aantal personeelsleden met een Selorcertificaat. Er werden KPI's opgesteld om 35% te bereiken tegen 2026.

**STIB-MIVB stelt 10.000 personeelsleden tewerk in vier hoofdcategorieën die zijn ingedeeld volgens de aard van de banen**, gaande van kritieke veiligheidsfuncties tot meer executieve profielen. Verschillende strategieën worden vooropgesteld, afhankelijk van die differentiatie en van de verschillende noden van het personeel op taalvlak. **De grootste en meest diverse groep zijn werknemers die met de reizigers in contact komen:** bus-, tram- en metrochauffeurs en techniekers. Ongeveer 80% van het budget van het taalplan gaat naar die groep omdat die werknemers het meest nood hebben aan specifieke training. Bij hun aanwerving volgen ze een **cursus van twee weken, aangepast aan hun niveau van Nederlands/Frans of soms Engels.**

Het gaat om een functionele cursus die focust op het leren van werkgerelateerde termen die nodig zijn om de job te kunnen uitoefenen. Naast taalopleiding in de klas biedt STIB-MIVB ook een elektronisch leerplatform aan, beide met de bedoeling niveau A2 te bereiken. Werknemers die dat niveau bereikt hebben door middel van een test, krijgen een bijkomend maandelijks toeslag.

Na die eerste cursus biedt STIB-MIVB een **e-Learning platform** aan waarbij ze aangemoedigd worden te blijven oefenen dankzij een maandelijks loonsverhoging als ze een hoger taalniveau bereiken en slagen voor de Selortest (B1).

**STIB-MIVB vindt het van cruciaal belang dat deze opleiding leidt tot functionaliteit in de job en tot persoonlijke ontwikkeling.** De mogelijkheden om taalopleiding te volgen worden extern gecommuniceerd omdat het steeds meer een essentieel onderdeel is van de branding van het bedrijf. Zo wordt tijdens jobbeurzen de mogelijkheid tot het volgen van taalcursussen actief meegedeeld aan potentiële werknemers. Tegelijkertijd worden ook de personeelsleden, via persoonlijke mailings en het intranet, aangemoedigd om deel te nemen. Daarnaast worden wekelijkse lunchgesprekken van een uur georganiseerd om mensen samen te brengen om te oefenen.

Sinds de start van het **Taalplan** in 2018 tekende het bedrijf een erg duidelijke groei op van werknemers met een Selorcertificaat (Art. 10). Tussen januari 2019 en nu volgden 2.578 personeelsleden (26% van het totaal) taalcursussen in klasverband.

Het blijft een uitdaging om Nederlandssprekenden aan te trekken. Daarom worden leidinggevenden actief aangesproken om de moedertaal van de werknemers te gebruiken als onderdeel van een levendig taalkader.



## TIPS & TRICKS

Aan een bedrijf dat wil starten met taaltraining voor zijn werknemers, raadt STIB-MIVB aan om een **projectaanpak te volgen**, vermits taal raakt aan zoveel aspecten van de bedrijfsactiviteiten en over heel het bedrijf moet worden verankerd. Een eerste stap bij het verankeren van efficiënte oplossingen, is het aanstellen van een senior projectverantwoordelijke die zo een plan overziet.

Een belangrijk ander element om te slagen in taaltrainingen is het volgen van een **functionele educatieve methode**, om snel de voornaamste woordenschat aan te leren die nodig is voor de job, zowel in de klas als via e-learning.

Voor kleinere bedrijven is het aangeraden om de Belgische markt te verkennen, omdat veel andere organisaties (denk aan de VDAB, Actiris of het Huis van Het Nederlands) taaltrainingen aanbieden. Een goed idee hebben van bestaande mogelijkheden aan taalcursussen kan kleinere bedrijven helpen bij het aanbieden van gelijkaardige trainingen aan hun personeel.

Een laatste aanbeveling: **houd nauw contact met de ervaringen op de werkvloer** en pas plannen aan om beter op de noden van het personeel in te spelen.

“Het belangrijkste doel voor de ontwikkeling van werknemers is de juiste persoon op de juiste plaats te krijgen, zo vlug mogelijk.”

**Peter Mortier**, Learning Partner, STIB-MIVB

## Inclusieve bedrijfsprocessen (binnenshuis werken): Training en Ondersteuning

### L'Oréal's D & I-opleiding bij onboarding

L'Oréal is het grootste cosmeticabedrijf ter wereld en telt meer dan 86.000 werknemers, actief in meer dan 150 landen. **Diversiteit is een kernnoodzaak**, onlosmakelijk verbonden met zijn operationele activiteiten in de schoonheidsindustrie. Slechts door een spiegel te zijn van de samenleving als geheel kan het bedrijf haar bedienen met betere producten. In België telt L'Oréal momenteel 355 werknemers.

Het bedrijf volgt vier ethische principes: **Integriteit, Respect, Moed en Transparantie**.

De Groep L'Oréal telt een team van **8 medewerkers die het werk rond diversiteit en Inclusie coördineren** en in elk van de operationele landen is er een nationale D&I-coördinator aangesteld.

Elke maand komen D&I-coördinatoren samen in seminars of om goede praktijken en kennis te delen. Elke D&I-coördinator heeft vijf kernprioriteiten met bijbehorende KPI's. Een van die KPI's is verplichte D&I-training voor alle werknemers, want om een bedrijfscultuur te veranderen moet iedereen mee zijn.

### GOEDE PRAKTIJK

Al meer dan 15 jaar is training op vlak van diversiteit en inclusie een belangrijk deel van het onboardingsproces bij L'Oréal België. Drie uur lang krijgen **alle nieuwe werknemers interactieve workshops over onbewuste vooroordelen (unconscious bias)**, respect voor andere culturen en andere D&I-aspecten. Twee maal per jaar biedt een workshop een veilige haven aan werknemers en managers waar ze hun verhaal kwijt kunnen en kwetsbaarheden kunnen ontdekken. Dat versterkt het solidariteitsgevoel binnen de teams en brengt uiteindelijk hogere productiviteit met zich mee. In België worden die trainingen gegeven door een externe consultant. Tijdens de pandemie verliepen ze tijdelijk online.

De training draait rond **vier kernthema's**. De eerste pijler **'Waarom'** focust op inclusie als business case. **'Wat'** vangt aan met de 'diversiteitsboom', waarbij de definities van inclusie en onbewuste vooroordelen en een beter begrip ervan aan bod komen aan de hand van concrete voorbeelden die vooroordelen en sociale drempels blootleggen. **'Hoe'** biedt oefeningen aan om stereotypen en zelfdiscriminatie te herkennen. **'Wat kan jij doen'** ten slotte focust op praktische acties die werknemers kunnen ondernemen om hun eigen vooroordelen te counteren. De deelnemers worden geholpen bij het opstellen van een persoonlijk plan rond diversiteit en inclusie, dat wordt opgevolgd door een team van twee personen.

Naast de D&I-onboarding biedt L'Oréal verschillende **niet verplichte e-learning's** aan, zoals trainingen over

microagressie, racisme, LGBTIQ, een webinar-reeks over inclusief leidinggeven en virtuele peer-to-peer leersessies voor D&I-leiders.

L'Oréal hecht veel belang aan D&I tijdens het **onboardingsproces**. Van bij het begin creëert dat een open omgeving met ruimte voor discussie over meer gevoelige onderwerpen. Dat opent de weg naar engagement voor werknemers en voor D&I-initiatieven in alle bedrijfsaspecten. Het geeft een sterk signaal van het belang om binnen L'Oréal aanvaard te worden.

### TIPS & TRICKS

De workshops staan of vallen met de content; het is die content die ze tot een succes maken. D&I-training zou een 'must have' moeten zijn: door de training **verplicht** te maken worden alle bedrijfsniveaus deel van het verhaal.

Pas de workshops permanent aan op basis van feedback en up-to-date voorbeelden, zodat de juiste boodschap verspreid en aangehouden wordt.

*"De workshops brengen een zekere kwetsbaarheid in mensen met zich mee. Dat helpt teams productiever te zijn."*

*Stephanie Cols, HR Manager België, L'Oréal*

## Inclusie in bedrijfsprocessen (binnenshuis werken) Inclusieve werkomgeving

### Vanhellemonts Diversiteitsplannen (KMO)

Fruitteeltbedrijf Vanhellemont werd in 1969 opgericht door André Vanhellemont en Jeannine Nijs. Het bedrijf telt nu verschillende activiteiten: fruitteelt, een sorteercentrum en twee winkels met boerderijproducten. Het bedrijf wordt nog steeds geleid door de familie Vanhellemont en hun twee zonen Mario en Gert.

Nadat het besloot om meer mensen met een migratieachtergrond in dienst te nemen, stelde het bedrijf een **diversiteitplan op met de steun van de Vlaamse Gemeenschap en de Europese Gemeenschap** (Resoc en Eduplus). Hun engagement werd voor het eerst erkend in 2012, met de toekenning van de Diversiteitprijs van Jobkanaal.

Vandaag is Fruit Vanhellemont een etnisch divers bedrijf met **80 tot 90% van de werknemers van vreemde herkomst**. Als KMO telt Vanhellemont ongeveer 12 voltijdse werknemers en 60 tot 70 seizoenarbeiders.

*“Het maakt niet uit waar je vandaan komt. Iedereen heeft zijn kleine specialiteiten.”*

*Mario Vanhellemont, Manager,  
Fruit Vanhellemont*

### GOEDE PRAKTIJK

In 2005 stelde Fruit Vanhellemont zijn eerste diversiteitplannen op, samen met Resoc en Eduplus. Deze plannen omvatten verschillende gestructureerde plannen activiteiten over een periode van twee jaar, met **multiculturele workshops voor alle werknemers en leidinggevenden** die werden begeleid door een externe expert. Fruitteelt wordt gekenmerkt door een noodzakelijke nauwe samenwerking tussen de arbeiders. Kennis van het Nederlands is daarom een fundamentele vaardigheid om efficiënt in team te kunnen werken. Daarom werden er taalcursussen georganiseerd, tweemaal per week, in totaal gedurende 140 uur. Nu wordt er geen les meer gegeven, maar in de kantine bevinden zich wel verschillende kaarten met kernwoorden om de arbeiders te helpen in hun communicatie in het Nederlands.

Een bijkomend initiatief uit die plannen was de publicatie van een **onthaaltbrochure voor nieuwkomers in het bedrijf**. De positieve impact van de initiatieven bleek erg duidelijk binnen het bedrijf. De werknemers communiceerden beter met elkaar, er waren minder disputen, er heerste meer respect en een betere verstandhouding. De huidige aanwervingsstrategie van Fruit Vanhellemont is gebaseerd op een **opendeuraanpak** die toelaat om iedereen te verwelkomen die de principes van multicultureel respect en inclusie aanvaardt.

### TIPS & TRICKS

Intense begeleiding bij de inwerking en gedurende de werktijd is van essentieel belang. Iedereen moet mee zijn met het verhaal van diversiteit en inclusie. Er was grote bereidheid vanuit het personeel om deel te nemen en van elkaar te leren. Toch blijft **permanente begeleiding nodig** om ervoor te zorgen dat de diverse teams kunnen samenwerken.



## Goddeeris' Inclusieve Cultuur (KMO)

Goddeeris is een KMO uit West-Vlaanderen in België die begon als familiezaak. De kernactiviteit bestaat uit industriële verwarming, ventilatie en airconditioning (hvac), industriële leidingen en meer recent ook sproeiers.

Het bedrijf groeide gestaag en telt nu 15 administratieve medewerkers en ongeveer 90 arbeiders met ongeveer **16 verschillende nationaliteiten**, van Oost- tot Zuid-Europa en daarbuiten.

De afgelopen zes jaar ging Goddeeris door een proces van groei en rebranding om zijn producten internationaal op de markt te zetten. Als onderdeel van dat proces werd **Engels als werktaal** ingevoerd, met als nieuwe slagzin: 'we are industrious'.

Het resultaat van die rebranding-oefening zette de **deur open voor multiculturaliteit** en leidde tot een meer internationaal karakter, weg van het traditioneel Vlaamse KMO-model.

*“Er was nogal wat gemor bij het introduceren van multiculturaliteit in de bestaande traditioneel Vlaamse teams. Ons bedrijf nam de stelling in dat men eraan gewoon moest worden en communiceerde daar open en duidelijk over. Daardoor is niemand vertrokken.”*

*Miriam Vandenbulcke, Marketing Manager,  
Goddeeris*

### GOEDE PRAKTIJK

Zes jaar geleden werd Goddeeris omgevormd van een klein familiebedrijf tot een internationaal bedrijf dat leidingen maakt, met als gevolg dat het zijn aanwerving uitbreidde en een groeiend multicultureel personeel begon aan te trekken.

Nu werken er mensen van **16 nationaliteiten. 60% van het personeel heeft een migratieachtergrond.** Die revolutie deed de nood ontstaan om een stapje verder te gaan, om projecten te internationaliseren die inclusie in het bedrijf aanmoedigen. Er werden onder meer acties opgezet die persoonlijke hulp boden bij het vinden van huisvesting of het bekomen van financiële leningen. Uitdagingen op het vlak van taal en culturele verschillen brachten relevante nieuwe uitdagingen mee bij het opzetten van een multiculturele werkomgeving. **Open en duidelijke communicatie** bleek daarbij een basisvoorwaarde om positieve en efficiënte effecten te bekomen bij de werkteams.

Om die moeilijkheden te overwinnen organiseerde Goddeeris cursussen Nederlands en moedigde het bedrijf zijn personeel aan om deel te nemen. Er werden wekelijkse teamvergaderingen georganiseerd om potentiële problemen te bespreken en op te lossen.

Daardoor merkte het bedrijf dat de moeilijkheden die met taal te maken hadden, minder relevant waren bij jongere werknemers die makkelijker communiceren onder elkaar.

Om de **bedrijfscultuur te versterken** werden familieleden uitgenodigd op het jaarlijkse personeelsfeest. Door partners en kinderen uit verschillende culturen samen te brengen, werd culturele gelijkwaardigheid getoond. Daarnaast is de **Dag van het personeel** een jaarlijks evenement bij Goddeeris, waarbij arbeiders persoonlijke prijzen krijgen voor wie ze zijn: de beste chef, de beste voetballer, de grappigste... Elke donderdag is er Happy Hour in de bar van het bedrijf, een mooie gelegenheid om mensen die op kantoor en op de site werken samen te brengen.

Multiculturaliteit opent de geesten en gedachten. In het begin was er wat weerstand van de oudere Vlaamse werknemers tegen het multiculturele personeel, omdat mensen wel eens moeite hebben met verandering. Goddeeris communiceerde heel duidelijk dat de toekomst multicultureel zou zijn en dat wie daar niet mee akkoord ging moest opstappen. Maar niemand deed dat. **Goddeeris besloot te focussen op de mensen. Iedereen is welkom, wie dan ook.**

## TIPS & TRICKS

**Communicatie** is de sleutel. Er wordt aan gewerkt door momenten te voorzien waarbij de teams zich vrij kunnen uitdrukken en hun frustraties kunnen ventileren.

Mensen hebben de neiging zich tegen verandering te verzetten. Daarom moet een veranderde aanpak met betrekking tot de werkomgeving met zorg en op voorhand gepland worden, met **genoeg tijd voor aanpassing en realiteitszin**.

## Humans of L'Oréal

L'Oréal is het grootste cosmeticabedrijf ter wereld en telt meer dan 86.000 werknemers, actief in meer dan 150 landen. **Diversiteit is een kernnoodzaak**, onlosmakelijk verbonden met zijn operationele activiteiten in de schoonheidsindustrie. Slechts door een spiegel te zijn van de samenleving als geheel kan het bedrijf haar bedienen met betere producten. In België telt L'Oréal momenteel 355 werknemers.

Het bedrijf volgt vier ethische principes: **Integriteit, Respect, Moed en Transparantie**.

De Groep L'Oréal telt een **team van 8 medewerkers die het werk rond diversiteit en Inclusie coördineren** en in elk van de operationele landen is er een nationale D&I-coördinator aangesteld.

Elke maand komen D&I-coördinatoren samen in seminars of om goede praktijken en kennis te delen. Elke D&I-coördinator heeft vijf kernprioriteiten met bijbehorende KPI's. Een van die KPI's is verplichte D&I-training voor alle werknemers, want om een bedrijfscultuur te veranderen moet iedereen mee zijn.



## GOEDE PRAKTIJK

Bij de start van de pandemie in mei 2020 opende het **L'Oréal Comité voor Diversiteit en Inclusie** een instagrampagina met de echte mensen achter de werknemers bij L'Oréal. De inspiratie daarvoor kwam van Humans of New York, en het bedrijf noemde het 'Humans van L'Oréal'. Nabijheid creëren in tijden van afstandhouden door te focussen op 'Iedereen verdient het om gehoord te worden. Iedereen heeft een verhaal te vertellen'.

Er werd gestart met zeven getuigenissen van leden van het D&I-comité. Dat ging als een lopend vuurtje rond, op vrijwillige basis. Het visueel materiaal werd verspreid binnen L'Oréal op schermen met QR-links naar de Instagrampagina. Een jaar na de start van die pagina staan er 18 getuigenissen op. Verschillende diversiteitkenmerken kwamen aan bod, zoals gender, etniciteit en huidskleur. De pagina is uitsluitend bestemd voor personeel van L'Oréal.

De strategie van het bedrijf is gebaseerd op een **mindset van leren en groeien**, die mogelijk gemaakt wordt door constructieve feedback. Kwetsbaarheid tonen en feedback omarmen zijn cruciaal bij L'Oréal om een omgeving te creëren die elk individu in staat stelt zich te ontwikkelen en zijn/haar potentieel te realiseren.

*"De groeimentaliteit is onderdeel van de bedrijfscultuur bij L'Oréal en stoelt op feedback. Jezelf durven zijn en als jezelf erkend worden levert meer werkmotivatie op."*

*Stephanie Cols, HR Manager Belgium, L'Oréal*

## TIPS & TRICKS

Het delen van persoonlijke verhalen moet ontstaan op initiatief van de werknemers en zij moeten er het eigenaarschap van hebben. Daarnaast moet het bedrijf er klaar voor zijn. Het past niet bij elk bedrijf.





## Inclusie in bedrijfsprocessen (binnenshuis werken): Inclusieve bedrijfscultuur

### Telenets Gedragscode

De afgelopen 25 jaar bracht Telenet klantgerichte vernieuwing in de Belgische telecommarkt. Het bedrijf wil leven en werk makkelijker en aangenamer maken door de beste connectiviteit, entertainment en bedrijfsoplossingen aan te bieden.

Om een gelijke toegang tot digitale tools voor iedereen te verzekeren, biedt Telenet financiële en materiële ondersteuning aan aan goede doelen en maatschappelijke initiatieven en investeert het in digitaliseringsprojecten over het hele land.

Diversiteit en inclusie zijn een kernonderdeel van het werk van Telenet. Ze zijn verankerd in de **Gedragscode** en worden op alle bedrijfsniveaus gepromoot om het personeel te engageren.

*“Een bedrijf is zoals de samenleving, [...] Het gaat er om mensen samen te brengen rond een gezamenlijk doel en een gezamenlijke reeks principes.”*

*Ineke Rampart, Corporate Affairs Director, Telenet*

### GOEDE PRAKTIJK

Vijf belangrijke waarden sturen het werk van Telenet aan. Ze geven duidelijk aan wie het bedrijf is en waar het voor staat. Door innovatie te brengen, diversiteit, passie, eerlijkheid en nabijheid bij lokale gemeenschappen, vult het bedrijf zijn belangrijkste doel in: **een betere levenskwaliteit voor iedereen**. Die waarden zijn vertaald in een reeks principes, onderdeel van een **gedeelde Gedragscode**.

Het Legal Compliance team monitort de opzet en de uitvoering ervan, maar de Code moet de goedkeuring krijgen van de hogere leidinggevenden en de Works Council. De uitvoering ervan verloopt **top-down**. Iedere verantwoordelijke moet kennis en bewustzijn van de principes en procedures verspreiden, alsook van het belang van de beleidsmaatregelen die in het document vervat zijn. Het engagement van werknemers wordt aangemoedigd via uitvoerige communicatie en training.

Het aannemen van de codes en principes wordt gepromoot door middel van **gamification** in de opleidingsprogramma's, bij voorbeeld door het uitreiken van prijzen en erkenningen aan de departementen die voor het eerst 97% van de verplichte trainingen volbrachten. Trainingen en webinars maken de kern uit van de communicatiestrategie over de Code. Die strategie wordt ontwikkeld via de interne communicatieplatformen van Telenet.

Er is een belangrijke rol weggelegd voor leidinggevenden om de Gedragscode ingang te doen vinden bij het personeel. Zij spreken regelmatig over het belang van dat beleid tijdens personeels- en departementsvergaderingen.

De Gedragscode heeft ook een **klokkenluidersprocedure** waarmee werknemers inbreuken op de Gedragscode kunnen rapporteren. Duidelijke rapporteringprocedures zijn belangrijk voor een veilige werkomgeving gebaseerd op vertrouwen en respect.

De Telenet Gedragscode werd drie jaar geleden aangepast, en weerspiegelt zo de groei van het bedrijf die ontstond na fusies en overnames. De Code wordt jaarlijks beoordeeld op zijn validiteit, getoetst aan nieuwe nationale en internationale wetten en wereldwijde prioriteiten. Deze herzieningen kunnen leiden tot bijkomende beleidsmaatregelen, of aparte verklaringen die de Code niet zozeer veranderen maar aanvullen. De Telenet Gedragscode bevatte bijvoorbeeld al regels rond diversiteit en inclusie die het belang van het respect voor de eigenheid van werknemers bevestigden op vlak van gender, seksuele geaardheid en etniciteit. Omwille van de aandacht die gepaard gaat

met de **Black Lives Matter-beweging**, werkt Telenet nu een aangepast antidiscriminatiebeleid uit dat het gevoel van de werknemers van 'erbij te horen' versterkt en een cultuur van inclusie binnen het bedrijf promoot.

Terwijl de Code intern de manier is om te verduidelijken welk gedrag het bedrijf van het personeel verwacht, laat de Code extern ook toe om de juiste kandidaten aan te trekken die de bedrijfswaarden kunnen weerspiegelen.

De principes van Telenet raken niet alleen aan het personeel, ze hebben ook een invloed op de relaties met externe leveranciers en consultants, en sturen die ook

aan. Van hen wordt verwacht dat ze de **Gedragcode**

**voor Leveranciers** onderschrijven, die regelingen bevatten rond specifieke zaken, zoals bijvoorbeeld de herkomst van materialen of kinderarbeid. Zo wordt een ethische samenwerking tussen beide partijen verzekerd.

Ten slotte communiceert Telenet regelmatig aan een bredere groep stakeholders en actoren over zijn principes via duurzaamheidsrapportering.

## TIPS & TRICKS

Voorafgaand aan het opstellen van een Gedragcode moet er een **duidelijk visie op de bedrijfswaarden** zijn en de zekerheid dat die principes gedragen worden door de bedrijfsleiding, de sociale partners en de organisatie in het algemeen. Die afstemming is noodzakelijk voor de **buy-in van elke business unit** en het engagement van alle werknemers.

Het opstellen van de Code kan gebeuren door bestaande sjablonen te gebruiken, die achteraf op maat kunnen aangepast worden om aan te tonen hoe het bedrijf de principes omzet in acties en ze inbedt in zijn kernprocessen. Voorbeelden helpen het personeel om beter te begrijpen wat van hen verwacht wordt, en hoe ze die waarden in het werk van elke dag kunnen vertalen.

Ten slotte is een duidelijke procedure om inbreuken te rapporteren een belangrijk element om **het empowerment van werknemers** te verhogen en hun perspectief op de afgesproken regels in overweging te nemen.



## Inclusie in bedrijfsprocessen (binnenshuis werken): Andere departementen

### Janssens Programma voor Diverse Leveranciers

Janssen is een unieke en toonaangevende innovatiehub in de internationale farmaceutische sector en maakt deel uit van **Johnson & Johnson (J&J)**, een wereldwijde leider in de wereld van de gezondheidszorg. In België stelt Janssen meer dan **5.100 mensen van diverse achtergronden tewerk, met meer dan 70 nationaliteiten**, en met expertise gaande van onderzoek, ontwikkeling, klinische studies, productie, logistiek en patiëntenengagagement tot vernieuwende medicijnen en vaccins.

Johnson & Johnson's uitgebreide reeks '**Health for Humanity 2025**'-doelen focussen op inspanningen rond goed bedrijfsburgerschap en duurzaamheid, om de Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de Verenigde

Naties (Sustainable Development Goals - SDG's) te realiseren, waaronder SDG 5 (Gendergelijkheid) en SDG 10 (Ongelijkheid verminderen).

Door specifieke acties op te zetten bouwt Janssen aan een diverse, gelijkwaardige en inclusieve werkomgeving waar alle werknemers zich welkom voelen. Deze initiatieven vertalen ook het wereldwijde **Johnson & Johnson Credo** naar het lokale niveau. Janssen is ervan overtuigd dat **verschillende perspectieven, culturen, kennis en ervaringen tot nieuwe en verrassende inzichten en vernieuwende oplossingen** leiden voor patiënten, en dat ze samen tot een betere en gezondere wereld kunnen leiden.

### GOEDE PRAKTIJK

Dit jaar lanceerde Johnson & Johnson zijn meest recente uitgebreide reeks CSR- doelstellingen. De '**Health for Humanity 2025**'-doelen maken een ambitieuze volgende stap uit voor het bedrijf op zijn weg naar verbinding tussen hart, wetenschap en vindingrijkheid om zo het traject naar 'gezondheid voor de mensheid' te veranderen. Deze reeks van 21 doelstellingen focust op burgerschap en duurzaamheid, en weerspiegelt de wil om aan een gezondere wereld te werken waar mensen en gemeenschappen kunnen bloeien en waar de volgende generatie gezonder zal zijn dan de vorige. Een van deze doelstellingen: het engagement om 4,5 miljard dollar aan Globale Impact te spenderen via het wereldwijde leveranciersbestand, onder andere meer via uitgaven in het kader van het Supplier Diversity Program in België.

Janssen's/Johnson & Johnson's **Global Supplier**

**Diversity and Inclusion programma** in België werd gelanceerd in 2019. Vandaag promoot het bedrijf de samenwerking met leveranciers waar vrouwen en leden van de LGBT+ gemeenschap eigenaar van zijn. Het programma werkt ook met **Sociale Ondernemingen** die een positieve maatschappelijke impact hebben, waaronder het bieden van werkgelegenheidskansen aan mensen met leerproblemen en autisme. Door samen te werken met de aankoopdienst, worden alle

partners van Janssen aangezet om diverse leveranciers te betrekken bij elk Request for Proposals (RFP's).

De teams van Global Procurement, Category Management en Sourcing werken voortdurend aan het opzetten van een pool van diverse leveranciers. **De teams gaan ook partnerschappen aan met ngo's en accreditatie-instellingen wereldwijd** om nieuwe leveranciers te leren kennen, te certificeren en markcapaciteit op te bouwen. In België is er echter een specifieke uitdaging om de uitgaven te verhogen. Op dit ogenblik bestaat er geen onafhankelijke ngo die diverse leveranciers zowel opspoorde, laat groeien en ook certificeert. De mogelijkheden van het bedrijf om impact te hebben op gemeenschappen worden daardoor niet ten volle benut. Het Supplier Diversity and Inclusion concept wordt door veel bedrijven niet goed begrepen. Elders in Europa, zoals in Nederland en Groot-Brittannië, is de ngo-infrastructuur beter ontwikkeld. Daar ligt een opportuniteit.

Ngo-infrastructuur in België zou diverse leveranciers kunnen ondersteunen en hen met bedrijven zoals Janssen/Johnson & Johnson in contact brengen. Dit zou kunnen worden gerealiseerd door te werken met belangrijke wereldwijde en Europese ngo's zoals WEConnect International, maar ook door partnerschappen aan te gaan met andere bedrijven om samen een strategie te ontwikkelen.

De resultaten van het Global Supplier Diversity and Inclusion Programma bij Johnson & Johnson worden intern en extern gecommuniceerd, met het engagement van de hogere niveaus van het bedrijf in België.

Het programma komt dikwijls ter sprake. Over de vooruitgang ervan wordt vier keer per jaar gerapporteerd op een Senior Leader Steering Committee. Leveranciersdiversiteit is niet alleen een aankoopinitiatief, maar een bedrijfsprioriteit die ingebed is in elke business unit.

Het programma heeft Janssen/J&J meerdere voordelen opgeleverd. **Een divers leveranciersbestand sluit aan bij een divers klantenbestand** en komt bijgevolg beter

tegenoet aan de noden van de klanten, terwijl het tegelijkertijd ook de lokale gemeenschappen versterkt. Het verleent toegang tot een grotere vijver aan talent en vergemakkelijkt de doelstelling om diversiteit en inclusie te promoten, niet alleen bij het personeel maar ook via belangrijke partnerleveranciers.

## TIPS & TRICKS

Supplier Diversity and Inclusion verduidelijkt de waarden waar een bedrijf voor staat en het afstemmen van een dergelijk programma, zoals bijvoorbeeld op Our Credo bij Johnson & Johnson, zal het engagement voor diversiteit en inclusie stimuleren.

**Het engagement krijgen van de bedrijfsleiding** is fundamenteel bij elk programma. Haar bereidheid om voor gelijkheid en non-discriminatie op te komen zal het bewustzijn aanwakkeren bij het personeel.

**Doelstellingen moeten duidelijk zijn en gedeeld worden met het personeel**, ondersteund met effectieve storytelling. Zo kunnen teams de impact zien die hun uitgaven kunnen hebben op de gemeenschappen waarin we leven en waarmee we werken, door middel van welvaart- en jobcreatie.

Een programma dat meer is dan een CSR-initiatief en een echte noodzaak voor het bedrijf vormt, zal bewijzen hoe diverse leveranciers uitstekende goederen en diensten.

“We realiseren strategische en positieve impact voor al onze stakeholders door onze langetermijnaanpak op vlak van duurzaam aankoopbeleid, waaronder economische en sociale duurzaamheid en duurzaamheid op het vlak van klimaat.

Dat betekent dat we nauw samenwerken met onze wereldwijde gemeenschap van leveranciers, om de reikwijdte van onze activiteiten uit te breiden, verder dan vandaag, voor onze gezamenlijke toekomst.”

**Len DeCandia**, *Chief Procurement Officer*,  
Johnson & Johnson



## 5.3 Meten en Monitoren

### Screening van het personeelsbestand

#### AXA's Strategie voor Etnische meting

AXA is een van de grootste verzekeringsmaatschappijen ter wereld, met meer dan 150.000 werknemers in meer dan 50 landen. Haar doel is werken voor mensen, door te beschermen wat voor hen van belang is. Dat wordt vertaald in vier kernwaarden: **moed, integriteit, 'één AXA' en 'de klant op de eerste plaats'**.

Het bedrijf streeft ernaar een werkomgeving te creëren waar **alle werknemers met respect en waardigheid behandeld worden en waar alle verschillen gewaardeerd worden**. Daarom promoot AXA de inclusie van **verschillende diversiteitsdimensies**, zoals gender, leeftijd, seksuele geaardheid en identiteit, beperking en etniciteit.

**In België streeft AXA naar de erkenning van diversiteit als een pluspunt voor zijn werknemers.** Diversiteit wordt gezien als een kans om talent aan te trekken, motivatie te verhogen, en om managementprocessen te verbeteren door relevante kennis op te doen die tegemoet kan komen aan de noden van nationale en internationale klanten.

Diversiteit is verankerd in de bedrijfsstrategie en de bedrijfscultuur sinds 2014, en veel D&I-praktijken werden ontwikkeld en opgezet binnen het bedrijf.

#### GOEDE PRAKTIJK

Om te weten wat de weg vooruit is, moet een bedrijf goed zijn startpunt kennen. Deze stelling van toepassing op een resem strategische uitdagingen, waaronder etnische diversiteit en inclusie. En toch beperkt de Europese regelgeving op vlak van dataprivacy de mogelijkheid van bedrijven om de multiculturaliteit van hun personeelsbestand te meten. Anonieme bevragingen zouden kunnen worden uitgevoerd om zicht te krijgen op de interne diversiteit bij het personeel, maar dat geeft geen garantie op een betrouwbaar foto van de situatie.

AXA België startte een tijdje geleden met het pleiten voor de noodzaak om een duidelijker overzicht van zijn personeel te krijgen. Het bedrijf vond recent een oplossing voor dit prangende probleem. Samen met de Kruispuntbank voor Ondernemingen ontwikkelde AXA **een methode om personeelsdata te bekomen met respect voor de GDPR-regelgeving**. Die samenwerking laat toe om eens per jaar een anoniem beeld te krijgen van de diversiteit van het personeel op vlak van gender, leeftijd, aanvangsdatum van tewerkstelling, salarisniveau en herkomst.

Wat betreft herkomst wordt een personeelslid slechts als Belg beschouwd wanneer de persoon zelf, diens vader of moeder (in die volgorde) geen andere nationaliteit hebben. Dat betekent dat wanneer de persoon in België geboren werd uit ouders van vreemde herkomst, de etnische herkomst van die persoon die van de vader is.

**AXA richtte een specifiek team op** dat nauw samenwerkt met de partner en bestaat uit vertegenwoordigers van het departement communicatie, data-analisten, een 'GDPR compliance'-expert, de IT-veiligheidsverantwoordelijke en de D&I-verantwoordelijke. De data verkregen door de Kruispuntbank voor Ondernemingen zijn gestandaardiseerd. Daarom is het de verantwoordelijkheid van het bedrijf om die te analyseren en er de passende besluiten uit te trekken.

Na de eerste test stelde AXA vast dat **lagere hiërarchische functieniveaus een hogere etnische diversiteit** laten optekenen, terwijl hogere managementniveaus de multiculturaliteit van het personeel niet weerspiegelen.

Op basis daarvan werden nieuwe strategische plannen opgesteld en verbeteringen aangebracht om een meer etnisch diverse opvolging van het leiderschap te garanderen. Deze innovatieve goede praktijk, die een efficiëntere meting van etnische diversiteit binnen de onderneming toelaat, werd vervolgens aan alle personeelsleden gecommuniceerd, en ook extern via partnerschappen zoals de Taskforce binnen Business Uniting Talents 2030, de Diversity Managers Association Belgium en Women in Finance, om zo de deelname van meer bedrijven en een breder gebruik van de nieuwe dienstverlening aan te moedigen.

## TIPS & TRICKS

De meettechnieken die kunnen gebruikt worden om de etnische diversiteitsgraad binnen een onderneming vast te stellen, hangen af van de grootte van het bedrijf. **Kleinere bedrijven kunnen die data makkelijker verzamelen** en nieuwe benaderingen die innovatie kunnen brengen in thema's gelinkt aan D&I vlotter verankeren. Grotere bedrijven hebben het wel eens moeilijker om een duidelijk personeelsoverzicht te verkrijgen. In dat geval kunnen partnerschappen en goede praktijken inspiratie leveren voor effectieve verandering.

Ondanks de uitdagingen die een bedrijf kan tegenkomen bij het beginnen te meten van etnische diversiteit, creëert de start een sleutelmoment. Elke organisatie zou moeten meten, op regelmatige basis. Alleen zo zal het mogelijk zijn resultaten te vergelijken en acties te ondernemen om bedrijfsprocessen te verbeteren.

**Meet, vergelijk en onderneem actie.** De methodologieën zullen efficiënter worden naarmate een duidelijke communicatiecampagne het bewustzijn over het belang van deze processen vergoot en buy-in promoot op elk bedrijfsniveau.

“Begin regelmatig te meten.

Dat is slechts de start van een nieuwe begin.”

**Luc Vandemoortele, Diversity & Inclusion Officer,  
AXA België**



Business photo created by wirestock - www.freepik.com

## Specifieke Data Verzamelen

### Telenets Enquête over Werknemersbetrokkenheid

De afgelopen 25 jaar bracht Telenet klantgerichte vernieuwing in de Belgische telecommarkt. Het bedrijf wil leven en werk makkelijker en aangenamer maken door de beste connectiviteit, entertainment en bedrijfsoplossingen aan te bieden.

Om een gelijke toegang tot digitale tools voor iedereen te verzekeren, biedt Telenet financiële en

materiële ondersteuning aan aan goede doelen en maatschappelijke initiatieven en investeert het in digitaliseringsprojecten over het hele land. Diversiteit en inclusie zijn een kernonderdeel van het werk van Telenet. Ze zijn verankerd in de **Gedragcode** en worden op alle bedrijfsniveaus gepromoot om het personeel te engageren.

#### GOEDE PRAKTIJK

De ambitie van Telenet om een inclusieve werkomgeving te creëren waar iedereen kan groeien en bloeien, bracht het management ertoe regelmatig enquêtes uit te voeren om zo een betrouwbaar beeld te krijgen van de mate van betrokkenheid van het personeel.

Het bedrijf gebruikt twee tools voor de metingen. Enerzijds zijn er **tweejaarlijkse Telenet Zoom Engagement Surveys**. Die gedetailleerde vragenlijst maakt deel uit van een bredere beoordeling van het engagement van het personeel door de Liberty Group, de hoofdaandeelhouder van Telenet. Ze levert een overkoepelende benchmark op voor de trends en prestaties van alle telecombedrijven van de Liberty Global Group. Binnen Telenet wordt de enquête gecoördineerd door het People Engagement Team. De verantwoordelijkheid voor de participatie van het personeel berust bij de leidinggevenden, die de uitrol van de enquête binnen hun departement overzien. Via de Zoomenquête wordt het personeel ook gevraagd hun mening te delen over welzijn, werkdruk en persoonlijke band met de strategische visie van het bedrijf. De brede waaier aan topics bevat ook diversiteitsgerelateerde onderwerpen, zoals antidiscriminatie en gelijkheid.

Anderzijds organiseert het bedrijf **elk kwartaal Pols- metingen**. Die korte vragenlijst bestaat uit drie delen: een bevraging over het gevoel 'erbij te horen', over de graad van welbevinden op het werk en de bereidheid om het bedrijf intern en extern te promoten (ambassadeurschap).

**De resultaten van Zoom- en Pols-enquêtes worden door de hogere leiding bekeken en geanalyseerd.** Afhankelijk van de resultaten kan zij beslissen om specifieke actieplannen te lanceren. Die actieplannen worden ontwikkeld door het People Engagement Team rond het thema 'erbij horen', en door het Safety, Health & Environment (SHE) Team rond welbevinden. **Alle departementen van Telenet zijn actief betrokken** bij de aanpak van de uitdagingen en het uitvoeren van corrigerende actieplannen.

**Aangepaste acties kunnen de vorm aannemen van brede antwoorden op transversale problemen.** Zo had COVID-19 een impact op de graad van welbevinden van het personeel. Dat leidde tot het organiseren van specifieke trainingssessies om iedere werknemer bijkomende steun te geven. Anderzijds kunnen initiatieven genomen worden op het niveau van specifieke teams of afdelingen die laag scoorden bij de beoordeling.

Het is de opdracht van de leidinggevenden om hun teams op de hoogte te brengen van de resultaten van de enquêtes, de uitdagingen te bespreken en een gezamenlijk actieplan uit te werken voor collectieve verbetering. Door prestaties te vergelijken over verschillende jaren kan de efficiëntie van deze acties worden aangetoond. Vermits het bedrijf geregeld controle-enquêtes uitvoert, kan het management, dankzij de vele data uit het verleden, de resultaten van de **corrigerende programma's** aanpakken.

De resultaten van de enquêtes worden transparant gecommuniceerd aan het personeel, meestal via een 'oproep aan alle medewerkers' die zowel de positieve als de negatieve bevindingen belicht, en die doelstellingen en actieplannen voor verbetering voorstelt.

Beide meetinstrumenten helpen Telenet om betrokkenheid van het personeel te promoten en het gevoel erbij te horen te verhogen. Een **sterke betrokkenheid van mensen draagt ook op een positieve manier bij tot de branding van het bedrijf.**

*"Doe iets met de data die je verzamelt. Enquêtes om de enquêtes hebben geen zin, want de mensen zullen zeggen: wat is de zin van al die enquêtes als er niets verandert?"*

*Ineke Rampart, Coporate Affairs Director, Telenet*

## TIPS & TRICKS

Voor bedrijven die hun personeel willen betrekken via interne enquêtes: **kleine initiële stappen kunnen leiden tot snelle en relevante resultaten.** Regelmatig enkele sleutelvragen stellen via een Pols-enquête kan een uitstekende manier zijn om een momentopname te maken van de startsituatie in het bedrijf. Op de markt zijn instrumenten beschikbaar die daarbij kunnen ondersteunen, doordat ze de verzameling van relevante data vergemakkelijken en een methodologie sneller helpen ontwikkelen. Welke vorm de vragenlijst uiteindelijk ook aanneemt, **transparantie bij het meedelen van de resultaten is fundamenteel.** Het personeel moet zich bewust zijn van de sterktes, de tegenslagen en de ruimte voor verbetering in het bedrijf, alsook van de corrigerende acties als gevolg van de feedback.

Het verankeren van enquêtes en het verzamelen van informatie moet intern en extern gecommuniceerd worden als onderdeel van de jaarlijkse duurzaamheidsrapportering, voor bewustmaking van de betrokkenheid van de mensen binnen het bedrijf en van de acties die ondernomen worden om het gevoel 'er bij te horen' te versterken.





## 6. Besluit

Deze publicatie belichtte 15 praktijken die opgezet, ontwikkeld en uitgevoerd werden door grote, middelgrote en kleine ondernemingen in België, om diverse en inclusieve werkomgevingen te bevorderen.

**Het uiteindelijke doel van deze publicatie is om bedrijven te inspireren gelijkaardige initiatieven op te zetten in hun werkomgeving**, en hen aan te zetten tot netwerking en samenwerking rond het thema. De praktijken bevestigen het: **het engagement van de CEO** is fundamenteel voor het bevorderen van effectieve strategieën, en om buy-in te bekomen van alle bedrijfsafdelingen. Daarnaast kunnen **sterke partnerschappen met maatschappelijke organisaties** het mogelijk maken een goed beeld te krijgen van de context, en een beter begrip van hoe een bedrijf kan helpen het lokaal socio-economisch weefsel te verbeteren.

Focussen op inclusieve bedrijfsprocessen is een sleutel om diverse talenten aan te werven, te trainen en te behouden. Dit zou ondersteund moeten worden door een **stevige bedrijfscultuur gebaseerd op principes van solidariteit en gelijkheid**.


Ten slotte: om deze aanpak intern en extern naar een hoger niveau te tillen en te versterken, zou een effectieve **communicatiestrategie** werknemers en burgers op de hoogte moeten houden van de D&I-initiatieven van het bedrijf.

Business Uniting Talents 2030 betekent een kans voor iedereen om deel te nemen aan de discussie en aan maatschappelijke verandering te werken. Het biedt dialoogruimte en laat bedrijven toe de weg van D&I in te slaan, hun manier van werken te veranderen en hun bedrijfsprocessen uit te dagen. **Slechts door een bevraging van het systeem zal het mogelijk zijn om het te verbeteren en een meer gelijke Europese arbeidsmarkt uit te bouwen.**

Bij CSR Europe geloven we in de kracht en de noodzaak van die verandering. We willen een hoofdrolspeler in die verandering zijn en vandaag actie ondernemen om onze werkomgeving te verbeteren.

**Is uw bedrijf klaar om mee te werken aan meer Diversiteit & Inclusie op de werkvloer?**





“ Diversiteit is wat je ziet, inclusie is wat je doet. ”

Ilham Kadri, *CEO, Solvay*



Dank zij de steun van:



## DISCLAIMER

De inhoud van deze publicatie valt uitsluitend onder de verantwoordelijkheid van CSR Europe, en weerspiegelt niet noodzakelijk de officiële standpunten van de Koning Boudewijnstichting en het Prins Filipfonds.

## MEER INFORMATIE

**Emanuela Pisano**  
*Project Manager*  
CSR Europe

**Emma Van Zundert**  
*Project Manager*  
CSR Europe

## ABOUT CSR EUROPE

**CSR Europe** is het leidend Europees businessnetwerk voor Corporate Sustainability and Responsibility.

Met onze bedrijven/leden, Nationale Partnerorganisaties (NPO's) en Geassocieerde Partnerverenigingen, inspireren en ondersteunen we meer dan 10.000 bedrijven op lokaal, Europees en globaal niveau.

We ondersteunen bedrijven en industriële sectoren bij hun transitie en samenwerking op weg naar praktische oplossingen en duurzame groei. We staan voor systemische verandering. Geïnspireerd door de SDG's willen we samen met Europese leiders en stakeholders werken aan een overkoepelende strategie voor een Duurzaam Europa in 2030.